



# **“SMART SHOPPING”**

## **Parte II**

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

**Alumno: José Alfredo Beltrán R.**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

**Santiago, Julio de 2020**

## **Contenido**

---

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	3
II.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	4
III.	ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES .....	5
IV.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	6
V.	PLAN DE MARKETING .....	7
VI.	PLAN DE OPERACIONES.....	8
VII.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	12
	<b>7.1 Plan de desarrollo e implementación.....</b>	12
VIII.	RIESGOS CRITICOS.....	14
IX.	EQUIPO DEL PROYECTO .....	16
	<b>9.1 Equipo Gestor.....</b>	16
	<b>9.2 Estructura organizacional.....</b>	16
	<b>9.3 Incentivos y compensaciones .....</b>	16
X.	PLAN FINANCIERO .....	18
	<b>10.1 Análisis Financiero .....</b>	18
	<b>10.2 Estimación de Costos y Gastos.....</b>	19
	<b>10.3 Flujo de caja Proyectado .....</b>	21
	<b>10.4 Evaluación financiera del proyecto .....</b>	22
XI.	PROPUESTA INVERSIONISTAS .....	25
XII.	CONCLUSION .....	26
XIII.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES .....	27
XIV.	ANEXOS.....	28

## I. RESUMEN EJECUTIVO

Las nuevas tendencias y las exigencias del entorno, han impactado en los hábitos y comportamiento de los consumidores, como también en las diferentes industrias, una de estas es la de supermercados, que el año 2019 represento cerca del 4% del PIB, con \$10.378.411 miles de millones en ventas.

Sumado a lo anterior, el impacto de las tecnologías en Chile, y la alta penetración de internet móvil, el que presento 91 conexiones<sup>1</sup> móviles por cada 100 habitantes, con más de 17 millones de suscriptores el año 2019.

Lo descrito anteriormente podría establecer oportunidades de negocios del tipo B2B con relacionamiento B2C

Estas variables permiten visualizar oportunidades de negocios, en la industria del retail, canal supermercados, específicamente en el diseño e implementación de servicios y soluciones tecnológicas del tipo B2B con relacionamiento B2C que permitan potenciar la experiencia de compra de los consumidores, aumentando la tasa de conversión en la toma de decisiones.

La **APP SMART SHOPPING** será un socio estratégico para la industria, con una solución tecnológica innovadora, que utiliza georeferenciación e inteligencia artificial, permitiendo entre otros; enviar cupones y promociones con descuentos personalizados de los productos que consume el usuario, en la medida que el dispositivo se desplaza por los pasillos del supermercado, o el usuario transite por calles cercanas, además podrá escanear productos y realizar la compra, pagando directamente desde la APP, conocer la ubicación de un producto al interior de la sala y obtener la ruta más corta para llegar a un determinado producto.

En la primera etapa operará en las principales cadenas de supermercados de las comunas de Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, La Reina, Providencia y Lo Barnechea, este mercado de \$1.480.050 miles de millones representan el 32,2 % de las ventas de la Región Metropolitana y el 14,3% de las ventas nacionales.

La principal fuente de ingresos de Smart Shopping, será a través de la comisión que cobrará a los supermercados por las ventas generadas a través de la APP (2% más IVA). Se espera al quinto año tener una participación del 5% de las ventas de los supermercados ubicados en el sector oriente de Santiago, alcanzando ingresos solo por comisión de ventas de \$1.573 millones para el 2025, la inversión requerida para financiar los primeros 18 meses de operación asciende a 400 millones, de los cuales se requiere \$300 millones de un socio inversionista ofreciendo un retorno de un 40% y una participación de un 26,7% en acciones preferentes para un negocio que se estima una valorización de \$6.046 millones para el año 2025.

---

<sup>1</sup> Fuente: <https://www.subtel.gob.cl/chile-sube-cinco-lugares-en-ranking-ocde-de-penetracion-de-accesos-moviles-a-internet/>

## II. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio, se determinó a través del análisis del macro y micro entorno utilizando diferentes metodologías, complementada con encuestas y entrevistas, lo que permitió identificar una importante oportunidad de negocio en la industria del retail, canal supermercado.

La industria de supermercados el año 2019, contaba con más de 1.400 salas de supermercados a lo largo del país, con una venta total de \$10.378.411 miles de millones, la que de acuerdo a la información proporcionada por la consultora Uptetrade

A su vez la alta penetración de internet móvil en Chile, que el año 2029 contó con 91 conexiones<sup>2</sup> móviles por cada 100 habitantes, con más de 17 millones de suscriptores en este servicio.

Sumado a lo anterior, los actuales consumidores son cada vez más exigentes, siendo el tiempo un activo cada vez más escaso, especialmente para satisfacer nuestras necesidades.

El conjunto de estas variables, permiten ver oportunidades de negocios, en la industria del retail, canal supermercados. en el diseño e implementación de servicios y soluciones tecnológicas del tipo B2B con relacionamiento B2C, a través de aplicaciones APPs, que permitan potenciar la experiencia de compra de los consumidores y aumentar la tasa de conversión del cliente en el momento de la toma de decisiones.

**El detalle de la Oportunidad de Negocios, se encuentra en la otra parte del Plan de negocios (Parte I)**

---

<sup>2</sup> Fuente: <https://www.subtel.gob.cl/chile-sube-cinco-lugares-en-ranking-ocde-de-penetracion-de-accesos-moviles-a-internet/>

### III. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

#### 3.1 La Industria Tecnológica

Chile cuenta con una alta tasa de adopción tecnológica, siendo líder en la región, donde 2 de cada 3 teléfonos son Smartphones, con un 77,8% de los accesos a Internet son desde celulares, y de ese porcentaje, un 92,8% se conecta desde teléfonos inteligentes.

Un estudio de Forrester Research, mostró que los usuarios pasan el 85% del tiempo usado en sus Smartphones, consumiendo aplicaciones.

#### 3.2 La Industria del retail en el canal Supermercado

El canal Supermercados en Chile, representa cerca del 4% del PIB nacional. Para poder entender de mejor manera el macro y micro entorno de la industria, se realizó un análisis, del mercado potencial, entorno competitivo, factores diferenciadores y ventana de oportunidad existente utilizando los modelos PESTEL y PORTER, donde destacan el dinamismo de la industria y los altos presupuestos destinados a innovación y desarrollo.

#### 3.3 Competidores

Los principales competidores para **Smart Shopping APPs**,:

**APPs desarrollos propios:** corresponde a aplicaciones y desarrollos tecnológicos realizados por las compañías de la industria de supermercados, en el mercado nacional.

**APPs códigos abiertos:** corresponden a aplicaciones y desarrollos tecnológicos realizados por compañías con presencia multinacional pertenecientes a la industria tecnológica.

#### 3.4 Clientes

Los clientes definidos, serán las cadenas de supermercados Jumbo, Santa Isabel, Lider, Unimarc y Tottus del sector oriente de Santiago, las que representan un 32,2% de las ventas del canal supermercados en la Región Metropolitana.

**El detalle del Análisis de la Industria, competidores y clientes, se encuentra en la otra parte del Plan de negocios (Parte I)**

## **IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR**

### **4.1 Unidad Estratégica de Negocios**

La unidad estratégica de negocios pertenece a la industria tecnológica, especializándonos en el desarrollo de una solución tecnológica ambientada para el canal supermercados, siendo un aliado estratégico, que busca generar una mejor experiencia de compra para el usuario final.

### **4.2 Propuesta de Valor**

Ser un aliado estratégico para la industria del retail, con foco en el canal supermercado, a través del desarrollo e implementación de una solución tecnológica innovadora, llamada "APP SMART SHOPPING", generando un nuevo canal de ventas, que agrega valor a los servicios entregados por los supermercados, entregando una mejor experiencia de compra a sus consumidores.

#### **MODELO DE NEGOCIO:**

Corresponde al B2B, con relacionamiento B2C, consiste en una APPs gratuita para el usuario final, la que puede ser utilizada a través de un Smartphone, permitiendo entre muchos otros servicios, realizar compras o recibir cupones de descuentos, los ingresos de la compañía, estarán asociados a un % de comisión de las ventas, que se realicen a través del dispositivo y que serán cobradas al supermercado.

### **4.4 ESTRATEGÍA GENERICA**

**Diferenciación:** el principal atributo diferenciador es la innovación y personalización del servicio, a través de inteligencia artificial y georreferenciación, entregar una batería de descuentos e información a la medida.

#### **Sector**

Industria tecnológica, canal supermercados.

**El detalle de la Empresa y propuesta de valor, se encuentra en la otra parte del Plan de negocios (Parte I)**

## V. PLAN DE MARKETING

Los principales objetivos que se desprenden de la propuesta de valor son:

### Marca:

- Posicionar a APP Smart Shopping, al quinto año, en el “Top of mind”, del público objetivo.
- Posicionar la APP Smart Shopping al quinto año, con un Market Share del 5%, de participación en las ventas de los supermercados de la zona RM-2.

### Servicio:

- Aumento de un 30% en las descargas de la APPs el año 2021 en comparación con el año anterior.
- Medir la satisfacción del usuario y clientes. A través del sistema NPS (Net Promoted Score), para luego implementar metas NPS.

### 5.1 Objetivos Comerciales

Smart Shopping tomará como mercado objetivo, para su primera etapa de operaciones, los supermercados ubicados en el sector oriente de la Región Metropolitana que posee un mercado de \$1.480.050 miles de millones, pero como su público objetivo son las personas que utilizan alguna tarjeta bancaria para pagar sus compras (80% de las ventas), se establece que el mercado potencial corresponde a \$1.184.040 miles de millones, según cifras del año 2019.

	TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2		TOTAL AÑO 3		TOTAL AÑO 4		TOTAL AÑO 5	
Mercado Potencial*	100%	\$1.293.794.082.923	100%	\$1.358.690.794.123	100%	\$1.426.842.724.356	100%	\$1.498.413.155.410	100%	\$1.573.573.559.285
Objetivos Comerciales	1,00%	\$12.937.940.829	2,00%	\$27.173.815.882	3,00%	\$42.805.281.731	4,00%	\$59.936.526.216	5,00%	\$78.678.677.964
Ingresos por comisión	2,00%	\$258.758.817	2,00%	\$543.476.318	2,00%	\$856.105.635	2,00%	\$1.198.730.524	2,00%	\$1.573.573.559

Fuente: Elaboración Propia.

El detalle del Plan de Marketing, se encuentra en la otra parte del Plan de negocios (Parte I)

## VI. PLAN DE OPERACIONES

La estrategia de la compañía será ingresar al mercado con una app de código abierto disponible para descargar por cualquier usuario en forma gratuita ya sea en móviles Android o IOS. Por el lado del cliente, “Smart Shopping” entregará una solución llamada “llave en mano” integrando desde la provisión del hardware y software hasta la implementación y puesta en marcha, asumiendo todos los costos asociados a las horas hombres de desarrollo e implementación. El cliente por su lado solo deberá asumir los costos de comisión de ventas generadas a través de la APP, como también los desarrollos que se soliciten y estén fuera del paquete básico.

