



SIMPLEMENTE UN SIETE PARA TI Y EL PLANETA.

PARTE II

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

Alumno: César García Amaya.

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, julio 2021

Índice de contenidos:

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores.....	7
2.3 Clientes	7
III. Descripción de la empresa y propuesta valor	8
IV. Plan de Marketing	9
4.1 Objetivos de Marketing	9
4.2 Estrategia de Segmentación.....	9
4.3 Presupuesto de Marketing y Cronograma	9
V. Plan de Operaciones	10
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las operaciones	10
5.2 Flujo de Operaciones.....	12
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....	13
5.4 Dotación.....	14
VI. Equipo del Proyecto	15
6.1 Equipo Gestor	15
6.2 Estructura Organizacional	16
6.3 Incentivos y Compensaciones	17
VII. Plan Financiero	19
7.1 Supuestos	19
7.2 Estimación de Ingresos	19
7.3 Inversiones.....	20
7.4 Estado de Resultados.....	21
7.5 Inversión en Capital de Trabajo.....	22
7.6 Cálculo Tasa de Descuento.....	22
7.7 Flujo de Caja.....	23
7.8 Flujo de Caja con Perpetuidad	24
7.9 Capital Requerido	24
7.10 Balance Proyectado.....	25
7.11 Principales Ratios Financieros	26
7.12 Sensibilización	26
VIII. Riesgos Críticos	28
8.1 Matriz de Riesgos Críticos.....	28

8.2 Estrategia de Salida y Liquidación.....	29
IX. Propuesta al Inversionista	29
X. Conclusiones.....	31
XI. Bibliografía y Fuentes	32
XII. Anexos	33

Índice de Figuras.

Figura Nro. 01 Cadena de valor de 7Market, según modelo de Michael Porter.....	10
Figura Nro. 02 Mapa de la RM con las comunas incluidas en el despacho a domicilio de 7Market	11
Figura Nro. 03 Carta Gantt de 7Market para el período de puesta en marcha.	14
Figura Nro. 04 Estructura Organizacional de 7Market	17
Figura Nro. 05 Balance proyectado para el período de evaluación financiera	25
Figura Nro. 06 Propuesta al inversionista de 7Market	30

Índice de Tablas.

Tabla Nro. 01 Arquetipo cliente objetivo 7Market	9
Tabla Nro. 02 Relación acciones de marketing sobre ventas anuales proyectadas	9
Tabla Nro. 03 Dotación de personal para los 5 primeros años de operación de 7Market	14
Tabla Nro. 04 Indicadores por área funcional	18
Tabla Nro. 05 Detalle de remuneraciones de 7Market	18
Tabla Nro. 06 Estimación de los ingresos anuales de 7Market en función a las principales categorías detectadas en estudio de mercado realizado	20
Tabla Nro. 07 Detalle de las inversiones necesarias para la puesta en marcha de 7Market	20
Tabla Nro. 08 Desglose de las inversiones necesarias para la habilitación de la segunda tienda de 7Market	21
Tabla Nro. 09 Estado de Resultados proyectado para 7Market	22
Tabla Nro. 10 Parámetros utilizados para el cálculo de la tasa de descuento de 7Market	23
Tabla Nro. 11 Free Cash Flow a 5 años para 7Market, considerando valor de liquidación	23
Tabla Nro. 12 Free Cash Flow a 5 años para 7Market, considerando valor de perpetuidad	24
Tabla Nro. 13 Detalle de aporte de capital inicial.	24
Tabla Nro. 14 Principales ratios financieros para los primeros 5 años de 7Market	26
Tabla Nro. 15 Análisis de sensibilidad de 7Market	26
Tabla Nro. 16 Principales riesgos críticos de 7Market y sus planes de mitigación	28

Resumen Ejecutivo.

El presente plan de negocios consiste en la idea de una tienda de productos agroecológicos, sustentables y naturales llamada 7Market, cuya propuesta de valor busca satisfacer todas las necesidades de los consumidores con mayor conciencia en estilos de vida saludables y cuidado del medio ambiente.

Se inserta en un mercado en crecimiento, tanto a nivel global como nacional, que se caracteriza por poseer consumidores dispuestos a pagar un sobreprecio por estos productos que ofrecen mayor calidad y trazabilidad. Según los estudios realizados, este mercado objetivo corresponde a personas de ingresos medio-alto, de entre 26 y 48 años, ubicadas en comunas del oriente de la RM, que buscan variedad y calidad en los productos y poseen intereses en estilos de vida sano y cuidado ambiental. Luego de las proyecciones realizadas, se estima un tamaño de mercado potencial de USD29.500.000 al año aproximadamente.

Según con la investigación de mercado realizada para este plan de negocio, la solución de 7Market es más atractiva por los consumidores que la del resto de oferentes de la industria, lo que genera una oportunidad para penetrar rápidamente en el mercado, mediante una amplia oferta de productos certificados concentrados en un mismo lugar. Adicionalmente, la propuesta de valor se complementa a través de la oferta de servicios integrales, como lo es la orientación y asesoría especializada en todo el proceso de compra por personal altamente capacitado, acorde a las necesidades particulares de cada uno de los consumidores. Es por todo lo anterior que 7Market, utilizando una estrategia de Retail enfocada en la omnicanalidad, busca ofrecer un importante ahorro de tiempo y dinero a sus clientes, mediante una oferta integrada de todos los productos demandados; generando confianza y seguridad en el proceso de compra, además de generar sentido de pertenencia y satisfacción personal, por el hecho de estar privilegiando estilos de vida más saludables y que favorecen al cuidado del medio ambiente.

El proyecto es evaluado a 5 años con una inversión inicial de MM\$198; el VAN es de MM\$56, una TIR de 18% en el escenario de liquidación, y un VAN de MM\$1.224 con una TIR de 63% en el escenario de perpetuidad.

I. Oportunidad de negocio:

A nivel global, la demanda de productos Agroecológicos, Sustentables y Naturales crece a tasa del 10% anual. Adicionalmente, a nivel nacional se observa que un 35% de las personas manifiesta una disposición a pagar un 10% de sobreprecio¹.

En la actualidad, en Chile existen múltiples y diversos canales de comercialización de este tipo de productos, como, por ejemplo, Ferias Libres, Secciones especializadas de supermercados y a través de tiendas especializadas pequeñas como Dellanatura, Organis-k, WholePlanet y VOP, entre otros. Sin embargo, todos estos puntos de acceso presentan una gama acotada de productos (Verduras en un punto, abarrotos, carnes y lácteos en otros, etc.). Adicionalmente, en el caso de Ferias Libres o ventas al menudeo, es difícil asegurar la certificación y trazabilidad de estos productos.

Para determinar las necesidades o espacio de mercado, se realizó una investigación de mercado exhaustiva, la cual se analizó desde dos grandes enfoques: Investigación de la oferta e investigación de la demanda. A continuación, se detalla la información correspondiente a la investigación de la demanda. La investigación de la demanda se basó primeramente en visitas a las tiendas de empresas identificadas como competidores principales para abordar a clientes de dichas tiendas, durante y posterior al proceso de compras, con el fin de identificar sus principales motivaciones, los tipos de productos de su preferencia, las características más valoradas y los aspectos que los clientes desearían que estuviesen presente en este tipo de tiendas. Esto, con el fin de empatizar con sus deseos y necesidades para poder co-crear una mejor propuesta de valor para el plan de negocio. También, se realizó una encuesta estructurada considerando un N de 150 personas. La encuesta estuvo orientada principalmente a determinar factores socioeconómicos, demográficos, tendencias, preferencias, intereses, motivaciones y patrones de compra del personal encuestado

Las principales conclusiones obtenidas de la investigación de mercado son: Los aspectos más valorados por los clientes son la variedad de productos, calidad de los productos, relación precio calidad. En cuanto a la oportunidad de mejora o deseos de los clientes se encuentran la necesidad de mayor variedad de productos, la existencia de orientación especializada y la existencia de comida preparada.

Por lo antes descrito, a pesar de la existencia de diversos competidores, se puede concluir que existe una oportunidad de negocio en esta industria, la cual consiste en el desarrollo de una cadena de establecimientos de tamaño medio especializada en la venta productos naturales, orgánicos, agroecológicos, sustentables y de dietas especiales como vegetarianas, veganas, keto, entre otros.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

¹ Informe "CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA NACIONAL DE PRODUCTOS ORGÁNICOS", ODEPA 2019

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes:

2.1 Industria:

La industria del Retail, al igual que muchas otras industrias, ha experimentado veloces y profundos cambios en los últimos años, y se espera que en los próximos cinco años se sigan experimentando al mismo ritmo. Estos cambios se presentan tanto a nivel consumidor como a nivel tecnológico, lo cual ha generado diferentes desafíos y oportunidades para los competidores. A nivel de cambios tecnológicos, es posible señalar que estos han impactado en toda la cadena de suministro, desde la forma de adquirir las materias primas, hasta la forma de que los clientes adquieran el producto final, integrando procesos de robótica, inteligencia artificial y machine learning, entre otros.

2.2 Competidores

Se realizó un análisis de la oferta del mercado de los productos ASN mediante visitas a las tiendas de los principales competidores del sector en la actualidad, con el fin de recolectar información de aspectos relevantes como tipo de productos ofrecidos, tendencias en las que se especializaban, certificaciones de los productos ofrecidos, calidad de la atención al cliente, precios de los productos, entre otros.

Se puede observar que existe una competencia considerable en el mercado de este tipo de productos, sin embargo, no se observa un gran dominante del sector y existen varios aspectos que se pueden resaltar como debilidades en varios de los competidores, aspectos que están relacionados con las oportunidades de mejora expresadas por los clientes del mercado, como lo son: escasa oferta de varias categorías de productos, el inadecuado servicio al cliente, la falta orientación y asesoría durante el proceso de compra, la imposibilidad de garantizar la certificación de los productos en algunos puntos de venta, la inadecuada relación precio – calidad de los productos, entre otros.

2.3 Clientes.

Los clientes de la industria están representados por todas las personas mayores de 18 años, residentes en Chile y que compran productos en el retail de este país. A partir de lo descrito anteriormente y según la proyección realizada por el INE (año 2021) en base al Censo 2017, son 15.200.840 personas las que son mayores de 18 años residentes en Chile para el año 2021. De ahí se define que estos son los clientes de la industria del retail en general de Chile, ya que se establece como supuesto que todos estos individuos compran en tiendas departamentales y/o supermercados, ya sea a través del canal online y/o de forma presencial en los puntos de ventas de las empresas de este sector.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocio.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios.

Cómo se ha indicado anteriormente, y según la investigación de mercado realizada, es posible señalar que en esta industria existe una demanda con una importancia tendencia al alza y en ciertos puntos insatisfecha por los actuales actores, lo cual genera una oportunidad que se busca aprovechar generando una mejor conexión entre la oferta y la demanda, mediante una propuesta de valor con 4 ejes principales que se describen a continuación: 1) *Oferta de mayor cantidad de categorías de productos.* 2) *Asesoría y orientación en el proceso de compra por parte de personal capacitado, junto con la creación de planes u oferta personalizada a través de suscripciones mensuales.* 3) *Calidad de los productos.* 4) *Valores organizacionales con alta orientación de responsabilidad social, estilo de vida sano y cuidado del medio ambiente.*

3.2 Descripción de la empresa

3.2.1 Nombre y eslogan

- **Nombre de la empresa:** 7Market (“Seven Market”)
- **Eslogan:** “SIMPLEMENTE UN SIETE PARA TI Y EL PLANETA”

7Market – Alimentos Naturales es una cadena de tiendas tamaño medio especializada en la venta productos naturales, orgánicos, agroecológicos, sustentables y de dietas especiales como vegetarianas, veganas, keto, sin alérgenos, entre otros, la cual adicionalmente, comercialice todos estos productos por plataformas digitales.

3.2.2 Filosofía Empresarial:

- **Misión:** El propósito de 7Market es ofrecer a sus clientes los mejores productos de alimentación saludable y de menor impacto al medio ambiente a través de tiendas físicas y tiendas online, con el fin de contribuir a una mejora calidad de vida de los clientes.
- **Visión:** Ser la cadena de alimentos no convencionales líder de la industria y ser reconocida por su impacto positivo en la sociedad.
- **Valores:** Orientación a la satisfacción de los clientes, calidad de los productos, respeto, bienestar de los colaboradores y preocupación por el medio ambiente y la comunidad.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocio.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los principales objetivos de Marketing para 7Market se describen a continuación:

- ✓ Lograr un reconocimiento de la marca 7Market de un 30% en los primeros 3 años de vida de la empresa.
- ✓ Desarrollar interés de marca (consideración) de un 20% en los primeros 3 años de vida de la empresa.
- ✓ Lograr una participación de mercado de 10% en los primeros 5 años de existencia de la empresa en el mercado de alimentos naturales - orgánicos.
- ✓ Lograr un índice de satisfacción al cliente superior a 90% en los primeros 3 años de operación de la empresa.

