



## **Parte II**

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

**Alumno: Mario Larenas Rodríguez  
Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso**

**Santiago, junio 2020**

## Tabla de Contenidos

I.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	10
II.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	11
III.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	12
IV.	PLAN DE MARKETING.....	13
V.	PLAN DE OPERACIONES.....	14
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	14
5.2.	Flujo de operaciones.....	15
5.3.	Plan de desarrollo e implementación.....	15
5.4.	Dotación.....	15
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO.....	16
6.1.	Equipo gestor.....	16
6.2.	Estructura organizacional.....	17
6.3.	Incentivos.....	17
VII.	PLAN FINANCIERO.....	18
7.1.	Supuestos del Plan.....	18
7.2.	Estimación de Ingresos Mensuales Primer Año.....	18
7.3.	Estimación Ingresos Anuales Horizontes 5 Años.....	19
7.4.	Estado de Resultados.....	19
7.5.	Balance General.....	20
7.6.	Capital de Trabajo Inicial.....	21
7.7.	Flujo de Caja.....	21
7.7.1.	Evaluación Proyecto Puro, Cierre de Empresa a 5 años.....	21
7.7.2.	Evaluación Proyecto Puro, Flujo Infinito.....	22
7.8.	Evaluación Financiera del Proyecto.....	22
7.9.	Valor Residual Flujo de Caja Perpetuo.....	23
7.10.	Cálculo de VAN, TIR, Payback, ROI.....	24
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS.....	26
IX.	PROPUESTA INVERSIONISTA.....	27
X.	CONCLUSIONES.....	28
XI.	Anexos.....	30
12.1.	Investigación de Mercado Encuesta 1.....	30
12.2.	Resultados de estudio de Mercado Encuesta 1 (n=100).....	32
12.3.	Tamaño de mercado según disposición a comprar.....	34
12.4.	Análisis PESTEL.....	36

12.5.	Competidores.....	43
12.6.	Análisis VRIO.....	48
12.7.	Responsabilidad Social Empresarial, RSE.....	49
12.8.	“ZeroWaste” App.....	51
12.9.	Distribución de Planta “ZeroWaste”.....	52
12.10.	Lista de Productos.....	54
12.11.	Campaña de Marketing.....	55
12.12.	Flujo de operaciones.....	56
12.13.	Actividades clave de inicio de actividades.....	61
12.14.	Equipo Gestor.....	62
12.15.	Descripción de roles.....	63
12.16.	Análisis Financiero.....	64
12.16.1.	Supuestos Financieros.....	64
12.16.2.	Demanda-Precio Grupo de Productos primer año.....	65
12.16.4.	Demanda-Precio Grupo de Productos por año.....	74
12.16.4.	Ratios Tasa de Descuento.....	78
12.17.	Riesgos Críticos.....	80
12.18.	Proveedores.....	81

## Listado de Tablas

Tabla III—1 Canvas

Tabla III—2 FODA

Tabla IV—2 Variación Ventas año-año.

Tabla IV—3 Costos Plan de Marketing primer año

Tabla IV—4 Costos Plan de Marketing a 5 años

Tabla V—1 Dotación de Personal

Tabla VI—1 Incentivos

Tabla XI—1 Cantidad de Personas Censo 2017

Tabla XI—2 Cantidad de personas con disposición a comprar. de Mercado con disposición a comprar

Tabla XI—3 Entorno Político

Tabla XI—4 Entorno Económico

Tabla XI—5 Entorno Social

Tabla XI—6 Entorno Tecnológico

Tabla XI—7 Entorno Ecológico y Ambiental

Tabla XI—8 Entorno Legal

Tabla XI—15 RSE

Tabla XI—18 Gantt Campañas de Marketing

Tabla XI—19 Gantt de Implementación

Tabla XI—20 Socios y responsables

Tabla XI—21 Descripción de Roles

Tabla XI—22 Variación de Ventas durante el primer año

Tabla XI—23 Variación de Ventas año a año.

Tabla XI—50 Premio por riesgo de Mercado

Tabla XI—51 Beta de la industria para ventas de alimentos al por menor (Retail-Grocery and Good)

## Listado de Figuras

Fig. IV-1 Segmentación de mercado

Fig. IV-2 Mapa de posicionamiento de “ZeroWaste” de acuerdo con la estrategia competitiva

Fig. IV-3 Mapa de posicionamiento de “ZeroWaste” de acuerdo con la estrategia competitiva

Fig. IV-4 Logo “ZeroWaste”

Fig. V-1\_\_\_ Flujo de Operaciones Selección y Gestión de Personas

Fig. XI-6\_\_ Flujo de Operaciones Cliente en Tienda y Gestión de Calidad

Fig. XI-7\_\_ Flujo de Operaciones Cliente en Venta Online y Gestión de Calidad

Fig. XI-8\_\_ Flujo de Operaciones vía App y Gestión de Calidad

Fig. XI-9\_\_ Flujo de Operaciones Gestión de Proveedores y Gestión de Calidad

Fig. XI-11\_ Flujo de Operaciones Gestión de Alianzas y Gestión de Calidad

Fig. XI-12\_ Flujo de Operaciones Gestión de Personas y Gestión de Calidad

Fig. XI-13\_ Flujo de Operaciones Innovación de Productos y Gestión de Calidad.

## Listado de Anexos

- 12.1. \_\_\_ Investigación de Mercado Encuesta 1.
- 12.2. \_\_\_ Resultados de estudio de Mercado Encuesta 1 (n=100)
- 12.3. \_\_\_ Tamaño de mercado según disposición a comprar.
- 12.4. \_\_\_ Análisis PESTEL
- 12.5. \_\_\_ Competidores
- 12.6. \_\_\_ Análisis VRIO
- 12.7. \_\_\_ Responsabilidad Social Empresarial, RSE
- 12.8. \_\_\_ “ZeroWaste” App
- 12.9. \_\_\_ Distribución de Planta “ZeroWaste”.
- 12.10. \_\_\_ Lista de Productos
- 12.11. \_\_\_ Campaña de Marketing
- 12.12. \_\_\_ Flujo de operaciones
- 12.13. \_\_\_ Actividades clave de inicio de actividades
- 12.14. \_\_\_ Equipo Gestor
- 12.15. \_\_\_ Descripción de roles
- 12.16. \_\_\_ Análisis Financiero
  - 12.16.1. \_\_\_ Supuestos Financieros
  - 12.16.2. \_\_\_ Demanda-Precio Grupo de Productos primer año
  - 12.16.4. \_\_\_ Demanda-Precio Grupo de Productos por año.
  - 12.16.4. \_\_\_ Ratios Tasa de Descuento
- 12.17. \_\_\_ Riesgos Críticos
- 12.18. \_\_\_ Proveedores

## Resumen Ejecutivo

Hoy el comportamiento de compras de los clientes está cambiando, cambios que se verán reflejados en la totalidad de la industria de alimentos, en donde cada persona busca ser activamente un propulsor de las acciones socialmente responsables, bajo esta premisa, nace esta idea como plan de negocios, la cual pretende ofertar alimentos a granel, sin envases, o fomentando la reutilización de elementos de contención de productos y para el caso de existir envases, que estos sean de características muy biodegradables, de esta forma, para reducir de esta forma la gran cantidad de basura plástica generada por las compras de alimentos de la vida moderna, lo que implica subirse al carro de las tendencias tanto locales como internacionales del cuidado del medio ambiente. Para esto se busca también que la cadena de valor de la producción de los alimentos sea sustentable, obtener también así alimentos naturales y orgánicos, que de paso abordan a un segundo tipo de clientes, los cuales fomentan el cuidado de la salud con productos de buena calidad.

La tienda será denominada ZeroWaste, la cual estará emplazada en el sector de plaza Ñuñoa, para ofertar en dicho punto de venta, 11 familias de productos, las que completarán una cantidad total de 280 productos al final de primer año de operación.

Con el estudio completo de este proyecto, se determinó la factibilidad de poder ser implementado, basado en las conclusiones financieras capturadas de los cálculos que ofrece el levantamiento de datos en el análisis de la industria y estudio mercado en el punto de ventas propuesto.

La inversión proyectada, contempla principalmente el arriendo del espacio físico, su readecuación y los insumos necesarios para iniciar la puesta en operación, monto que asciende a clp\$ 49.270.887.-

El VAN obtenido es de \$125.860.016, a una Tasa de descuento 12,75%, una TIR 55,71%, y una recuperación de la inversión en 2,12años.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Hoy el comportamiento de compras de los clientes está sometido a importantes y constantes cambios lo que hace a la parte oferente, estar bajo una constante investigación de mercado para capturar los requerimientos de la demanda y alinear así su oferta para capturar la rentabilidad del valor adquirido por los clientes.

Una de las tendencias de comportamiento de compra más relevantes según Euromonitor<sup>1</sup> presentado en marzo 2019, es la de realizar compras de manera sustentable, sin impactar el medio ambiente como lo es, el hecho de seleccionar productos que no vengan envasados en materiales que no sean altamente reciclables o biodegradables.

Se revisan distintos tipos de emprendimiento en el mundo que también orientan sus ideas de negocio hacia clientes con comportamientos de compra sustentables, como lo son los LOHAS (Lifestyles of Health and Sustainability)<sup>2</sup>, quienes han optado por modelos de compra sustentables los cuales mueven un mercado de 500 billones de dólares anuales.

Otra investigación señala que existe un tipo de consumidores denominados los CSR<sup>3</sup> (Consumidores socialmente responsables) que buscan reducir los impactos negativos en la sociedad y el medio ambiente, clientes que aparecen demandando productos que reducen el impacto ambiental en Europa y EEUU.

Con la información mencionada nace la propuesta de instalar un punto de ventas en el sector de plaza Ñuñoa para oferta productos sin envases los cuales son obtenidos sustentablemente antes de llegar a la tienda, productos como alimentos, de uso cotidiano, productos de aseo personal, limpieza y cuidado del hogar fabricados con elementos orgánicos sin envases plásticos.

El tamaño de mercado de acuerdo a la investigación realizada en el sector de emplazamiento de la tienda asciende a CLP\$525.180.344. Ver resultados de investigación de mercados en Anexos 12.1., 12.2. y 12.3.. El detalle de este capítulo es analizado en la parte I del informe.

---

1 <https://www.euromonitor.com/top-10-global-consumer-trends-2019/report>

2 ©NMI, 2019 LOHAS Consumer Tracker Study

3 Tendencias de Mercado / Consumo Socialmente Responsable (CSR) en EE.UU.



## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

La industria en la que se encuentra “ZeroWaste”, corresponde a las ventas al por menor de alimentos en comercios especializados (almacenes pequeños y minimarket) de consumo diario, tales como: alimentos, aseo para el hogar y personal de venta a granel.

En Chile las tendencias han sido también abordadas gubernamentalmente, las que abordan puntos explícitos sobre la gestión del impacto ambiental, como la restricción, uso y distribución de agentes contaminantes como el plástico, las cuales comenzaron a regir a partir del 3 de agosto del 2018.

Los riesgos asociados al ambiente competitivo, a los problemas sociales o la Pandemia COVID-19, hacen que se tome especial atención al vínculo emocional, a reunir esfuerzos por un propósito común de las comunidades en un mejor desarrollo del país, en beneficio del medio ambiente y desarrollo social en donde el traspaso de información al cliente es esencial. En cuanto al entorno tecnológico y asociado también a pandemia genera una vital relevancia el comercio online y b2c, por lo tanto, las estrategias y canales digitales activos de venta se apoyan con el desarrollo tecnológico que el país lidera en la región.

En cuanto a la interacción de las distintas fuerzas de la industria, se refleja que existe competencia entregando los productos en la modalidad propuesta, provocando una alta rivalidad entre los competidores. Asociado a los proveedores existe una amplia oferta de pequeños emprendedores entregando los productos orgánicos, naturales y sustentables, los cuales disminuye el poder de negociación de los proveedores en esta industria. Se estima un incremento considerable en la competencia a largo plazo, por ende se establecerá como una ventaja competitiva basada en la diferenciación, para obtener la fidelización de los consumidores con la marca, a través de la innovación y experiencia de compra, entregando productos únicos producidos por la tienda.

Se refleja una buena oportunidad de realizar este plan de negocios, el cual entrega proyecta una propuesta de valor que genera triple impacto, abordando el ámbito social, ambiental y económico. En base al estudio de mercado y a la investigación de tendencias nacionales como internacionales se competirá mediante la estrategia de diferenciación, junto a la propuesta de valor definida en el modelo de negocio según a

los segmentos detectados que tienen interés en tener a su disposición una tienda que le permita comprar a granel, cuidando el medio ambiente y su salud personal. El detalle de este capítulo, se analiza en la parte I de este plan de Negocios.

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

Este plan de Negocio propone la implementación de una tienda para ofertar productos a granel, sin la utilización de envases, y productos naturales y orgánicos, los cuales en su totalidad sean producidos sustentablemente. Se obtendrá la certificación ISO14000 sobre gestión Ambiental para demostrar con evidencias explícitas el compromiso de responsabilidad social que tendrá la empresa, tanto con la sociedad, el medio ambiente y la salud de los clientes. A partir del sexto mes de operación se incorpora la venta en línea con reparto a domicilio siempre utilizando medios de transporte que afecten en lo mínimo posible al medio ambiente.

En base al estudio de mercado realizado según , se capturan dos tipos de segmentación, primero los clientes categorizados como socialmente responsables y segundo aquellos clientes que buscan el cuidado de su salud demandando productos naturales y orgánicos, entregando una propuesta de valor inicial basado en la venta de productos a granel, entregando una experiencia de compra distintiva, orientada al cuidado del medio ambiente y una segunda propuesta de valor basada en la calidad de los productos, certificando la sustentabilidad de su producción y apoyo a la cadena de producción con tecnología y capacitación. En cuanto a las actividades claves, se contempla la búsqueda constante de proveedores que trabajen bajo los pilares culturales de la empresa, asociado a la producción sustentables de sus productos. Difundir con información a los clientes, para lograr que estos se transformen en agentes de cambio dentro de su entorno, personal, familiar y laboral, evaluación continua de la satisfacción, análisis de preferencias y calidad, seguimiento constante a los posibles cambios de preferencias en los clientes.

La ventaja competitiva de “ZeroWaste” tiene como base su aspecto diferenciador con respecto a la competencia demostrado en su operación, capital humano, cultura de trabajo enfocado en la mejora continua, en la diversidad de productos ofertados y el

fuerte compromiso con la responsabilidad social empresarial. En base al desarrollo de las acciones de la empresa, esta demuestra el compromiso de contribución y apoyo a los problemas medioambientales, sociales y económicos (de triple impacto), lo que promueve la convicción de proteger la misión de la empresa cumpliendo con los valores a largo plazo. El detalle de este capítulo se analiza en la parte I de este plan de Negocios.

#### **IV. PLAN DE MARKETING**

Asociado al plan de Marketing para la implementación de esta propuesta de negocio, se trazan objetivos específicos para alinear la estrategia. Estos son extraídos de la información de la industria y de la investigación de mercado realizada en el punto geográfico en donde se pretende iniciar el punto de venta. Según lo indicado anteriormente, este plan de negocios pretende alcanzar durante el primer año ingresos sobre CLP\$ 300.000.000 con crecimiento que permita alcanzar los CLP\$ 500.000.000 al tercer año, y al menos mantener plana esta curva de ingresos hacia el quinto año. Obtener el liderazgo en el ámbito de las tiendas del tamaño de ZeroWaste y una tasa de crecimiento en los ingresos de al menos el 5% al quinto año, superar los 1000 seguidores en Facebook e Instagram al final del primer año de operación, con un incremento año a año del 30% en los seguidores. Realizar campañas con Influencers del entorno, educar contantemente al cliente sobre conceptos de impacto ambiental y como la opción de comprar en este formato de negocio aporta a la disminución de dichas afecciones, utilizar tarjetas de descuento premiando con descuentos a clientes en camino a la fidelización.

En cuanto a la segmentación capturada en el estudio mercado realizado, se obtienen dos mas importantes de clientes a los cuales se pretende alcanzar con las propuestas de valor proyectadas, en primer lugar y la más representativa en el estudio, es la de clientes preocupados por el medio ambiente, clasificados como aquellos socialmente responsables, y la segunda segmentación a capturar es la de clientes preocupados por su salud y por la calidad de los productos que consumen. Para estas dos segmentaciones se proporcionarán estrategias acordes a sus expectativas, con una

experiencia de compra distintiva con respecto a la competencia, focalizados en la educación a los clientes según las propuestas de valor definidas. Se incentivará fuertemente el grado de involucramiento a través de redes sociales en el entorno de los posibles clientes que, con el fin de que conseguir el acercamiento a la propuesta de ZeroWaste, este involucramiento puede ser captado por ejemplo por los hijos de un posible comprador y ser incentivado por este a realizar compras en este formato, el cual los compromete con el cuidado del medio ambiente y una mejora en la salud basado en la calidad de los productos consumidos.

El detalle de este capítulo se analiza en la parte I de este plan de Negocios.

## **V. PLAN DE OPERACIONES**

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

#### Logística de entrada:

Dentro de los aspectos estratégicos y actividades principales para la empresa, aplicado al ámbito de operaciones, se refiere a la cadena de suministro de productos a granel, realizada directamente por los proveedores a la tienda.