### Infraestructura

La infraestructura física que será el centro de operaciones de “Smart Shopping”, consistirá en una oficina arrendada ubicada en el sector oriente de Santiago para se trabajará con un presupuesto en UF que bordee la suma de \$1.000.000.

### Gastos operacionales puesta en marcha

Los gastos operacionales de puesta en marcha son como siguen durante los primeros 6 meses y luego se mantienen fijos hasta el primer año:

**Tabla N°14:** Gastos operacionales y puesta en marcha primero 6 meses.

GASTOS OPERACIONALES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Desarrollo APPs	\$7.000.000					\$7.000.000
Constitución sociedad	\$300.000					
Compra computadores	\$5.000.000					
Muebles oficina	\$2.000.000					
Remuneraciones	\$2.500.000	\$2.500.000	\$4.450.000	\$4.450.000	\$4.450.000	\$4.450.000
Arriendo oficina	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000
Servicio Hosting	\$590.000	\$590.000	\$590.000	\$590.000	\$590.000	\$590.000
Servicios básicos	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000
Gastos Generales	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$18.890.000</b>	<b>\$4.590.000</b>	<b>\$6.540.000</b>	<b>\$6.540.000</b>	<b>\$6.540.000</b>	<b>\$13.540.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla N°15:** Gastos operacionales anuales

GASTOS OPERACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$77.400.000	\$82.044.000	\$88.607.520	\$104.556.874	\$124.422.680
Arriendo oficina	\$9.600.000	\$10.080.000	\$10.584.000	\$11.113.200	\$11.668.860
Servicio Hosting	\$7.080.000	\$7.434.000	\$7.805.700	\$8.195.985	\$8.605.784
Servicios básicos	\$6.600.000	\$6.930.000	\$7.276.500	\$7.640.325	\$8.022.341

Gastos Generales	\$1.800.000	\$1.890.000	\$1.984.500	\$2.083.725	\$2.187.911
<b>TOTAL</b>	<b>\$102.480.000</b>	<b>\$108.378.000</b>	<b>\$116.258.220</b>	<b>\$133.590.109</b>	<b>\$154.907.576</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

## 6.1 Flujo del proceso de producción

**Levamiento:** donde se realizarán las especificaciones técnicas que deberán cumplir el aplicativo según las definiciones.

**Desarrollo:** donde se realizará la codificación de los módulos.

### Pruebas:

- **Funcionales:** donde se comprobará que la funcionalidad cumpla con las especificaciones definidas.
- **Integración:** donde se comprobará que las interacciones con plataformas externas cumplan con los requisitos establecidos.

**Certificación:** donde se dará soporte a la certificación de cada módulo del sistema.

**Implementación:** donde se dará soporte en ambiente productivo.

### Cronograma del proyecto

El cronograma será decidido de común acuerdo con el Jefe de Proyectos designado entre las partes.

Se considera que siempre se dispondrá de las contrapartes necesarias durante la ejecución del proyecto, siendo estas:

- Jefe de Proyectos.
- Personal técnico encargado de las plataformas con las cuales se deba interactuar.
- Documentación de todos los módulos externos con los que se debe interactuar.
- Entorno de Desarrollo/Pruebas/Certificación.
- Entorno de Producción.

### Operaciones y soporte

La Mesa de Operaciones y Soporte es un servicio operado durante las 24 horas y los 7 días de la semana bajo un modelo de escalamiento de soporte técnico de primer y segundo nivel, el cual se detalla a continuación:

#### Soporte técnico de primer nivel:

El servicio de soporte técnico de primer nivel, opera dentro de las instalaciones de “Smart Shopping”, atendiendo durante las 24 horas y los 7 días de la semana.

Los alcances del soporte técnico de primer nivel, son los siguientes:

- Gestión de Reclamos.
- Gestión de Incidentes.

La atención se realiza utilizando los siguientes medios de comunicación:

- Teléfono (se contará con números dedicados principales y de contingencia).
- E-mail del área de soporte (dirección exclusiva por cliente).

También, dentro del servicio, se incluye:

- Monitoreo de la plataforma.
- Atención de consultas o dudas de los usuarios conectados
- Ejecución y control de procesos.
- Supervisión de procesos.
- Revisión y mantenimiento del hardware y software base.
- Generación de procedimientos.

### **Soporte técnico de segundo nivel:**

El servicio de soporte técnico de segundo nivel se proporciona por un equipo de profesionales (Ingenieros Senior), que realizan sus labores los días hábiles de 9 a 18 horas.

Sin embargo, este servicio contará con una persona de turno permanente 7x24, que estará disponible ante requerimientos que lo ameriten tales como incidentes en producción, nuevas implementaciones, etc. Dicho personal podrá realizar tareas tales como:

- Administración y configuración de la plataforma.
- Capacity Planning.
- Tunning del sistema.
- Capacitaciones.
- Generación de procedimientos.
- Nuevas implementaciones.
- Nuevos desarrollos.
- Certificaciones y homologaciones.
- Corrección de errores de funcionamiento del software.
- Actualizaciones y cambios de versión.
- Atención de consultas.

### **Continuidad Operacional**

“Smart Shopping” contará con personal de reemplazo para el caso en que alguno de los funcionarios asignados se encuentre impedido de asistir a su trabajo, garantizando esto la continuidad operacional. El personal involucrado podrá ser modificado o reemplazado por otros recursos de igual perfil o características. Todas las modificaciones, cambios y/o reemplazos, deberán ser autorizados por el cliente.

## **Plan de Seguridad de los Servicios.**

La solución propuesta recoge la experiencia de la oficina del socio experto en el diseño de planes y políticas de seguridad para los sistemas que actualmente operan en clientes, dando cumplimiento así a los requerimientos específicos del cliente para la seguridad física, control de acceso e integridad de las aplicaciones y los datos.

De esta manera se dará cumplimiento a:

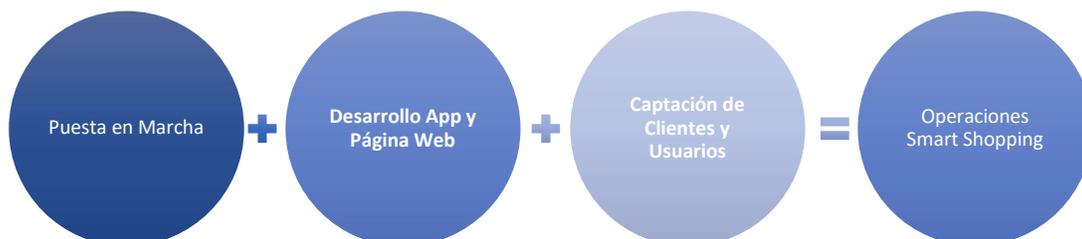
- Políticas, estándares y procedimientos de seguridad de la información
- Administración de accesos de usuarios a estaciones y servidores.
- Manejo de cuentas y contraseñas.
- Manejo de seguridad de estaciones de trabajo y servidores.
- Control Perimetral de acceso a las redes.
- Control de software malicioso (Virus, Adware, etc...).
- Monitoreo.
- Administración de claves criptográficas.
- Protección de archivos y logs.
- Plan de Contingencia Informática.

De esta forma Smart Cart se compromete a emplear los estándares de seguridad más idóneos para la adecuada prestación del servicio propuesto.

## VII. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 7.1 Plan de desarrollo e implementación

El plan de implementación de Smart Shopping App está planificado ser realizado en 3 fases:



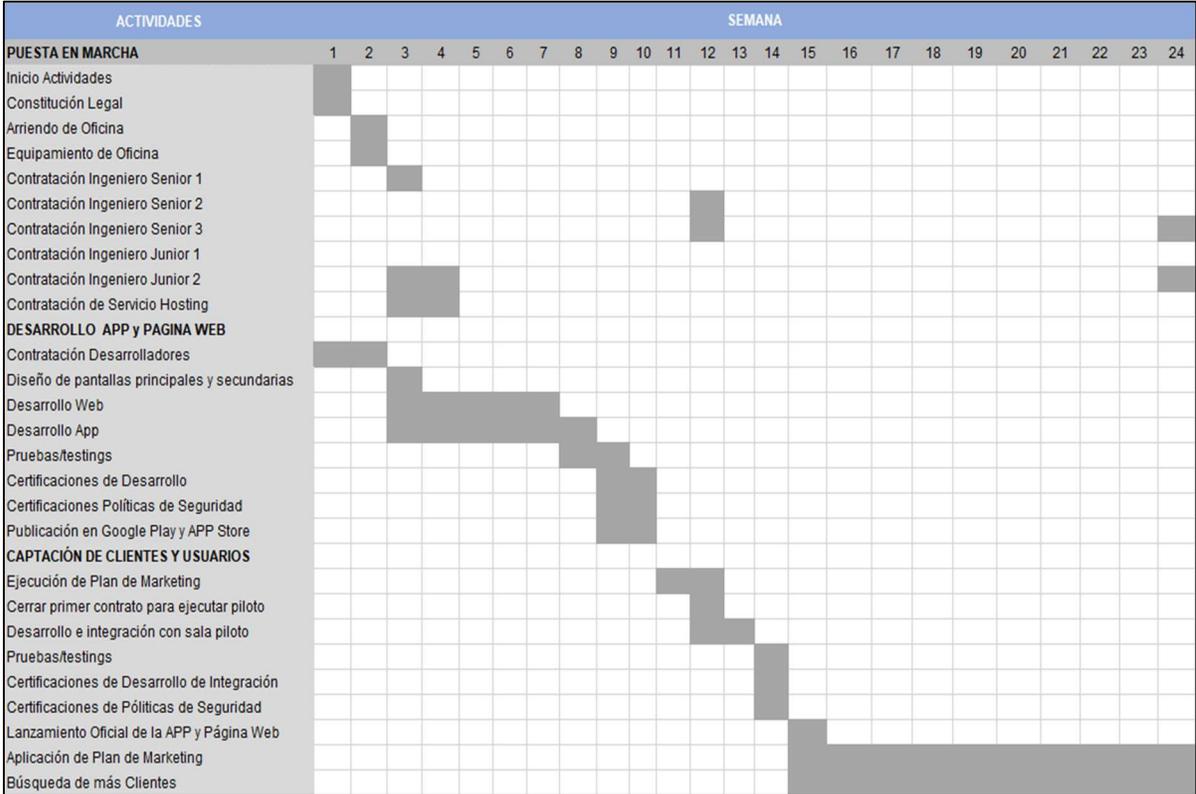
**Puesta en Marcha:** Esta fase considera todas las actividades relacionadas a conformación de la empresa desde la creación de la persona jurídica hasta darle forma a la oficina, en términos de equipamiento, contratación de servicios y formación de equipo de trabajo necesario para iniciar el proyecto. Aquí se considera crítica la actividad de contratación del primer ingeniero senior, debido a que será clave para todo el desarrollo del proyecto, se trabajará con plazos muy acotados como para cometer un error en la selección, no habrá tiempo para volver atrás en la búsqueda, por lo que se hace clave ser asertivo en la primera contratación.