4.2 Estrategia de segmentación

Luego de haber realizado los procesos de macrosegmentación y microsegmentación, y tras analizar el atractivo del segmento, 7Market debe abordar el segmento que se identifica a partir del arquetipo construido, que se muestra en la Tabla Nro.01.

Tabla Nro.01: Arquetipo cliente objetivo 7Market.

Segmento	Descripción	Valor Buscado
Alimentación natural / saludable	Personas entre 26 y 48 años de edad, con grado de estudio profesional y pertenecientes al nivel socio economico medio - alto con intereses en estilo de vida saludable y cuidado del medio ambiente, con valores de responsabilidad social y patrones de consumo normales en cuanto a frecuencia de compra, canales de compra y disposición a pagar.	Buscan calidad en los productos y garantías de origen. Buscan variedad de productos en un mismo sitio. Buscan asesoría y orientación de calidad al momento de comprar Elevado interés por el cuidado del medio ambiente Buscan apoyar temas de índole social (Comercio justo, privilegiar producción local y MiPymes, entre otras).

4.3 Presupuesto de Marketing

Para el primer año las acciones de marketing representan aproximadamente un 8% de las ventas proyectadas, lo cual es alto, y se explica por la creación de la página web y campañas digitales, acciones fundamentales para dar el impulso inicial al negocio. En la Tabla Nro. 02 se presenta la relación entre el presupuesto de marketing y las ventas proyectadas.

Tabla Nro. 02: Presupuesto de Marketing sobre ventas proyectadas.

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% MKT/Ventas	8,0%	2,2%	1,5%	1,1%	1,1%

Fuente: Elaboración propia.

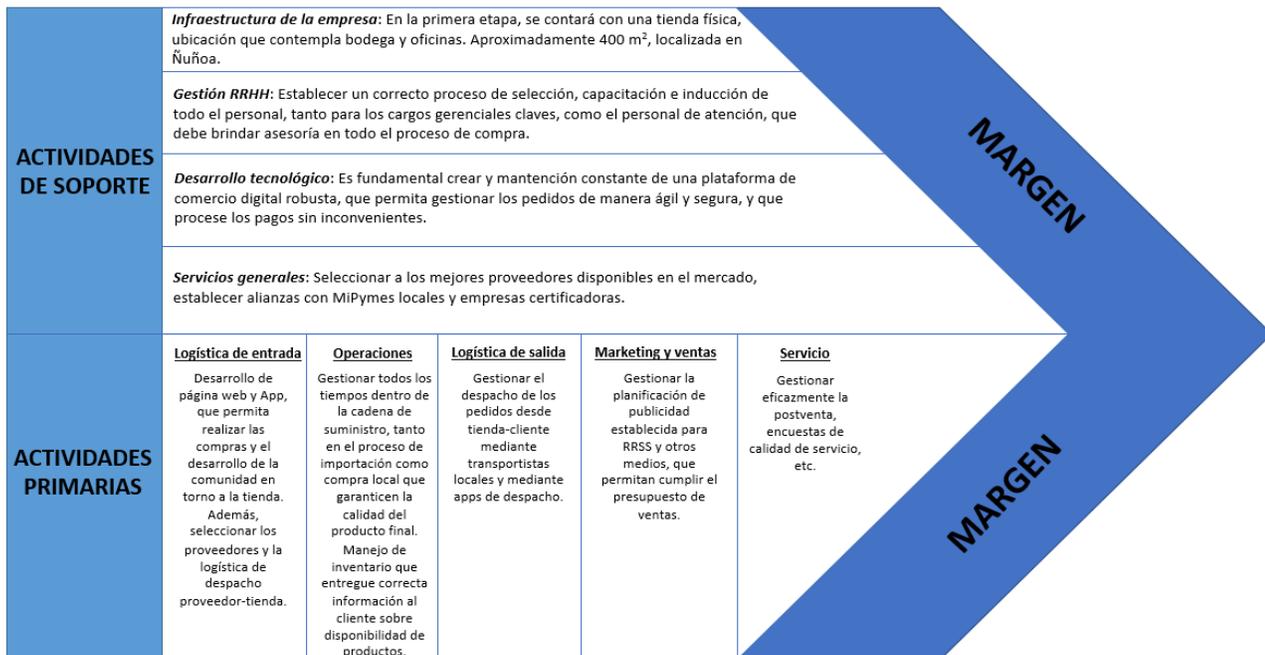
El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocio.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para analizar las actividades internas claves de la compañía, se utilizará como herramienta, la cadena de valor de Michael Porter, que permite identificar de manera secuencial cada una de estas, categorizándolas en las actividades primarias y de soporte (Grant , pág. 168). Este análisis interno se presenta en la Figura Nro. 01.

Figura Nro. 01: Cadena de valor de 7Market, según modelo de Michael Porter.



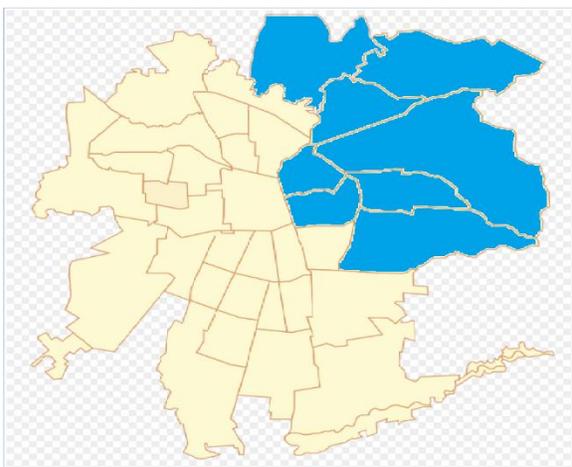
Fuente: Elaboración propia, en base a modelo cadena de valor presentada en libro "Dirección Estratégica" de Robert Grant.

Cómo se ha revisado en los apartados anteriores, la etapa 1 del proceso de escalamiento de este negocio, contempla el desarrollo e instalación de una tienda ubicada en la comuna de Ñuñoa, potenciada por un completo canal de ecommerce. Considerando el segmento objetivo caracterizado anteriormente, se hace fundamental que este local esté ubicado en algún stripcenter, ya que estos contemplan una buena cantidad de estacionamientos y un adecuado flujo peatonal. Por lo tanto, se contempla el arriendo de una planta libre de aproximadamente 400m² la cual incluye oficina en el segundo piso, que permitirá administrar el negocio por parte del equipo gestor, junto con una bodega que permitirá manejar un stock básico de productos no perecibles, todo lo cual tiene un costo mensual es \$9.760.000. En el anexo 01 se presenta una imagen referencial del costo y tipo de tienda.

Esta planta libre debe ser habilitada y decorada de acuerdo a los perfiles descritos en detalle en la macro y micro segmentación del apartado Plan de Marketing, lo cual estará a cargo de la empresa Arqon, especialista en diseño y habilitaciones de espacios comerciales.

En términos del canal de e-commerce, y considerando la concentración geográfica del segmento objetivo de clientes, se contempla un servicio de despacho para las comunas de Providencia, Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, La Reina, Ñuñoa, Peñalolen y Colina, lo cual se potenciará con las alianzas a establecer con las aplicaciones vigentes de compra y despacho de productos como Cornershop, Rappi, entre otras. En la Figura Nro. 02 se presenta el mapa de las comunas que se definieron en la primera etapa del plan de escalamiento y que están consideradas dentro del proceso de reparto a domicilio.

Figura Nro. 02: Mapa de la RM con las comunas incluidas en el despacho a domicilio de 7Market.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que, en esta primera etapa del negocio, las dos actividades claves que se tercerizarán serán la elaboración de los platos preparados y servicio de despacho. Los platos preparados se diseñarán en conjunto con el especialista en nutrición del equipo interno de 7Market, acorde a cada una de las necesidades y requerimientos nutricionales propias de los clientes que contraten este servicio, generando posteriormente, la logística de despacho. Estos platos preparados se entregarán congelados, utilizando la tecnología de sellado al vacío, de tal manera de que el cliente sólo deba descongelarlos al momento de su consumo.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones de 7Market involucra 6 procesos claves que son:

- a) **Adquisición de productos:** Como se ha revisado en los apartados anteriores, los productos de 7Market tienen origen importado y producción nacional. Cada uno de estos procesos se detallará a continuación.
 - a1) Importación: Se seleccionarán a los mejores proveedores que distribuyan productos con certificaciones internacionales, los cuales serán principalmente de naturaleza no perecibles como es el caso de: Pastas, Arroz, Salsas y Aderezos, Snacks, Detergentes y Lavalozas, entre otros. El proceso de importación propiamente tal se externalizará a través de un Forwarder aún en etapa de definición. Se debe negociar con proveedores extranjeros precio FOB con alternativa de pago de 30% de anticipo y 70% contra embarque.
 - a2) Compra mercado local: Se seleccionarán productores locales principalmente para abastecer la demanda de productos orgánicos y ecoamigables de características perecibles y frescos, como lo son: Frutas y Verduras, Huevos, Productos Cárnicos, Legumbres, Cereales, Frutos Secos, Hierbas, entre otros. Adicionalmente, se establecerán alianzas con pequeños productores de artículos de aseo personal y belleza como es el caso de AustralOrganics que distribuye Champús, Cremas y Lociones Corporales.
- b) **Control de calidad de productos e inventario:** Para cumplir la propuesta de valor definida por 7Market, es fundamental realizar un control de calidad exhaustivo previo a la reposición de góndolas, de manera de garantizar que cada uno de los productos que se exhiban cumplan con todos los parámetros y normas exigidos por la entidad reguladora, además de cumplir con la oferta de valor declarada al cliente final. Posteriormente a este proceso de control de calidad, es fundamental gestionar adecuadamente el inventario previo al ingreso a góndolas, de tal manera de garantizar la disponibilidad de cada uno de los productos ofertados en todos los canales de venta, además de gestionar nuevos pedidos, en tiempo y forma, que aseguren el stock adecuado.
- c) **Llenado y reposición en góndolas:** Una vez realizado el proceso de inventario, se procede al llenado y reposición de las góndolas, tanto físicas como digitales, de tal manera de disponibilizar cada uno de estos productos para la comercialización por parte del cliente final. Además, este llenado y distribución en las góndolas, se debe realizar de acuerdo con la estrategia de Trade Marketing definida para influenciar el proceso de compra de los clientes.
- d) **Comercialización:** La comercialización de los productos se producirá tanto en la tienda física como en el canal e-commerce. Para el caso de la tienda física, este proceso será acompañado por un asesor capacitado, el cuál entregará información adicional a cada uno de los clientes en caso de ser

requerido, donde se destacarán atributos nutricionales, naturaleza de la producción, entre otros. Para el caso del canal e-commerce, se dispondrá de un asistente virtual, el cual filtrará las necesidades de los clientes, pudiendo derivar consultas vía Whatsapp a los asesores presenciales. El objetivo final, es que cada cliente perciba asesoría en todo su proceso de compra, independiente del canal de atención.