La zona geográfica que abarca la zona de distribución está determinada por la demanda de los servicios de acuerdo a las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Santiago Centro, las cuales son las elegidas para la implementación durante los años de operación del proyecto.

Los productos serán recibidos directamente en la tienda y que tendrá una bodega 30m<sup>2</sup> con la finalidad de ir renovando continuamente los productos y mantenerlos con alta calidad y rotación. Esta bodega estará acondicionada con los parámetros legales y que albergará los productos de ésta. En relación con el inventario, se mantendrá un control de inventario electrónico.

#### Logística de salida:

Esta se refiere a la salida a través de la tienda o del sitio web o redes sociales. Se realizará directo desde la tienda, y en el caso de las compras realizadas por internet, el envío está coordinado por las aplicaciones que el usuario utilice o la persona contratada para realizar los despachos, que de acuerdo con el plan inicial, se encontrará dentro de las comunas ya mencionadas.

El horario de atención será de lunes a sábado de 10:00 a 20:00h y domingo de 10:00h a 16:00h.

Gestión de Clientes: Se utilizará una plataforma *Customer Relationship Management* (CRM, por sus siglas en inglés), que permitirá mantener una mirada del comportamiento de los consumidores y con ello la facilidad de aplicar los reconocimientos de acuerdo a la estrategia de Marketing y fidelización a través de promociones exclusivas.

Innovación de productos a granel: Mantener un stock de productos exclusivos de marca propia.

## 5.2. Flujo de operaciones

Dentro de los aspectos claves en la gestión interna dentro de “ZeroWaste” es la realización de actividades que agregan valor, por lo tanto, dentro de las actividades críticas se encuentran la gestión de clientes y evaluación de satisfacción, calificación de personal, análisis de calidad, búsqueda de alianzas y convenios. (Ver Anexo 12.12. Flujo de Operaciones).

## 5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para poder iniciar actividades, se desarrolla en Carta Gantt que permite revisar todas las operaciones de la empresa. En conclusión, se estima que dentro unos meses se podrá dar apertura a la tienda junto con la creación en paralelo de las alianzas y convenios que correspondan, realizando los pagos iniciales de inversión al primer día de operación. (Ver anexo 12.13.).

## 5.4. Dotación

A continuación, se define el staff y el tipo de contrato definido para la operación.

Rol	Tipo de contrato
Cajero	Contrato fijo
Vendedores	Contrato fijo
Bodeguero	Boleta Honorarios
Responsable de Calidad	Contrato fijo
Administrador	Contrato fijo
Personal de Reparto	Contrato fijo
Personal de Atención online	Contrato fijo
Personal de Mantenimiento y aseo	Contrato fijo

Tabla V—1 Dotación de Personal<sup>4</sup>

A continuación, se representa el proceso de selección de personal

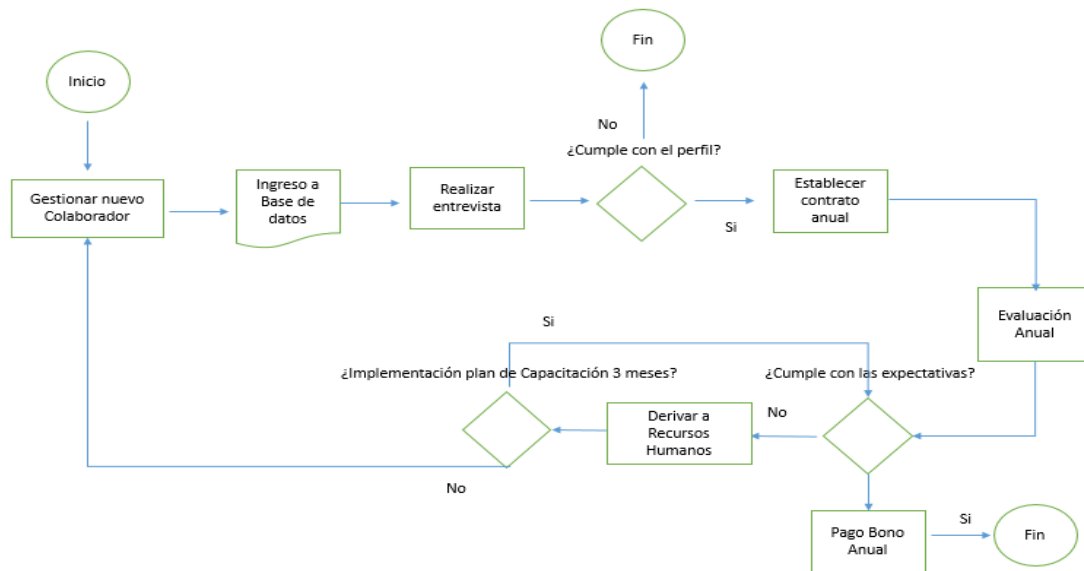


Fig. V-1 Flujo de Operaciones Selección y Gestión de Personas<sup>5</sup>

## VI.EQUIPO DEL PROYECTO

Este capítulo hace referencia tanto al equipo gestor como al equipo de colaboradores del proyecto y cómo éste se articulará para llevar a cabo la iniciativa emprendedora.

<sup>4</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> Fuente: Elaboración propia.

## 6.1. Equipo gestor

El equipo inicial de “ZeroWaste” se encuentra conformado por Silvana Cataldo y Mario Larenas, los cuales se encuentran a cargo del proyecto, socios y se encuentran actualmente liderando la conformación de la empresa. A partir del primer año se contratará al personal directamente para que luego los administradores junto al responsable de calidad lleven a cabo las operaciones. (Ver Anexo 12.14. Equipo Gestor)

## 6.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa es de tipo piramidal. Ver Anexo 12.15. para la descripción de roles.

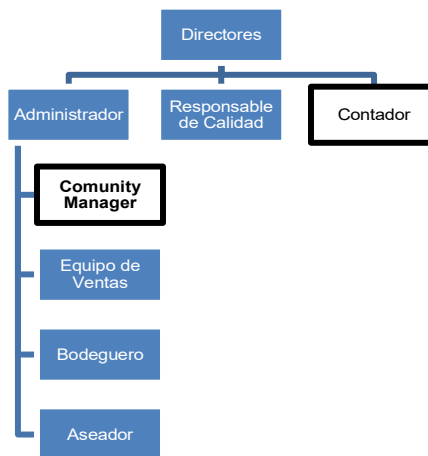


Fig. VI-2 Organigrama<sup>6</sup>

## 6.3. Incentivos

En referencia a los incentivos y compensaciones, se ofrecerá a los colaboradores de “ZeroWaste” lo siguientes incentivos por venta.

---

<sup>6</sup> Fuente: Elaboración propia.

<b>Rol</b>	<b>Tipo de contrato</b>	<b>Remuneración bruta mensual \$</b>	<b>Comisión Ventas</b>
Cajero	Contrato fijo	\$ 350.696	0,0%
Vendedores	Contrato fijo	\$ 333.161	1,5%
Bodeguero	Contrato fijo	\$ 350.696	0,0%
Responsable de Calidad	Contrato fijo	\$ 508.509	1,0%
Administrador	Contrato fijo	\$ 682.980	1,0%
Personal de Reparto	Contrato fijo	\$ 245.487	1,0%
Personal de Atención online	Contrato fijo	\$ 350.696	2,0%
Personal de Mantenimiento y aseo	Contrato fijo	\$ 308.512	0,0%

Tabla VI—2 Incentivos<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Fuente: Elaboración propia.



## VII. PLAN FINANCIERO

### 7.1. Supuestos del Plan

Para la evaluación financiera del proyecto se contemplan los siguientes supuestos para el análisis de viabilidad del proyecto:

- Se contempla la apertura de la tienda con 150 productos, incrementando la oferta gradualmente hasta alcanzar los 280 productos al final del primer año de operación.
- Se considera un sobre precio de un 7% a los valores de mercado para la venta de productos en todos sus formatos.
- Se considera IPC Proyectado del 3.0%
- Variación anual en el precio de productos, 3.0%
- Variación anual en los costos, 3.0%.
- Variación anual de las remuneraciones, 2.0%
- Para las formas de pago se consideran 20% efectivo, 50% tarjeta de débito y 30% tarjeta de crédito.
- La depreciación fue considerada para cada producto y especialidad según tabla SII.
- Los intangibles se amortizaron a 5 años.
- La Ventas promedio varían el primer año según Tabla XI —37.
- La Ventas promedio varían año a año según Tabla XI —38

### 7.2. Estimación de Ingresos Mensuales Primer Año

El cálculo de los ingresos del primer año se detalla en la siguiente Tabla. El dato de la demanda por cada uno de los productos ofrecidos se detalla en 12.16.2.

<b>Ventas en Tienda</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad de Ventas Semanal				265	483	250	250	380	420	380	380	420
Cantidad de Ventas Mensual				1060	1933	1.000	1.000	1.520	1.680	1.520	1.520	1.680
Monto promedio por venta \$				\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 18.000	\$ 22.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 22.000
Ingresos mensuales \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.966.402	\$ 30.932.242	\$ 26.573.344	\$ 25.525.077	\$ 36.042.854	\$ 47.426.653	\$ 49.270.840	\$ 49.270.840	\$ 65.416.434
<b>Ventas on line</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad de Ventas Semanal	-	-	-	-	-	15	40	21	26	26	26	26
Cantidad de Ventas Mensual	-	-	-	-	-	60	160	84	104	104	104	104
Monto promedio por venta \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Ingresos mensuales \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.000	\$ 1.920.000	\$ 1.008.000	\$ 1.248.000	\$ 1.248.000	\$ 1.248.000	\$ 1.248.000
<b>Ventas on Stand</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cantidad de Ventas Semanal	-	-	-	-	-	-	-	-	28	-	-	32
Cantidad de Ventas Mensual	-	-	-	-	-	-	-	-	112	-	-	128
Monto promedio por venta \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.000	\$ -	\$ -	\$ 12.000
Ingresos mensuales \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.344.000	\$ -	\$ -	\$ 1.536.000
<b>INGRESOS TOTALES</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Totales \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.966.402	\$ 30.932.242	\$ 27.173.344	\$ 27.445.077	\$ 37.050.854	\$ 50.018.653	\$ 50.518.840	\$ 50.518.840	\$ 68.200.434

Tabla VII—3 Ingresos Primer Año<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Estimación Ingresos Anuales Horizontes 5 Años

Según los supuestos que se consideraron, se estiman los siguientes ingresos por venta para los años de evaluación del proyecto.

<b>Ventas en Tienda</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Ventas Semanal	359	350	472	496	521
Cantidad de Ventas Anual	12.914	16.788	22.663	23.797	24.986
Monto promedio por venta \$	16.889	\$ 27.606	\$ 23.430	\$ 24.168	\$ 24.136
Ingresos anuales \$	<b>347.424.687</b>	<b>\$ 463.450.680</b>	<b>\$ 531.005.205</b>	<b>\$ 575.114.265</b>	<b>\$ 603.061.520</b>

<b>Ventas on line</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Ventas Semanal	26	20	28	30	31
Cantidad de Ventas Anual	720	936	1.357	1.425	1.496
Monto promedio por venta \$	11.714	\$ 12.066	\$ 12.428	\$ 12.801	\$ 13.185
Ingresos anuales \$	<b>8.520.000</b>	<b>\$ 11.293.509</b>	<b>\$ 16.866.855</b>	<b>\$ 18.241.504</b>	<b>\$ 19.728.186</b>

<b>Ventas on Stand</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Ventas Semanal	7		9	10	10
Cantidad de Ventas Anual	240	312	452	475	499
Monto promedio por venta \$	12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	\$ 13.113	\$ 13.506
Ingresos anuales \$	<b>2.880.000</b>	<b>\$ 3.856.320</b>	<b>\$ 5.759.414</b>	<b>\$ 6.228.806</b>	<b>\$ 6.736.454</b>

<b>INGRESOS TOTALES</b>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales \$	<b>358.824.687</b>	<b>\$ 478.600.508</b>	<b>\$ 553.631.474</b>	<b>\$ 599.584.575</b>	<b>\$ 629.526.160</b>

Tabla VII—4 Ingresos Anuales a 5 años.<sup>9</sup>

### 7.4. Estado de Resultados

<sup>9</sup> Fuente: Elaboración propia.

	DATOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas netas	\$358.824.687	\$478.600.508	\$553.631.474	\$599.584.575	\$629.526.160
Costos de Venta	\$205.042.678	\$273.415.965	\$305.710.141	\$342.532.374	\$359.637.430
Margen de Contribución	\$153.782.009	\$205.184.544	\$247.921.333	\$257.052.201	\$269.888.731
Gastos de ventas	\$39.348.699	\$41.219.001	\$43.362.632	\$45.102.237	\$46.634.017
Gastos administrativos	\$6.116.900	\$6.729.600	\$7.279.248	\$7.897.549	\$8.594.389
Gastos operacionales	\$91.629.313	\$93.700.080	\$104.337.104	\$107.652.435	\$112.775.340
<b>EBITDA</b>	<b>\$16.687.097</b>	<b>\$63.535.863</b>	<b>\$92.942.350</b>	<b>\$96.399.980</b>	<b>\$101.884.985</b>
Depreciation	\$3.833.438	\$3.833.438	\$3.833.438	\$2.254.941	\$2.254.941
Amortization	\$5.420.438	\$5.420.438	\$5.420.438	\$5.420.438	\$5.420.438
<b>EBIT</b>	<b>\$7.433.221</b>	<b>\$54.281.987</b>	<b>\$83.688.474</b>	<b>\$88.724.601</b>	<b>\$94.209.606</b>
Otros gastos no operacionales (gastos)					
Otros ingresos no operacionales (ingresos)					
Utilidad antes de Impuesto	\$7.433.221	\$54.281.987	\$83.688.474	\$88.724.601	\$94.209.606
Impuesto a la renta	\$2.006.970	\$14.656.136	\$22.595.888	\$23.955.642	\$25.436.594
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>\$5.426.252</b>	<b>\$39.625.850</b>	<b>\$61.092.586</b>	<b>\$64.768.959</b>	<b>\$68.773.012</b>

Tabla VII—5 Estados de Resultado<sup>10</sup>

## 7.5. Balance General

<sup>10</sup> Fuente: Elaboración propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes \$</b>					
Banco \$	37.116.641	98.645.534	176.931.747	250.735.839	328.665.182
<b>Total Activos Corrientes \$</b>	<b>37.116.641</b>	<b>98.645.534</b>	<b>176.931.747</b>	<b>250.735.839</b>	<b>328.665.182</b>
<b>Activos Fijos \$</b>					
Equipamiento Tienda y Oficina	22.168.699	22.168.699	22.168.699	22.168.699	22.168.699
Equipamiento de renovación		1.878.706	3.876.737	5.918.702	10.008.561
<b>Total Activos Fijos \$</b>	<b>22.168.699</b>	<b>24.047.405</b>	<b>26.045.436</b>	<b>28.087.401</b>	<b>32.177.260</b>
<b>Activos Intangibles \$</b>					
Tramitación Empalme SEC TE-1	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Permisos Sanitarios	420.000	420.000	420.000	420.000	420.000
Página WEB	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Arquitectura	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Registro de Marca	142.188	142.188	142.188	142.188	142.188
Desarrollo de Aplicación Movil	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Constitución Empresa (Redacción Esc	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Remodelación Local 80m2	7.360.000	7.360.000	7.360.000	7.360.000	7.360.000
Remodelación Oficina Administración	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Corretaje de Propiedades	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Remodelación Oficina General (Propi	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
Remodelación Módulo Supervisor	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Remodelación Modulo de Atención o	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Remodelación Sala de despacho de V	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000
Reservación de Local	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
Remodelación bodega	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000	3.900.000
<b>Total Activos Intangibles \$</b>	<b>27.102.188</b>	<b>27.102.188</b>	<b>27.102.188</b>	<b>27.102.188</b>	<b>27.102.188</b>
<b>TOTAL ACTIVOS \$</b>	<b>86.387.528</b>	<b>149.795.127</b>	<b>230.079.371</b>	<b>305.925.428</b>	<b>387.944.629</b>
<b>Pasivos Corrientes \$</b>					
Cuentas por pagar \$		0	0	0	0
Impuesto a la renta por pagar \$	2.006.970	14.656.136	22.595.888	23.955.642	25.436.594
Depreciación \$	3.833.438	9.545.582	11.500.314	13.755.256	16.010.197
Amortización \$	5.420.438	10.840.875	20.138.050	27.600.452	37.110.749
<b>Total Pasivos Corrientes \$</b>	<b>11.260.845</b>	<b>35.042.594</b>	<b>54.234.252</b>	<b>65.311.350</b>	<b>78.557.539</b>
<b>Patrimonio \$</b>					
Capital \$	69.700.431	69.700.431	69.700.431	69.700.431	69.700.431
Resultado acumulado \$		5.426.252	45.052.102	106.144.688	170.913.647
Resultado del ejercicio \$	5.426.252	39.625.850	61.092.586	64.768.959	68.773.012
<b>Total Patrimonio</b>	<b>75.126.683</b>	<b>114.752.533</b>	<b>175.845.119</b>	<b>240.614.078</b>	<b>309.387.090</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO \$</b>	<b>86.387.528</b>	<b>149.795.127</b>	<b>230.079.371</b>	<b>305.925.428</b>	<b>387.944.629</b>

Tabla VII—6 Balance General<sup>11</sup>

## 7.6. Capital de Trabajo Inicial

<sup>11</sup> Fuente: Elaboración propia.