Dentro de esta fase la actividad de servicio hosting también se considera crítica, debido a que es clave contratar los servicios de una empresa que cuente con servidores world-class, con certificados de seguridad de cifrado SSL, para garantizar transacciones seguras.

**Desarrollo App y Página Web:** Esta fase considera todas las actividades relacionadas a la búsqueda y contratación de la empresa desarrolladora de la página web y app, hasta llegar al producto final. En este punto la actividad crítica es la selección de la empresa desarrolladora, debido a que será la carta de presentación ante los clientes, por ello el equipo de Smart Shopping se preocupará de contratar los servicios de una empresa con experiencia comprobada en el mercado, que trabajen sobre una base de programación robusta y con buenas referencias de otros clientes.

**Captación de Clientes y Usuarios:** Esta es la última fase y la más crítica de todas, debido a que el resultado que se obtenga en esta determinará el destino del proyecto. Además, aquí se trabajan con muchas variables exógenas que no dependen de Smart Shopping, sino que de los clientes y usuarios. Las actividades más críticas de esta fase son encontrar el primer cliente que esté dispuesto a realizar el piloto, porque sin esto no hay proyecto. Como segunda actividad crítica en este punto está la captación de usuarios, debido a que el éxito del proyecto está condicionado a tener un número atractivo de usuarios activos, por lo mismo la buena ejecución del plan de marketing se hace crítico el éxito de todas las actividades anteriores.

**Tabla N° 16:** Carta Gant Programa de Implementación y Puesta en Marcha



Fuente: Elaboración Propia.

## VIII. RIESGOS CRITICOS

A continuación, se presentan los principales riesgos que pueden afectar al negocio:

- **Crecimiento menor de lo esperado:** No tener la aceptación esperada del mercado pone en riesgo las expectativas de crecimiento, viéndose mermados los ingresos y con ello la solvencia de la compañía para seguir desarrollando su ventaja competitiva.
- **Costo de operación mayor a los previstos:** No haber considerado un costo importante del proyecto o haberlo costeado por debajo del valor de mercado puede generar problemas de solvencia que pongan en riesgo la continuidad operacional de la compañía o bien obligarla a entregar un servicio con un menor presupuesto, pero que no cumple con las expectativas de los clientes y usuarios.
- **Disponibilidad y tiempo para conseguir financiamiento:** No disponer en tiempo y forma con el financiamiento solicitado a los inversionistas puede generar un atraso importante en la ejecución y puesta en marcha del proyecto.
- **Acciones de los competidores y contrataques:** Las acciones y contrataques de los competidores puede llevar a una guerra de servicios que obligue a Smart Cart a invertir más dinero en innovación y funcionalidad para lograr una marcada diferenciación su servicio.
- **Recursos Humanos:** Un proceso de reclutamiento y selección mal ejecutado, ya sea porque no hubo una buena elaboración del perfil del cargo o por una mala selección, puede generar un atraso importante en la puesta en marcha del proyecto, en la operación del mismo y encarecimiento de los gastos de administración y ventas.
- **Propiedad intelectual:** No tomar una medida para proteger la propiedad intelectual de este plan de negocio implica dejar la puerta abierta en la industria para la entrada inesperada de un competidor con más trayectoria y solvencia que desarrollar la idea y generar una ventaja competitiva que la distinga por sobre Smart Cart.
- **Falta de sinergia entre el producto y las necesidades del público objetivo:** La carencia de esto puede significar una penetración del mercado menor a la esperada, lo cual impactaría negativamente en la proyección de ventas, poniendo en riesgo la solvencia de la compañía para financiar sus gastos operacionales.
- **Desaceleración de la economía:** La crisis social que afectó al país a partir de octubre de 2019 y la crisis sanitaria que afecta a Chile y el mundo desde marzo de 2020, vislumbran un complejo panorama económico que hace inminente la llegada

de una recesión, pese a esta certeza, su duración y profundidad es incierta, lo cual pone en riesgo la viabilidad económica de cualquier proyecto de inversión.

### Plan de Mitigación

<b>Riesgo Crítico</b>	<b>Medida de Mitigación</b>
Crecimiento menor de lo esperado	Simular escenarios con menor crecimiento de ventas de lo esperado y ver hasta qué punto es viable sin tener que tocar los costos, también hacer simulaciones flexibilizando los costos sin dañar la calidad del servicio.
Costo de operación mayor a los previstos	Buen levantamiento de los costos y con holgura para imprevistos.
Disponibilidad y tiempo para conseguir financiamiento	Plan B de financiamiento en el evento de no conseguir inversionistas a tiempo, familiares, amigos, acceso a créditos personales.
Acciones de los competidores y contrataques	Primero, patentar la idea del proyecto, buena ejecución del plan de marketing.
Recursos Humanos	Diseñar un buen perfil del cargo y según esto buscar personas con experiencia y buenas referencias laborales en el mercado.
Propiedad intelectual	Asegurar la inscripción de la propiedad intelectual de la idea, dado que no existe un servicio similar en el mercado.
Falta de sinergia entre el servicio y las necesidades del público objetivo	Modificación del servicio según la experiencia obtenida con la incursión en el mercado.
Desaceleración de la economía	Enfoque en industria y segmento con bajo impacto ante recesiones económicas.

## IX. EQUIPO DEL PROYECTO

### 9.1 Equipo Gestor

El equipo formado, cuenta con importante experiencia en emprendimientos y la industria:

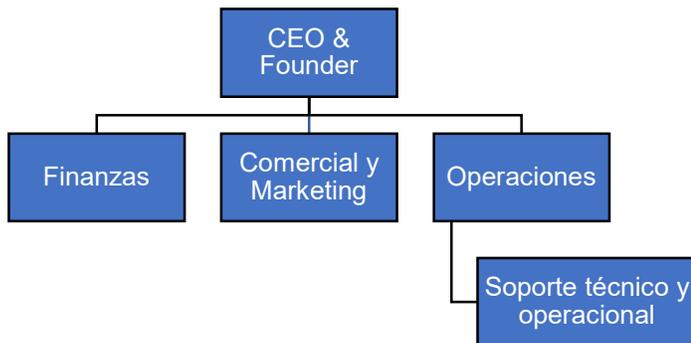
Alfredo Beltrán: Ingeniero Comercial, quien ha realizado diferentes emprendimientos en su vida profesional, siendo el último de estos; Fundar Santa Delicia Gourmet, responsable de la apertura de 4 heladerías, una cafetería y un centro de distribución, en importantes centros comerciales de Santiago.

Christian Bravo: Ingeniero Comercial, con una importante trayectoria profesional, con más de 10 años en la industria del retail, canal supermercados.

### 9.2 Estructura organizacional

Con el objetivo de mantener nuestra ventaja competitiva y plan de escalamiento, se requiere contar con una estructura organizacional dinámica y liviana que permita adaptarse a cada etapa del proyecto.

#### Estructura Organizacional etapa I.



### 9.3 Incentivos y compensaciones

Los incentivos y compensaciones del equipo de trabajo se pueden resumir en el siguiente cuadro:

**Tabla N° 17:** Incentivo y compensaciones

Bonos por metas\*: En base al cumplimiento de las metas y objetivos, definidos para cada área.

	Administración y Finanzas	Comercial y Marketing	Operaciones	TOTAL
Sueldo Base	\$13.160.000	\$8.160.000	\$21.600.000	\$42.920.000
Gratificaciones	\$5.160.000	\$5.160.000	\$5.160.000	\$15.480.000
Bonos por metas*	\$2.000.000	\$13.000.000	\$4.000.000	\$19.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$20.320.000</b>	<b>\$26.320.000</b>	<b>\$30.760.000</b>	<b>\$77.400.000</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Finanzas:** Considera un Gerente de administración y finanzas y un contador.

**Comercial y Marketing:** Considera un gerente comercial y de marketing, más un asistente comercial y de marketing.

**Operaciones:** Considera un gerente de operaciones, un asistente de operaciones y cuatro asistentes técnicos.

## X. PLAN FINANCIERO

El plan financiero de Smart Shopping App, tiene como principal fuente de ingresos el 2% de comisión por las ventas realizadas a través de la APPs, pago que realizarán los clientes/ Supermercados.

**Supuestos:** El siguiente cuadro resume los principales supuestos que serán considerados para realizar las proyecciones, análisis y evaluación financiera.

**Tabla N°18:** Descripción de supuestos.

Concepto	Descripción	Observaciones
Moneda	Peso chileno	
Tipo de proyección	Nominal	
Períodos de proyección	5	
IPC	3% anual	Proyección BC (IPOM)
Tipo de aporte	100% accionistas	
Crecimiento anual industria	5,02%	Promedio crecimiento últimos 10 años
Días considerados en un mes	30	
Depreciación	Según tabla del SII	
IVA	19%	DL 825/74
Impuesto a la Renta	25%	DL 824/74

Fuente: Elaboración Propia.

### 10.1 Análisis Financiero

A continuación, se muestra tabla con proyección de los ingresos en el periodo de evaluación del proyecto.

**Tabla N° 20:** Proyección de ingresos

INGRESOS	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025
2% Comisión por ventas	\$258.758.817	\$543.476.318	\$856.105.635	\$1.198.730.524	\$1.573.573.559
<b>CANTIDAD</b>					
% usuarios del mercado meta	6,25%	12,51%	18,77%	25,03%	31,29%
N° compras una vez al mes	27.645	55.299	82.961	110.631	138.310
Ticket Promedio	\$39.000	\$40.950	\$42.998	\$45.147	\$47.405

Fuente: Elaboración propia.

## 10.2 Estimación de Costos y Gastos.

La proyección de costos se realizó considerando los presupuestos, análisis y estimaciones realizados en el Plan de Marketing y Plan de Operaciones, dentro de los cuales se pueden identificar:

**Tabla N° 21:** Estimación de costos a 5 años.

ESTIMACIÓN DE GASTOS Y COSTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$22.800.000	\$77.400.000	\$82.044.000	\$88.607.520	\$104.556.874	\$124.422.680
Arriendo oficina	\$4.800.000	\$9.600.000	\$10.176.000	\$10.990.080	\$12.968.294	\$15.432.270
Servicio Hosting	\$3.540.000	\$7.080.000	\$7.504.800	\$8.105.184	\$9.564.117	\$11.381.299
Servicios básicos	\$3.300.000	\$6.600.000	\$6.996.000	\$7.555.680	\$8.915.702	\$10.609.686
Gastos Generales	\$1.200.000	\$1.800.000	\$1.908.000	\$2.060.640	\$2.431.555	\$2.893.551
Activos fijos	\$7.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Desarrollo APPs	\$14.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Plan de Marketing	\$0	\$249.000.000	\$261.450.000	\$274.522.500	\$288.248.625	\$302.661.056
<b>TOTAL</b>	<b>\$56.640.000</b>	<b>\$351.480.000</b>	<b>\$370.078.800</b>	<b>\$391.841.604</b>	<b>\$426.685.168</b>	<b>\$467.400.542</b>

Fuente: Elaboración propia.