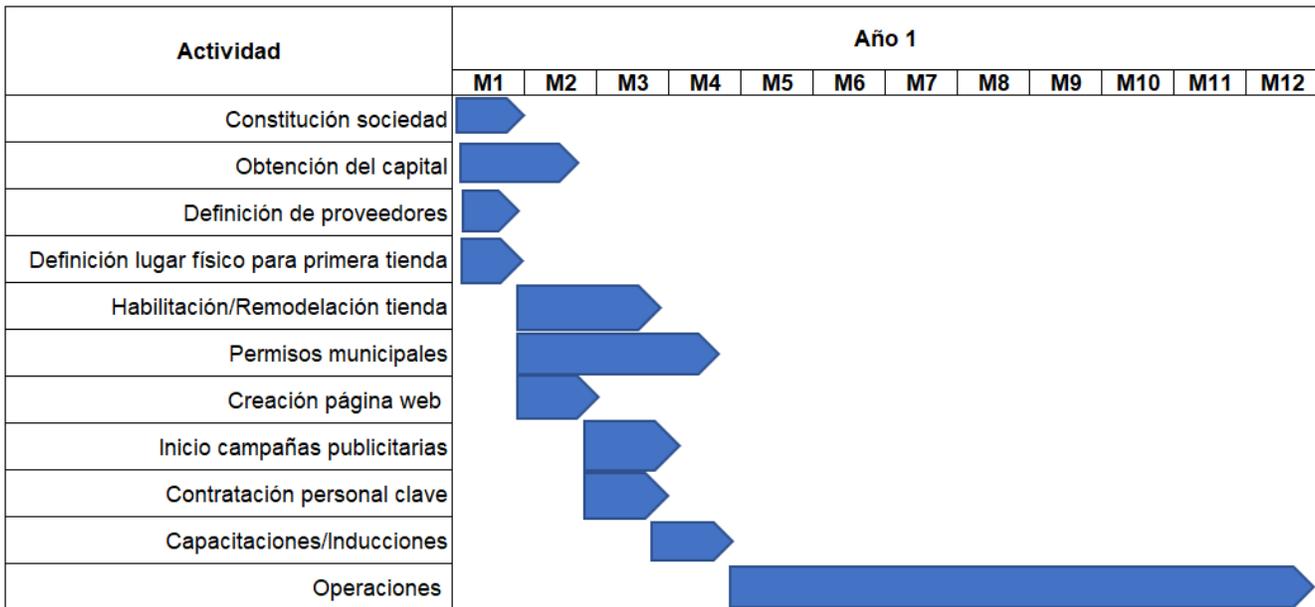
- e) **Distribución al cliente final:** Para el caso del canal e-commerce, se dispondrá de una zona de reparto a las comunas definidas como objetivo mostrado en Figura nro.02, el cual se realizará mediante repartidores propios de 7Market. El despacho de los productos se realizará en bolsas y envases ecoamigables, con publicidad novedosa integrada en ellas, independiente del canal de comercialización utilizado, para favorecer el reconocimiento de marca.
- f) **Postventa:** Finalmente, uno de los puntos diferenciadores de 7Market, será su servicio de postventa, el cual se caracterizará por una rápida resolución de problemas, contemplando medidas compensatorias para mantener la fidelización, y una frecuente evaluación de todo el proceso mediante realización de encuestas de calidad de servicio a los clientes, que permitan definir oportunidades de mejora y puntos fuertes.

En el anexo 02 se puede apreciar un diagrama del flujo de operaciones claves de 7Market.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Antes de poder comenzar con las actividades de comercialización propiamente tales de 7Market, es necesario realizar una serie de trámites y actividades anexas que permitirán la iniciación de actividades propias del negocio descrito, como lo son las actividades legales, levantamiento de capital necesario, permisos municipales, contratación de colaboradores, entre otros. Este detalle y su cronograma se presenta en la Figura Nro. 03.

Figura Nro. 03: Carta Gantt de 7Market para el período de puesta en marcha.



Fuente: Elaboración propia.

5.4. Dotación.

En la Tabla Nro. 03 se aprecia la dotación de personal requerido para los 5 primeros años de funcionamiento de 7Market, que incluye la apertura de una segunda tienda física para el año 2, lo que explica el aumento de dotación de cierto personal crítico.

Tabla Nro. 03: Dotación de personal para los 5 primeros años de operación de 7Market.

Organización	Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
General	Gerente General	0	0	0	0	1
Comercial	Subgerente Comercial	1	1	1	1	1
	Nutricionistas	1	1	1	2	2
	Encargado de Servicio al Cliente y Marketing	0	0	1	1	1
Operaciones	Subgerente de Operaciones	1	1	1	1	1
	Jefe de Sucursal	0	0	1	2	2
	Auxiliar de Logística y Abastecimiento 1	1	1	1	1	1
	Auxiliar de Logística y Abastecimiento 2	0	0	1	2	2
	Cajero 1	1	1	1	2	2
	Cajero 2	1	1	1	2	2
	Asesor de ventas	1	1	1	2	2
	Asesor de ventas	1	1	1	2	2
	Encargado de Servicios Generales y Mantenimiento	1	1	1	2	2
	Auxiliar de Servicios Generales y Mantenimiento	1	1	1	2	2
	Analista de Control de Calidad	1	1	1	2	2
Administración y Finanzas	Subgerente de Adm. y Finanzas	0	0	0	0	1
	Encargado de Contabilidad y Finanzas	1	1	1	1	1
	Jefe de RRHH	1	1	1	1	1
	Analista de RRHH	0	0	0	0	1
	Jefe de TI	1	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia.

VI. Equipo del proyecto.

6.1 Equipo gestor.

El equipo gestor de 7Market estará formado por las siguientes personas:

a) César García:

- Ingeniero Industrial Universidad Francisco de Miranda (Venezuela), MBA (c) mención Finanzas UCH.
- Gerente de HESQ (Medio Ambiente, Seguridad y Calidad) de empresa Industrial – 08 años experiencia.
- Capacidades distintivas: Conocimientos de logística, alta capacidad analítica, y fuertes conocimientos en control de calidad y normativas, regulaciones vigentes.
- Gran capacidad para manejo de situaciones complejas y logro de objetivos en entornos desafiantes.
- Habilidades interpersonales desarrolladas y fuerte sentido ético y de responsabilidad social / ambiental.
- Roles dentro de la organización: Decisiones estratégicas en las áreas de Talento Humano, Planificación, Cumplimiento Legal y Sustentabilidad.

En el anexo 03 se encuentra el CV detallado de César García.

b) Iván Maturana:

- Ingeniero Agrónomo UC, mención administración, Diploma en finanzas corporativas UCH, MBA (c) mención Finanzas UCH.
- Banquero Grandes Empresas - 10 años experiencia.
- Capacidades distintivas: Conocimientos técnicos de producción agropecuaria, con alta capacidad de negociación, y sólidos conocimientos en administración y finanzas.
- Habilidades de análisis de información y toma de decisiones fundamentadas.
- Habilidades interpersonales desarrolladas y fuerte sentido ético y de responsabilidad social / ambiental.
- Roles dentro de la organización: Decisiones estratégicas en las áreas de Finanzas, Comercial, Marketing y Compras.

En el anexo 04 se encuentra el CV detallado de Iván Maturana.

Se considera que las capacidades, competencias y experiencias de cada uno de los integrantes del equipo gestor se complementan de forma adecuada y serán de vital importancia para el logro de los objetivos de la organización. De esta forma, las capacidades y conocimientos en administración y finanzas que presenta Iván Maturana se complementan de muy buena manera con las capacidades y conocimientos de César García en términos de operaciones, Control de Calidad y regulaciones de las autoridades. Ambos integrantes del equipo gestor poseen muy bien desarrolladas habilidades interpersonales, con gran liderazgo y un alto sentido de responsabilidad con todas las partes involucradas.

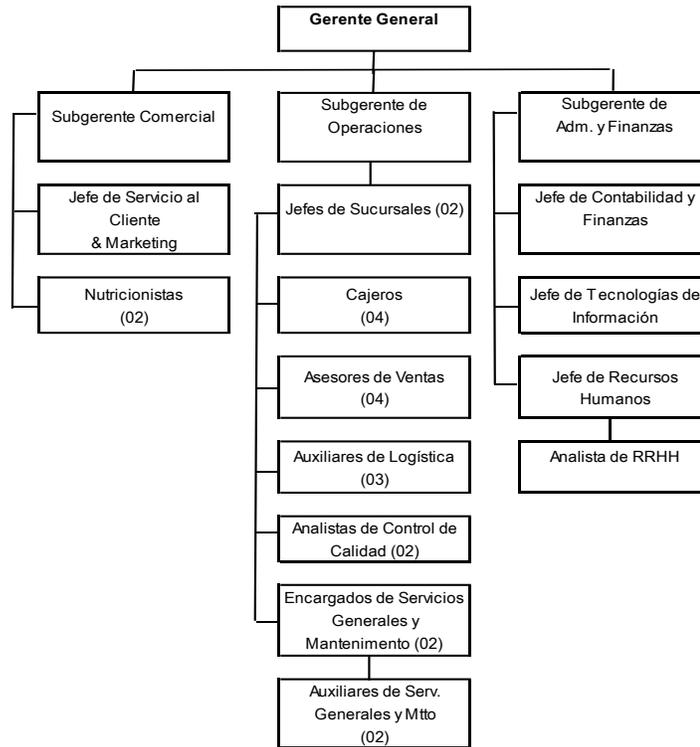
6.2 Estructura organizacional.

Para llevar a cabo la propuesta de negocio de 7Market, se han considerado las siguientes funciones / organizaciones que formarán parte de la estructura organizacional de la empresa:

- **Gerencia General:** Encargada de la dirección general de la empresa, supervisa de forma directa a todas las gerencias de línea y rinde cuentas de forma directa al directorio de la compañía. Funge como representante legal de la empresa ante las instituciones gubernamentales y en todos los permisos aplicables. Cargo de alto nivel y responsable de la planificación estratégica de la empresa.
- **Subgerencia de Administración y Finanzas:** Organización responsable de todos los aspectos administrativos y financieros de la empresa. Esta organización tendrá bajo su responsabilidad las siguientes áreas: Contabilidad, Finanzas, RRHH y Tecnología – Informática.
- **Subgerencia de Operaciones:** Esta subgerencia será responsable de los procesos medulares de la cadena de valor de la organización, lo que abarca las áreas de compras, logística y distribución, Control de Calidad de los productos, Asesoría de Ventas, Cajeros y Servicios Generales – Mantenimiento. Los Jefes de Sucursales serán responsables directos de los procesos medulares antes mencionados por cada una de las tiendas y estos reportarán al Subgerente de Operaciones.
- **Subgerencia Comercial:** La Subgerencia Comercial estará encargada de las áreas de Servicio al Cliente, Marketing y del área de nutrición.

A continuación, en la Figura Nro. 04 se muestra la estructura organizacional de 7Market propuesta al término del periodo de 5 años.

Figura Nro. 04. Estructura Organizacional de 7Market.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que esta estructura propuesta es la ideal al año 5. En un principio varias posiciones no estarán, pero a medida que se vaya dando el crecimiento esperado y la apertura de la nueva tienda, se irán integrando hasta llegar a la propuesta mostrada.

6.3 Incentivos y compensaciones

Los incentivos estarán definidos por el cumplimiento de indicadores de desempeño de tipo grupales e individuales para cada una de las subgerencias de primera línea que conforman la organización. Los indicadores colectivos estarán orientados al desempeño financiero de la organización:

- Resultado Operacional
- Retorno del Capital Invertido
- Flujo de la operación

Los indicadores individuales estarán definidos por la naturaleza de las funciones de cada área de la empresa y se detalla en la Tabla Nro. 04.

- **Tabla Nro. 04.** Indicadores por área funcional.

Área Funcional	KPI establecido
Administración y Finanzas	Costos Fijos (MM\$) Inventario (Días) Rotación del personal (%)
Operaciones	Ventas (MM\$) Mermas (MM\$) No Conformidades de Calidad
Comercial	Reconocimiento de Marca (%) Participación de Mercado (%) Satisfacción del Cliente (%)

Fuente: Elaboración propia.

Se establecerá un valor objetivo para cada indicador de acuerdo con la etapa del negocio, y el bono será en función al cumplimiento de dicho valor objetivo, siendo 1,5 veces el salario bruto del colaborador si alcanza el valor objetivo establecido para todos los indicadores.

Con respecto a las compensaciones del personal, en la Tabla Nro. 05 se muestra el detalle de las remuneraciones del equipo de trabajo según la estructura organizacional definida.

Tabla Nro. 05. Detalle de remuneraciones de 7Market.

Organización	Cargo	Honorario mensual
General	Gerente General	\$ 3,000,000
Comercial	Subgerente Comercial	\$ 2,000,000
	Nutricionistas	\$ 1,500,000
	Encargado de Servicio al Cliente y Marketing	\$ 1,200,000
Operaciones	Subgerente de Operaciones	\$ 2,000,000
	Jefe de Sucursal	\$ 1,000,000
	Auxiliar de Logística y Abastecimiento 1	\$ 400,000
	Auxiliar de Logística y Abastecimiento 2	\$ 400,000
	Cajero 1	\$ 450,000
	Cajero 2	\$ 450,000
	Asesor de ventas	\$ 450,000
	Asesor de ventas	\$ 450,000
	Encargado de Servicios Generales y Mantenimiento	\$ 1,000,000
	Auxiliar de Servicios Generales y Mantenimiento	\$ 400,000
	Analista de Control de Calidad	\$ 550,000
Administración y Finanzas	Subgerente de Adm. y Finanzas	\$ 2,000,000
	Encargado de Contabilidad y Finanzas	\$ 1,200,000
	Jefe de RRHH	\$ 1,300,000
	Analista de RRHH	\$ 750,000
	Jefe de TI	\$ 1,000,000
	Total	\$ 21,500,000

Fuente: Elaboración propia.