Para encontrar el Capital de trabajo, se considera el mayor déficit durante los 12 primeros meses de operación según siguiente gráfica, la cual se traduce en el punto más bajo de dicha gráfica:

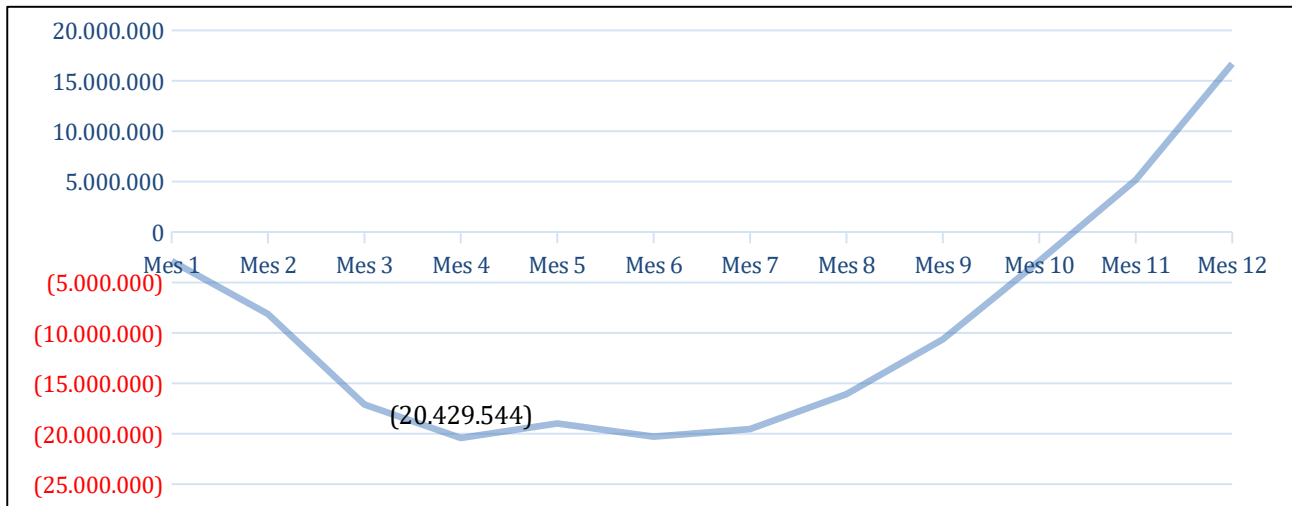


Fig. VII-3 Gráfica<sup>12</sup> punto de pendiente cero, correspondiente al WK requerido

## 7.7. Flujo de Caja

Se considera para la evaluación del proyecto, tanto el flujo de caja con liquidación al quinto año, como el flujo de caja con una perpetuidad desde terminado el año 5 en adelante.

### 7.7.1. Evaluación Proyecto Puro, Cierre de Empresa a 5 años.

	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO</b>						
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	0	5.426.252	39.625.850	61.092.586	64.768.959	68.773.012
+ Depreciacion	0	3.833.438	3.833.438	3.833.438	2.254.941	2.254.941
+ Amortizacion	0	5.420.438	5.420.438	5.420.438	5.420.438	5.420.438
- Inversión en activo fijo	(49.270.887)		(1.878.706)	(1.998.031)	(2.041.965)	(4.089.859)
- Inversion en Capital de Trabajo	(20.429.544)					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						20.429.544
+ Valor Desecho Activos						6.158.502
<b>FLUJO NETO PURO ACTIVOS</b>	<b>(69.700.431)</b>	<b>14.680.127</b>	<b>47.001.020</b>	<b>68.348.431</b>	<b>70.402.373</b>	<b>98.946.578</b>

Tabla VII—7 Flujo de Caja a 5 años.<sup>13</sup>

12 Fuente: Elaboración propia.

13 Fuente: Elaboración propia.

## 7.7.2. Evaluación Proyecto Puro, Flujo Infinito.

	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO</b>						
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	0	5.426.252	39.625.850	61.092.586	64.768.959	68.773.012
+ Depreciacion	0	3.833.438	3.833.438	3.833.438	2.254.941	2.254.941
+ Amortizacion	0	5.420.438	5.420.438	5.420.438	5.420.438	5.420.438
- Inversión en activo fijo	(49.270.887)		(1.878.706)	(1.998.031)	(2.041.965)	(4.089.859)
- Inversión en Capital de Trabajo	(20.429.544)					
+ Valor Presente Flujos Futuros						440.937.438
<b>FLUJO NETO PURO ACTIVOS</b>	<b>(69.700.431)</b>	<b>14.680.127</b>	<b>47.001.020</b>	<b>68.348.431</b>	<b>70.402.373</b>	<b>513.295.970</b>

Tabla VII—8 Flujo de Caja a Perpetuidad<sup>14</sup>

## 7.8. Evaluación Financiera del Proyecto

Descripción	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo BCP (Bonos a 5 años en pesos)	2,44%	Banco Central <sup>15</sup>
Tasa libre de riesgo (Bonos a 30 años reajustada)	5,29%	
Beta sin deuda	0,59	Damodaran
Premio Riesgo de Mercado	7,30%	Damodaran
Premio por liquidez	3%	Universidad de Chile
Premio Startup	3%	Supuesto

Tabla VII—9 Datos, Cálculo Tasa de Descuento a cierre de empresa<sup>16</sup>.

Se considera:

Ko: Tasa de Descuento

$$K_o = R_f + B \times (R_m - R_f) + PRL + PRS$$

Se considera Premio por Riesgo de Mercado<sup>17</sup> según Tabla XI—65

Para la obtención del Beta de la industria se considera según Tabla XI—66

industria de ventas al por menor (Retail-Grocery and Good).

Según datos incorporados se obtiene lo siguiente:

$$K_o = 2,44\% + 0,59 \times 7,30\% + 3,00\% + 3,00\%$$

<sup>14</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>15</sup> <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/>

<sup>16</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>17</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Por los tanto, la tasa de descuento del proyecto resulta en 12,75%.

### 7.9. Valor Residual Flujo de Caja Perpetuo

Para el valor residual a perpetuidad según los datos obtenidos en punto anterior 7,8, se capturan las métricas siguientes:

IPC	3,00%
Tasa libre de riesgo (Bonos a 30 años reajustada)	5,29%
Beta sin deuda	0,59
Premio Riesgo de Mercado	7,30%
Premio por liquidez	3%
Premio Startup	3%

Tabla VII—10 Datos Cálculo Tasa de descuento a perpetuidad<sup>18</sup>

Considerando:

$Ko = Rf + B \times (Rm - Rf) + PRL + PRS$ , se obtiene

$$Ko = 5,29\% + 0,59 \times 7,30\% + 3,00\% + 3,00\%$$

Por ente la tasa de descuento resultante es igual a 15,60%, generando el siguiente Valor Residual.

Tasa de Descuento a perpetuidad	15,60%
Anualidad Perpetua	\$ 68.773.012.-
Valor Residual año 5	\$440.937.438.-

Tabla VII—11 Valor Residual<sup>19</sup>.

18 Fuente: Elaboración propia.

19 Fuente: Elaboración propia.

## 7.10. Cálculo de VAN, TIR, Payback, ROI

Se considera el análisis de ROI, ROE y ROA para los años 1 al 5.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ROI</b>	21,06%	68,29%	98%	101%	104%
<b>ROE</b>	20%	43%	40%	30%	25%
<b>ROA</b>	17%	33%	31%	24%	20%
<b>Crecimiento de ventas</b>		33%	16%	8%	5%
<b>Ventas/ Activos totales</b>	4,2	3,2	2,4	2,0	1,6
<b>Utilidad/ Ventas</b>	2%	8%	11%	11%	11%

Tabla VII—12 Métricas Financieras a 5 años.<sup>20</sup>

Para el análisis a 5 años y a perpetuidad del VAN, TIR y Payback se obtiene lo siguiente:

	Cierre Empresa	Perpetuidad
<b>VAN \$</b>	125.860.016	644.027.490
<b>TIR</b>	55,71%	79%
<b>Payback (años)</b>	2,12	2,12

Tabla VII—13 Viabilidad el proyecto al Cierre y a Perpetuidad.<sup>21</sup>

### 7.8.4 Principales Ratios Financieros.

Revisando el índice de liquidez del proyecto en la siguiente tabla:

ÍNDICE DE LIQUIDEZ				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>3,30</b>	2,82	3,26	3,84	4,18

Tabla VII—14 Índice de Liquidez<sup>22</sup>

Se puede verificar un comportamiento parabólico entre el año 1 y 3, para luego mostrar un incremento sostenido producto del crecimiento considerable de los activos corrientes de los flujos de la empresa año a año, por ende, lo que refleja es que la empresa tiene absoluta capacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

20 Fuente: Elaboración propia.

21 Fuente: Elaboración propia.

22 Fuente: Elaboración propia.



El ROA supera el 5% en todos los años del ejercicio analizando, mostrándose como una empresa valorada positivamente en cuanto a su rentabilidad, manteniéndose con dicho indicador sobre el 20% al menos hasta el quinto año evaluado.

Adicionalmente se muestra un importante escalamiento del ROI, indicándonos claramente lo positivamente rentable que es el proyecto en el margen de tiempo definido a los 5 años.

Cómo dato muy importante también obtenido del resultado del ejercicio es la recuperación de la inversión resultante al factor 2,12, lo cual coincide con las expectativas de recuperar la inversión cerca de los 2 años de operación.

### 7.8.5 Análisis de Sensibilidad

Según siguiente tabla se realizan dos escenarios, para una variación en las ventas de un 15% con menor ingresos y una variación de incremento del 15% la cual deber reportar mayores ingresos.

Ambos escenarios se mantienen con un VAN mayor a cero, con la diferencia que ante la presencia del peor escenario podemos verificar una recuperación de la inversión acercándose al cuarto año y con un retorno sobre la inversión del 28,93% al segundo y crecimiento considerablemente en los años consecutivos.

	Escenario 1	Base	Escenario 2
Variación margen Ventas	-15%		15%%
<b>VAN \$</b>	\$ 16.828.058	\$ 126.860.016	\$ 229.957.977
<b>TIR</b>	18,75%	55,71%	88,74%
<b>Payback (años)</b>	3,77	2,12	1,59
<b>ROI (1° año)</b>	-15,98%	21,06%	51,40%
<b>ROI (2° año)</b>	28,93%	68,29%	109,12%

Tabla VII—15 Escenarios de Sensibilidad<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Fuente: Elaboración propia.

## **VIII. RIESGOS CRÍTICOS**

A continuación, se muestra una serie de riesgos de mayor relevancia que se han detectado en base al análisis PESTEL, PORTER, Plan Operacional y Financiero, que permitirá detectar anticipadamente los riesgos internos y externos e implementar el plan de contingencia. (Ver Anexo 12.17. Descripción de los riesgos críticos).

En conclusión, se puede afirmar que el plan de continuidad del negocio permite que el proyecto sea sostenible en el tiempo, dado al plan de acción desarrollado.

## **IX. PROPUESTA INVERSIONISTA**

La industria de venta a granel de encuentra en con muy alto desarrollo, con diferente tipo de oportunidades en los diferentes segmentos que actualmente se encuentran en el mercado. “ZeroWaste” junto a su propuesta de valor y modelo de negocio enfocado a la necesidades del cliente y con una gran evaluación continua de calidad para que el cliente sea siempre nuestro centro de atención frente a sus cambios en tendencias y así poder reaccionar rápidamente identificándolos y aplicándolo a nuestro negocio se convierte en una tienda de gran potencial de negocio en el lugar que ha sido elegido para abrir la tienda física, en la comuna de Ñuñoa , debido a su alta densidad de población y por el gran interés en estas tiendas, que se demuestran en la investigación realizada según las tendencias a nivel nacional como mundial.

El financiamiento es de 100% de recursos aportados por los inversionistas, los cuales ascienden a clp\$49.270.887, que considera un capital de trabajo de clp\$20.429.544, con un Payback de 2,12 años. La evaluación financiera se describe en el capítulo VII, el VAN estimado es de clp\$125.860.016 que se calculó mediante una tasa de descuento de 12,75% con un horizonte de 5 años. La TIR es de 55,71%. Al quinto año de operación, se esperará una utilidad anual de clp\$68.773.012.

## **X. CONCLUSIONES**

“ZeroWaste” se implementará en Santiago de Chile como una nueva tienda a granel es viable, con un valor agregado diferenciado, en donde los clientes y la comunidad en general serán los actores principales debido a que existen tendencias a nivel local y mundial en donde existe mayor preocupación, por la salud y que las empresas impacten en beneficio de temas a nivel social, ambiental y económico.

La industria en la cual “ZeroWaste” se encuentra, es una industria que actualmente se encuentra con un alto desarrollo, y si bien no es atractiva, se puede observar que existe una gran oportunidad de negocio por desarrollar, sobre todo a través de la venta online como estrategia en tiempo de crisis sociales y sanitarias como las que vivimos ahora en Pandemia COVID-19.

Dentro de los factores de éxito de “ZeroWaste”, es que se encuentra orientado a la experiencia cliente/usuario, fidelización y continuo análisis de calidad, precios de la competencia más cercana y gestión de clientes para detectar oportunamente los cambios en las necesidades de los clientes que permitan toma más eficientemente decisiones que incrementen el valor agregado como también evaluar el modelo de negocio. Las actividades de marketing digital son fundamentales a través de las redes sociales que ayudarán al posicionamiento en el mercado y son las herramientas para estar en continuo contacto e interactuar con los clientes con la finalidad que se encuentren actualizados de los productos, ofertas y sean parte de esta familia.

Las cadenas de suministros serán realizadas sin triangulación directamente por los proveedores a la tienda. Se dispondrá de una bodega en la tienda con la capacidad y la estructura logística para estar preparada para una alta rotación de productos con inventarios de control electrónico.

Para la gestión de clientes se utilizará CMR, la cual entregará la información de comportamiento de compras y posibles cambios en este, de esta forma poder detectar y adecuar la oferta a la demanda específica atrayendo a más clientes y fidelizando a los existentes, aplicando gestión de clientes, evaluación de satisfacción, de personal y

calidad. Adicionalmente la tienda se encontrará en una constante búsqueda de proveedores, que adhieran a la causa de Zerowaste la cual será la imagen principal de atracción de clientes, y de paso apoyar a posibles nuevos emprendedores que van apareciendo dentro del análisis continuo de posibles futuros oferentes.

En relación al análisis financiero, se calculó una tasa de descuento del 12,75% arrojando un VAN positivo de clp\$125.860.016, con una TIR de 55,71%, un retorno en la inversión de 2,12 años y un ROI de un 21,06% al primer año, métricas que apoyan la realización efectiva del proyecto.

En términos de procesos operativos, la empresa arroja factores porcentuales positivos en cuanto al margen Ebitda, con crecimiento hasta el tercer año y un aplanamiento hasta el quinto año, las cuales corresponden al 4.7, 13.3, 16.8, 16.1 y 16.2%.

Asociado al Flujo de Caja, se puede observar que durante los seis primeros meses, se presentan flujos negativos, los cuales a corto plano en dicho período la empresa no es capaz de solventar los egresos totales, por ende al revisar los flujos acumulados máximos en el flujo de caja, nos damos cuenta que el monto mayor corresponde CLP\$ 20.499.455 para obtener la liquidez requerida, por ende se deberá provisionar de esta cantidad al inicio de la implementación para que el negocio opere sin problemas durante dicho tiempo.

## **XI. Anexos**

### 12.1. Investigación de Mercado Encuesta 1.

Hola tenemos una idea de emprendimiento para construir una tienda Sustentable con distribución y entrega de productos cero envases plásticos y de papel, de esta forma disminuir los envases que se transforman en basura y que impactan gravemente la vida vegetal y animal del planeta, en especial la fauna marina.

Nos gustaría tomar la opinión de los distintos compradores actuales en el sector para verificar que tan viable podría ser este emprendimiento.

Consultas:

1) ¿Qué monto gasta en supermercado al mes? Entre:

- a.- \$ 50.000 - \$100.000
- b.- \$100.000 - \$150.000
- c.- \$150.000 - \$200.000
- d.- \$200.000 - \$250.000
- e.- \$250.000 - \$300.000
- f.- \$300.000 - \$350.000

2) ¿Qué Nivel de educación tiene?

Básica\_\_\_ Media\_\_\_ Técnico De Nivel Superior\_\_\_ Universitaria\_\_\_

3) Rango de Edad

- a) Menor a 20
- b) 20-29
- c) 30-39
- d) 40-49
- e) 50-59
- f) 60-69

g) Mayor a 70

4) ¿Cuántos integrantes componen el hogar en el que vive?

5) ¿Realiza compras a granel? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Si la respuesta es No, consultar, compraría a granel?, Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, si la respuesta es Sí pasar al punto 10), si es No finalizar la encuesta.

6) ¿Qué productos compra granel?

Aliños	Café	Detergentes	Sal
Frutos Secos	Azúcar	Suavizantes	Cereales
Arroz	Aceites	Shampoo	Yogurt
Te	Aceites de Oliva	Jabón	Leches

7) ¿Dónde compra estos productos a granel, en una tienda que vende sólo a granel? ¿en una tienda mixta de productos envasados y a granel? o ¿en la feria? Etc....