Estableciendo que la inversión inicial para realizar la empresa y realizar la puesta en marcha del proyecto corresponde a **\$56.640.000.-**

## Estado de Resultado Proyectado

A continuación, se muestra el estado de resultado proyectado anual del proyecto, para el escenario medio, considerando 5 años de funcionamiento.

ESTADO DE RESULTADO					
INGRESOS ORDINARIOS	AÑO I	AÑO II	AÑO III	AÑO IV	AÑO V
<b>VENTAS NETA</b>	<b>\$258.758.817</b>	<b>\$543.476.318</b>	<b>\$856.105.635</b>	<b>\$1.198.730.524</b>	<b>\$1.573.573.559</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
Equipo en terreno y comisiones	\$30.960.000	\$32.817.600	\$35.443.008	\$41.822.749	\$49.769.072
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$227.798.817</b>	<b>\$510.658.718</b>	<b>\$820.662.627</b>	<b>\$1.156.907.775</b>	<b>\$1.523.804.487</b>
<b>COSTO OPERACIONALES</b>					
Arriendo	\$9.600.000	\$10.080.000	\$10.584.000	\$11.113.200	\$11.668.860
Hosting	\$7.080.000	\$7.434.000	\$7.805.700	\$8.195.985	\$8.605.784
Gastos Generales	\$1.800.000	\$1.890.000	\$1.984.500	\$2.083.725	\$2.187.911
<b>TOTAL CTO OPERACIONALES</b>	<b>\$18.480.000</b>	<b>\$19.404.000</b>	<b>\$20.374.200</b>	<b>\$21.392.910</b>	<b>\$22.462.556</b>
<b>MARGEN EXPLOTACIÓN</b>	<b>\$209.318.817</b>	<b>\$491.254.718</b>	<b>\$800.288.427</b>	<b>\$1.135.514.865</b>	<b>\$1.501.341.932</b>
<b>GTOS ADM. Y VTAS</b>					
Sueldos	\$30.960.000	\$41.022.000	\$44.303.760	\$52.278.437	\$62.211.340
Incentivos y bonos	\$15.480.000	\$16.408.800	\$17.721.504	\$20.911.375	\$24.884.536
Publicidad	\$249.000.000	\$205.000.000	\$195.000.000	\$195.000.000	\$205.000.000
<b>TOTAL GTOS ADM. Y VTAS</b>	<b>\$295.440.000</b>	<b>\$262.430.800</b>	<b>\$257.025.264</b>	<b>\$268.189.812</b>	<b>\$292.095.876</b>
<b>EBITDA (Resultado Oper.)</b>	<b>-\$86.121.183</b>	<b>\$228.823.918</b>	<b>\$543.263.163</b>	<b>\$867.325.053</b>	<b>\$1.209.246.056</b>
Depreciación/ Amortización	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>\$1.000.000</b>
<b>EBIT</b>	<b>-\$87.121.183</b>	<b>\$227.823.918</b>	<b>\$542.263.163</b>	<b>\$866.325.053</b>	<b>\$1.208.246.056</b>
Otros gastos no operacionales	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$87.121.183</b>	<b>\$227.823.918</b>	<b>\$542.263.163</b>	<b>\$866.325.053</b>	<b>\$1.208.246.056</b>
IMPUESTOS	-\$23.522.720	\$37.989.738	\$146.411.054	\$233.907.764	\$326.226.435
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$87.121.183</b>	<b>\$189.834.179</b>	<b>\$395.852.109</b>	<b>\$632.417.289</b>	<b>\$882.019.621</b>

### 10.3 Flujo de caja Proyectado

A continuación, se muestra el flujo de caja proyectado anual del proyecto, para el escenario medio, considerando 5 años de funcionamiento, considerando al término del quinto año la liquidación de la empresa.

**Tabla N° 22:** Flujo de caja a 5 años.

FLUJO DE CAJA \$	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-\$87.121.183</b>	<b>\$189.834.179</b>	<b>\$395.852.109</b>	<b>\$632.417.289</b>	<b>\$882.019.621</b>
(+) Depreciación		\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
(-) Inversión	-\$56.640.000					
(-) Inversión Capital de trabajo	-\$249.000.000					
(+) Devolución de Capital de trabajo						\$249.000.000
(+) Venta Activos						\$1.000.000
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$305.640.000</b>	<b>-\$86.121.183</b>	<b>\$190.834.179</b>	<b>\$396.852.109</b>	<b>\$633.417.289</b>	<b>\$1.133.019.621</b>
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>-\$305.640.000</b>	<b>-\$391.761.183</b>	<b>-\$200.927.004</b>	<b>\$195.925.105</b>	<b>\$829.342.394</b>	<b>\$1.962.362.015</b>

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a la proyección anterior, se determinó el flujo de caja infinito.

**Tabla N° 23:** Flujo de caja infinito.

FLUJO DE CAJA INFINITO \$	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025
			217,90%	208,53%	159,76%	139,47%
<b>#¡REF!</b>		<b>-\$87.121.183</b>	<b>\$189.834.179</b>	<b>\$395.852.109</b>	<b>\$632.417.289</b>	<b>\$882.019.621</b>
(+) Depreciación		\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
(-) Inversión	-\$56.640.000					
(-) Inversión Capital de trabajo	-\$249.000.000					
(+) Devolución de Capital de trabajo						
(+) Venta Activos						\$1.000.000
(+) Valor presente flujos futuros						\$682.002.492
<b>Flujo de caja</b>	<b>-\$305.640.000</b>	<b>-\$86.121.183</b>	<b>\$190.834.179</b>	<b>\$396.852.109</b>	<b>\$633.417.289</b>	<b>\$1.566.022.113</b>
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>-\$305.640.000</b>	<b>-\$391.761.183</b>	<b>-\$200.927.004</b>	<b>\$195.925.105</b>	<b>\$829.342.394</b>	<b>\$2.395.364.507</b>

Fuente: elaboración propia

### BALANCE PROYECTADO

El balance proyectado en el horizonte de tiempo de 5 años considera los activos y pasivos determinados en la evaluación del proyecto.

**Tabla N° 24:** Flujo de caja infinito.

BALANCE CLASIFICADO	2021	2022	2023	2024	2025
Banco	205.518.817	433.342.734	918.649.917	1.549.409.180	2.441.073.973
Clientes					
<b>Total activos corrientes</b>	<b>205.518.817</b>	<b>433.342.734</b>	<b>918.649.917</b>	<b>1.549.409.180</b>	<b>2.441.073.973</b>
Muebles y Equipos	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Software	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
Depreciación Acumulada	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>13.000.000</b>	<b>13.000.000</b>	<b>13.000.000</b>	<b>13.000.000</b>	<b>13.000.000</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>218.518.817</b>	<b>446.342.734</b>	<b>931.649.917</b>	<b>1.562.409.180</b>	<b>2.454.073.973</b>
Préstamos					
Provisiones					
Impuestos por Pagar		56.955.979	135.565.791	216.581.263	302.061.514
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>-</b>	<b>56.955.979</b>	<b>135.565.791</b>	<b>216.581.263</b>	<b>302.061.514</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-</b>	<b>56.955.979</b>	<b>135.565.791</b>	<b>216.581.263</b>	<b>302.061.514</b>
Capital	305.640.000	305.640.000	305.640.000	305.640.000	305.640.000
Resultado Acumulado		-87.121.183	83.746.755	490.444.127	1.140.187.917
Resultado Ejercicio	-87.121.183	170.867.938	406.697.372	649.743.790	906.184.542
Retiros				-100.000.000	-200.000.000
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>218.518.817</b>	<b>389.386.755</b>	<b>796.084.127</b>	<b>1.345.827.917</b>	<b>2.152.012.459</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>218.518.817</b>	<b>446.342.734</b>	<b>931.649.917</b>	<b>1.562.409.180</b>	<b>2.454.073.973</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 10.4 Evaluación financiera del proyecto

**Cálculo tasa de descuento:** Se estimó considerando los siguientes supuestos:

**Tabla N° 25:** Supuestos tasa de descuento

SUPUESTOS TASA DE DESCUENTOS		
INDICE	%	FUENTE
Tasa Libre de riesgo [Rf]	2,95	Banco Central BCP (5 años)
Beta sin deuda (retail on line) [ $\beta$ ]	1,29	Demodoran
PRM Chile [Rm-Rf]	7,3	Tasa Chile - abril 2020 Damodarán
Premio por liquidez [PL]	3	Universidad de Chile
Premio StartUp [PSU]	3	Universidad de Chile
Inflación anual estimada	3	Banco Central
<b>Tasa de descuento</b>	Real	21,37
	Nominal	18,37

$Td = Rf + \beta (Rm - Rf) + PL + PSU$

Fuente: elaboración propia.

## - Evaluación Financiera

Respecto a indicadores financieros, es posible presentar estimaciones de flujos futuros teniendo como inversión inicial el año 0, información que permitirá evaluar que tan viable y rentable es este proyecto.

**Tabla N° 26:** Evaluación financiera.

Ev Financiera Media	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja	-\$305.640.000	-\$86.121.183	\$190.834.179	\$396.852.109	\$633.417.289	\$1.132.019.621
Flujo de caja Acumulado		-\$86.121.183	\$104.712.996	\$501.565.105	\$1.134.982.394	\$2.267.002.015
Tasa de Descuento	18,37%					
VAN \$	\$681.755.666					
TIR	62,09%					
Payback	2,9					
Punto Equilibrio	344.880.000					
Transacciones anuales	8.843	(ticket Promedio \$39.000)				

**Fuente:** Elaboración propia.

El VAN del proyecto permite establecer que es viable, obteniéndose excedentes de \$681.755.666, con una TIR de 62,09% y un Payback de casi 3 años lo que implica que el proyecto es atractivo.

**Inversión Inicial:** Smart Shopping necesita aproximadamente \$400 millones para financiar sus primeros 18 meses de operación

**Fuentes de Financiamiento:** La inversión inicial será financiada por los socios fundadores e inversionistas que accederán a un 26,7% de la propiedad, a través de acciones de la compañía (Ver detalle en Ev. Inversionista).

### Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad considerando para esto, dos escenarios, complementarios al escenario base, en el primero una disminución de un 30% de los ingresos, y el segundo, considerando un aumento del 30% de los ingresos generados.

Dado lo anterior, en las siguientes tablas se observan los comportamientos del VAN, TIR, Payback.

**Tabla N° 27:** Análisis sensibilidad – disminución 30%.

Ev Financiera Pesimista (disminución 30%)	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja	-\$305.640.000	-\$154.460.828	\$75.626.302	\$297.064.375	\$520.252.721	\$752.104.710
Flujo de caja Acumulado		-\$154.460.828	-\$78.834.526	\$218.229.849	\$738.482.569	\$1.490.587.280
Tasa de Descuento	18,37%					
VAN \$	\$325.838.385					
TIR	40,57%					
Payback	3,8					
Punto Equilibrio	335.592.000					
Transacciones anuales (ticket Pro. \$39.000)	8.605	(ticket Promedio \$39.000)				

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N° 28:** Análisis sensibilidad – aumento 30%.