VII. Plan Financiero.

7.1 Supuestos.

Los principales supuestos considerados en la presente evaluación financiera de 7Market son:

- a) El horizonte de evaluación se consideró en 5 años, comenzando operaciones de comercialización el mes 5 del año 1, acorde a la carta Gantt detallada en el apartado de operaciones.
- b) Los ingresos por ventas provienen de la venta de cada uno de los artículos comercializados en 7Market, junto con la comercialización de platos preparados y las suscripciones anuales por concepto de asesorías nutricionales.
- c) Se consideró una inflación del 3% interanual para todo el horizonte de evaluación.
- d) Se consideró una depreciación lineal en 5 años de los activos fijos de 7Market.
- e) El impuesto a la renta se estimó en un 27% y el IVA en un 19%, ambos constantes para todo el horizonte de evaluación.
- f) La política de pago de 7Market se estimó en un 30% con pagos al contado, principalmente referente a materia prima con alta perecibilidad (Frutas y Verduras) y un 70% con pago a 30 días.
- g) Se estimaron ventas sólo a cliente final mediante pagos al contado o medios electrónicos como transferencias o a través de POS como Transbank, cuyo abono se realiza en un plazo de 2 días.
- h) Acorde al plan de escalabilidad de 7Market, se estima la apertura de la segunda tienda física, para el año 4.

7.2 Estimación de ingresos.

En consideración al estudio de mercado realizado, en particular, a la información recopilada referente a la demanda de este tipo de productos, se individualizaron las principales categorías de productos detectadas de acuerdo con la tabulación de las respuestas obtenidas, lo cual se presenta en la Tabla Nro 06.

Tabla Nro. 06: Estimación de los ingresos anuales de 7Market en función a las principales categorías detectadas en estudio de mercado realizado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Anuales	296.345.914	934.423.117	1.501.248.853	2.456.996.416	3.005.998.615
Frutas y verduras	59.269.183	186.884.623	300.249.771	491.399.283	601.199.723
Abarrotes	53.342.264	168.196.161	270.224.793	442.259.355	541.079.751
Cárnicos	47.415.346	149.507.699	240.199.816	393.119.427	480.959.778
Limpieza hogar	23.707.673	74.753.849	120.099.908	196.559.713	240.479.889
Cosméticos	23.707.673	74.753.849	120.099.908	196.559.713	240.479.889
Platos preparados	44.451.887	140.163.468	225.187.328	368.549.462	450.899.792
Planes mensuales	29.634.591	93.442.312	150.124.885	245.699.642	300.599.862
Otros	14.817.296	46.721.156	75.062.443	122.849.821	150.299.931

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 05, se presenta el detalle de del cálculo de los ingresos anuales en función al precio promedio y las cantidades estimadas de venta de los distintos productos ofertados (P x Q)

7.3 Inversiones.

A continuación, en la Tabla Nro. 07 se detallan las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio de 7Market, que incluye la habilitación y acondicionamiento de la primera tienda física. En el Anexo 06 se presentan las imágenes referenciales de estos bienes.

Tabla Nro. 07: Detalle de las inversiones necesarias para la puesta en marcha de 7Market.

Inversión inicial	Monto
Habilitación tienda 1	\$37.826.160
Equipamiento de oficina	\$9.973.856
Desarrollo web, App, Marketing y publicidad digital	\$16.850.000
Diseño corporativo	\$900.000
Merchandising	\$5.500.000
Gastos legales	\$500.000
Total	\$71.550.016

Fuente: Elaboración propia.

Cómo se señaló en el plan de escalabilidad, 7Market contempla la apertura gradual de tiendas físicas que permitan una mayor presencia geográfica de la marca. Considerando el flujo de caja de la compañía, la segunda tienda se aperturará en el año 4 de la presente evaluación financiera, la cual se financiará con recursos propios tanto para OPEX como CAPEX, lo cual se presenta en el Anexo 07. Esta tienda

presentará características similares a la tienda 1 en términos de tamaño y diseño, incurriendo en una nueva inversión de \$39.632.124 para su habilitación (CAPEX). El detalle de la inversión requerida para la segunda apertura se describe en la Tabla Nro. 08.

Tabla Nro. 08: Desglose de las inversiones necesarias para la habilitación de la segunda tienda de 7Market.

ITEM	Valor Unitario	Cantidad requerida	Inversión Inicial
Mural refrigerado cerrado	\$9.000.000	1	\$9.000.000
Mural refrigerado abierto	\$3.500.000	2	\$7.000.000
Estantes	\$169.990	30	\$5.099.700
Cajas registradoras	\$510.990	2	\$1.021.980
Muebles oficina	\$79.747	2	\$159.494
Sillas escritorio	\$98.235	2	\$196.470
Carro supermercado	\$18.906	5	\$94.530
Canastas	\$21.990	5	\$109.950
Red de seguridad	\$3.500.000	1	\$3.500.000
Red de Aire Acondicionado	\$4.000.000	1	\$4.000.000
Habilitación	\$8.000.000	1	\$8.000.000
Celulares corporativos	\$250.000	3	\$750.000
PCs	\$700.000	1	\$700.000
Total Tienda 2			\$39.632.124

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Estado de Resultados.

A continuación, en la Tabla Nro. 09 se presenta el detalle del Estado de Resultados para todo el horizonte de evaluación.

Tabla Nro. 09: Estado de Resultados proyectado para 7Market.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Anuales	\$296,345,914	\$934,423,117	\$1,501,248,853	\$2,456,996,416	\$3,005,998,615
Costo Venta	-\$201,515,221	-\$635,407,720	-\$1,005,836,731	-\$1,621,617,635	-\$1,953,899,100
Margen Bruto	\$94,830,692	\$299,015,398	\$495,412,121	\$835,378,781	\$1,052,099,515
GAV	-\$272,602,003	-\$316,096,803	-\$357,749,247	-\$584,437,979	-\$666,293,874
Depreciación	-\$14,310,003	-\$14,310,003	-\$14,310,003	-\$22,236,428	-\$22,236,428
Arriendo tienda	-\$107,360,000	-\$110,580,800	-\$113,898,224	-\$234,435,171	-\$237,954,626
Honorarios	-\$118,350,000	-\$162,534,000	-\$198,610,020	-\$284,368,321	-\$359,505,370
Marketing y publicidad	-\$23,750,000	-\$19,840,000	-\$22,099,000	-\$26,793,900	-\$29,993,290
Servicios básicos	-\$7,772,160	-\$7,772,160	-\$7,772,160	-\$15,544,320	-\$15,544,320
ERP	-\$1,059,840	-\$1,059,840	-\$1,059,840	-\$1,059,840	-\$1,059,840
Margen Op	-\$177,771,311	-\$17,081,406	\$137,662,874	\$250,940,802	\$385,805,641
Resultado No Op	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado antes de imp	-\$177,771,311	-\$17,081,406	\$137,662,874	\$250,940,802	\$385,805,641
Impuesto	\$0	\$0	-\$37,168,976	-\$67,754,017	-\$104,167,523
Beneficio tributario	\$0	\$0	\$52,610,233	\$15,441,257	\$0
Impuesto a pagar	\$0	\$0	\$0	-\$52,312,759	-\$104,167,523
Utilidad/pérdida	-\$177,771,311	-\$17,081,406	\$137,662,874	\$198,628,043	\$281,638,118

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Inversión en Capital de Trabajo.

Para determinar la necesidad de capital de trabajo de 7Market se utilizó el método de déficit acumulado, para lo que se construyó un flujo de caja mensual de los 5 primeros años de funcionamiento de la compañía, considerando el presupuesto de ingresos y egresos. Por lo tanto, la necesidad de KT para el año 1 es de \$126.379.229, monto que se inyecta en el mes 2, mientras que la necesidad de KT del año 2 es de \$24.810.740. El detalle se presenta en los Anexos 08 y Anexo 09.

7.6 Cálculo Tasa de Descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento de 7Market a 5 años, se consideró el modelo de CAPM ajustado por premio por liquidez y premio de startup. El modelo CAPM base es detallado en el Anexo 10.

En particular, para la estimación del Beta se consideraron los valores entregados por Damodarán para la industria de mayoristas de alimentos, que corresponde a un 1,03.

Por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar es de 13,8%. El detalle de cada uno de los parámetros utilizados se presenta en la Tabla Nro. 10.

Tabla Nro. 10: Parámetros utilizados para el cálculo de la tasa de descuento de 7Market².

CAPM		
E(ri)	Tasa de descuento a 5 años	13,8%
Rf	Tasa libre de riesgo	2,22%
β	Beta patrimonial	1,03
PRM	Premio por riesgo de mercado	5,40%
PPL	Premio por liquidez	4%
PRSU	Premio por Startup	2%

Fuente: Elaboración propia.

7.7 Flujo de Caja.

La inversión total necesaria para el año 1 de operaciones de 7Market se estimó en \$197.929.245, donde el CAPEX corresponde a \$71.550.016 y el OPEX a \$126.379.229. La necesidad de KT del año 2 se estimó en 24.810.740. Adicionalmente, se contempla un CAPEX de mantención para todos los períodos, equivalente al monto a depreciar en el ejercicio. Además, se considera una nueva inversión de CAPEX para el año 4 para habilitar la segunda tienda, estimada en \$39.632.124, acorde al plan de escalamiento.

Tabla Nro. 11: Free Cash Flow a 5 años para 7Market, considerando valor de liquidación.

	FCF	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Utilidad/Pérdida del ejercicio	\$ -	\$ -177,771,311	\$ -17,081,406	\$137,662,874	\$198,628,043	\$ 281,638,118
+	Depreciación	\$ 0	\$ 14,310,003	\$ 14,310,003	\$ 14,310,003	\$ 22,236,428	\$ 22,236,428
-	Inversión	\$ -71,550,016	\$ -14,310,003	\$ -14,310,003	\$ -14,310,003	\$ -53,942,127	\$ -22,236,428
-	Inversión en KT	\$ -126,379,229	\$ -24,810,740	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+	Devolución KT						\$ 151,189,969
+	Venta de activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48,436,068
	FCF	\$ -197,929,245	\$ -202,582,051	\$ -17,081,406	\$ 137,662,874	\$ 166,922,344	\$ 481,264,155

VAN	\$56.234.584
TIR	18%
PAYBACK	3

Fuente: Elaboración propia.

² - La tasa Libre de Riesgo es considerada como un Bono en pesos (BCP) del Banco Central de Chile a 5 años plazo.

- PRM obtenido de Country Default Spreads and Risk Premium

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

- PPL y PRSU considerando planes de negocios Universidad de Chile.

7.8 Flujo de Caja con perpetuidad.

Para el cálculo del flujo de caja a perpetuidad, se consideró la tasa de descuento a perpetuidad como tasa libre riesgo (Rf) un BCU a 30 años, ajustado por la meta inflacionaria del Banco Central de 3%. La tasa de descuento a considerar en este caso es de 16,9%. Se obtiene un VAN de \$1.224.565.773, TIR 63% y Payback de 3 años. El detalle de lo anterior se presenta en la Tabla Nro. 12.

Tabla Nro. 12: Free Cash Flow a 5 años para 7Market, considerando valor de perpetuidad.

	FCF	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Utilidad/Pérdida del ejercicio	-	-177.771.311	-17.081.406	\$137.662.874	\$198.628.043	\$281.638.118
+	Depreciación	0	14.310.003	14.310.003	14.310.003	22.236.428	22.236.428
-	Inversión	-71.550.016	-14.310.003	-14.310.003	-14.310.003	-53.942.127	-22.236.428
-	Inversión en KT	-126.379.229	-24.810.740	-	-	-	-
	FCF	-197.929.245	-202.582.051	-17.081.406	137.662.874	166.922.344	281.638.118
+	Flujos futuros a perpetuidad						\$2.566.214.819
=	FCF Ajustado	-197.929.245	-202.582.051	-17.081.406	137.662.874	166.922.344	3.129.491.056

VAN	\$1.224.565.773
TIR	63%
PAYBACK	3

Fuente: Elaboración propia.