8) ¿Qué envases utiliza para comprar a granel?, bolsas, plásticos reutilizables etc.

9) ¿Qué productos le gustaría comprar a granel?

10) ¿Qué envases utilizaría para los productos mencionados anteriormente (en punto 9)?

11) ¿Por qué compra o compraría granel?

Menor Precio	_____	Calidad	_____
Variedad	_____	Salud	_____
Cuidado del medio ambiente	_____		

12) ¿Está dispuesto a pagar:

a.- más

- b.- menos
- c.- o lo mismo, por los productos a granel, con respecto a los mismos productos que se encuentran en los supermercados.

### 12.2. Resultados de estudio de Mercado Encuesta 1 (n=100)

El 64% de los encuestados en el sector, realiza compras a granel.

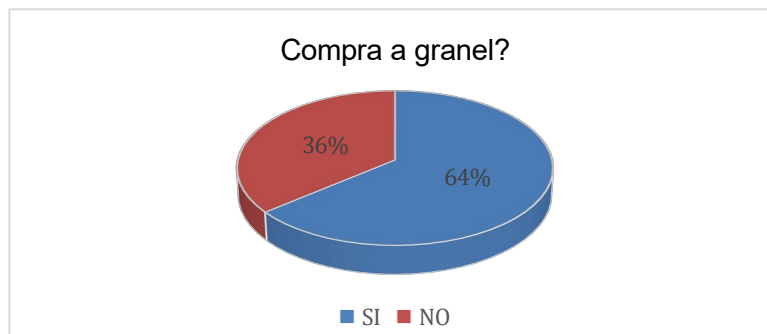


Fig. XI-4 - Población que realiza compras a granel<sup>24</sup>

De las personas que no compran a granel (36%) mencionado en el gráfico anterior, el 67% si compraría a granel. Estas personas que estarían dispuestas a comprar, hoy no lo hace en su gran mayoría por que no cuenta con la información de la oferta disponible.

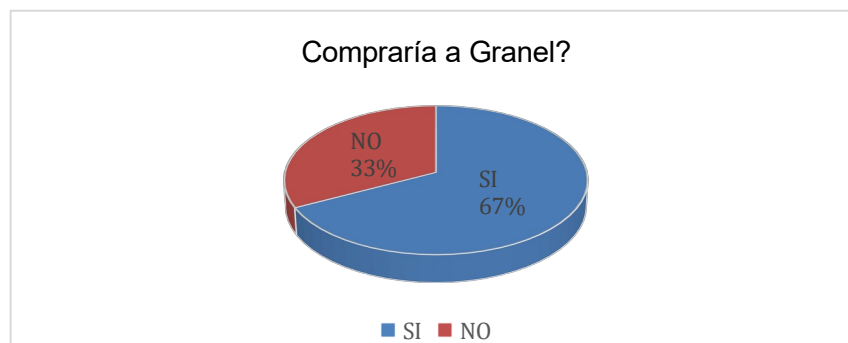


Fig. XI-5 - Población que no realiza compras a granel pero con disposición a comprar<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Fuente: Elaboración propia.

<sup>25</sup> Fuente: Elaboración propia.



Gran parte de la población que compra productos a granel constantemente se mueve en un rango de edad, de entre 20 y 39 años, con un porcentaje mayoritario en personas que fluctúan en rango de edad entre 30 y 39 años según siguiente gráfica.

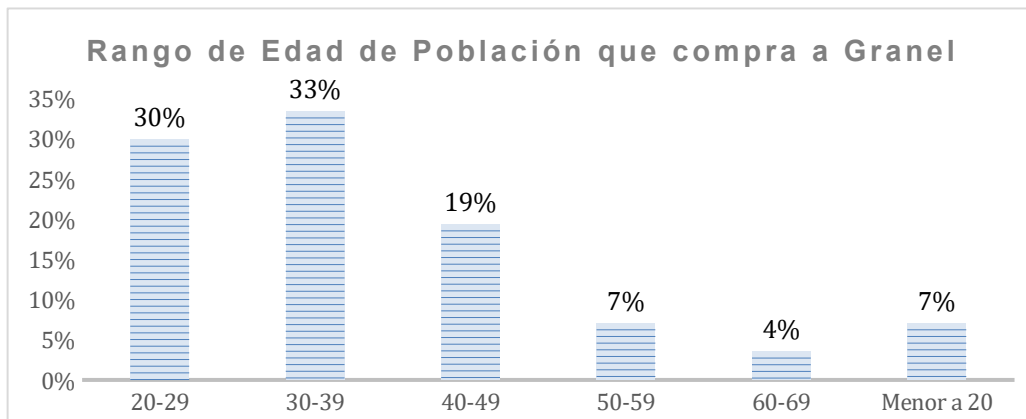


Fig. XI-6 - Rango de edades de personas que hoy compran a granel<sup>26</sup>

En la siguiente gráfica, es posible capturar la información de los hogares que tienen una mayor disposición a comprar según el número de personas que habitan el hogar de los encuestados concentrándose en Jóvenes que viven solos con un 29% de representación y parejas sin hijos con 37%; también es posible capturar una disposición a comprar importante de parejas con un solo hijo representando el 14% de los encuestados que compran a granel.

<sup>26</sup> Fuente: Elaboración propia.

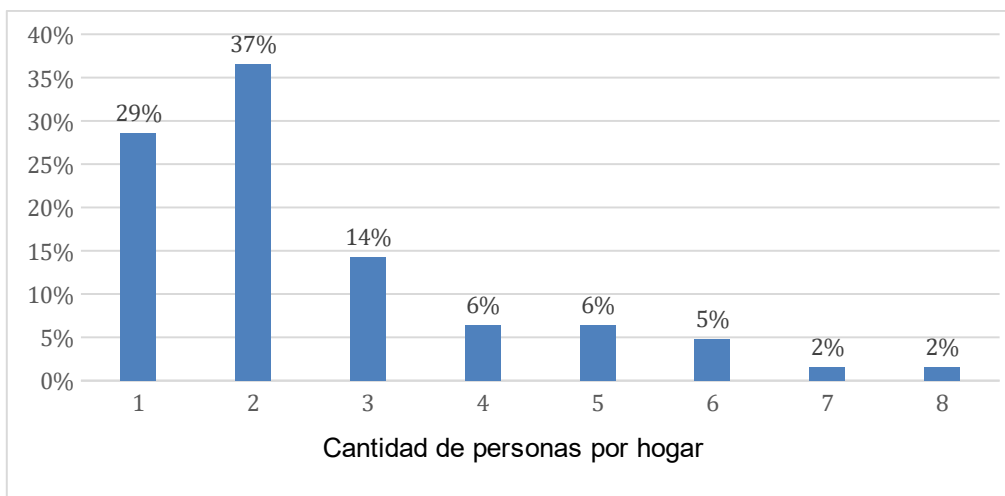


Fig. XI-7 - Compradores a granel por cantidad de individuos que habitan el hogar<sup>27</sup>

### 12.3. Tamaño de mercado según disposición a comprar.

El análisis de mercado se realiza en el punto principal de la tienda inicialmente en esquina de Irrazaval con Humberto Trucco, centro neurálgico de Restaurantes y pequeñas tiendas. Se escoge la comuna de Ñuñoa, por ser pionera en la región metropolitana en gestión de residuos y acciones para el cuidado del medio ambiente.

Según Resultado de Censo 2017, esta comuna cuenta con una población de 208.237 habitantes, de los cuales, según el análisis de mercado, se enfatiza en la creación de la propuesta de valor para la población activa para este tipo de tiendas, personas que fluctúan entre 20 y 69 años de edad, las cuales corresponden a 144.551 personas. Dentro de los rangos de edad analizados, existe un mercado muy activo comprando productos a granel dentro de las distintas posibilidades de la oferta actual según Tabla XII-1, el que corresponde a personas entre 20 a 39 años, correspondientes a profesionales solteros y parejas que tienen un hijo.

Este análisis corresponde a personas que habitan dentro de la comuna, correspondiente al porcentaje mayoritario de las compras en tienda a realizar. Este es el espectro de mercado potencial el cual se utilizará para analizar la viabilidad del proyecto, según las

<sup>27</sup> Fuente: Elaboración propia.

siguientes tablas, en donde la población total dispuesta a comprar corresponde a la suma algebraica en los rangos de edad seleccionados, las que ascienden a 31.096 personas.

NOMBRE REGIÓN	Código Región	NOMBRE PROVINCIA	Código Provincia	NOMBRE COMUNA	Código Comuna	Edad	Hombres	Mujeres	TOTAL
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	NUNOA	13120	20 a 24	6.836	6.893	13.729
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	25 a 29	8.944	9.712	18.656
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	30 a 34	10.557	11.378	21.935
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	35 a 39	9.465	9.999	19.464
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	40 a 44	7.354	8.087	15.441
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	45 a 49	5.696	6.654	12.350
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	50 a 54	5.427	6.789	12.216
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	55 a 59	5.228	6.901	12.129
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	60 a 64	4.160	6.202	10.362
METROPOLITANA DE SANTIAGO	13	SANTIAGO	131	ÑUÑO A	13120	65 a 69	3.258	5.011	8.269
CANTIDAD DE PERSONAS									144.551

Tabla XI—16 - Cantidad de Personas Censo 2017<sup>28</sup>

Rango de Edad	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69
Cantidad de Personas	32.385	41.399	27.791	24.345	18.361
% de Personas con disposición a Comprar	30%	33%	19%	7%	4%
Cantidad de Personas con disposición a comprar	9.719	135.662	5.280	1.704	734
Tamaño del mercado (Cantidad de Personas)	31.096 personas				

Tabla XI—17 - Cantidad de personas con disposición a comprar. de Mercado con disposición a comprar<sup>29</sup>

Según análisis asociado a las compras promedio que se realizan en el sector según tabla Error: no se encontró el origen de la referencia, ascienden a clp\$16.889, con un potencial en cantidad de personas de 31.096 personas con disposición comprar, por ende el tamaño de mercado es de CLP\$525.180.344

<sup>28</sup> <https://resultados.censo2017.cl>

<sup>29</sup> Fuente: Elaboración propia.

## 12.4. Análisis PESTEL

	DESCRIPCIÓN	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES
<b>POLÍTICO</b>	Chile es un estado democrático, regido por la Constitución de 1981. El gobierno cuenta con los 3 poderes: Ejecutivo, que, de acuerdo a la Constitución, el poder ejecutivo corresponde al presidente quien actúa la vez como Jefe de Estado y Jefe de gobierno. Legislativo, que está en manos del congreso constituidos por diputados y senadores elegidos democráticamente y Judicial; el cual corresponde a la Corte Suprema (el organismo judicial más alto), formada por los jueces y en general a todos los tribunales de la República, ordinarios o especiales. Los jueces son independientes y nombrados de forma vitalicia por el presidente	No se visualizan riesgos asociados al plan de negocio en el país.	Chile dentro de los últimos años se ha sumado a las políticas mundiales de sustentabilidad en los gobiernos siendo participe de los compromisos del COP 21 para reducir considerablemente las emisiones de gases de efecto invernadero y contaminación ambiental en todas sus formas, incentivando el consumo socialmente responsable y la implementación de fuentes de energías renovables	Existe un compromiso importante gubernamental hacia los emprendimientos de características sustentables que proyectan el cuidado del medio ambiente, lo que genera facilidades legales para la obtención de autorizaciones para Pymes que proyecten la implementación rentable con este tipo de actividades.

Tabla XI—18 Entorno Político<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Fuente: Elaboración propia.

	DESCRIPCIÓN	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES
ECONÓMICO	<p>La economía de Chile es la quinta mayor economía de América Latina en términos de producto interno bruto (PIB) nominal, y también en cuanto al PIB a precios de paridad de poder adquisitivo (PIB PPA). Chile posee la renta per cápita más elevada de América Latina (USD 26,905 PIB per cápita PPA) y pertenece a la categoría de países de ingresos altos según el Banco Mundial, con índices remarcados en cuanto a competitividad, libertad económica, y desarrollo financiero.</p>	<p>Si bien Chile ha gozado de un comportamiento estable y con los mejores índices de crecimiento en la región en las últimas décadas, el crecimiento podría verse afectado, por la pandemia COVID-19 que actualmente está viviendo, las guerras comerciales internacionales, lo que podría derivar un incremento en los impuestos para incentivar la economía, pero que podría reducir la disposición a pagar por el consumo de productos de primera necesidad de alimentación e higiene, las cuales derivarían en que los consumidores se orienten por el precio de los productos de bajo involucramiento. En cuanto a la Variación del IPC<sup>31</sup>, se refleja un incremento en el último año del 2,3%: en donde un 0,5% es producido por alimentos y bebidas.</p>	<p>Antes de iniciar cualquier actividad comercial en Chile, es muy importante definir los aspectos principales que regirán a la nueva Empresa, independientemente del rubro o giro elegido. Previo a la Constitución de la Sociedad es recomendable elaborar un Plan de Negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pasos para constituir una sociedad son:</li> <li>• Constitución de Sociedad</li> <li>• Inscripción en Registro de Comercio</li> <li>• Publicación en el Diario Oficial</li> <li>• Iniciación de Actividades y obtención del RUT (Rol Único Tributario)</li> <li>• Documentos Tributarios</li> <li>• Solicitud de Permisos (Patentes)</li> </ul>	<p>La disposición positiva gubernamental para la implementación de emprendimientos y el fácil acceso a créditos bancarios empresariales promueve grandes oportunidades de emprender con nuevas y emergentes iniciativas de negocios.</p> <p>A pesar que actualmente se está viviendo una Pandemia a nivel Global, en Chile algunos servicios y locales de alimentos no han sido afectados en su totalidad, protegiendo a la población de provisión básica.</p>

Tabla XI—19 Entorno Económico<sup>32</sup>

	DESCRIPCIÓN	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES
SOCIAL	<p>País que en su mayoría es representado por la clase media, y muy marcado por la desigualdad de ingresos, con una cultura de gente joven muy activa y comprometida con los cambios y cuidados del medio ambiente, con varias instituciones con y sin fines de lucro alineadas con la causa medio ambiental del planeta.</p>	<p>Desde el 18 de Octubre del 2019, se observan potentes pronunciamientos sociales lo que podrían afectar el curso normal de funcionamiento de la industria.</p>	<p>País con fuertes demandas sociales con un profundo contenido y significado político, reclamando una nueva Constitución Política que emane de una asamblea constituyente; plebiscito vinculante en materia educacional un nuevo sistema político que garantice la participación, la representación y la diversidad; una nueva política económica y el apoyo a las pymes; una reforma tributaria profunda; un Estado democrático socio-ambiental y soberano que recupere para la nación los recursos naturales y energéticos del país, etc.</p>	<p>Población con un nivel de ingresos altos según clasificación del banco mundial, lo que incrementa las posibilidades de capturar consumidores con una disposición a pagar más, por productos que se elaboren y distribuyan de manera sustentable.</p> <p>Población sensible a los temas de impacto ambiental.</p>

Tabla XI—20 Entorno Social

31 IPC [https://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2019/español/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-\(ipc\)-junio-2019.pdf?sfvrsn=1f545cd2\\_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/boletines/ipc/2019/español/bolet%C3%ADn-%C3%ADndice-de-precios-al-consumidor-(ipc)-junio-2019.pdf?sfvrsn=1f545cd2_4)

32 Fuente: Elaboración propia.

	DESCRIPCIÓN	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES
TECNOLÓGICO	Entre los 5 países más tecnológicos de Latinoamérica, con el índice de acceso a la conectividad más alto de Sudamérica, con una red de infraestructura para el transporte de información consolidada y una población muy activa tecnológicamente, en donde este año 2019 cerca del 80% de la población usa internet, cifra que crece considerablemente contra cerca del 50% de la población usando internet en el 2013.	El riesgo asociado a este plan de negocios es no considerar dentro del desarrollo del proyecto, los actuales cambios tecnológicos que abordan principalmente, la interacción con clientes en el plan de ventas a través de una app, el marketing y la eficiencia en la operación a través de la automatización de procesos.	Las exigencias tecnológicas para este negocio se basan principalmente en la demanda de los consumidores con un comportamiento cambiante muy activo con alzas considerables en tasas de uso de la tecnología de la información (apps, redes sociales, etc..), para el cual las empresas deben estar atentas y preparadas a dichos cambios, para mantenerse competitivos en el mercado y atractivo para los consumidores.	El uso de la tecnología permite mantener informado al negocio en cuanto a tendencias para comprender el cambio en el comportamiento de los consumidores e ir tomando decisiones de innovación con respecto a estos datos, optimiza las gestiones con los proveedores, mantiene los datos más seguros y es el puente de crecimiento de cara al incremento de ventas tanto en producto como servicios.

Tabla XI—21 Entorno Tecnológico<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Fuente: Elaboración propia.