Ev Financiera Optimista (aumento 30%)	Inversión	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja	-\$305.640.000	\$296.138.462	\$666.271.213	\$1.072.689.325	\$1.518.101.682	\$2.005.397.627
Flujo de caja Acumulado		\$296.138.462	\$962.409.675	\$2.035.099.000	\$3.553.200.681	\$5.558.598.308
Tasa de Descuento	18,37%					
VAN \$	\$2.283.857.850					
TIR	166,90%					
Payback	1,10					
Punto Equilibrio	354.168.000					
Transacciones anuales (ticket Pro. \$39.000)	9.081	(ticket Promedio \$39.000)				

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los análisis y resultados obtenidos en indicadores financieros claves, se establece que financieramente la evaluación de este proyecto es positiva.

### Ratios Financieros

Con el fin de complementar el análisis previamente realizado, es posible mostrar algunas ratios financieras relevantes que permitan contar con una claridad mayor respecto a la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

**Tabla N° 29:** Ratios Financieros

RATIOS	2021	2022	2023	2024	2025
ROA	-39,87%	42,53%	41,64%	40,27%	36,27%
ROE	-39,87%	46,49%	49,22%	47,31%	41,63%
ROCE	-28,50%	74,54%	177,42%	283,45%	395,32%
ROI	-24,97%	72,72%	173,65%	261,71%	331,91%
Margen Utilidad Neta	-33,67%	34,93%	46,24%	52,76%	56,05%
Margen Bruto	88,04%	93,96%	95,86%	96,51%	96,84%
Resultado Operacional	-33,28%	42,10%	63,46%	72,35%	76,85%
Crecimiento Ingresos		110,03%	57,52%	40,02%	31,27%

Fuente: Elaboración propia.

## XI. PROPUESTA INVERSIONISTAS

Para efectos de llevar a cabo el proyecto se requiere un aumento de capital de \$400 millones, que serán vitales para los 12 primeros meses de operación, de los cuales los socios fundadores aportarán \$100 millones, luego la diferencia de \$300 millones será buscada a través de nuevos socios inversionistas a quienes considerando la etapa temprana de desarrollo y los riesgos que enfrenta el negocio, se les ofrecerá un retorno de un 40% a cambio de una participación del 26,7% de la propiedad. A continuación, se entrega un cuadro resumen:

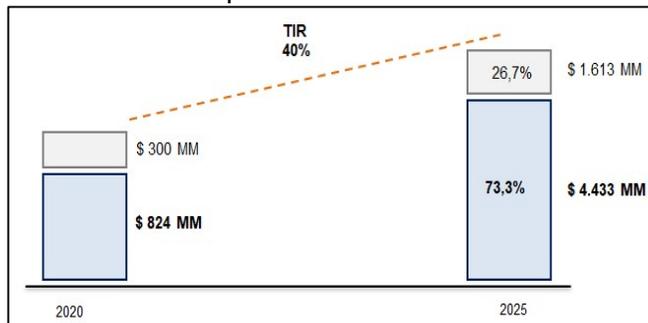
**Tabla N°30:** Detalle propuesta inversionista.

Aumento de Capital	\$400.000.000
Aporte Inversionista	\$300.000.000
Aporte Socios	\$100.000.000
Uso de los Fondos	Déficit proyectado 12 meses.
Propiedad del Inversionista	26,70%
Propiedad Fundadores	73,30%
Valorización Pre- Money	824.202.394
Acciones Inversionista	Serie A Preferentes, Hurdle Rate 12,84%
Acciones Fundadores	Serie B Comunes, Hurdle Rate 12,84%
Gobernanza	1 de 3 Directores con Quorum calificado.
Estrategia de salida	Cláusulas preferentes en eventos de venta de la empresa.
TIR Inversionista	40%

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el 2025 se proyectan ingresos por \$1.573 millones y un EBITDA de \$1.209 millones. Para efectos de valorizar la compañía el año 5 se considera un múltiplo del EBITDA de 5x, para el año 2025 se proyecta que la compañía alcanzará un valor de \$6.046 millones.

**Tabla N° 31:** Propuesta inversionista.



**Fuente:** Elaboración propia.

AÑO 2025	
Ingresos: \$1.573 MM	EV/EBITDA: 5
EBITDA: \$1.209	Valorización: \$6.046 MM

## **XII. CONCLUSION**

Las características del entorno en la industria de supermercados en Chile han venido cambiando de manera acelerada en los últimos años, lo que ha hecho surgir consumidores con nuevas necesidades y cada vez más difícil de llamar su atención, los cambios tecnológicos, la fuerza laboral extranjera, la penetración de tarjetas bancarias, la conciencia ambiental y de salud son algunas de las variables que han configurado el nuevo panorama para la industria.

Por otro lado, en Chile se venía dando un rápido auge de la transformación digital, lo cual se vio acelerado con la llegada de la pandemia, existiendo cada vez más dispositivos móviles conectados a internet y esto seguirá en incremento con la llegada de la tecnología 5G, que va a significar más dispositivos conectados en la red y una mayor cantidad de datos que gestionar.

Smart Shopping nace como una APP que se enfoca en la industria de supermercados y aprovecha todas las oportunidades que entregan los cambios del macro ambiente. La aplicación, permitirá a los usuarios asociar una tarjeta bancaria y realizar compras que pueden ser presenciales escaneando los productos con la cámara de su celular, a través de inteligencia artificial y georreferenciación, podrán acceder a descuentos y beneficios personalizados, estar informados de ofertas y promociones vigentes, así como personalizar una serie de funciones que sean de interés del usuario.

El mercado objetivo estará en seis comunas de Santiago: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Providencia y Ñuñoa que juntas concentran el 14,3% de las ventas de supermercados de la Región Metropolitana.

La aplicación será de código abierto para IOS y Android, sin costo de descarga para el usuario y de desarrollo en integración para el cliente.

La principal fuente de ingreso para Smart Shopping provendrá de la comisión que recibirá por las ventas generadas a través de la APP: Se estima para el año 2025 captar el 5% del mercado objetivo con un ingreso por venta de \$1.573 millones de pesos con un EBITDA de un 76,8%.

El aumento de capital requerido para financiar los primeros 18 meses de operación asciende a \$400 millones, de los cuales los socios fundadores aportaran \$100 millones y el diferencial de \$300 se levantará a través de un nuevo socio inversionista, a quien por el riesgo y la etapa temprana del negocio se le ofrecerá una TIR de un 40% y una participación del 26,7% a través de un paquete de acciones preferentes.

Utilizando el modelo de capital de riesgo y con una ronda de levantamiento de capital en el año 2020, la valorización de compañía en el año 2025 asciende a \$6.046 millones de pesos.

Por otro lado, la evaluación financiera través del modelo de CAPM arroja un VAN de \$492 millones con una tasa TIR de 40,6%.

Todo lo anterior indica que el proyecto es viable y atractivo de llevar a cabo.

### **XIII. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES**

- Carlos Maquieira e Ingrid Moncayo, "Costos de Agencia y Costos de Transacción como Determinantes de la Tasa de Pago de Dividendos en Chile".
- Carlos Maquieira V. y Christian Willatt H. "Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE)".
- Valenzuela-Fernández, L., García de Madariaga J., & Blasco M. (2006). "Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis".
- Valenzuela L. "Segmentación en función del valor del cliente".
- Ch. Hill, G. Jones y M. Schilling "Administración Estratégica".
- Porter, Michael. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy".
- Porter, Michael. "¿Qué es la estrategia?".
- Porter, Michael. "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia".
- Robert Grant (2014) "Dirección Estratégica".
- Lehmann, S. y Pérez, F. (2016). "Economía Chilena Tercer Trimestre 2016".
- Instituto Nacional de Estadísticas. Censos de Población y vivienda.
- Fundación Chile, GfK Adimark. Información Inteligente: moda y estilo de vida.
- CORFO, Garantías CORFO para inversión y capital de trabajo (FOGAIN) – Emprendimiento.
- Banco Central, Informe de Política Monetaria (IPoM) 2019.

## XIV. ANEXOS

### ANEXO 1: TIPOS DE APLICACIONES

Existe un gran número de aplicaciones, orientadas a todo tipo de servicios e industrias, actualmente se clasifican por el tipo de funcionalidad<sup>3</sup>:

Comunicaciones	Clientes de redes sociales (ej.: Facebook, twitter) - Mensajería instantánea - Clientes de Email - Servicios de noticias - Voz IP.
Multimedia	Visores de gráficos e imágenes - Visores de presentaciones - Reproductores de video (ej.: YouTube) - Reproductores de radio - Reproductores de streaming – Fotografía.
Juegos	Cartas, casino - Puzzle - Acción, aventura – Deportes.
Productividad	Calendarios - Calculadora - Notas, recordatorios - Hojas de cálculo - Bancos – Directorio.
Viajes	Guías de ciudades - Convertidores de moneda - Traductores - Mapas/GPS - Itinerario - Previsión meteorológica.
Utilidades	Protectores de pantalla - Gestor de llamadas - Gestor de procesos - Libreta de direcciones.
Compras	Lectores de códigos de barras - Clientes de tiendas web - Subastas - Cupones de descuento - Lista de compras.
Entretenimiento	Lectores de libros - Horóscopo - Guías de programación (cine, televisión, radio) - Recetas – Cómic.
Bienestar	Dietas - Primeros auxilios - Consejos embarazo - Entrenamiento personal.

<sup>3</sup> Fuente: [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_11\\_23\\_12165748.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_11_23_12165748.pdf)

## ANEXO 2: ANALISIS PESTEL

### a. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

**Ingreso Mínimo Garantizado:** tras el estallido social del mes de octubre de 2019, el Gobierno creó la propuesta para garantizar que ningún trabajador ganara menos de \$350 mil. Dicho proyecto aún se encuentra en votación por los integrantes de la Comisión de Trabajo y Previsión Social y que podría beneficiar a más de 540.000 personas pertenecientes al 90% más vulnerable del país.

**Profesionales Migrantes:** Según cálculos de Clapes UC, en el trimestre enero-marzo del año 2019, el 62% de los ocupados extranjeros en el país con educación superior completa está en empleos de mediana o baja calificación. Luego, los que lideran el subempleo de personas con educación superior completa, son los venezolanos y peruanos, ambos con 74% de ocupados en empleos de mediana y baja calificación. Les siguen colombianos con 55%. y bolivianos con 53%. Por otro lado, Chile no existe prohibición legal para que un extranjero firme un contrato de trabajo. Sin embargo, no puede comenzar a desarrollar labores remuneradas en Chile hasta que obtenga el respectivo permiso para ello. Esto es sin perjuicio de la cantidad de extranjeros un mismo empleador debe corresponder a chilenos que se permita que trabajen en una empresa cuyo límite legal a la fecha es de un 15%.