7.9 Capital Requerido.

Para obtener la fuente de financiamiento inicial de 7Market se considera el aporte de capital de 4 socios. Los 2 socios fundadores concentran el 60% de la propiedad y se considera el ingreso de 2 socios externos que concentren el 40% de la propiedad. Para financiar la necesidad de capital de trabajo del año 2, se considera un aporte de capital de \$24.810.740, en las mismas proporciones iniciales. El detalle del aporte de capital de 7Market se presenta en la Tabla Nro. 13.

Tabla Nro. 13: Detalle de aporte de capital 7Market.

Socio	% de participación en 7Market	Monto aportado inversión	Aporte K Año 1	Aporte total
César García	30%	59.378.774	7.443.222	66.821.996
Iván Maturana	30%	59.378.774	7.443.222	66.821.996
Socio 1	20%	39.585.849	4.962.148	44.547.997
Socio 2	20%	39.585.849	4.962.148	44.547.997
Total Capital		197.929.245	24.810.740	222.739.985

Fuente: Elaboración propia

7.10 Balance proyectado.

A continuación, en la Figura Nro. 05 se presenta el balance proyectado para los 5 primeros años de funcionamiento de 7Market. Es importante notar que tanto año 1 como año 2 se esperan pérdidas operacionales y de última línea, mermando el patrimonio de la compañía, situación que se revierte en el año 3, producto del aumento de la utilidad del ejercicio. Respecto a la cuenta de impuestos en el pasivo, es importante señalar que estos corresponden a IVA por pagar. Finalmente se puede señalar que el aumento de máquinas e inmuebles en el período 4 y 5 se explica por la inversión realizada para la habilitación de la segunda tienda de 7Market, acorde al plan de escalamiento de la compañía.

Figura Nro. 05: Balance proyectado para el período de evaluación financiera.

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Caja	\$ 0	\$ 16.417.886	\$ 160.852.123	\$ 442.989.063	\$ 855.963.465
Cuentas por cobrar	\$ 4.543.971	\$ 6.229.487	\$ 10.008.326	\$ 16.379.976	\$ 20.039.991
Existencias	\$ 57.186.694	\$ 102.855.478	\$ 158.275.758	\$ 102.029.418	\$ 129.340.570
Maquinas	\$ 41.071.980	\$ 41.071.980	\$ 41.071.980	\$ 49.204.105	\$ 49.204.104
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -14.310.003	\$ -28.620.006	\$ -50.856.434	\$ -73.092.862
Inmuebles	\$ 30.478.036	\$ 30.478.036	\$ 30.478.036	\$ 61.978.036	\$ 61.978.036
Total Activos	\$ 133.280.681	\$ 182.742.864	\$ 372.066.216	\$ 621.724.164	\$ 1.043.433.303
Total Pasivos	\$ 88.312.007	\$ 154.855.595	\$ 206.516.074	\$ 257.545.980	\$ 397.617.000
Impuestos	\$ 1.961.785	\$ 21.869.070	\$ 94.229.055	\$ 13.148.198	\$ 32.381.054
Provisiones			\$ -	\$ 52.312.759	\$ 88.726.266
Proveedores	\$ 86.350.222	\$ 132.986.525	\$ 112.287.019	\$ 192.085.023	\$ 276.509.681
Patrimonio	\$ 44.968.674	\$ 27.887.269	\$ 165.550.142	\$ 364.178.185	\$ 645.816.303
César Garcia	\$ 66.821.996	\$ 66.821.996	\$ 66.821.996	\$ 66.821.996	\$ 66.821.996
Iván Maturana	\$ 66.821.996	\$ 66.821.996	\$ 66.821.996	\$ 66.821.996	\$ 66.821.996
Socio 3	\$ 44.547.997	\$ 44.547.997	\$ 44.547.997	\$ 44.547.997	\$ 44.547.997
Socio 4	\$ 44.547.997	\$ 44.547.997	\$ 44.547.997	\$ 44.547.997	\$ 44.547.997
Utilidad del ejercicio	\$ -177.771.311	\$ -17.081.406	\$ 137.662.874	\$ 198.628.043	\$ 281.638.118
Utilidad acumulada	\$ -	\$ -177.771.311	\$ -194.852.716	\$ -57.189.843	\$ 141.438.200
Total Pasivos y Patrimonio	\$ 133.280.681	\$ 182.742.864	\$ 372.066.216	\$ 621.724.164	\$ 1.043.433.303

Fuente: Elaboración propia

7.11 Principales Ratios Financieros.

Respecto a los principales ratios financieros de la compañía que se presentan en la Tabla Nro. 14, se puede señalar que para los dos primeros años se esperan pérdidas operacionales producto principalmente de la puesta en marcha, una estructura de costos fijos elevada en relación con las ventas incipientes de los primeros años. En el año 3 ya se espera superar el punto de equilibrio, generándose utilidades operacionales y de última línea. Se observa un leverage elevado para el período 2 explicado principalmente por la disminución patrimonial generada por la pérdida acumulada producto de la puesta en marcha del negocio.

Tabla Nro. 14: Principales ratios financieros para los primeros 5 años de 7Market.

Ratios principales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 296.345.914	\$ 934.423.117	\$ 1.501.248.853	\$ 2.456.996.416	\$ 3.005.998.615
EBIT	\$ -177.771.311	\$ -17.081.406	\$ 137.662.874	\$ 250.940.802	\$ 385.805.641
EBITDA	\$ -192.081.314	\$ -31.391.409	\$ 123.352.871	\$ 228.704.374	\$ 363.569.213
Margen EBITDA	-65%	-3%	8%	9%	12%
Liquidez Corriente	0,70	0,81	1,59	2,18	2,53
Test ácido	-0,65	-0,56	0,01	1,32	1,83
Leverage	1,96	5,55	1,25	0,71	0,62
ROE	-395%	-61%	92%	50%	44%
ROA	-133%	-9%	41%	29%	27%

Fuente: Elaboración propia.

7.12 Sensibilización.

A continuación, en la Tabla Nro. 15 se presenta el análisis de sensibilidad para la variable ventas anuales y costo de insumos de 7Market

Tabla Nro. 15. Análisis de sensibilidad según variación en las ventas y costos anuales proyectados.

Disminución Ventas Anuales	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
2%	\$ -197.929.245	\$ -204.478.665	\$ -23.061.714	\$ 127.754.632	\$ 159.527.808	\$ 465.903.503	\$ 30.755.733	16%
4%	\$ -197.929.245	\$ -206.375.279	\$ -29.042.022	\$ 117.846.389	\$ 152.133.272	\$ 450.542.850	\$ 5.276.881	14%
6%	\$ -197.929.245	\$ -208.271.892	\$ -35.022.329	\$ 107.938.147	\$ 144.738.736	\$ 435.182.197	\$ -20.201.970	12%
Aumento Costo Venta Anual	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR
2%	\$ -197.929.245	\$ -206.612.355	\$ -29.789.560	\$ 117.546.140	\$ 153.197.629	\$ 452.737.229	\$ 6.072.960	14%
3%	\$ -197.929.245	\$ -208.627.507	\$ -36.143.637	\$ 107.487.772	\$ 146.335.271	\$ 438.473.765	\$ -19.007.852	12%

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior, se puede observar que el proyecto soporta disminuciones de hasta un 4% anual en las ventas proyectadas, manteniendo todo lo demás constante. Lo mismo ocurre si el costo de los

insumos aumenta un 2% anual sobre el presupuesto, *ceteris paribus*. Por lo tanto, la correcta implementación de las estrategias de marketing descritas en dicho apartado, y una correcta negociación con los proveedores, se vuelve fundamental para concretar éxito de la compañía.

VIII. Riesgos críticos.

8.1 Matriz de Riesgos Críticos.

Para el desarrollo del proyecto de 7Market, se han identificado riesgos de tipo internos y externos que pudieran afectar de forma negativa el éxito del negocio. En la Tabla Nro. 16 se muestra el detalle de todos los riesgos identificados, sus aspectos claves y las medidas de control de riesgos destinadas para mitigar mencionados riesgos.

Tabla Nro.16. Principales riesgos críticos de 7Market y sus planes de mitigación.

Tipo	Riesgo	Aspecto	Plan de Mitigación
Externos	Incremento de Costo de las ventas	Disminución en la oferta de productos ASN con incremento del costo de los productos.	Establecer contratos de abastecimiento a largo plazo con proveedores con el fin de establecer políticas de precios estables y evitar variaciones importantes.
	Incremento de los gastos de Administración y Ventas	Incremento de costos por arriendo de las tiendas	Establecimiento de contratos de arrendamiento con precios estables por periodos de 5 años.
	Diferencia de tipo de cambio	Incremento del valor del dólar	Establecer políticas de cobertura de forward para las importaciones.
	Riesgo socio político	Imposibilidad de abrir tiendas físicas en tiempos de disturbios.	Potenciar los canales de venta online para garantizar ventas en casos de que sea imposible abrir las tiendas físicas.
	Riesgo sanitario por pandemia COVID-19	Cierre de instalaciones por incumplimiento de medidas sanitarias o regulaciones aplicables	Cumplimiento de todas las medidas preventivas establecidas para el control del contagio del COVID-19 Aseguramiento de inventario de insumos como mascarillas y alcohol gel para los colaboradores. Auditorías internas Programas de observaciones conductuales en prevención de COVID-19 Cumplimiento estricto de todos los permisos colectivos aplicables para el traslado del personal
	Mermas	Robos	Evaluar establecer políticas de cobertura ante siniestros tipo robos de mercancía.
	Daños a las instalaciones	Incendio	Cumplimiento de todas las medidas de protección según las normativas aplicables. Programas de inspecciones a sistemas de emergencia.
Internos	Baja calidad en los productos ofertados.	Deficiente estándar de control de calidad	Certificación interna de procesos según ISO 9000 Auditorías internas y externas Programas de compensaciones variables basadas en calidad
	Servicio al cliente por debajo de lo esperado	Personal desmotivado / no calificado	Auditorías periódicas y seguimiento a los KPI de satisfacción de los clientes. Programas de capacitación del personal. Programas de incentivos al personal. Planes de desarrollo de carrera del personal.
	No alcanzar reconocimiento de marca deseado	Marketing deficiente	Evaluación de la efectividad del Marketing de la empresa. Designación de presupuesto adecuado para labores de Marketing.
	No disponer de toda la variedad de productos esperada	Quiebres de inventario	Actividades de control de inventarios Ajuste de procesos de compra según los tiempos de despacho.

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Estrategia de salida / liquidación.

La estrategia de salida o liquidación en caso de que el negocio no sea exitoso abarca lo siguiente:

- Término del contrato de arrendamiento de los locales de las tiendas.
- Término a los contratos de servicios básicos (electricidad, agua, internet, teléfono, entre otros)
- Venta de todos los equipos de la empresa.
- Venta de todos los muebles y accesorios de oficina.
- Finiquito de todo el personal contratado.
- Pago de los compromisos con los proveedores.
- Trámites de cese de funciones de la empresa.