	DESCRIPCIÓN	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES
<b>ECOLÓGICO Y AMBIENTAL</b>	Chile se encuentra en uno de los puestos más bajos (#11) en cuanto al Índice de desempeño Ambiental (EPI) medido en América Latina, el cual mide en cómo se encuentran los países en cuanto a calidad del aire, del agua, recursos acuíferos, impacto en la agricultura, emisiones de CO2 y protección de especies. También es el segundo país con la mayor generación precipita de basura en Latinoamérica.	Sin riesgos para el concepto de aplicación de este emprendimiento.	Hoy las exigencias ecológicas y ambientales regidas por el Servicio de Evaluación de Impacto Ambiental en Chile(SEIA), fortalecen a este modelo de negocios, ya que se trabaja con conceptos que la sociedad en Chile está comenzando a valorar, por sobre el precio de los productos y servicios en que puede ofrecer el común del mercado.	Si bien Chile es uno de los países que más recicla, es también el que produce más contaminación per cápita en Latinoamérica, y esto asociado principalmente al nivel de poder adquisitivo que se tiene en el país producto del buen comportamiento económico en las últimas décadas: razón que genera evidencias explícitas locales para abordar los problemas del medio ambiente, dando paso a generar nuevas propuestas bajo los conceptos de sustentabilidad que hoy el consumidor está valorando.

Tabla XI—22 Entorno Ecológico y Ambiental<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Fuente: Elaboración propia.

	DESCRIPCIÓN	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES
<b>LEGAL</b>	<p>Dentro del marco legal Chile tiene innumerables leyes y decretos que regulan a las empresas para controlar su comportamiento en cuanto al cuidado del medio ambiente, en donde se centra básicamente en las emisiones de CO2 del servicio, en el tratamiento de residuos peligrosos, tratamiento de químicos, mediciones de la calidad del aire y agentes contaminantes en el agua, pero aún no se ha normado acerca del tratamiento de residuos plásticos uno de los que más afecta a la vida marina, emisiones de CO2 para su elaboración, o el impacto de la explotación de la materia prima de este agente.</p> <p>Adicionalmente existe un reglamento en base a la gestión de alimentos*.</p>	<p>Dentro del marco legal no se observan riesgos para la aplicación de este emprendimiento.</p>	<p>Hoy las exigencias de cara al marco legal van a favor de este tipo de negocios, éstas se están presentando a nivel de municipalidades, en donde se está prohibiendo a los oferentes la entrega de productos en bolsas plásticas y también trabajar con dentro de sus servicios o productos con plásticos de un solo uso. Lo anterior se ha presentado desde ya hace algunos años en regiones que impulsaron estas iniciativas como Pucón en la novena región y hoy se están replicando en Santiago. Exigencias que también están siendo muy reconocidas y abordadas por los consumidores, en donde un porcentaje muy mayoritario aprueba la implementación de cada una de estas iniciativas para el cuidado del medio ambiente.</p> <p>Otra exigencia que debe cumplirse a cabalidad es la resolución 2079 Exenta, impuesta por el Ministerio de Salud, la cual determina requisitos y exigencias sanitarias que deberán cumplir quienes laboren o tengan a su cargo establecimientos pertenecientes a los rubros de alimentos riesgos para la salud de la población y el decreto DTO. N° 977/96 asociada a las exigencias sanitarias de los alimentos comercializados.</p> <p>Los distintos tipos de decretos a cumplir son descritos en anexo 4.</p>	<p>Hoy el marco legal a nivel local en municipalidades está ofreciendo oportunidades múltiples de negocio, pero sin entregarlo explícitamente, si no que cambiando el comportamiento de los consumidores, al hacer que estos se organicen para realizar sus compras ya que hoy los oferentes no pueden entregar los productos en plástico para su transporte desde el punto de venta, por ende este primer paso, está haciendo que otra parte de consumidores valla más allá y se organiza hasta incluso eliminar por completo el plástico como envase dentro de sus compras.</p>

Tabla XI—23 Entorno Legal<sup>35</sup>

35 Fuente: Elaboración propia.



## \*Reglamento Sanitario de Alimentos

### Descripción

El Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos.

Se aplica a todas las personas naturales o jurídicas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente, así como a los establecimientos, medios de transporte y distribución destinado a dichos fines.

Orientaciones para la aplicación del descriptor «ALTO EN» (Decreto 13, Ley 20.606)

- Manual gráfico de los descriptores nutricionales «ALTO EN» (Decreto 13, Ley 20.606)
- Descriptores «ALTO EN» (Decreto 13, Ley 20.606)
- Descriptores «ALTO EN» (Decreto 13, Ley 20.606)
- Reglamento Sanitario de los Alimentos. DTO.Nº977/96 (actualizado a octubre 2016) (Tipo .pdf; Actualizado a Enero 2015)
- Decreto N°8, Constituye Comisión Asesora para la revisión y actualización del Reglamento Sanitario de los Alimentos. MINSAL 2015

Últimas modificaciones al RSA NORMATIVAS ASOCIADAS

- Decreto Exento 118, aprueba Norma Técnica N° 158 sobre HACCP
- CIRCULAR 05 Febrero 2012 instruye sobre LISTERIOSIS
- Decreto N° 77 Norma Técnica sobre procedimientos e inspección médico veterinaria de las especies producto de la caza y de sus carnes y criterios para la calificación de aptitud para el consumo humano Diario Oficial 10.07.10
- Límites máximos de Residuos de Medicamentos Veterinarios en Alimentos para consumo Humano de acuerdo a Resolución Exenta 551/14
- Resolución Exenta 636, Establece dosis máximas de irradiación de alimentos. Diario oficial 06-09-2014

- Decreto Exento 1375 Norma General Técnica N° 117 sobre Inspección Médico Veterinaria de Aves de Corral y de sus Carnes Diario Oficial 10.07.10
- Resolución Exenta 33/10. Fija tolerancias máximas de residuos de plaguicidas en alimentos y deja sin efecto la Resolución Exenta 581/99 y sus modificaciones Diario Oficial 05.02.10
- Resolución Ex. 726 del 12 de Sept. de 2011 Deroga Resolución Exenta 335/11 Dispone exigencia de certificación de ausencia de contaminación por radionucleidos en alimentos importados desde Japón Diario oficial 30.09.2011
- Resolución Exenta N°427/10 Define lista de alérgenos alimentarios que deben rotularse conforme al artículo 107 letra h del Reglamento Sanitario de los Alimentos Diario Oficial 03.07.10
- Resolución Exenta 951/09 Autoriza obtención de aceites comestibles a partir de semillas de Pinus koraiensis Diario Oficial 28.11.09
- Decreto N° 20 Establece requisitos para la importación de productos derivados de bovinos destinados al uso y consumo humano actualizado Decreto 19 Diario Oficial 19.04.11
- Resolución Exenta N° 764/09 Normas técnicas sobre directrices nutricionales que indica, para la declaración propiedades saludables de los alimentos. Diario Oficial 05.10.09
- Resolución exenta N° 8/12 (autoriza la obtención de aceites comestibles a partir del hongo Mortierella alpina) Diario Oficial 21.01.2012

## RESULTADOS DE CONSULTAS PÚBLICAS

Nuevo– Consolidado de respuestas a observaciones recibidas durante consulta pública nacional e internacional sobre propuesta de modificación del decreto supremo 977/96, Reglamento Sanitario de los Alimentos, del Ministerio de Salud de Chile, para la ejecución de la Ley 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad.

– Consolidado de observaciones y respuestas a la consulta pública propuesta de modificación del artículo 518 del Dto. 977/96, Reglamento Sanitario de los Alimentos, Ministerio de Salud

Texto en consulta pública entre el 04 de diciembre del 2013 y el 24 de Marzo del 2014

## 12.5. Competidores

	Competidores					
Características	Sin Envase	Mejorxgramos	Tienda Le Panier	Juntos Compremos	Almacén Fibra	Guadalupe Tienda Natural
Comuna	Ñuñoa	Ñuñoa	Ñuñoa	Ñuñoa	Ñuñoa	Ñuñoa y Providencia
Tienda Física	Si	Si (Solamente retiro de productos)	Si	Si	Si	SI (n=2)
Canal Online	Instagram Facebook Website	Instagram	Instagram	Instagram Website	Instagram Facebook Website	Instagram Facebook
Nº Productos	198	No disponible (online)	No disponible (online)	47	52	No disponible (online)
Link (Facebook)	<a href="https://es-la.facebook.com/SinEnvase/">https://es-la.facebook.com/SinEnvase/</a>	No disponible	No disponible	No disponible	<a href="https://www.facebook.com/pg/almacenfibra/about/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/pg/almacenfibra/about/?ref=page_internal</a>	<a href="https://www.facebook.com/guadalupe.tiendanatural/">https://www.facebook.com/guadalupe.tiendanatural/</a>
Link (Instagram)	<a href="https://www.instagram.com/sin_envase_chile/?hl=es-la">https://www.instagram.com/sin_envase_chile/?hl=es-la</a>	<a href="https://www.instagram.com/mejorxgramos/">https://www.instagram.com/mejorxgramos/</a>	<a href="https://www.instagram.com/tiendalepanier/">https://www.instagram.com/tiendalepanier/</a>	<a href="https://www.instagram.com/juntos.compremos/">https://www.instagram.com/juntos.compremos/</a>	<a href="https://www.instagram.com/almacenfibra/?hl=es-la">https://www.instagram.com/almacenfibra/?hl=es-la</a>	<a href="https://www.instagram.com/guadalupe.tiendanatural/">https://www.instagram.com/guadalupe.tiendanatural/</a>
Link Website	<a href="http://sin-envase.cl/">http://sin-envase.cl/</a>	No disponible	No disponible	<a href="https://juntoscompremos.cl/">https://juntoscompremos.cl/</a>	<a href="https://www.almacenfibra.cl/">https://www.almacenfibra.cl/</a>	<a href="http://www.guadalupe.tienda.cl/">http://www.guadalupe.tienda.cl/</a>
Medios de contacto Website	Email: azamora@sin-envase.cl Teléfono: +56 2 3224 9605 Formulario Online Sin APP	Whatsapp: +56962390409 Sin APP	No disponible	Teléfono: +56945885158 Email: <a href="mailto:ventas@juntoscompremos.cl">ventas@juntoscompremos.cl</a> Sin APP	Teléfono: +56955393406 Sin APP	Teléfono: +5695778805 Sin APP
Convenio (Ej. UberEats/CornerShop)	Ninguna	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	
Exclusivo a granel	No	Si	No disponible	No	No	Si
RSE (Declaración)	Ninguna	Ninguna	Ninguno	Algunas declaraciones	Ninguna	
Servicio Destacado	Receta Participación en feria sustentable Participación en la semana del clima Prensa: Publímetro <a href="https://www.publmetro.cl/cl/noticias/2018/10/22/negocios-sin-envases-asi-funciona-mercado-granel-no-deja-desechos.html">https://www.publmetro.cl/cl/noticias/2018/10/22/negocios-sin-envases-asi-funciona-mercado-granel-no-deja-desechos.html</a>	Ninguna	Ninguno	Testimonios Trabajo limpio y sustentables Comercio Justo Cooperativa	Recetas Acciones para compartir temas medio ambientales	Veggie Tostaduría Sin Gluten Orgánico

Tabla XI—24 Competidores Ñuñoa<sup>36</sup>

36 Fuente: Elaboración propia.

	<b>Competidores</b>		
<b>Características</b>	<b>Guadalupe Tienda Natural</b>	<b>La Nacional Granel</b>	<b>Full Natural Store</b>
<b>Comuna</b>	Ñuñoa y Providencia	Providencia	Providencia
<b>Tienda Física</b>	SI (n=2)	Si	Si
<b>Canal Online</b>	Instagram Facebook	Website Instagram Facebook	Instagram Facebook
<b>Nº Productos</b>	No disponible (online)	186	No disponible
<b>Link (Facebook)</b>	<a href="https://www.facebook.com/guadalupe.tiendanatural/">https://www.facebook.com/guadalupe.tiendanatural/</a>	<a href="https://es-la.facebook.com/lanacionalgranel/">https://es-la.facebook.com/lanacionalgranel/</a>	<a href="https://www.facebook.com/fullnatural.store/">https://www.facebook.com/fullnatural.store/</a>
<b>Link (Instagram)</b>	<a href="https://www.instagram.com/guadalupe.tiendanatural/">https://www.instagram.com/guadalupe.tiendanatural/</a>	<a href="https://www.instagram.com/lanacionalgranel/?hl=es-la">https://www.instagram.com/lanacionalgranel/?hl=es-la</a>	<a href="https://www.instagram.com/fullnatural.store/">https://www.instagram.com/fullnatural.store/</a>
<b>Link Website</b>	<a href="http://www.guadalupe.tienda.cl/">http://www.guadalupe.tienda.cl/</a>	<a href="https://www.lanacional.cl/">https://www.lanacional.cl/</a>	No disponible
<b>Medios de contacto Website</b>	Teléfono: +5695778805 Sin APP	Teléfono Tienda Online: +569 64690042 Teléfono Tienda física: +569 58090261 Formulario Online Sin APP	Email: <a href="mailto:contacto@fullnatural.cl">contacto@fullnatural.cl</a> Sin APP
<b>Convenio (Ej. UberEats/Cornershop)</b>	Ninguna	Ninguna	Ninguna
<b>Exclusivo a granel</b>	Si	No	No
<b>RSE (Declaración)</b>		Ninguna	Ninguna
<b>Servicio Destacado</b>	Veggie Tostaduría Sin Gluten Orgánico	Servicio a Empresas Blog Recetas	Tienda de Alimentación Saludable Programa de puntos para descuento a cliente frecuentes Concursos

Tabla XI—25 Competidores Ñuñoa y Providencia<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Fuente: Elaboración propia.

	<b>Competidores</b>	
<b>Características</b>	<b>Un cuarto a Granel</b>	<b>Mercado Ecológico</b>
<b>Comuna</b>	Santiago Centro	Santiago Centro
<b>Tienda Física</b>	Si	No
<b>Canal Online</b>	Instagram Facebook	Instagram
<b>Nº Productos</b>	122	No disponible (online)
<b>Link (Facebook)</b>	<a href="https://www.facebook.com/uncuartoagranel/">https://www.facebook.com/uncuartoagranel/</a>	No
<b>Link (Instagram)</b>	<a href="https://www.instagram.com/uncuartoagranel/">https://www.instagram.com/uncuartoagranel/</a>	<a href="https://www.instagram.com/mercadoecologico/?hl=es-la">https://www.instagram.com/mercadoecologico/?hl=es-la</a>
<b>Link Website</b>	<a href="#">No disponible</a>	<a href="http://www.mercadoecologico.cl/">http://www.mercadoecologico.cl/</a> (Sin dominio activo)
<b>Medios de contacto Website</b>	Teléfono: +56963002048 Email:uncuartoagranel@gmail.com Sin APP	No disponible Sin APP
<b>Convenio (Ej. UberEats/Cornershop)</b>	Ninguna	Glovo Pedidos Ya
<b>Exclusivo a granel</b>	Si	Si
<b>RSE (Declaración)</b>	Ninguna	Ninguna
<b>Servicio Destacado</b>	El envío a domicilio es a través de envases desinfectados y reutilizables (productos de limpieza) El pesaje y precio de los productos está expresado en 1/4 Pedido mínimo: \$10.000 Costo de envío según comuna Mensaje de bienvenida en Facebook activo	Ninguna

Tabla XI—26 Competidores Santiago Centro<sup>38</sup>

38 Fuente: Elaboración propia.

	<b>Competidores</b>
<b>Características</b>	<b>Universo Natural</b>
<b>Comuna</b>	Las Condes
<b>Tienda Física</b>	Si
<b>Canal Online</b>	Instagram Facebook
<b>Nº Productos</b>	No disponible
<b>Link (Facebook)</b>	<a href="https://www.facebook.com/universonaturalcl">https://www.facebook.com/universonaturalcl</a>
<b>Link (Instagram)</b>	<a href="https://www.instagram.com/universonaturalcl/">https://www.instagram.com/universonaturalcl/</a>
<b>Link Website</b>	<a href="https://universonatural.cl/">https://universonatural.cl/</a>
<b>Medios de contacto Website</b>	Teléfono: +56 9 9598 8273 Sin APP
<b>Convenio (Ej. UberEats/Cornershop)</b>	Ventas a domicilio Gratis sobre compras de \$20.000
<b>Exclusivo a granel</b>	No
<b>RSE (Declaración)</b>	Ninguna
<b>Servicio Destacado</b>	Ventas a domicilio Gratis sobre compras de \$20.000 Tienda de Productos Naturales

Tabla XI—27 Competidores Las Condes<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Fuente: Elaboración propia.