### b. FACTORES ECONÓMICOS

- **Crecimiento del PIB:** Como consecuencia del Coronavirus, el informe de Política Monetaria (IPOM) del Banco Central estableció un rango de -1,5% y -2,5% para la contracción del Producto Interno Bruto (PIB) del año 2020. Mientras que el Banco Mundial advirtió que la contracción será de un -3%. La proyección de crecimiento para el 2021 es de un 5,3% según el FMI y un 4,7% según el Banco Central. Esta institución prevé para el 2022 un crecimiento entre un 3% y 4%.
- **Inflación:** Si bien en el pasado las cifras de inflación bordeaban en un rango inferior a la meta del Banco Central (3%). Después de la emergencia sanitaria global el consejo del Banco Central de Chile proyecta una tasa promedio de inflación de un 3,3%, 3,2 y 3,0% para los años 2020. 2021 y 2022 respectivamente.

- **Tasa de Interés:** Tras la contingencia sanitaria que enfrenta el mundo, el 31/03/2020, el consejo del Banco Central de Chile resolvió reducir la tasa de política monetaria a un 0,5%, llevándola a su punto más bajo desde julio 2009, luego de la crisis subprime y nos descarta seguir con reducciones que la acerquen más al 0%.

**Bancarización:** Chile es el país de Latinoamérica con mayor nivel de bancarización entre la población internauta (9 de cada 10), y es también el único en que esa población paga sus gastos mensuales en mayor medida con medios electrónicos, en comparación a los pagos que hace con efectivo. Asimismo, un 32,2% de los chilenos bancarizados ha utilizado, durante el 2018, apps que permiten el pago en establecimientos físicos con el celular, porcentaje superior al que se registra en Brasil (27,2%) y Perú (25,7%), y por debajo de México (47%), Colombia (44%) y Argentina, que, con el 51,4%, se sitúa en el primer lugar. Estas son algunas de las conclusiones recogidas en el “Informe Minsait de Tendencias en Medios de Pago 2018”.

### c. FACTORES SOCIALES

**Estallido Social:** La crisis se desató el 18 de Octubre de 2019, cuando por recomendación de un panel de expertos del Transporte Público, el gobierno del presidente Sebastián Piñera decidió subir el precio del pasaje del Metro. A modo de protesta, estudiantes comenzaron a realizar "evasiones masivas" en el metro, levantando torniquetes para ingresar a los andenes sin pagar. Luego, en forma progresiva comenzaron las demandas de otras deudas sociales, las que se manifestaron a través de protestas masivas que se agravaron cuando la violencia se tomó las calles de varias ciudades de Chile. El gobierno, entonces, decretó estado de emergencia y más tarde toque de queda, pero ninguna de estas medidas atenuó la situación hasta que se tomaron una serie de medidas que apuntaban directamente a dar solución a las demandas de los ciudadanos, como por ejemplo aumento del sueldo mínimo, aumento del pilar solidario de las pensiones de vejez, se aprobó un plebiscito para que los ciudadanos decidan si quieren o no una nueva constitución, entre otras cosas. Si bien, luego de estas medidas se calmó la situación, aún siguen algunos movimientos y los expertos no descartan una nueva reactivación del movimiento.

**Crisis Sanitaria:** La pandemia por Coronavirus que partió un 1 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan de China tuvo su primera confirmación de un caso positivo de COVID-19 en Chile y desde entonces se han producido una serie de sucesos y medidas, tales como el decreto del presidente de Chile del estado de catástrofe, toque de queda nacional, cuarentenas totales en diferentes ciudades del país, la política de asilamiento ha llevado a la paralización parcial o total de las empresas no consideradas como de servicios esenciales, así como la implementación de teletrabajo en las empresas y teleducación en todo el sistema educacional.

**Penetración de usos de tarjetas:** La tarjeta de crédito es para muchos una valiosa herramienta a la hora de gestionar y poder hacer frente a grandes gastos. En el estudio 'Tendencias en medios de pago 2018', realizado por Minsait (unidad de negocio de la consultora Indra), se compara la frecuencia de uso de esta para realizar pagos a crédito en nueve países del mundo, de los cuales, siete de ellos son de América Latina y Chile es el sexto país con mayor penetración del uso de tarjetas de crédito, experimentando en el transcurso del 2018 un crecimiento de un 25%.

#### **d. FACTORES TECNOLÓGICOS**

**Cambio tecnológico:** Predecir patrones de consumo y adelantarse a las demandas futuras es la nueva metodología de producción y venta de la industria y para ello, tecnologías como el cloud computing, Big Data, Inteligencia Artificial (IA), analítica, machine learning, y foco en la ciberseguridad han sido claves pues, a través de ellas, "el sector del retail ha podido obtener información de gran valor, identificar tendencias y mejorar determinados aspectos del negocio", dijo recientemente el country manager de InterSystems, Martín Kozak.

Con el apoyo tecnológico, la industria está apuntando a profundizar la omnicanalidad, siguiendo una estrategia donde el cliente es el centro, con una interacción cada vez más personal y digitalizada. La incorporación de tecnología en las tiendas físicas es uno de los esfuerzos del sector por migrar hacia la omnicanalidad.

**Plataformas digitales:** Fuerte incorporación de plataformas tecnológicas para hacer compras con entrega a domicilio como Pedidos Ya, Glovo, Uber eat, Rappi, según datos de

Euromonitor el último año presentaron un crecimiento del 14%, con una facturación estimada para 2019 de MM US\$305. (BeOn, 2019).

**Conexiones:** Una radiografía desarrollada por la Subsecretaría de Telecomunicaciones al mercado de internet en Chile reveló que el 85% de las conexiones se realizan a través de dispositivos móviles como smartphones, tablets y notebooks. Del universo de accesos móviles al ciberespacio, el 93% se hace con teléfonos celulares, los que, de paso, ya alcanzan el 78% del total de conexiones a internet. Este marcado aumento en el uso de celulares para navegar en la web es el reflejo de otra realidad: el crecimiento de las personas que han decidido contratar un plan de datos. A junio de este año, el 45% de los usuarios de telefonía móvil estaba abonado a una compañía.

#### **e. FACTORES AMBIENTALES**

**Creciente cultura por el cuidado del medio ambiente:** una de las ventajas que está trayendo consigo la digitalización de documentos y las nuevas tecnologías móviles es la posibilidad de reducir de manera drástica la impresión de documentos y con ello, la progresiva reducción del uso de papel y tintas, con el beneficio para el medio ambiente. Al usar el intercambio electrónico de documentos se reduce la tala de árboles. Se calcula que cada tonelada de papel implica cortar 24 árboles. Sergio Chaverri, socio director de Gosocket, quien agrega que cada millón de facturas en papel precisa de diez toneladas de madera, al migrar a un sistema de facturación electrónica se dejarían de talar un centenar de árboles.

### **ANEXO 3: ANALISIS PORTER**

El siguiente análisis, fue realizado a la industria tecnológica, que opera en el retail.

- **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:**

La amenaza es **alta**, debido a las bajas barreras de entrada y salida existentes en la industria, además de la gran cantidad de fondos y subvenciones que impulsan el desarrollo de emprendimientos tecnológicos. Según datos de Forrest Research, se estima que, en Chile, se han creado más 3.000 aplicaciones, siendo Start-Up Chile de CORFO, el organismo que ha potenciado y fomentado la industria, sumado a la penetración de aplicaciones desarrolladas en distintos países y que han ingresado al mercado nacional.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:**

Este poder es **bajo**, ya que al ser un negocio B2B, con relacionamiento B2C, no existen grandes grupos de clientes/consumidores unidos, sumado a que el costo de cambio para los clientes es relevante.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:**

Este poder es **bajo**, debido a que existe una gran cantidad de proveedores, en el mercado nacional e internacional, sin existir un costo transaccional significativo.

- **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

La amenaza de productos sustitutos es **alta**, debido a que constantemente llegan al mercado empresas o nuevos desarrollos tecnológicos, que podrían satisfacer la misma necesidad, en muchas ocasiones a un precio competitivo y con fuertes acciones de marketing.

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**

La rivalidad es **alta**, actualmente existe una gran cantidad de competidores (desarrolladores de app), algunos especializados en la industria del retail, de acuerdo a lo publicado por América Retail, se estima que, en América latina, existen más de 681 empresas, con cobertura regional, donde 15 de ellas, tienen una importante participación de mercado.

**ANEXO 4: Entrevista a personas con experiencia en cargos gerenciales supermercados.**

**Primer Entrevistado:** Jesús Martínez

**Background:** Profesional con más de 35 años de experiencia en Retail, actualmente socio fundador y vicepresidente de la asociación española de Retail AER, miembro de honor en Colombia Retail, consultor de Retail y Director en Helmantica Retail SL para España y Latinoamérica. También ha desempeñado cargos de Director y Gerencias en reconocidas cadenas de supermercados de España como Carrefour y Eroski, así como Gerente de Marketing y Ventas de D&S Chile, actualmente Walmart.

**1. ¿Quién debiera ser el cliente que paga por este proyecto? el supermercado o las marcas que aumentarían la conversión de compra?**

No lo veo como palanca promocional principal (aunque si ayude) a que aumente las ventas de los proveedores, ya que la elección es del cliente”

El software de la APP debería de pagarlo el supermercado, ya que aparte de incitar la venta de los productos, será utilizado para otros intereses de la cadena (localización, atención, experiencia de compra, agilidad y ahorros operacionales. No obstante, se podría cobrar un fee a los proveedores, u ofrecer productos gratis por contestar a alguna breve encuesta sobre el producto comprado.

**2. ¿Quién debería ser el “dueño” del dispositivo? ¿El supermercado o el que lo provee?**

Creo que el dispositivo principal debería de ser el celular, ya que TODOS los clientes lo tienen y es cada día más usado en compras on line.

La instalación en el carro no la veo 100% operativa (mantenimiento, roturas, alto costo, etc).

**3. ¿Cuál cree usted que es la disposición a pago que tiene el cliente para esta propuesta de valor? ¿baja, alta y por qué?**

Cada día más..... la generación Z ha nacido digital y ya no distingue entre la compra “on y off”. Solamente es importante que la APP sea ágil, rápida y sencilla; hoy vivimos en la inmediatez, todo lo queremos ya en el momento. Los supermercados de última generación ya funcionan 100% digital.

**4. ¿Cuáles cree usted que son las métricas clave que debiera medir y optimizar este proyecto desde la perspectiva de supermercado y marcas?**

- Información del consumidor y hábitos de consumo
- Propuestas personalizadas
- Experiencia de compra
- Beneficios exclusivos
- Fidelización de la marca del supermercado y de la marca del proveedor
- Proyecto conjunto entre distribuidor y proveedor.