IX. Propuesta al Inversionista.

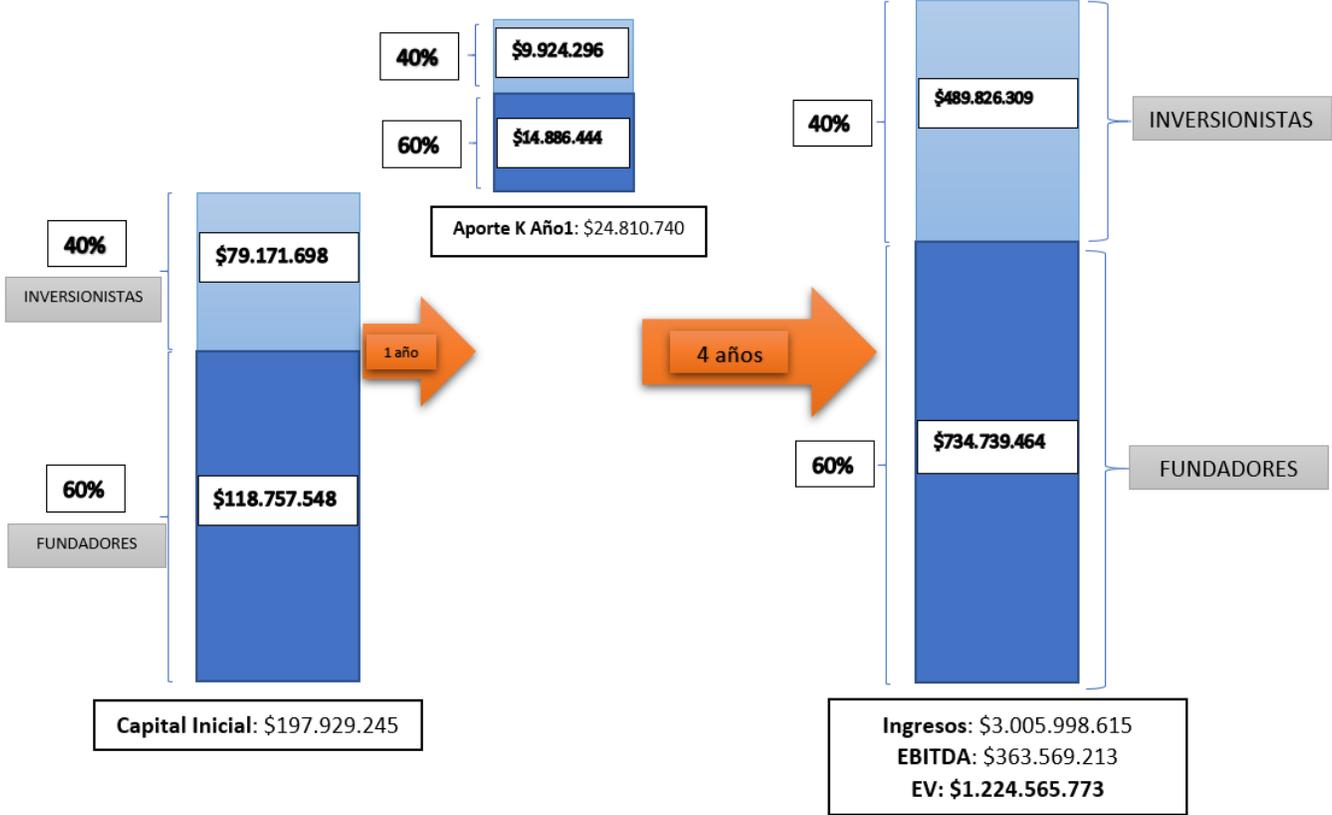
Cómo se ha descrito en el presente informe, para iniciar las actividades de 7Market, se requiere una inversión inicial de MM\$198, que contempla los ítems de CAPEX y OPEX del año 1 ya descritos. Por lo tanto, se debe constituir una Sociedad Anónima Cerrada, considerando la emisión de 197.929.245 acciones comunes con un valor nominal de \$1. La sociedad estará compuesta por 4 socios. Los socios fundadores, César García e Iván Maturana, mantendrán una cantidad 59.378.774 acciones, lo que representa el 30% de 7Market por cada socio fundador. Por otro lado, se incorporará dos socios inversores, cada uno de ellos con 39.585.849 acciones comunes, equivalente al 20% de la sociedad. Se contempla un aporte de capital en el año 1 de \$24.810.740 para financiar la necesidad de capital de trabajo del año 2. Para esto, se emitirán 24.810.740 acciones con valor nominal de \$1, y se mantendrá la relación de aporte tanto de los fundadores como de los inversores, es decir 60%-40% respectivamente.

Ante una eventual salida de estos socios inversores, deberán informar previamente a los socios fundadores para ofrecer la compra de su participación en primera instancia a ellos.

Para los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa, no se consideran reparto de dividendos, producto de que se estimó que los dos primeros se presentarán pérdidas como consecuencia de la puesta en marcha de la compañía y sus bajos ingresos iniciales, además de que, en el año 4, se hará una reinversión con recursos propios para la apertura de la segunda tienda, acorde al plan de escalabilidad del negocio.

Por lo tanto, considerando el valor de la compañía al año 5 de la presente evaluación, se ofrece a cada socio inversor, que su participación en 7Market sea de \$244.913.155, mientras que el de los socios fundadores sea de \$367.369.732. El detalle de lo anterior se presenta en la Figura Nro. 06.

Figura Nro. 06. Propuesta al inversionista de 7Market.



Fuente: Elaboración propia.

X. Conclusiones.

Luego de haber analizado todos los aspectos evaluados en el plan de negocios propuesto para la empresa 7Market, se puede concluir lo siguiente:

- Existe una oportunidad de negocio en el mercado de los productos Agroecológicos, Saludables y Naturales.
- Las fortalezas clave de 7Market son: la centralización de productos en un solo lugar, la atención personalizada al cliente, el aseguramiento de la calidad de los productos, el conocimiento del mercado - preferencias de los consumidores, la gestión del talento humano, la cultura y valores organizacionales, la logística y la localización de sus tiendas físicas.
- Se considera que el equipo gestor de 7Market tiene las capacidades, habilidades, competencias y experiencia necesarias para llevar adelante con éxito la dirección de la compañía. De igual manera, la estructura organizacional y los mecanismos de compensación propuestos garantizan que se ejecuten todos los procesos medulares de la empresa de la mejor manera, apuntando al éxito del negocio.
- El proyecto es atractivo en términos financieros a la tasa de descuento considerada, arrojando un VAN positivo de MM\$56 y una TIR 18% para el escenario de liquidación, y un VAN positivo de MM\$1.224 y una TIR de 63% para el escenario de perpetuidad.
- La propuesta planteada a cada inversionista es atractiva, considerando que su inversión de MM\$44,5 equivaldrá a MM\$245 al término del año 5.
- Tomando en consideración todos los aspectos mencionados anteriormente, se recomienda realizar la inversión en el proyecto de 7Market.

XI. Bibliografía y fuentes.

- América Retail. El Mundo del Retail. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/chile/chile-el-mundo-del-retail-esta-cambiando-y-cambiara-mas-estamos-listos-para-ello/>
- Banco Central de Chile (2021). Informe IMACEC, Recuperado de: <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20informaci%C3%B3n,menos%20que%20enero%20de%202020.>
- Banco de Crédito e Inversiones BCI (2021). Informe diario económico.
- Barahona & Valenzuela (2020). Tesis MBA FEN UCHILE. “ALIA Disfruta comiendo libre”.
- Encuesta CADEM (2019). Estudio “El Chile que viene Redes Sociales”. Recuperado de https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Red-Sociales.pdf
- Fundación Chile (2017) Informe Chile Saludable.
- González, Morales & Vergara (2016). Tesis MBA FEN UCHILE, Tienda de Productos Naturales y Orgánicos “El Rincón Natural”.
- Grant , R. (s.f.). Dirección Estratégica.
- Hill, C., & Jones , G. (2009). Administración Estratégica.
- Kotler , P., & Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Mexico.
- Maquieira, C. (2015). Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA (2019). Caracterización de la Cadena Nacional de Productos Orgánicos.
- Portal Inmobiliario. www.portalinmobiliario.cl
- Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). Certificación productos Orgánicos. Recuperado de: <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/certificacion-de-productos-organicos>
- Servicio Electoral de Chile (SERVEL). Calendario eleccionario para el 2021, recuperado de: www.servel.cl
- Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile SUBTEL (2021). Licitación 5G en Chile, Recuperado de <https://www.subtel.gob.cl/>
- Zamora Esquivel, C. (2020). CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES DEL RETAIL EN CHILE. Valparaíso: Universidad Federico Santa María

XII. ANEXOS.

Anexo 01. Cotización de local comercial en la comuna escogida.



Locales en Arriendo

(loc) Ossa Esquina Irrazaval 
Salida Metro Plaza Egaña,
Plaza Egaña, Ñuñoa

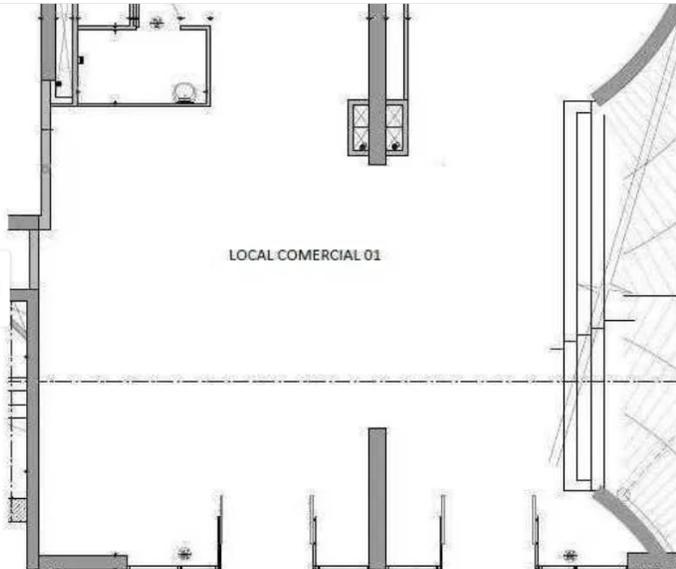
UF 331,74

\$ 9.751.421

 436.5 m² totales

Hola Montalva Quindos,
Estoy interesado en (loc) Ossa Esquina
Irrazaval Salida Metro Plaza Egaña, por
favor comunícate conmigo. ¡Gracias!

Contactar



Locales en Arriendo

(loc) Ossa Esquina Irrazaval 
Salida Metro Plaza Egaña,
Plaza Egaña, Ñuñoa

UF 331,74

\$ 9.751.421

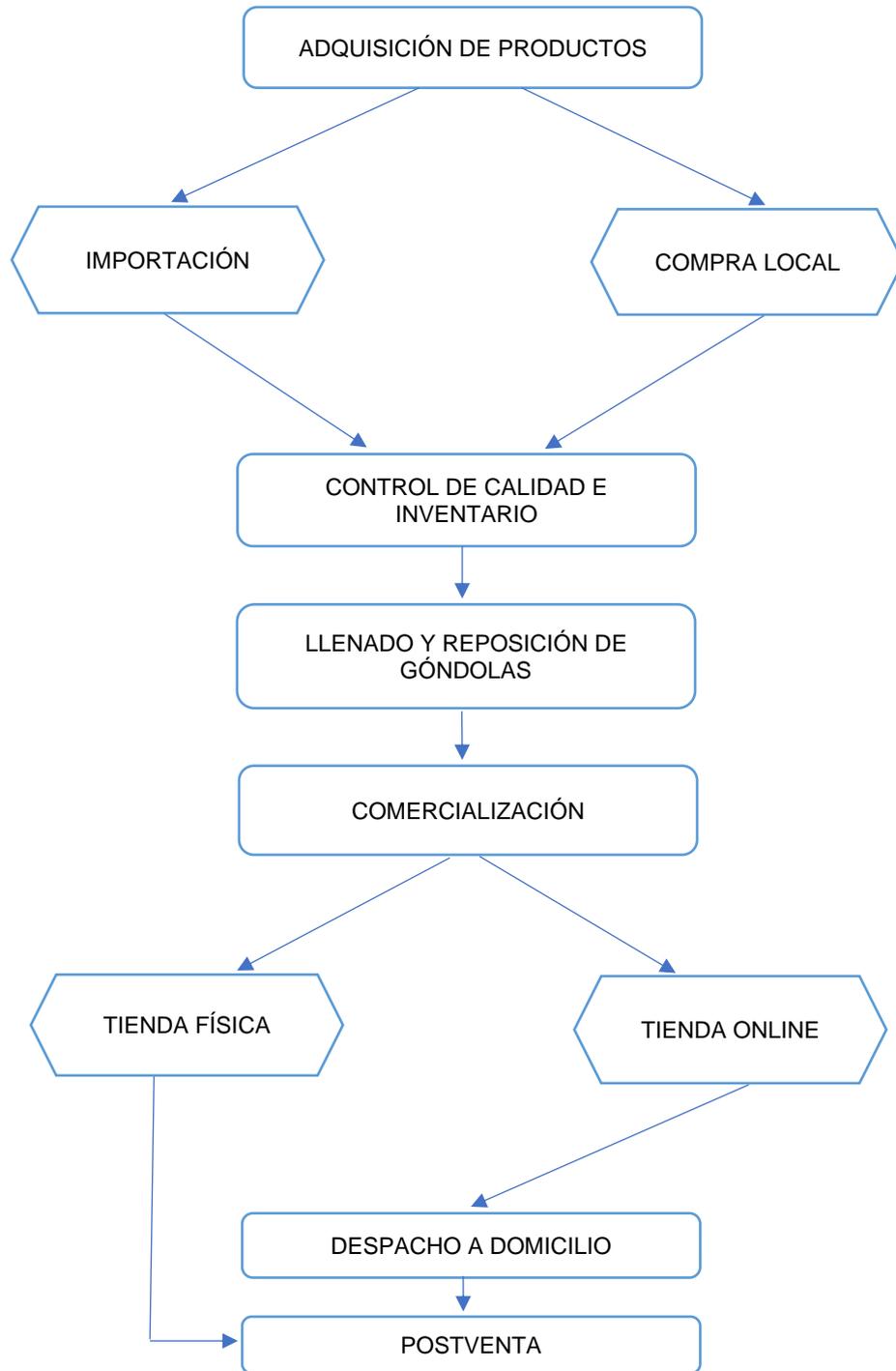
 436.5 m² totales

Hola Montalva Quindos,
Estoy interesado en (loc) Ossa Esquina
Irrazaval Salida Metro Plaza Egaña, por
favor comunícate conmigo. ¡Gracias!