	Competidores	
Características	Kulko Emporio a Granel	Chile Sano
Comuna	Las Condes	Providencia
Tienda Física	Online	Online
Canal Online	Instagram Facebook Website	Instagram Facebook Website
Nº Productos	187	119
Link (Facebook)	<a href="https://www.facebook.com/kulkoemporiogranel">https://www.facebook.com/kulkoemporiogranel</a>	<a href="https://www.facebook.com/Chilesano-1108451262646418/?ref=aymt_homepage_panel&amp;eid=ARCOzNAy-6AMoym0HeoV9dPTi4H1z_TePxpA_9pN8soVqVThO2ui-uXQnmlwVCyQL5Ob0Qx2OvpzJze">https://www.facebook.com/Chilesano-1108451262646418/?ref=aymt_homepage_panel&amp;eid=ARCOzNAy-6AMoym0HeoV9dPTi4H1z_TePxpA_9pN8soVqVThO2ui-uXQnmlwVCyQL5Ob0Qx2OvpzJze</a>
Link (Instagram)	<a href="https://www.instagram.com/kulkoemporio_granel/?hl=es-la">https://www.instagram.com/kulkoemporio_granel/?hl=es-la</a>	<a href="https://www.instagram.com/chilesano/">https://www.instagram.com/chilesano/</a>
Link Website	<a href="http://www.kulkoemporio.cl/">http://www.kulkoemporio.cl/</a>	<a href="https://chilesano.com/collections/vermicompostera">https://chilesano.com/collections/vermicompostera</a>
Medios de contacto Website	Email: hola@kulkoemporio.cl Telephone (WhatsApp): +56 9 6513 0184 Formulario Online Sin APP	Email: contacto@chile-sano.cm WhatsApp: +56982082209 Formulario Online Sin APP
Convenio (Ej. UberEats/Cornershop)	Ninguna	Ecopedidos (bicicleta)
Exclusivo a granel	No	No
RSE (Declaración)	Ninguna	Ninguna
Servicio Destacado	REFILL solo disponible en comunas de Providencia, La Reina, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea Despacho a domicilio Retiro gratis en Showroom	Concurso de descuento o 2x1 (Ruleta) al ingresar a website con correo electrónico del cliente. Producto saludables en empaques ecológicos (vidrio, bolsa 100% algodón, papel kraft, doypack). Despacho en Santiago en bicicleta (sin emisión). Despacho gratis desde los \$25.000 en Santiago y en regiones desde \$30.000. Vermicompostera con 500 lombrices

Tabla XI—28 Competidores Las Condes y Providencia tiendas online<sup>40</sup>

40 Fuente: Elaboración propia.

## 12.6. Análisis VRIO

Con la finalidad de determinar cuáles son las ventajas competitivas con respecto a los actuales competidores, se utilizará un análisis de recursos y capacidades utilizando la una evaluación de los recursos de la empresa y así poder obtener el potencial competitivo mediante las siguientes características: el valor (V), la rareza (R), la inimitabilidad (I) y la organización (O).

Valor: ¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?

Raro: ¿El recurso lo poseen pocas empresas?

Inimitable: ¿Las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?

Organización: ¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

Las competencias de “ZeroWaste” se representan a través del siguiente análisis VRIO.

Detalle	¿Valioso?	¿Raro?	¿Difícil de imitar?	¿Explotado por la Empresa?	Ventaja Competitiva
Fuentes de financiamiento propio	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Fuente de financiamiento bancaria	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Ubicación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Una tienda física para atención presencial	No	No	No	No	Desventaja Competitiva
Experiencia en el mundo de la venta a granel	Si	No	Si	Si	Paridad Competitiva
Variedad Productos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Calidad del Servicio	Si	Si	Si	Si	Ventaja Sostenible
Cultura Organizacional	Si	Si	Si	Si	Ventaja Sostenible
Canales de Comunicación	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
RSE	Si	Si	Si	Si	Ventaja Sostenible
Modelo de Negocio	Si	Si	Si	No	Ventaja Temporal

Tabla XI—29 Análisis VRIO<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Fuente: Elaboración propia.



## 12.7. Responsabilidad Social Empresarial, RSE

	OBJETIVO	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	ESTRATEGIA
COLABORADORES	<p>Definir políticas de responsabilidad social y ambiental dentro de la organización.</p> <p>Lograr que sientan el aporte que realizan a la comunidad y al medio ambiente, y de esta forma adquieran un compromiso con la misión de la empresa</p>	Alto Interés	Alta Influencia	<p>Flexibilizar sus jornadas de trabajos.</p> <p>Contribuir con el desarrollo de los colaboradores a través del programa de capacitación continuo que elaborará "ZeroWaste". Beneficios como bono de descuento para compras familiares, comisiones por venta, etc.</p> <p>Programar actividades dentro de la organización para crear conciencia ambiental en los colaboradores y en su entorno de relacionamiento.</p> <p>Uso de transporte ecológico (bicicletas, motos eléctricas) para el reparto a domicilio, transporte que será provisionado por "ZeroWaste".</p> <p>Alianzas con fundaciones para incluir colaboradores en riesgo social y universitarios, entregando oportunidades de trabajo.</p>
PROVEEDORES	Hacer que sean parte de los proveedores estratégicos de la empresa y hacerlos parte de la misión	Alto Interés	Baja Influencia	<p>Ofrecer herramientas que los hagan ser más eficientes, para minimizar sus costos, capacitación.</p> <p>Generar alianzas con productores locales apoyándolos mediante la adquisición de sus productos a través de contratos a corto y mediano plazo.</p>
CLIENTES	Satisfacer su necesidad de satisfacción de aportar al medio ambiente, y demostrarles la calidad y sustentabilidad de los productos.	Alto Interés	Alta Influencia	<p>Difusión de información a través de los colaboradores, en el punto de venta, en los repartos domiciliarios, en la página web, a través de la aplicación móvil y redes sociales, promoción de descuentos por niveles de compras realizadas.</p> <p>Identificar los cambios de hábitos y preferencias en cuanto al cuidado del medio ambiente y productos saludables de los clientes, para satisfacerlos de manera innovadora.</p>
SOCIEDAD	<p>Involucrar a la población en la cultura de alimentación saludable y cuidado del medio ambiente.</p> <p>Captar su atención para hacerlos parte de la promoción estratégica, haciéndolos aliados de la propuesta a difundir en la comunidad.</p>	Alto Interés	Alta Influencia	<p>Difusión de información a través de los colaboradores, en el punto de venta, en la página web, a través de la aplicación móvil y redes sociales, y a través de eventos sociales a coordinar con la municipalidad de Ñuñoa.</p> <p>Implementar actividades que permitan difundir los beneficios del cuidado del ambiente a través del consumo de productos orgánicos y naturales producidos sustentablemente.</p>
ENTIDADES GUBERNAMENTALES	Hacer que las entidades estatales sean los agentes del cambio cultural para el cuidado del medio ambiente y cuidado de la salud	Bajo Interés	Baja Influencia	Realizar invitaciones formales de la tienda, y gestionar actividades de educación, poner la tienda como un punto de reciclaje municipal, con aportes financieros y de promoción estatal.
MEDIO AMBIENTE	Reducir las cantidades de plástico en el mar. Disminuir la tala de bosques utilizados por la industria del papel.	Alto Interés	Alta Influencia	<p>Identificar actividades de responsabilidad social relacionadas al proceso de compras que incluya el análisis de las condiciones comerciales a utilizar, selección y desarrollo de proveedores con el fin de minimizar el impacto ambiental y la sobre explotación de los recursos.</p> <p>Ofrecer en la tienda puntos de reciclaje de papel, cartón, vidrio y metales en asociación con entidades gubernamentales.</p>

Tabla XI—30 – RSE<sup>42</sup>

N°	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Acciones	Impacto a Stakeholders
1	Fin de la Pobreza	Crear alianzas con entidades que apoyen el trabajo universitario de adultos que provengan de familias con situación de riesgos. Mejorar la educación, la sensibilización con respecto al cambio climático	Comunidad Clientes
2	Educación de calidad	Mejorar la educación, la sensibilización con respecto al cambio climático a través de los medios digitales.	Comunidad Clientes Medios
3	Igualdad de género	Asegurar el acceso a mujeres en cargos de liderazgos y recursos económicos dentro de la empresa, como parte de la gestión de recursos humanos.	Colaboradores
4	Energía Asequible y No contaminante	Utilizar tecnología de iluminación que posea eficiencia energética.	Comunidad Clientes Medios Socios
5	Trabajo decente y crecimiento económico	Apoyar a reducir la proporción de adultos/jóvenes que no están empleados en riesgo social Promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los colaboradores, incluidos migrantes y mujeres.	Colaboradores
6	Ciudades y comunidades sostenibles	Apoyar a reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las comunas en relación a la disminución de residuos que proviene del embalaje del consumo de los productos de la empresa.	Comunidad Clientes Medios
7	Producción y consumo responsable	Apoyar la reducción de pérdida de alimentos, mediante la venta a granel Incorporar información sobre la sostenibilidad en el ciclo de presentación de informes anuales.	Comunidad Clientes Socios
8	Producción y consumo responsable	Seleccionar proveedores que mantengan una gestión sostenible y uso eficiente de los recursos naturales como también el manejo de pérdida posterior a la cosecha, para reducir la pérdida de alimentos y el uso racional de productos químicos. Esta actividad se encontrará bajo la responsabilidad de la administración como parte del proceso de selección y evaluación de proveedores como parte de la propuesta de valor de la empresa.	Proveedores
9	Acción por el clima	Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.	Comunidad Clientes Medios
10	Alianzas para lograr los objetivos	Promover la constitución de alianzas eficaces en la esfera público-privada y sociedad civil, con la finalidad de aprovechar experiencia y estrategias para la obtención de recursos de las alianzas.	Socios

Tabla XI—31 Objetivos de Sostenibilidad<sup>43</sup>

42 Fuente: Elaboración propia.

43 Fuente: Elaboración propia.

## 12.8. "ZeroWaste" App



Imagen 1 APP ZeroWaste<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Fuente: Elaboración propia.



12.9. Distribución de Planta “ZeroWaste”.

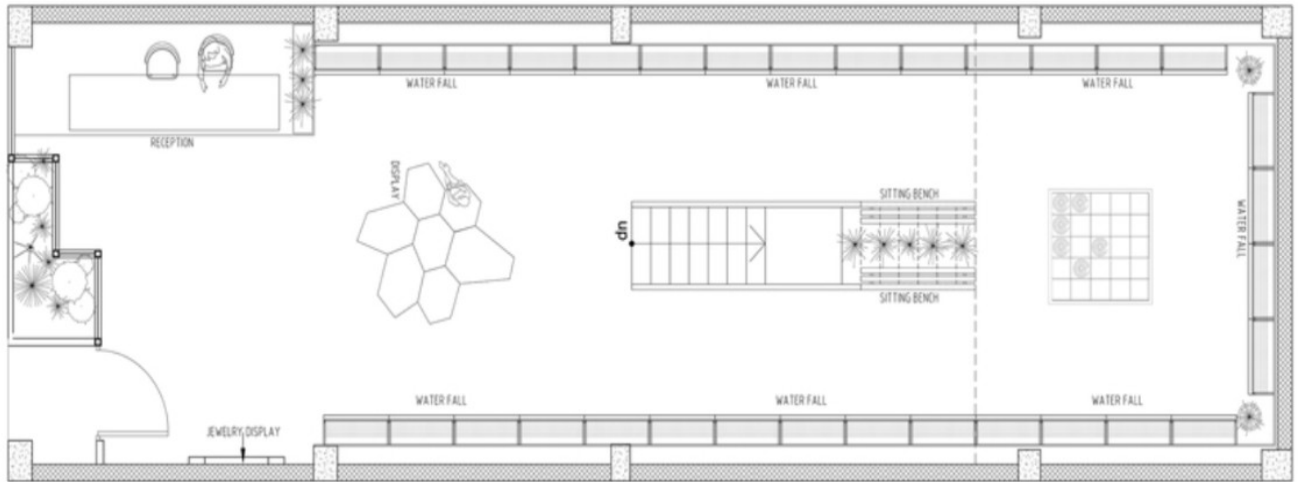


Fig. XI-8 Distribución de Planta Tienda física.<sup>45</sup>



Imagen 2 Ejemplo Diseño Interior de Tienda

45 Fuente: <http://www.plataformaarquitectura.cl>



Imagen 3 Ejemplo de dispensadores a granel interior de tienda.

12.10. Lista de Productos

<b>Grupo de Productos</b>	<b>Descripción de Productos</b>
GRUPO 1	ALIÑOS
GRUPO 2	CEREALES SEMILLAS Y GRANOS
GRUPO 3	AZUCARES
GRUPO 4	FRUTOS SECOS Y DESHIDRATADOS
GRUPO 5	ARINAS Y ALMIDORES
GRUPO 6	LEGUMBRES
GRUPO 7	MIELES Y MERMELADAS
GRUPO 8	TE, YERBAS E INFUSIONES
GRUPO 9	COSMETICA
GRUPO 10	LIMPIEZA Y ASEO
GRUPO 11	ALIMENTOS

Tabla XI—32 Grupo de Productos<sup>46</sup>

---

46 Fuente: Elaboración propia.

## 12.11. Campaña de Marketing

<b>Actividad</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
Publicidad: Celebración Calendario Ambiental	Reducción de emisiones Co2	Ninguna	La hora del Planeta	Día de la Tierra	Día internacional del Reciclaje	Día Mundial del Medio Ambiente
Campaña educacional (Salud)	x	x	X	x	x	x
Diversos productos	x	x	X	x	x	x
Reconocimientos Colaboradores			X			x
Reconocimiento Clientes	x		X		x	
Publicidad de Alianzas	x		X	x	x	x
<b>Actividad</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Campaña educacional (Salud)	x	x	x	X	x	x
Difundir Productos	x	x	x	X	x	x
Festival			Fiestas Patrias			Participar en FIIS
Reconocimiento Colaboradores			x			x
Reconocimiento Clientes	x		x		x	
Publicación de Alianzas	x	x		X	x	x

Tabla XI—33

Gantt Campañas de Marketing<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Fuente: Elaboración propia.