**5. ¿De acuerdo a su experiencia en la industria de supermercados qué opinión le merece este proyecto? Puede entregar las aportaciones que estime conveniente.**

- Me parece muy adecuado, ya que refleja las tendencias que estamos viendo en la industria en otros países y conseguiría el objetivo de fidelizar y ofrecer una excelente información tanto a clientes como a distribuidores. Como ya he comentado antes, la única duda sería en implementar aparatos en los carros.

**Segundo Entrevistado:** Italo Ferrari.

**Background:** Profesional con más de 28 años de experiencia en Retail. Desempeño reconocido en el área comercial y operacional en Supermercados LIDER (Wal-Mart Chile) y SMU Supermercados Chile (Unimarc), ocupando posiciones desde Gerente de área de negocios, gerencia de MMPP / marketing en DyS, gerencias de operaciones, desarrollo de prototipos de locales mayorista ( Alvi), actualmente en gerencia de Marketing / ventas en Supermercados Cugat.

**1. ¿Quién debiera ser el cliente que paga por este proyecto? el supermercado o las marcas que aumentarían la conversión de compra?**

Bajo mi óptica el que paga es el supermercado con aporte de marcas que auspicien, incentiven y participen en este modelo de venta, debería abrirse la aplicación y por defecto llevarte a esas marcas que están en oferta, en catálogo, en lanzamiento de productos nuevos, etc.

**2. ¿Quién debiera ser el “dueño” del dispositivo? ¿El supermercado o el que lo provee?**

Creo que el dueño del dispositivo es la cadena de supermercados, es un servicio que pretende dar a sus clientes para mejorar la experiencia de compra.

**3. ¿Cuál cree usted que es la disposición a pago que tiene el cliente para esta propuesta de valor?**

Creo que los clientes están dispuestos a pagar siempre y cuando la experiencia de compra tenga un nivel de satisfacción (medible) alto, es decir, aplicación amigable para comprar, ofertas fáciles de leer, ofertas de productos nuevos y/o lanzamientos de mercado, lista de compra amigable para ir revisando lo que vas incluyendo en tu carro, y pago de la compra de fácil operación.

**4. ¿Cuáles cree usted que son las métricas clave que debiera medir y optimizar este proyecto desde la perspectiva de supermercado y marcas?**

- Frecuencia de uso / compra (tasa de recurrencia).
- Retroalimentación de clientes (encuesta de satisfacción simple al finalizar la compra por defecto).
- Usuarios activos / usuarios nuevos / usuarios que abandonan la aplicación.
- Ticket de compra / composición de la boleta (marcas-categorías- etc.).
- Tiempo de compra.

**5. ¿De acuerdo a su experiencia en la industria de supermercados qué opinión le merece este proyecto? Puede entregar las aportaciones que estime conveniente.**

- Creo que hoy este proyecto se ajusta al cambio en los hábitos de compra, Los clientes quieren ocupar menos tiempo en comprar y menos tiempo en pagar, esta aplicación es un aporte para este cambio, además está en línea con el avance en aplicaciones que hoy existen en el comercio, lo interesante y novedoso que no le quita el hecho de ir a comprar y elegir productos in situ, tema que a los clientes les sigue gustando (compra presencial).

**Importante para el proyecto:**

- Plan de difusión de marketing.
- Plan de capacitación clientes en el punto de venta.
- Definir KPI de seguimiento (objetivos).

**Tercer entrevistado:** Max Casal

**Background:** Profesional con más de 29 años en la industria de retail, desempeñó por más de 7 años el cargo de Gerente de Negocios y Productos para Gran Consumo (PGC) en Walmart Chile, actualmente es Gerente comercial de M2 Retail Partners Chile Ltda. y Gerente Comercial de PGC en Supermercados Cugat, Chile.

**1. ¿Quién debiera ser el cliente que paga por este proyecto? el supermercado o las marcas que aumentarían la conversión de compra?**

El Supermercado es el dueño del activo y del dispositivo. El contenido puede ser vendido con un fee a proveedores que quieran tener más acercamiento con los clientes de la App.

**2. ¿Quién debiera ser el “dueño” del dispositivo? ¿El supermercado o el que lo provee?**

El Supermercado.

**3. ¿Cuál cree usted que es la disposición a pago que tiene el cliente para esta propuesta de valor?**

Alta en la medida que tenga la robustez y uso amigable para el cliente del supermercado. Puede haber un costo adicional de mantenimiento y reemplazo lo que hay que considerar.

**4. ¿Cuáles cree usted que son las métricas clave que debiera medir y optimizar este proyecto desde la perspectiva de supermercado y marcas?**

Para aquellos que tienen compras acotadas y presupuestos limitados puede ser útil. Sin embargo, la venta por impulso que aporta margen queda postergada, pero el grueso de la venta está en lo primero.

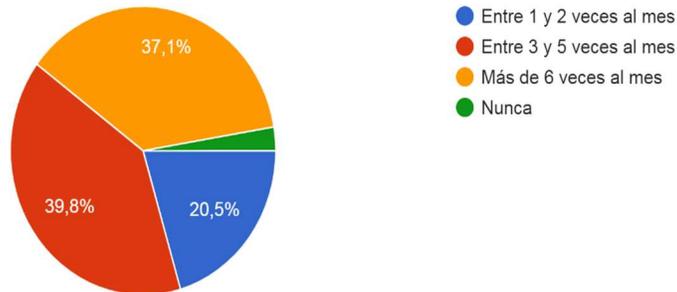
**5. ¿De acuerdo a su experiencia en la industria de supermercados qué opinión le merece este proyecto? Puede entregar las aportaciones que estime conveniente.**

Proyecto interesante que puede ser una herramienta de renovación como sistema de compra. Quizás enlazarlo con compras promocional con descuentos para usuarios de manera que tenga uso permanente.

## ANEXO 5: ENCUESTA A USUARIOS

1. ¿Con qué frecuencia usted realiza compras presenciales en un supermercado tradicional?

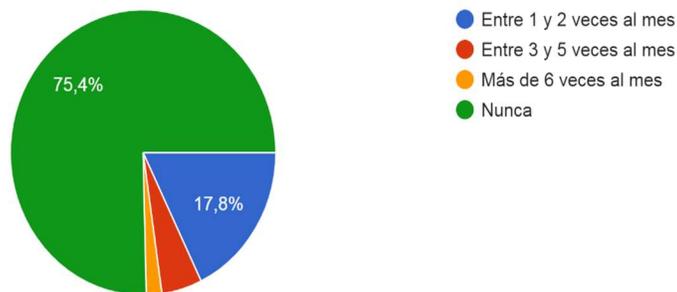
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 203 personas, equivalente al 76,9%, declara realizar más de 3 compras presenciales al mes.

2. ¿Con qué frecuencia usted realiza compras en un supermercado tradicional a través de internet?

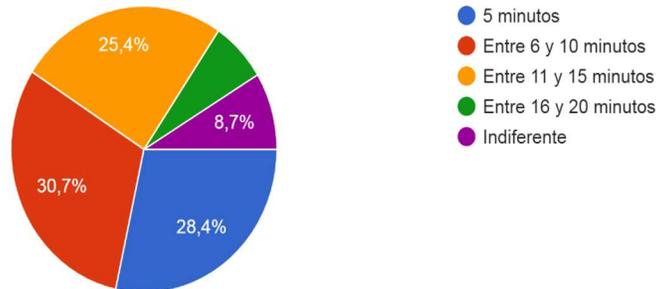
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 199 personas, equivalente al 75,4%, declara “nunca” realizar compras a través de internet.

### 3. ¿Hacer fila en la caja del supermercado, le genera molestia después de cuánto tiempo?

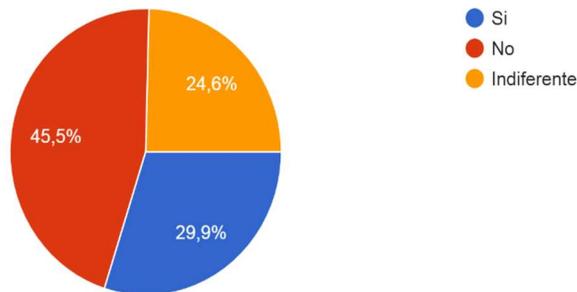
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 241 personas, equivalente al 91,3%, declara que le genera molestia, hacer fila en la caja del supermercado luego de 5 minutos de espera en la fila.

### 4. ¿Le molesta tener que sacar todos los productos del carro para realizar el pago en la caja del supermercado?

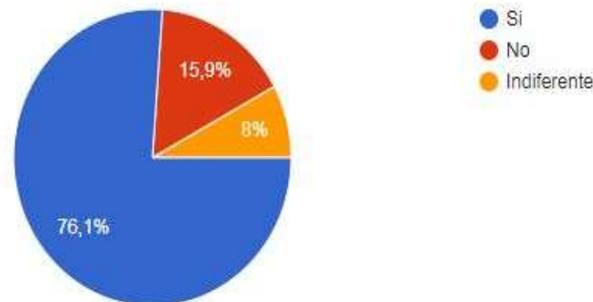
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 65 personas equivalente al 24,6%, declara que no le molesta sacar todos los productos del carro, para realizar el pago, en la caja del supermercado.

5. ¿Utilizaría una aplicación (APP) en un dispositivo (Tablet o Teléfono Celular), para escanear los productos cuando los ingresa al carro en cualquier lugar del supermercado, que le permita pagar y evitar sacar los productos del carro, a fin de reducir los tiempos de espera en la fila de las cajas?

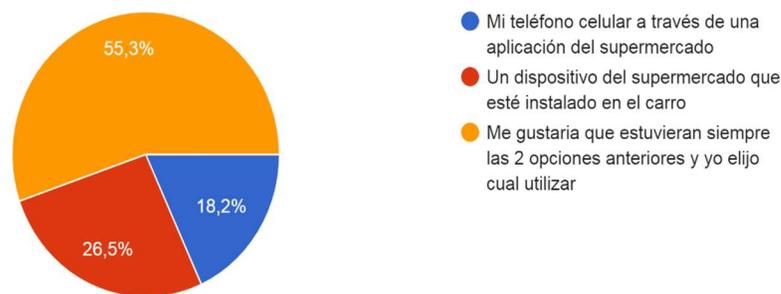
264 respuestas



De un total de 264 encuestados, 201 personas, equivalente al 76,1%, declara que utilizaría una APP a través de un dispositivo Tablet o teléfono celular, para optimizar el proceso de compra, en el supermercado.