Contactar

Fuente: www.portalinmobiliario.cl

Anexo 02. Flujo de operaciones claves de 7Market.



Fuente: Elaboración propia

CÉSAR GARCÍA AMAYA

RESUMEN

Ingeniero Industrial con 08 años de experiencia en Seguridad de los Procesos, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en la Industria del Petróleo, Química y del Gas. Actualmente cursando segundo año de postgrado para optar al título de Master Business Administration (MBA) en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Sólidos Conocimientos en:

- Gestión del Riesgo y Seguridad de los Procesos.
- Técnicas de Identificación de Peligros y Análisis de Riesgos.
- Investigación de Accidentes ICAM / Análisis Causa Raíz
- Auditorías Técnicas / Sistemas de Gestión Integrados (ISO / OSHA / CCPS)
- Integridad de Activos, Confiabilidad y Excelencia Operacional.
- Respuesta y Control de Emergencias.
- Normas y Códigos (API, NFPA, ISO, Factory Mutual Global Loss Prevention Data Sheets, Normas Chilenas)
- Gestión Ambiental (Resoluciones de Calificación Ambiental, Manejo de Residuos, Emisiones Atmosféricas)
- Gestión SySO: Ley 16.744, Protocolos MINSAL y Decretos Supremos aplicables.
- Planificación Estratégica y Control de Gestión.
- Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Dirección Estratégica
- Dirección de Personas.
- Estrategias de Cuidado de Activos / Proceso de Mantenimiento.

Habilidades y Destrezas:

- Dominio Oral y Escrito del idioma inglés.
- Liderazgo / Trabajos bajo presión / Toma de Decisiones / Trabajo en Equipo.
- Comunicación efectiva y capacidad para influenciar positivamente.
- Negociación efectiva.
- Elaboración de informes, indicadores de gestión y presentaciones gerenciales.

EXPERIENCIA LABORAL

Quimetal Industrial S.A (Chile)

Período: **Mayo 2020 – Abril 2021**

Cargo: **Gerente de Medio Ambiente, Seguridad, Salud Ocupacional y Control de Calidad**

Descripción: Coordinar y dar seguimiento a la gestión de Medio Ambiente, Seguridad, Salud Ocupacional y Control de Calidad de la empresa, velando por el cumplimiento de las obligaciones legales, políticas, planes, programas, proyectos y acciones en materia de MASSO y Control de Calidad en todas las sucursales de Quimetal Industrial S.A, con el fin de garantizar el bienestar de todos los trabajadores de la organización, mantener una operación alineada con el cuidado del Medio Ambiente en donde se desarrollan los procesos productivos y garantizar la calidad de los productos y procesos desarrollados en las Plantas Productivas de Quimetal S.A.

Quimetal Industrial S.A (Chile)

Período: **Agosto 2019 – Mayo 2020**

Cargo: **Subgerente de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional (MASSO)**

Descripción: Coordinar y dar seguimiento a la gestión de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional (MASSO) de la empresa, velando por el cumplimiento de las obligaciones legales, políticas, planes, programas, proyectos y acciones en materia de MASSO en todas las sucursales de Quimetal Industrial S.A, con el fin de garantizar el bienestar de todos los trabajadores de la organización y mantener una operación alineada con el cuidado del Medio Ambiente en donde se desarrollan los procesos productivos.

Quimetal Industrial S.A (Chile)

Período: **Agosto 2018 – Agosto 2019**

Cargo: **Ingeniero de Control de Gestión de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional (MASSO)**

Descripción: Asegurar la creación y mantenimiento de una cultura organizacional que incorpore dentro de su trabajo habitual el cuidado de los temas de Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, con la confección y control de indicadores, la existencia y cumplimiento de planes de trabajo, el entrenamiento y preparación para la emergencia, la formación de los trabajadores, el cumplimiento legal y el control de las actividades de la subgerencia MASSO, con el fin de permanecer alineado a las políticas de la empresa.

PDVSA Petróleos de Venezuela S.A. (Centro de Refinación Paraguaná)

Período: **Noviembre 2017 – Mayo 2018**

Cargo: **Ingeniero de Riesgo**

Descripción: Proporcionar asesoría en el área de ingeniería y control de riesgos de las instalaciones industriales del CRP, mediante la planificación y participación en estudios cualitativos y cuantitativos de riesgos de los procesos, la aplicación del marco legal vigente en el ámbito nacional e internacional y normativa interna PDVSA, a fin de asegurar el cumplimiento de los criterios de tolerancia establecidos por la industria durante las fases de diseño, e ingeniería de nuevas instalaciones y modificación de las existentes

PDVSA Petróleos de Venezuela S.A. (Centro de Refinación Paraguaná)

Período: **Mayo 2013 – Noviembre 2017**

Cargo: **Analista de Seguridad Industrial**

Descripción: Asesorar, auditar y dirigir la implantación, aplicación, mantenimiento y mejora de los sistemas gerenciales de trabajo en Seguridad Industrial, mediante la ejecución de estudios técnicos, la aplicación del marco legal vigente en el ámbito nacional e internacional y normativa interna PDVSA. a fin de asegurar condiciones y ambiente de trabajo dignos y seguros que permitan la integridad y el bienestar del personal propio, contratado, instalaciones y entorno socio ambiental.

Inspectores de Falcón S.A (INSPFALCA)

Período: **Octubre 2012 – Mayo 2013**

Cargo: **Inspector de Seguridad Industrial**

Descripción: Apoyar directamente a la gestión de Seguridad Industrial de las organizaciones de Petróleos de Venezuela – Centro de Refinación Paraguaná, a través de la ejecución de auditorías de seguridad, identificación de peligros, inspecciones de plantas, análisis de incidentes, capacitaciones de seguridad, asesoría de trabajos críticos y otras actividades de prevención de accidentes solicitadas por el personal de la estatal petrolera.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Educación Universitaria

Lugar: **Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”. Edo. Falcón. Venezuela.**

Nivel de Estudio: **Universitario. Pregrado completado.**

Título Obtenido: **Ingeniero Industrial.**

Fecha de Egreso: **06 de diciembre de 2011.**

Lugar: **Facultad de Economía y Negocios – Universidad de Chile**

Nivel de Estudio: **Postgrado.**

Título : **Master Business Administration (MBA) – En proceso**



LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

- Reconocimiento por "Responsabilidad y Compromiso demostrado en el control de la emergencia ocurrida en el tanque E7-04 de la Refinería Cardón. Comportamiento que ratifica la contribución en pro de las operaciones confiables y seguras del Centro de Refinación Paraguana"

IVAN ROBERTO MATURANA ROJAS
Ingeniero Agrónomo, Mención Economía Agraria
Pontificia Universidad Católica de Chile

Resumen.

- MBA(c) Universidad de Chile, mención finanzas.
- Ingeniero agrónomo mención Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile, con diploma en Finanzas Corporativas, Universidad de Chile
- Experiencia laboral en el rubro bancario y en proyectos de investigación.
- Interés por la gestión de empresas, la administración y la investigación.
- Gran motivación por el trabajo en equipo con alta responsabilidad y el cumplimiento de metas, además de buen rendimiento en trabajos bajo presión.

Experiencia Laboral.

Junio- A la fecha 2016	Banco BCI, Banca Grandes Empresas <i>Banquero Grandes Empresas</i> Administración y rentabilización de cartera de clientes de ventas anuales desde UF200.000 a UF3.500.000
Abril- Junio 2014 2016	Banco BBVA, Banca Empresas <i>Ejecutivo Banca Empresas Senior</i> Armando y rentabilizando cartera de clientes de ventas anuales desde UF8000 a UF200.000 aprox.
Septiembre- Abril 2011 2014	Banco de Chile, Banca Empresas <i>Ejecutivo Banca Empresas</i> Administrando y rentabilizando carteras de clientes de ventas desde UF2500 a UF150.000 aprox.
Marzo- Julio Pontificia 2011	Residente del Departamento de Economía Agraria de la Universidad Católica de Chile. <i>Investigador asociado</i> Participación como investigador asociado en proyecto de CONAF sobre bosque nativo, como analista de datos a través de estadística descriptiva y econometría básica mediante la utilización de paquete estadístico STATA 11.1.
Enero-Marzo Ornato. 2011	Ilustre Municipalidad de La Florida, Dirección de Aseo y <i>Jefe de proyectos</i> Realización de práctica profesional como jefe de dos proyectos: <ul style="list-style-type: none">• Instrumento de gestión para el Catastro de arbolado urbano en la comuna• Evaluación económica de alternativas de riego para la

Febrero-Marzo
2008

Departamento de Economía Agraria de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
Encuestador
Realización de encuestas sobre clima laboral a trabajadores agrícolas de la V a VII región, para un estudio de ODEPA encargado al Departamento de Economía Agraria PUC.

Antecedentes Académicos.

Postgrado MBA, mención finanzas.
2019-A la fecha Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile

Postgrado Diplomado en Finanzas Corporativas
2013-2014 Facultad de Economía y Negocios
Universidad de Chile

Estudios Superiores Ingeniero Agrónomo
2005-2010 Mención Economía Agraria
Facultad de Agronomía e Ingeniería Forestal
Pontificia Universidad Católica de Chile

Educación básica y media Colegio Los Aromos
1991-2003

Otros conocimientos

Inglés nivel medio (hablado, escrito y traducción). Curso eclass Banco Chile (1er semestre 2013) Manejo de office nivel medio (Word, Excel, Visual Basic, Power Point, entre otros.) Manejo de paquete estadístico STATA nivel básico

Otros intereses y cursos.

Curso “Técnicas de venta y negociación”, realizado en Banco de Chile.
Curso “Calidad de servicio”, realizado en Banco de Chile.
Participación en liga universitaria de básquetbol.
Curso de verano en guitarra eléctrica en la Facultad de Música de la Universidad de Chile. Curso de guitarra clásica en la Ilustre Municipalidad de Puente Alto.

Anexo 05. Detalle de cálculo de ingresos anuales en función del precio (P) por la cantidad de productos (Q).