## 12.12. Flujo de operaciones

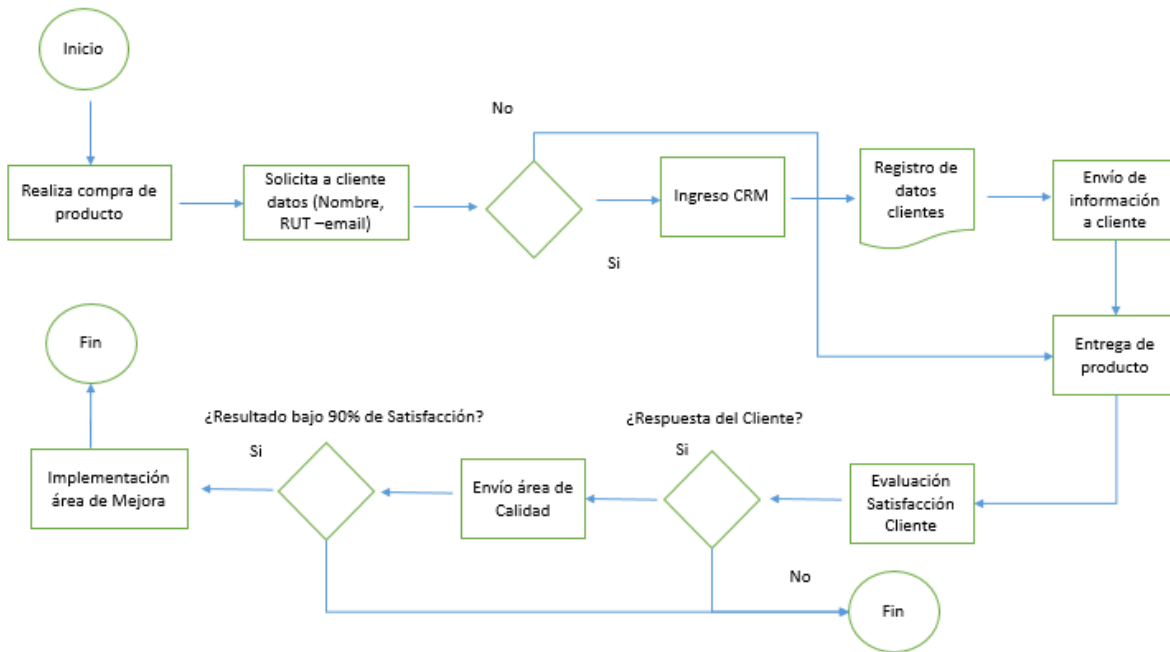


Fig. XI-9

Flujo de Operaciones Cliente en Tienda y Gestión de Calidad<sup>48</sup>

48 Fuente: Elaboración propia.

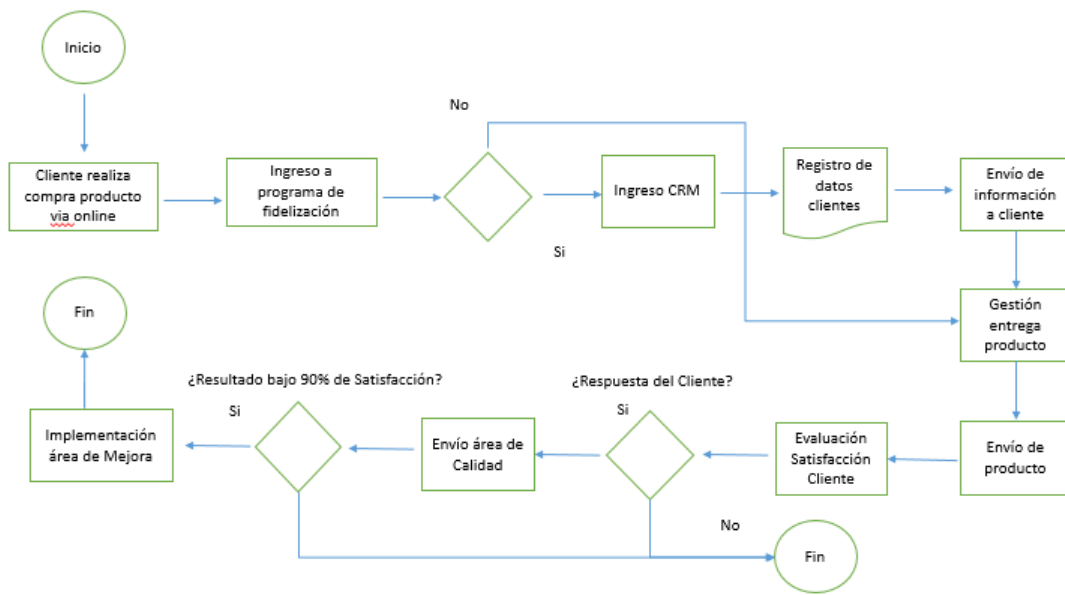


Fig. XI-10

Flujo de Operaciones Cliente en Venta Online y Gestión de Calidad<sup>49</sup>

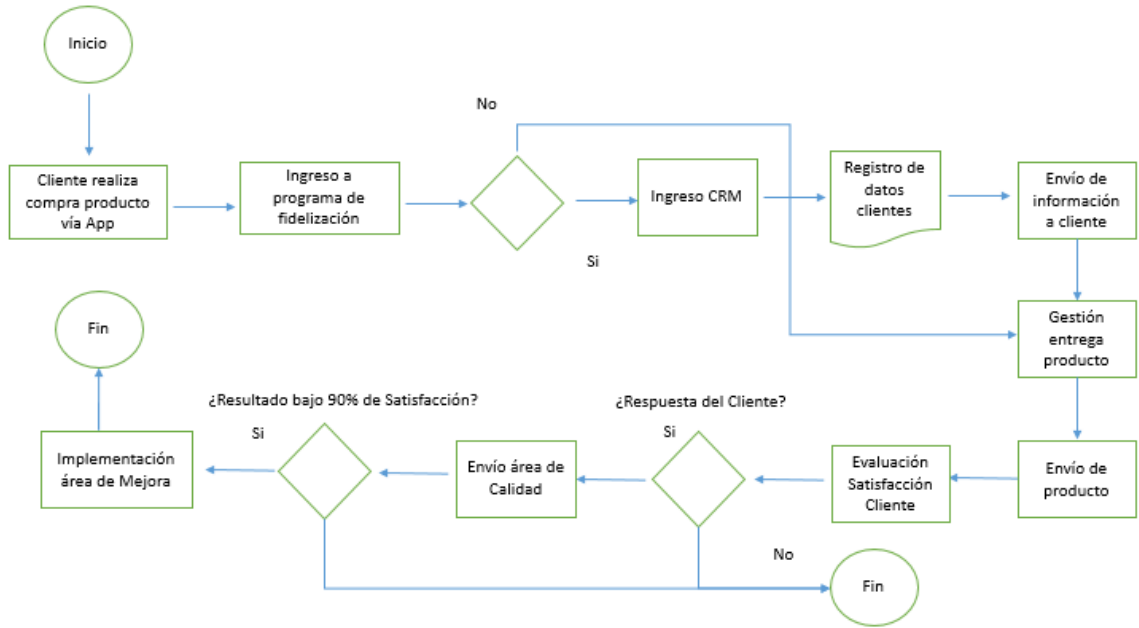


Fig. XI-11

Flujo de Operaciones vía App y Gestión de Calidad

49 Fuente: Elaboración propia.

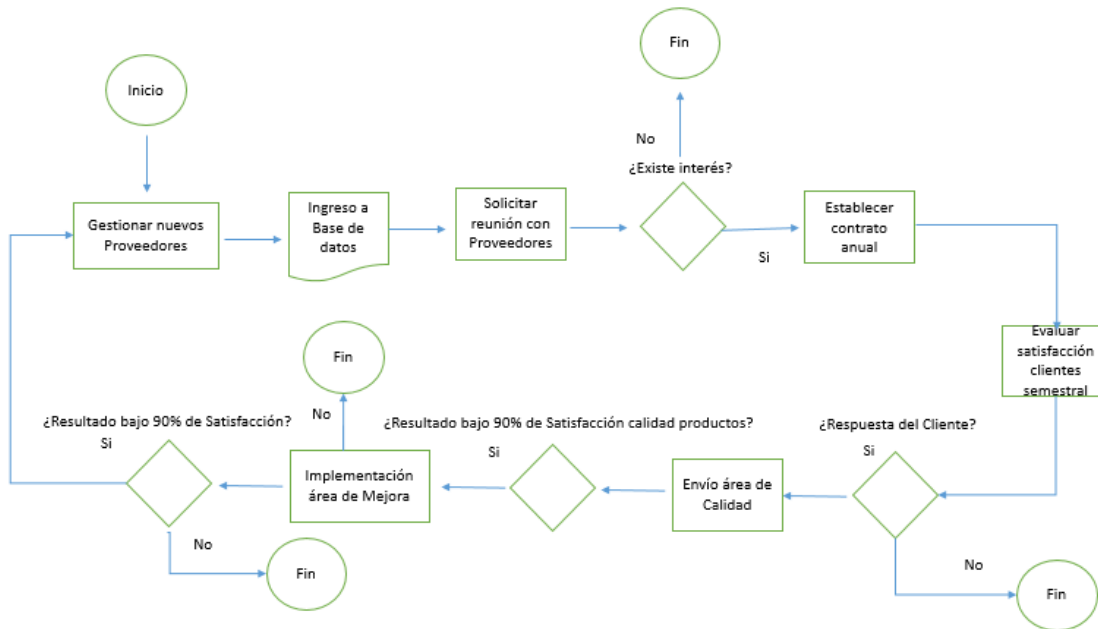


Fig. XI-12

Flujo de Operaciones Gestión de Proveedores y Gestión de Calidad<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Fuente: Elaboración propia.

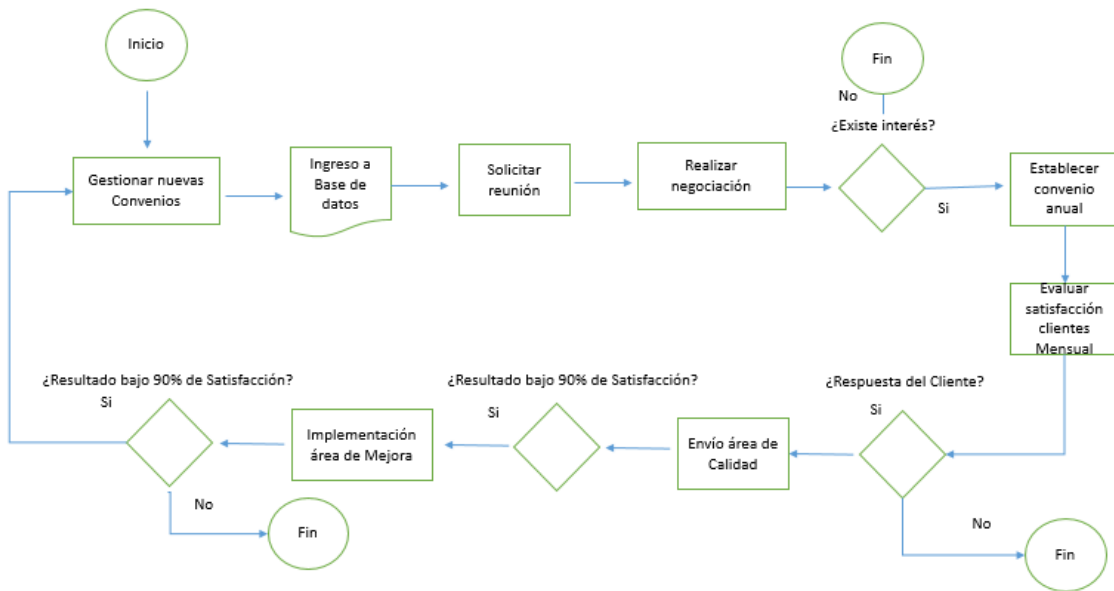


Fig. XI-13 Flujo de Operaciones Gestión de Convenios para entrega de productos y Gestión de Calidad<sup>51</sup>.

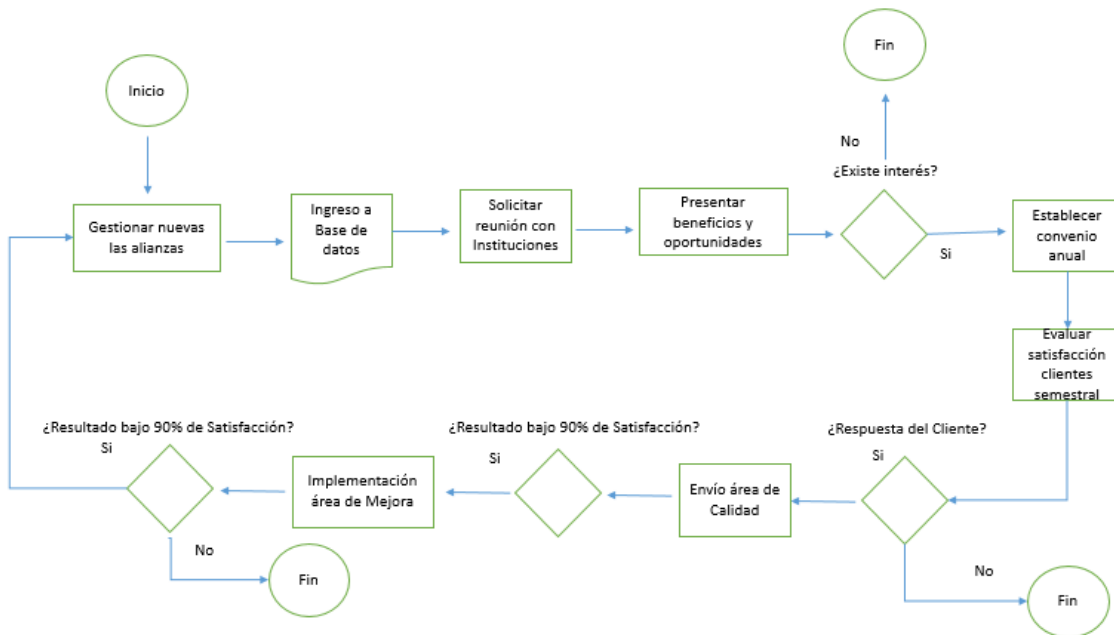


Fig. XI-14 Flujo de Operaciones Gestión de Alianzas y Gestión de Calidad

51 Fuente: Elaboración propia.

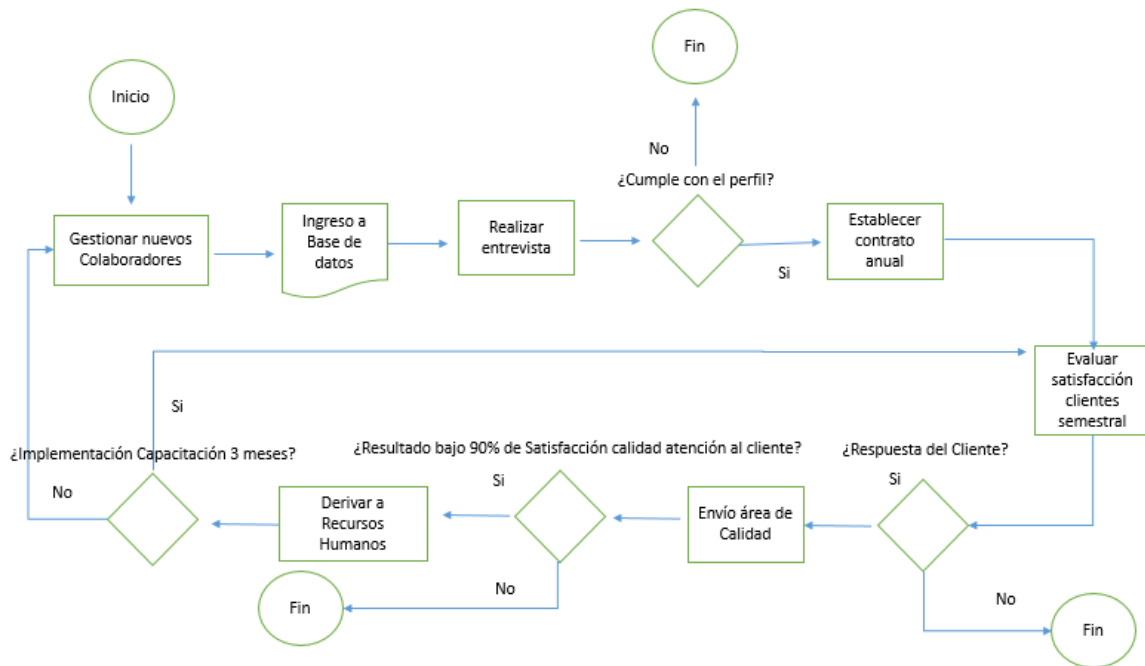


Fig. XI-15 Flujo de Operaciones Gestión de Personas y Gestión de Calidad<sup>52</sup>

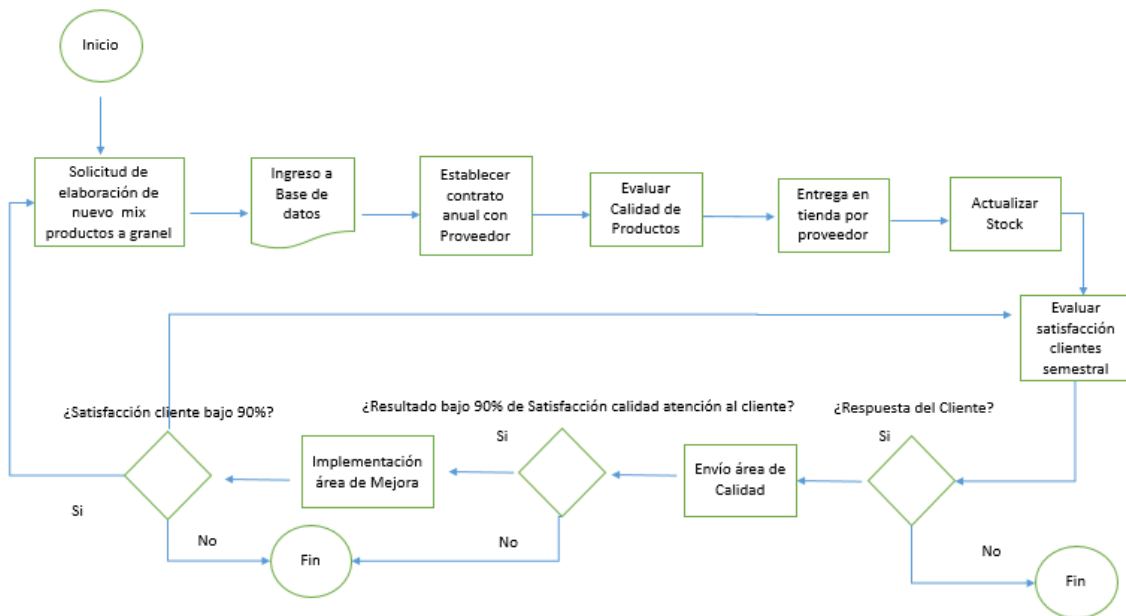


Fig. XI-16 Flujo de Operaciones Innovación de Productos y Gestión de Calidad.

52 Fuente: Elaboración propia.

12.13. Actividades clave de inicio de actividades

Actividad	Responsable	Recursos	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Constitución de la empresa	Socios	Abogado			
Búsqueda de Arriendo	Socios	Corredor de Propiedades			
Firma Contrato de Arriendo	Socios	Corredor de Propiedades			
Diseño Interior Interno tienda	Socios	Arquitecto			
Inicio de Actividades SII	Socios	Contador			
Gestión de Patentes Comerciales	Socios	Abogado			
Autorización municipal SEC y Sanitaria	Socios	Abogado			
Búsqueda de Proveedores	Socios	Socios			
Alianzas	Socios	Socios			
Convenios	Socios	Socios			
Diseño Página Web	Agencia de medios	Community Manager			
Diseño Facebook	Agencia de medios	Community Manager			
Diseño Instagram	Agencia de medios	Community Manager			
Campaña Publicitaria	Agencia de medios	Community Manager			
Contratación Personal	Socios	Administrador			
Apertura	Socios	Administrador			

Tabla XI—34 Gantt de Implementación<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Fuente: Elaboración propia.

## 12.14. Equipo Gestor

Socio	Curriculum Vitae Abreviado	Responsabilidades
SCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBA c, Universidad de Chile</li> <li>• Químico Farmacéutico, Universidad de Valparaíso</li> <li>• Experiencia laboral en Industria Farmacéutica de Innovación Multinacional en área regulatoria y médica y docencia universitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar contrato arquitecto y diseño</li> <li>• Autorización sanitaria</li> <li>• Apoyo de búsqueda Administrador</li> <li>• Apoyo búsqueda de personal</li> <li>• Búsqueda de Agencia de Medios</li> <li>• Búsqueda de Alianzas</li> <li>• Búsqueda de Convenios</li> <li>• Coordinación lanzamiento</li> </ul>
MLR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MBA c, Universidad de Chile</li> <li>• Ingeniero Eléctrico, Universidad de Santiago</li> <li>• Ingeniero Mecánico, Universidad de Talca</li> <li>• Experiencia en Industria Telecomunicaciones, Instalaciones de emisión crítica e Industria de la Construcción, Industria del Plástico y docencia en colegio técnico profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar constitución de la empresa</li> <li>• Inicio de Actividades SII</li> <li>• Gestión de patentes</li> <li>• Gestionar búsqueda de arriendo con corredor de propiedades y firma de contrato.</li> <li>• Búsqueda de Proveedores</li> <li>• Búsqueda de Administrador</li> <li>• Búsqueda de Personal</li> </ul>

Tabla XI—35

Socios y responsables<sup>54</sup>

<sup>54</sup> Fuente: Elaboración propia.