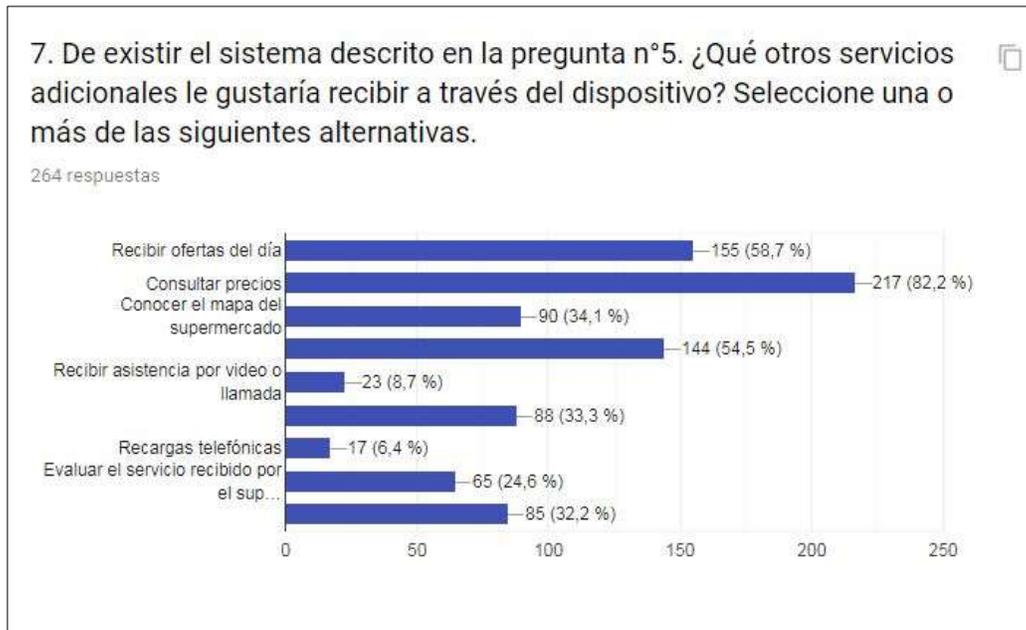
6. De existir el sistema descrito en la pregunta anterior. ¿Qué dispositivo le gustaría utilizar?

264 respuestas



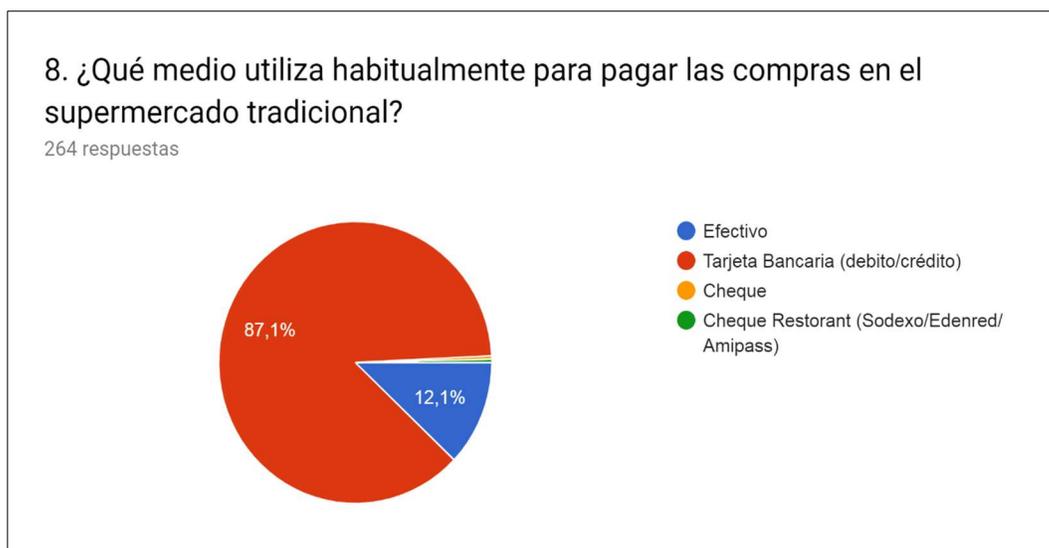
De un total de 264 encuestados, 146 personas, que representa, el 55,3%, declara que le gustaría utilizar la APP, teniendo siempre las 2 opciones, ya sea a través del teléfono celular personal o de un dispositivo proporcionado por el supermercado. No obstante, entre las 2 opciones el 26,5% de los encuestados

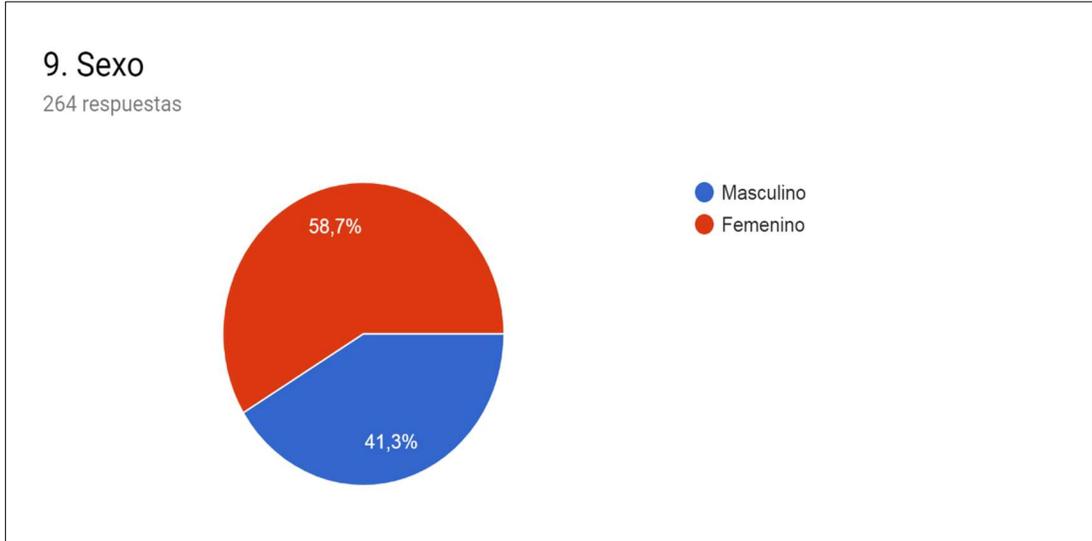
prefiere solo el dispositivo del supermercado por sobre el 18,2%, que prefiere el teléfono celular personal.



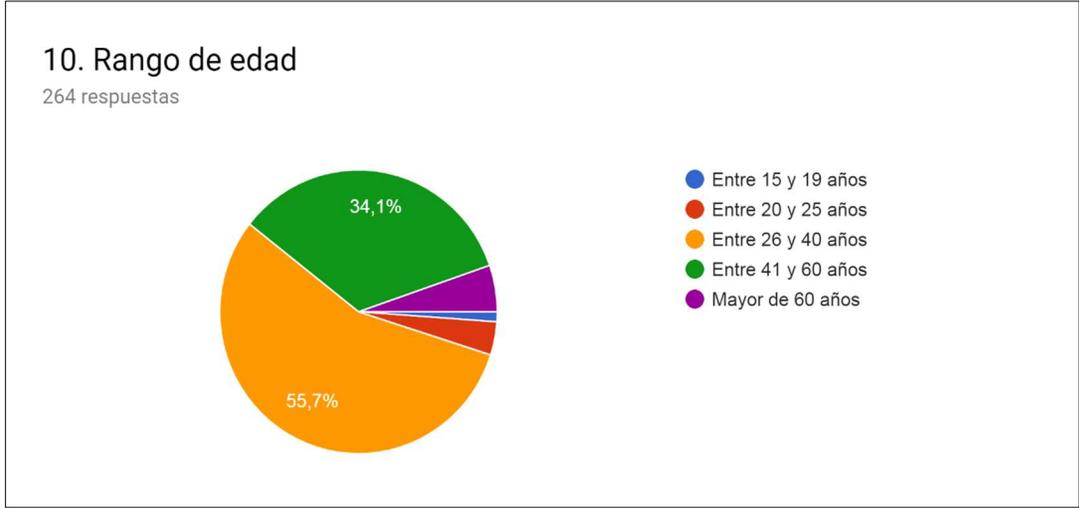
Sobre el uso de la APP, los servicio con mayor preferencia de los usuarios, es consultar precios (82,2%), le siguen recibir ofertas del día (58,7%), consultar ubicación de los productos (54,5%), y conocer el mapa del supermercado (34,1%).

Un total de 230 encuestados, que representa, el 87,1%, declara que sus compras, las paga con tarjeta bancaria.





Del universo de encuestados, un total de 155 personas, son del sexo femenino.



Del universo de encuestados, un total de 237 personas, correspondientes al 89,8%, tienen entre 26 y 60 años.

## ANEXO 6: PRONÓSTICOS DE VENTAS

Pronósticos de ventas: cantidad de transacciones/ ventas con la APPs, considerando valor del ticket promedio

	TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2		TOTAL AÑO 3		TOTAL AÑO 4		TOTAL AÑO 5	
	Ticket Prom.	Transacciones								
PESIMISTA	\$39.000	232.219	\$40.950	464.510	\$42.998	696.871	\$45.147	929.302	\$47.405	1.161.805
MEDIO	\$39.000	331.742	\$40.950	663.585	\$42.998	995.530	\$45.147	1.327.575	\$47.405	1.659.722
OPTIMISTA	\$39.000	431.265	\$40.950	862.661	\$42.998	1.294.188	\$45.147	1.725.847	\$47.405	2.157.638

1 Compra al mes	TOTAL AÑO 1		TOTAL AÑO 2		TOTAL AÑO 3		TOTAL AÑO 4		TOTAL AÑO 5	
	% usuarios	Cant. usuarios								
PESIMISTA	4,38%	19.352	8,76%	38.709	13,14%	58.073	17,52%	77.442	21,90%	96.817
MEDIO	6,25%	27.645	12,51%	55.299	18,77%	82.961	25,03%	110.631	31,29%	138.310
OPTIMISTA	8,13%	35.939	16,26%	71.888	24,40%	107.849	32,54%	143.821	40,68%	179.803

## ANEXO 7: Análisis FODA

Factores Endógenos	N°	<b>FORTALEZAS</b>
	1	Equipo con experiencia y conocimiento en la industria del retail con foco en el canal supermercado.
	2	Alianza estratégica con empresa experta en desarrollos tecnológicos para retail.
	3	Equipo competente y con ambición de crecimiento
	N°	<b>DEBILIDADES</b>
	1	Bajo mix de productos y servicios
	2	Empresa naciente no posicionada en el mercado
	3	Empresa con baja curva de experiencia
	4	No cuenta con cartera de clientes
	N°	<b>OPORTUNIDADES</b>
1	Industria en proceso de expansión	
2	Mercado de miles de millones de dólares y en crecimiento.	

Factores Exógenos	3	Alto nivel de penetración de teléfonos inteligentes e internet móvil en consumidores/ usuarios.
	4	Alta tasa de bancarización del país
	5	Crecimiento continuo del canal e-commerce
	6	Tasa de desarrollo y de descargas de Apps en crecimiento
	<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1	Bajas barreras de entradas, para el ingreso de nuevos competidores.
	2	Alta probabilidad de los supermercados a operar un desarrollo propio (integración hacia atrás)
	3	Contingencias sociales, que afecten el dinamismo de la industria
	4	Desarrollo y crecimiento del canal online con entrega a domicilio.
	5	Desarrollo y crecimiento de empresas de servicios a domicilio.