Producto	AÑO 1				AÑO 2			
	Precio (\$)	Cantidad	Unidad	Ventas anuales	Precio (\$)	Cantidad	Unidad	Ventas anuales
Frutas y verduras	\$ 2,914	20341.20	Kg	\$ 59,269,183	\$ 2,914	64138.8669	Kg	\$ 186,884,623
Abarrotes	\$ 18,185	2933.29	Kg	\$ 53,342,264	\$ 18,185	9249.11375	Kg	\$ 168,196,161
Cárnicos	\$ 18,687	2537.39	Kg	\$ 47,415,346	\$ 18,687	8000.76875	Kg	\$ 149,507,699
Limpieza hogar	\$ 4,671	5076	Un.	\$ 23,707,673	\$ 4,671	16005	Un.	\$ 74,753,849
Cosméticos	\$ 6,597	3594	Un.	\$ 23,707,673	\$ 6,597	11332	Un.	\$ 74,753,849
Platos preparados	\$ 7,000	6350	Un.	\$ 44,451,887	\$ 7,000	20023	Un.	\$ 140,163,468
Planes mensuales	\$ 12,000	2470	Un.	\$ 29,634,591	\$ 12,000	7787	Un.	\$ 93,442,312
Otros	\$ 13,510	1097	Un.	\$ 14,817,296	\$ 13,510	3458	Un.	\$ 46,721,156
Ventas totales				\$ 296,345,914				\$ 934,423,117
Producto	AÑO 3				AÑO 4			
	Precio (\$)	Cantidad	Unidad	Ventas anuales	Precio (\$)	Cantidad	Unidad	Ventas anuales
Frutas y verduras	\$ 2,914	103045.82	Kg	\$ 300,249,771	\$ 2,914	168648.403	Kg	\$ 491,399,283
Abarrotes	\$ 18,185	14859.67	Kg	\$ 270,224,793	\$ 18,185	24319.8599	Kg	\$ 442,259,355
Cárnicos	\$ 18,687	12854.08	Kg	\$ 240,199,816	\$ 18,687	21037.4292	Kg	\$ 393,119,427
Limpieza hogar	\$ 4,671	25714	Un.	\$ 120,099,908	\$ 4,671	42084	Un.	\$ 196,559,713
Cosméticos	\$ 6,597	18206	Un.	\$ 120,099,908	\$ 6,597	29797	Un.	\$ 196,559,713
Platos preparados	\$ 7,000	32170	Un.	\$ 225,187,328	\$ 7,000	52650	Un.	\$ 368,549,462
Planes mensuales	\$ 12,000	12510	Un.	\$ 150,124,885	\$ 12,000	20475	Un.	\$ 245,699,642
Otros	\$ 13,510	5556	Un.	\$ 75,062,443	\$ 13,510	9093	Un.	\$ 122,849,821
Ventas totales				\$ 1,501,248,853				\$ 2,456,996,416
Producto	AÑO 5							
	Precio (\$)	Cantidad	Unidad	Ventas anuales				
Frutas y verduras	\$ 2,914	206331.95	Kg	\$ 601,199,723				
Abarrotes	\$ 18,185	29754.00	Kg	\$ 541,079,751				
Cárnicos	\$ 18,687	25738.13	Kg	\$ 480,959,778				
Limpieza hogar	\$ 4,671	51487	Un.	\$ 240,479,889				
Cosméticos	\$ 6,597	36455	Un.	\$ 240,479,889				
Platos preparados	\$ 7,000	64414	Un.	\$ 450,899,792				
Planes mensuales	\$ 12,000	25050	Un.	\$ 300,599,862				
Otros	\$ 13,510	11125	Un.	\$ 150,299,931				
Ventas totales				\$ 3,005,998,615				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 06. Imágenes referenciales de los principales bienes a adquirir para la habilitación de la tienda física de 7Market.



Fuente: Climafrigo.cl

Anexo 07: Presupuesto de caja Año 4 considerando habilitación tienda 2 de 7Market.

PRESUPUESTO DE CAJA Año 4												
INGRESOS												
Ingresos por ventas	\$ 263.144.316	\$ 190.048.673	\$ 175.429.544	\$ 160.810.415	\$ 190.048.673	\$ 233.906.059	\$ 263.144.316	\$ 292.382.573	\$ 248.525.187	\$ 350.859.088	\$ 263.144.316	\$ 292.382.573
TOTAL INGRESOS	\$ 263.144.316	\$ 190.048.673	\$ 175.429.544	\$ 160.810.415	\$ 190.048.673	\$ 233.906.059	\$ 263.144.316	\$ 292.382.573	\$ 248.525.187	\$ 350.859.088	\$ 263.144.316	\$ 292.382.573
EGRESOS												
Pago Proveedores	\$ 159.202.311	\$ 122.537.537	\$ 112.888.912	\$ 111.924.049	\$ 134.115.886	\$ 160.167.174	\$ 179.464.424	\$ 184.288.736	\$ 184.288.736	\$ 214.199.473	\$ 179.464.424	\$ 197.859.527
Arriendo tienda	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264	\$ 19.536.264
Marketing y publicidad	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825	\$ 2.232.825
ERP	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320
Sueldos	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888	\$ 18.957.888
Imposiciones (20%)	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472	\$ 4.739.472
Servicios básicos	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360	\$ 1.295.360
IVA	\$ 671.007	\$ 21.864.602	\$ 11.734.406	\$ 10.940.796	\$ 5.525.576	\$ 5.572.258	\$ 9.493.625	\$ 11.080.844	\$ 20.370.748	\$ 2.584.551	\$ 28.166.798	\$ 11.080.844
CAPEX Tienda2	\$ 39.632.124											
TOTAL EGRESOS	\$ 246.355.572	\$ 191.252.268	\$ 171.473.446	\$ 169.714.974	\$ 186.491.591	\$ 212.589.562	\$ 235.808.178	\$ 242.219.710	\$ 251.509.613	\$ 263.634.153	\$ 254.481.350	\$ 255.790.501
FLUJO DE CAJA												
	MES 37	MES 38	MES 39	MES 40	MES 41	MES 42	MES 43	MES 44	MES 45	MES 46	MES 47	MES 48
Ingresos del flujo	\$263.144.316	\$190.048.673	\$175.429.544	\$160.810.415	\$190.048.673	\$233.906.059	\$263.144.316	\$292.382.573	\$248.525.187	\$350.859.088	\$263.144.316	\$292.382.573
Egresos del flujo	\$246.355.572	\$191.252.268	\$171.473.446	\$169.714.974	\$186.491.591	\$212.589.562	\$235.808.178	\$242.219.710	\$251.509.613	\$263.634.153	\$254.481.350	\$255.790.501
Saldo del mes	\$16.788.744	-\$1.203.595	\$3.956.098	-\$8.904.559	\$3.557.081	\$21.316.497	\$27.336.138	\$50.162.864	-\$2.984.426	\$87.224.935	\$8.662.966	\$36.592.073
Caja anterior	\$160.852.123	\$177.640.867	\$176.437.272	\$180.393.370	\$171.488.811	\$175.045.893	\$196.362.390	\$223.698.528	\$273.861.392	\$270.876.966	\$358.101.901	\$366.764.867
Caja inicial mes siguiente	\$177.640.867	\$176.437.272	\$180.393.370	\$171.488.811	\$175.045.893	\$196.362.390	\$223.698.528	\$273.861.392	\$270.876.966	\$358.101.901	\$366.764.867	\$403.356.939

Anexo 08: Presupuesto de caja Año 1 considerando la inversión en KT.

PRESUPUESTO DE CAJA												
INGRESOS												
Ingresos por ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.053.033	\$ 14.106.065	\$ 28.212.131	\$ 42.318.196	\$ 49.371.229	\$ 59.950.778	\$ 70.530.327	\$ 81.109.877
Inyección KT		\$ 126.379.229										
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ 126.379.229	\$ -	\$ -	\$ 7.053.033	\$ 14.106.065	\$ 28.212.131	\$ 42.318.196	\$ 49.371.229	\$ 59.950.778	\$ 70.530.327	\$ 81.109.877
EGRESOS												
Pago Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.438.819	\$ 6.234.881	\$ 12.469.762	\$ 22.061.886	\$ 30.215.192	\$ 35.730.664	\$ 42.924.757	\$ 50.118.851	\$ 59.023.951
Arriendo tienda	\$ -	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667	\$ 8.946.667
Marketing y publicidad	\$ -	\$ -	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167	\$ 1.979.167
ERP	\$ -	\$ -	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320
Sueldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000	\$ 7.890.000
Imposiciones (20%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.972.500	\$ 1.972.500	\$ 1.972.500	\$ 1.972.500	\$ 1.972.500	\$ 1.972.500	\$ 1.972.500	\$ 1.972.500	\$ 1.972.500
Servicios básicos	\$ -	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680
IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.810.406	\$ 1.273.323	\$ 1.250.800	\$ 1.791.335	\$ 2.331.870
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ 9.594.347	\$ 11.661.833	\$ 22.963.152	\$ 27.759.214	\$ 33.994.095	\$ 43.586.220	\$ 48.929.120	\$ 58.528.320	\$ 65.699.891	\$ 73.434.519	\$ 82.880.155
FLUJO DE CAJA												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos del flujo	\$0	\$126.379.229	\$0	\$0	\$7.053.033	\$14.106.065	\$28.212.131	\$42.318.196	\$49.371.229	\$59.950.778	\$70.530.327	\$81.109.877
Egresos del flujo	\$0	\$9.594.347	\$11.661.833	\$22.963.152	\$27.759.214	\$33.994.095	\$43.586.220	\$48.929.120	\$58.528.320	\$65.699.891	\$73.434.519	\$82.880.155
Saldo del mes	\$0	\$116.784.882	-\$11.661.833	-\$22.963.152	-\$20.706.182	-\$19.888.030	-\$15.374.089	-\$6.610.923	-\$9.157.091	-\$5.749.113	-\$2.904.192	-\$1.770.278
Caja anterior	\$0	\$0	\$116.784.882	\$105.123.049	\$82.159.897	\$61.453.715	\$41.565.686	\$26.191.597	\$19.580.674	\$10.423.583	\$4.674.470	\$1.770.278
Caja inicial mes siguiente	\$0	\$116.784.882	\$105.123.049	\$82.159.897	\$61.453.715	\$41.565.686	\$26.191.597	\$19.580.674	\$10.423.583	\$4.674.470	\$1.770.278	\$0

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 09: Presupuesto de caja Año 2 considerando la inversión en KT.

PRESUPUESTO DE CAJA												
INGRESOS												
Ingresos por ventas	\$ 100.076.716	\$ 72.277.628	\$ 66.717.811	\$ 61.157.993	\$ 72.277.628	\$ 88.957.081	\$ 100.076.716	\$ 111.196.351	\$ 94.516.898	\$ 133.435.621	\$ 100.076.716	\$ 111.196.351
Inyección KT	\$ 24.810.740											
TOTAL INGRESOS	\$ 124.887.456	\$ 72.277.628	\$ 66.717.811	\$ 61.157.993	\$ 72.277.628	\$ 88.957.081	\$ 100.076.716	\$ 111.196.351	\$ 94.516.898	\$ 133.435.621	\$ 100.076.716	\$ 111.196.351
EGRESOS												
Pago Proveedores	\$ 62.381.153	\$ 48.014.584	\$ 44.233.908	\$ 43.855.841	\$ 52.551.395	\$ 62.759.220	\$ 70.320.572	\$ 72.210.910	\$ 72.210.910	\$ 83.931.006	\$ 70.320.572	\$ 85.246.997
Arriendo tienda	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067	\$ 9.215.067
Marketing y publicidad	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333	\$ 1.653.333
ERP	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320	\$ 88.320
Sueldos	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600	\$ 10.835.600
Imposiciones (20%)	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900	\$ 2.708.900
Servicios básicos	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680	\$ 647.680
IVA	\$1.961.785	\$8.008.291	\$4.173.418	\$3.889.354	\$1.794.377	\$1.758.869	\$3.214.700	\$3.782.829	\$7.369.145	\$480.578	\$10.316.316	\$3.782.829
TOTAL EGRESOS	\$ 89.491.838	\$ 81.171.775	\$ 73.556.227	\$ 72.894.094	\$ 79.494.673	\$ 89.666.989	\$ 98.684.173	\$ 101.142.640	\$ 104.728.956	\$ 109.560.484	\$ 105.785.788	\$ 114.178.727
FLUJO DE CAJA												
	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Ingresos del flujo	\$124.887.456	\$72.277.628	\$66.717.811	\$61.157.993	\$72.277.628	\$88.957.081	\$100.076.716	\$111.196.351	\$94.516.898	\$133.435.621	\$100.076.716	\$111.196.351
Egresos del flujo	\$89.491.838	\$81.171.775	\$73.556.227	\$72.894.094	\$79.494.673	\$89.666.989	\$98.684.173	\$101.142.640	\$104.728.956	\$109.560.484	\$105.785.788	\$114.178.727
Saldo del mes	\$35.395.618	-\$8.894.147	-\$6.838.416	-\$11.736.101	-\$7.217.044	-\$709.909	\$1.392.543	\$10.053.711	-\$10.212.057	\$23.875.137	-\$5.709.072	-\$2.982.376
Caja anterior	\$0	\$35.395.618	\$26.501.471	\$19.663.054	\$7.926.953	\$709.909	\$0	\$1.392.543	\$11.446.254	\$1.234.197	\$25.109.334	\$19.400.262
Caja inicial mes siguiente	\$35.395.618	\$26.501.471	\$19.663.054	\$7.926.953	\$709.909	\$0	\$1.392.543	\$11.446.254	\$1.234.197	\$25.109.334	\$19.400.262	\$16.417.886

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Modelo CAPM

$$CAPM = rf + \beta * PRM$$

Donde,

CAPM: Capital Assets Pricing Model

Rf: Tasa libre de riesgo de Chile

B: Riesgo sistémico del activo financiero considerado

PRM: Premio por riesgo