## 12.15. Descripción de roles

Rol	Responsabilidad	Nivel de antigüedad	Requisitos	Tipo de empleo
Administrador (n=1)	Será el responsable de gestionar y mantener el negocio y financiero. Además estará encargado de la gestión de recursos humanos, junto a la mantención de relaciones con los proveedores	Con experiencia	Ingeniero Comercial	Jornada Completa
Responsable de Calidad (n=1)	Encargado de gestionar y evaluación continua de la calidad de todos los procesos involucrados que agregan valor a la empresa. Es un actor clave para evaluar continuamente el negocio en tema de gestión y temas regulatorios sanitarios.	Con experiencia	Carrera a fin con conocimiento de ISO 9001/9004/19011/14001 que determina los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad para aplicarse en la empresa y gestión medio ambiental (si aplica)	Jornada Completa
Community Manager (n=1)	Encargado del marketing digital, el cual será responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online.	Con experiencia	Agencia de medios	Honorarios
Contador (n=1)	Encargado de gestionar y mantener el negocio en temas de contabilidad.	Con experiencia	Ninguna	Medio tiempo
Cajero (n=2)	Encargado de realizar la atención del cliente y la venta de los productos en la tienda física. También gestionará la venta online.	Con experiencia	Universitarios parte del programa de alianzas. Persona proactiva, preferente residente en comuna cercana (no excluyente)	Jornada Completa
Bodeguero (n=1)	Encargado de realizar la atención de recepción de productos, envío de productos a la bodega, orden de productos, inventario.	Con experiencia en almacenaje y manejo de inventario	Proactivo	Medio tiempo
Aseador (n=1)	Apoyar y asistir las actividades que hacen referencia a la limpieza interna y externa de la tienda.	Sin experiencia	Proactivo	Jornada Completa

## 12.16. Análisis Financiero

## 12.16.1. Supuestos Financieros

MES	Variación (%)
1	-
2	
3	
4	50%
5	10%
6	-12%
7	1%
8	35%
9	35%
10	1%
11	0%
12	35%

Tabla XI—37 Variación de Ventas durante el primer año<sup>56</sup>

AÑO	Variación (%)
AÑO 1	-
AÑO 2	5%
AÑO 3	12%
AÑO 4	5%
AÑO 5	2%

Tabla XI—38 Variación de Ventas año a año.<sup>57</sup>

55 Fuente: Elaboración propia.

56 Fuente: Elaboración propia.

57 Fuente: Elaboración propia.



























id	PRODUCTOS	un	Lotto	Insumos/un	Precio Venta/un	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5																
						Cant. de Venta (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Venta (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total														
200	Manzanilla Flor	gr	\$	9,00	\$	15,75	55,3	kg	\$	871,703	58	kg	\$	16,223	\$	942,746	65	kg	\$	16,704	\$	1,087,552	68	kg	\$	17,210	\$	1,176,188	70	kg	\$	17,727	\$	1,235,703
201	Rosa Mosqueta polvo	gr	\$	4,78	\$	8,37	11,1	kg	\$	92,594	12	kg	\$	8,616	\$	100,141	13	kg	\$	8,874	\$	115,522	14	kg	\$	9,141	\$	124,937	14	kg	\$	9,415	\$	131,259

id	PRODUCTOS	un	Lotto	Insumos/un	Precio Venta/un	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5																
						Cant. de Venta (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Venta (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total														
211	Hiera Pectoral	gr	\$	10,90	\$	19,08	132,8	kg	\$	2,533,749	139	kg	\$	19,647	\$	2,740,250	156	kg	\$	20,237	\$	3,181,152	164	kg	\$	20,844	\$	3,418,798	167	kg	\$	21,469	\$	3,591,776
222	Bolito especial	gr	\$	4,90	\$	8,58	387,4	kg	\$	3,322,156	407	kg	\$	8,832	\$	3,592,911	456	kg	\$	9,097	\$	4,144,782	478	kg	\$	9,370	\$	4,482,852	488	kg	\$	9,651	\$	4,709,401

Tabla XI—63 Demanda y Precio de productos por año Grupo 8<sup>81</sup>

id	PRODUCTOS	un	Costo	Insumos/un	Precio Venta/un	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5																
						Cant. de Venta (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Venta (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total	Cant. de Producto (kg-tr-un)	un	Precio Venta Total														
<b>GRUPO 9   COSMÉTICA</b>																																		
244	Barra de Jabón Hidratante	un	\$	3,200,00	\$	5,600,00	100	un	\$	599,030	105	un	\$	5,768	\$	604,591	117	un	\$	5,941	\$	697,456	123	un	\$	6,119	\$	754,299	126	un	\$	6,303	\$	792,466
245	Barra de Jabón manteca de cacao	un	\$	1,800,00	\$	3,150,00	100	un	\$	314,544	105	un	\$	3,245	\$	340,082	117	un	\$	3,442	\$	392,319	123	un	\$	3,442	\$	424,293	126	un	\$	3,549	\$	445,762

Tabla XI—64 Demanda y Precio de productos por año Grupos 9/10/11<sup>82</sup>

81 Fuente: Elaboración propia.  
82 Fuente: Elaboración propia.

#### 12.1.26.4. Ratios Tasa de Descuento

<i>Country</i>	<i>Moody's rating</i>	<i>Sovereign CDS</i>	<i>Adj. Default Spread</i>	<i>Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>	<i>Corporate Tax Rate</i>
Cameroon	B2	5.26%	8.16%	16.08%	10.07%	33.00%
Canada	Aaa	0.49%	0.00%	6.01%	0.00%	26.50%
Cape Verde	B2	NA	8.16%	16.08%	10.07%	0.00%
Cayman Islands	Aa3	NA	0.90%	7.12%	1.11%	0.00%
Channel Islands	NA	NA	2.44%	9.01%	3.00%	25.04%
<b>Chile</b>	<b>A1</b>	<b>1.75%</b>	<b>1.04%</b>	<b>7.30%</b>	<b>1.29%</b>	<b>27.00%</b>
China	A1	1.01%	1.04%	7.30%	1.29%	25.00%
Colombia	Baa2	2.94%	2.82%	9.49%	3.48%	33.00%
Congo (Democr	Caa1	NA	11.12%	19.73%	13.72%	35.00%
Congo (Republi	Caa2	NA	13.35%	22.49%	16.48%	32.36%
Cook Islands	B1	NA	6.68%	14.25%	8.24%	28.43%
Costa Rica	B2	5.58%	8.16%	16.08%	10.07%	30.00%
Croatia	Ba2	1.20%	4.45%	11.51%	5.50%	18.00%
Cuba	Caa2	NA	13.35%	22.49%	16.48%	27.24%
Curacao	Baa1	NA	2.37%	8.93%	2.92%	22.00%
Cyprus	Ba2	1.39%	4.45%	11.51%	5.50%	12.50%
Czech Republic	Aa3	0.73%	0.90%	7.12%	1.11%	19.00%
Denmark	Aaa	0.31%	0.00%	6.01%	0.00%	22.00%
Dominican Rept	Ba3	NA	5.34%	12.60%	6.59%	27.00%
Ecuador	Caa3	NA	14.82%	24.30%	18.29%	25.00%
Egypt	B2	6.83%	8.16%	16.08%	10.07%	22.50%
El Salvador	B3	7.81%	9.65%	17.91%	11.90%	30.00%
Estonia	A1	0.85%	1.04%	7.30%	1.29%	20.00%
Ethiopia	B1	NA	6.68%	14.25%	8.24%	30.00%
Falkland Islands	NA		9.72%	17.96%	11.95%	31.02%
Fiji	Ba3	NA	5.34%	12.60%	6.59%	20.00%
Finland	Aa1	0.36%	0.59%	6.74%	0.73%	20.00%
France	Aa2	0.61%	0.74%	6.92%	0.91%	31.00%
Gabon	Caa1	NA	11.12%	19.73%	13.72%	30.00%
Gambia	NR	NA	9.65%	17.91%	11.90%	31.00%
Georgia	Ba2	NA	4.45%	11.51%	5.50%	15.00%
Germany	Aaa	0.36%	0.00%	6.01%	0.00%	30.00%
Ghana	B3	NA	9.65%	17.91%	11.90%	25.00%

Tabla XI—65

Premio por riesgo de Mercado<sup>83</sup>

83 Fuente: Elaboración propia.



<b>Date updated:</b>	05-ene-20					
<b>Created by:</b>	<a href="mailto:Aswath.Damodaran@stern.nyu.edu">Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu</a>					
<b>What is this data?</b>	Beta, Unlevered beta and other risk measures				US companies	
<b>Home Page:</b>	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>					
<b>Data website:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>					
<b>Companies in each industry:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>					
<b>Variable definitions:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>					
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?					Marginal	
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use					25,00%	
<b>Industry Name</b>	<b>Number of firm</b>	<b>Beta</b>	<b>D/E Ratio</b>	<b>Effective Tax rat</b>	<b>Unlevered bet</b>	<b>Cash/Firm valu</b>
Retail (Grocery and Food)	13	0,59	96,66%	12,78%	0,34	1,26%
Retail (Online)	70	1,23	12,87%	2,92%	1,12	3,24%
Retail (Special Lines)	89	1,03	70,57%	11,89%	0,67	2,41%
Rubber& Tires	4	0,98	178,03%	20,75%	0,42	7,11%
Semiconductor	72	1,29	11,80%	6,15%	1,18	4,44%
Semiconductor Equip	39	1,28	12,17%	9,71%	1,17	6,54%
Shipbuilding & Marine	10	2,17	55,71%	4,89%	1,53	2,44%
Shoe	11	0,87	8,80%	13,98%	0,81	2,30%
Software (Entertainment)	86	1,29	3,80%	2,58%	1,25	2,58%
Software (Internet)	30	1,67	20,41%	1,23%	1,45	3,49%
Software (System & Application)	363	1,20	9,67%	2,60%	1,12	2,93%
Steel	32	1,62	46,97%	9,25%	1,20	6,89%
Telecom (Wireless)	18	1,14	131,19%	5,89%	0,58	3,49%
Telecom. Equipment	91	0,89	17,22%	4,31%	0,79	5,25%
Telecom. Services	67	1,05	79,19%	4,17%	0,66	1,35%
Tobacco	17	1,68	28,56%	11,48%	1,38	2,98%
Transportation	18	1,31	54,23%	12,76%	0,93	3,08%
Transportation (Railroads)	8	2,24	26,24%	12,24%	1,87	1,05%
Trucking	33	1,37	57,88%	16,73%	0,96	8,09%
Utility (General)	16	0,28	66,95%	13,45%	0,19	0,35%
Utility (Water)	17	0,68	35,75%	10,01%	0,54	4,52%
<b>Total Market</b>	<b>7053</b>	<b>1,13</b>	<b>58,00%</b>	<b>7,32%</b>	<b>0,79</b>	<b>5,16%</b>
<b>Total Market (without financials)</b>	<b>5878</b>	<b>1,21</b>	<b>31,60%</b>	<b>5,81%</b>	<b>0,98</b>	<b>3,43%</b>

Tabla XI—66 Beta de la industria para ventas de alimentos al por menor (Retail-Grocery and Good)<sup>84</sup>

84 Fuente: Elaboración propia.

## 12.17. Riesgos Críticos

Riesgos	Origen	Nivel de Riesgo	Plan de Acción
Pérdida de competitividad por disminución de recursos	Internos	Medio	Solicitar al banco o cajas de inversiones algún crédito o aumentar el número de socios en el negocio
Disminución de clientes debido al cambio de necesidades por problemas económicos		Medio	El plan de Marketing posee un estrategia considerando estudios de mercado y evaluación continua de necesidades de clientes que se encontrará continuamente adaptándose.
Problemas con abastecimiento de productos		Bajo	De acuerdo a nuestro proceso operacional, se mantendrá una continua evaluación de calidad a nuestros proveedores y un listado de ellos en nuestra base de datos, por lo tanto existirán proveedores "Back Up" para resolver contingencias.
Alta rotación de personal que impacte en la calidad de servicio al cliente como en la operación.		Bajo	Se implementa un plan de compensaciones y beneficios superior a los que actualmente ofrece el mercado.
Demandas laborales		Medio	El desconocimiento en las leyes laborales podría afectar el negocio en multas, reputación y estructura de costos de la empresa. Por lo tanto el plan de contingencia es mantener un asesor legal que proporcionará apoyo tanto en el inicio como durante el transcurso del negocio.
No cumplimiento de despacho a clientes		Bajo	De acuerdo a nuestro proceso operacional y gestión de calidad, se mantendrán convenios con App con posicionamiento validado por los clientes en el mercado, los cuales estarán continuamente controlando rutas y horarios que ayudarán a la gestión y buena atención.
Falta en leyes relacionadas al manejo de alimentos		Bajo	El desconocimiento en las leyes relacionadas a la manipulación de alimentos podría afectar el negocio en multas, reputación y estructura de costos de la empresa. Por lo tanto el plan de contingencia es mantener un asesor legal que proporcionará apoyo tanto en el inicio como durante el transcurso del negocio.
No apertura de tienda por disturbios sociales		Medio	De acuerdo a nuestra estrategia de operacional, también se ha considerado la venta online robusta, con lo que mitigaríamos la disminución de ventas, por la tienda física.
Pandemia COVID-19	Externos	Bajo	De acuerdo a nuestra estrategia de operacional, también se ha considerado la venta online robusta, junto al <i>Delivery</i> , con lo que mitigaríamos la disminución de ventas, por la tienda física.
Aumento en la tasa de cesantía y/o desempleo		Bajo	Chile posee una economía abierta internacional, que es sensible a los cambios externos, por lo que podría afectar el poder adquisitivo de los clientes del segmento que abarca el proyecto (Ej. aumento de la cesantía y/o desempleo). Por lo tanto, la evaluación continua sobre los intereses de los clientes y el estado actual económico, se generarán promociones y descuentos a clientes actuales con beneficios exclusivos de acuerdo a nuestra base de datos y potenciales.
Entrada de nuevos competidores que imiten modelo de negocio		Medio	Evaluación continua de clientes y competidores, permitiendo mantener el posicionamiento destacado dentro de la industria, apoyado por las acciones

de marketing.

Tabla XI—67 Riesgos Críticos<sup>85</sup>

## 12.18. Proveedores

Proveedor	Productos	Servicios/Declaración triple impacto	Certificación	Website
Elabal	Condimentos, sales y especias Frutas deshidratadas y frutos secos Semillas, Cereales y Productos naturales Repostería y coctel Maníes y Productos Snacks	Venta al por mayor de productos a granel y envasados Envasado Molienda Tostaduría	Esta empresa se encuentra certificada con ISO 9001:2008 y actualmente trabaja en la implementación de HACCP.	<a href="https://www.elabal.cl/">https://www.elabal.cl/</a>
Prima Foods	Súper Alimentos Jugos Prensados Superpacks y Planes Detox	Línea completa de súper alimentos, jugos penados en frío, integrando productos innovadores y de alta calidad. Envío de productos rápidamente.	Certificación orgánica USDA y ECOCERT.	<a href="https://primalfoods.cl/clientes-mayoristas/">https://primalfoods.cl/clientes-mayoristas/</a>
Morito	Frutos Secos Frutas Deshidratadas Semillas Harinas	Envasado según contenido neto que requiera cliente Selección de acuerdo al calibre y color.	Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) bajo la NCh 2861 (2004)	<a href="https://www.morito.cl/">https://www.morito.cl/</a>
Sugaut	Cacao Orgánico, Aceite de Coco, Barra Amaranto, Bombones, Calugas, Chocolatines, Chocolates, Gomititas, Gomititas Healthy, Glucosa, Manjar	Libre de sellos Compromiso social: Mejorar la vida de pacientes diabéticos, insulina resistentes. Dulces para celíacos y diabetes.	Certificación Orgánica USDA	<a href="https://www.sugaut.cl/cacao-organico/">https://www.sugaut.cl/cacao-organico/</a>
Cosecha justa	Harinas: Arroz integral, Harinas de Lentejas, Harina de Arroz Integral, Arroz Integral, Garbanzos, Quínoa, Lentejas, Arroz blanco	Apoyo a pequeños agricultores nacionales	Harinas certificadas Sin Gluten y Comercio Justo	<a href="http://www.cosechajusta.cl/nuestroproyecto/">http://www.cosechajusta.cl/nuestroproyecto/</a>
KOM	Miel	Apoyo a pequeños apicultores artesanales de la Zona Sur de Chile	Ninguna	<a href="https://www.komb.cl/">https://www.komb.cl/</a>
Sensorial	Té, Infusiones, Mate, Café, Chocolate	Valdivia	Ninguna	<a href="https://sensorial.cl/mayoristas/">https://sensorial.cl/mayoristas/</a>
FreeMet	Aromatizador, Detergente, Jabón Líquido, Lavalozas, Limpia Vidrios, Limpiador en Crema, Limpiador Multiuso	Compromiso con el medio ambiente, refill, formato de recarga	Ninguna	<a href="https://www.freemet.cl/pages/menosplastico">https://www.freemet.cl/pages/menosplastico</a>

<sup>85</sup> Fuente: Elaboración propia.

Tabla XI—68 Proveedores<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Fuente: Elaboración propia.