



**Solución SaaS para la implementación de la estrategia digital:
SNOOPI SMART CART**

Parte II

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

**Alumno: Aída Flores de la Maza
Profesor Guía: Felix Lizama Garrido**

Santiago, Octubre 2021

Tabla de contenidos

I. Resumen Ejecutivo	4
II. Oportunidad de Negocio	5
2.1. Contexto	5
2.2. Mercado potencial	6
Análisis de la Industria: clientes.	7
III. 7	
3.1. Competidores	8
IV. Propuesta de valor para clientes y usuarios	8
4.1. Propuesta de valor para los clientes	9
4.2. Plan de negocios	9
4.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	9
4.4. RSE y sustentabilidad	9
V. Plan de Marketing	9
5.1. Objetivo comercial	10
5.2. Objetivos de Marketing	10
5.3.1. Segmentación del Cliente	10
Segmentación del usuario	11
5.3.2.	11
Estrategia de Precio	11
5.4. 11	
5.5. Estrategia de Comunicación y ventas	11
5.6. Estimación de la demanda y estimaciones de crecimiento anual	12
5.7. Presupuesto de Marketing	13
VI. Plan de Operaciones	15
6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	15
6.2. Flujo de operaciones	17
6.3. Plan de desarrollo e implementación	23
VII. Equipo del Proyecto	24
7.1. Equipo gestor	24
7.2. Estructura organizacional	25

VIII. Plan Financiero	26
8.1. Supuestos	26
8.2. Ingresos	27
8.3. Cálculo del CAGR desde las ventas.	32
8.4. Costo de venta directo (COGS)	33
8.5. Gastos	36
8.6. Estabilización del EBIT	37
8.7. Utilidad neta	38
8.8. Cálculo de razón LTV : CAC	38
8.9. Cálculo de Flujos Financieros FCFF y Valorización.	42
8.10. Valle de la muerte	44
8.11. Estimación del múltiplo EV/EBITDA:	45
8.12. Valorización relativa por múltiplo EV/EBITDA:	45
8.13. Flujo de caja mensualizado Año 1	45
8.14. Plan de inversiones y CAPEX	46
8.15. Política de dividendos	48
8.16. Fuentes de financiamiento	48
8.17. Análisis de sensibilidad	50
8.18. Riesgos críticos	54
8.19. Propuesta al Inversionista	54
IX. Conclusiones	58
X. Anexos	58
10.1. Anexo 9: Estados Financieros Consolidados (sin Equity)	60
10.2. Anexo 10: Gastos	64
10.3. Anexo 11: Calculo del LTV CAC	68
10.4. Anexo 12: Flujo de caja y capital de trabajo mensualizado	70
XI. Indice de Tablas	71
XII. Indice de figuras	73
XIII. Bibliografía	77

I. Resumen Ejecutivo

Snoopl Smart Cart es un servicio Software as a Service (SaaS), orientado a la industria de los supermercados, donde el usuario objetivo Phygital, valora la experiencia de compra que integra el mundo online y físico, haciendo uso extensivo de las herramientas digitales en su diario vivir, siendo éste, consumidor de la industria de supermercados. El servicio tiene dos líneas de negocio, la primera ofrece un servicio físico/digital de compra personalizada donde los clientes corresponden a los supermercados de ventas minoristas (compras de reposición), y la línea de negocios 2 de servicio delivery donde los clientes son los mismos usuarios de la línea de negocio 1 sumado a los usuarios de e-commerce de supermercados. Ambas líneas de negocio tiene como cliente común las marcas de consumo masivo, donde la plataforma permite acercar los productos al consumidor final. Este plan de negocios se sustenta sobre atributos que obedecen al timing del mercado.

La industria de los supermercados era un mercado de 17,2 BN USD al cierre 2020 y con márgenes netos muy acotados entre 1 – 2%. No obstante, de este dolor surge la oportunidad, por medio de la implementación de las estrategias digitales y la omnicalidad, de aumentar los márgenes netos; aumentando las ventas y disminuyendo costos al implementar el servicio ofrecido.

La estrategia propuesta incluye dos líneas de negocios, donde la segunda línea tiene como propósito potenciar el crecimiento de la primera línea. Compitiendo en el mercado bajo la estrategia de enfoque al usuario Phygital, con atributos exclusivos que integran el uso de la plataforma y machine learning en un contexto online y offline.

En consecuencia, los ingresos de un periodo de 6 años crecen a una tasa anual compuesta CAGR del 211%, comparado a un CAGR del 178% de una firma similar (para el mismo periodo y utilizando tasas de crecimiento similar), justificado bajo una escalabilidad acelerada en sus últimos 3 años previos al exit. El VAN del negocio corresponde a \$65.100 millones de CLP, con una TIR del 196%, y una valorización relativa por múltiplo EV/EBITDA de \$491.055 millones de CLP, lo que convierte al plan en una atractiva oportunidad de inversión para inversionistas de early stage venture capital, en el mercado de inversión de *private equity*.

II. Oportunidad de Negocio

2.1. Contexto

La oportunidad de negocio se sitúa en el timing del mercado, que presenta acelerados cambios de hábitos en el comportamiento de compras, justificados bajo la crisis sanitaria COVID-19, naciendo un segmento de usuarios que valoran la integración del mundo online y offline por medio de las plataformas digitales, acompañado de la adopción de la industria del retail a la transformación digital.

El crecimiento de la demanda de ventas online obligó a las cadenas de supermercado a elaborar nuevas estrategias para adecuar la oferta, incorporar nuevos servicios y a dar énfasis a reforzar sus áreas de *e-commerce* para satisfacer el aumento de la demanda *online*. En búsqueda de los beneficios que implica la implementación de una estrategia digital.

Nuestro negocio consiste en un SaaS (*software as a service*), y es un servicio de implementación de la estrategia digital de nuestros clientes (supermercados y retail), desarrollando la asistencia a la compra presencial mediante soluciones digitales en una aplicación de smartphone, usando infraestructura y equipos existentes, que entregue atributos exclusivos a los usuarios que son los clientes del supermercado. Creando valor al cliente en dos aristas i) por medio del aumento de las ventas al incrementar el margen de beneficio bruto, operativo y neto ii) optimizando los costos asociados a los beneficios del análisis de datos en las áreas de marketing y operación del negocio del cliente, en la rotación de stock, gastos generales, y GAV.

Con el propósito de validar tempranamente la creación de valor para el cliente, se realizó un ejercicio el cual se detalla en “Parte 1 del caso de negocio”. Obteniendo como resultados una variación positiva del EBITDA, de 21 BPS y un aumento del 1,43% de la ganancia neta en el año 1, midiendo solamente el efecto que se produce por aumentar las ventas al implementar Snoop! Smart Cart al negocio.

2.2. Mercado potencial

El valor del mercado de los supermercados se obtiene de la observación de los indicadores publicados por el INE¹⁰ mediante el producto estadístico “Índice de Ventas de Supermercados (ISUP)”. Ascendiendo a una valor de (en base a sus ventas) de \$17.2 billones de dólares de estados unidos (USD) para el año 2020, bajo un comportamiento estacional, con peaks de ventas durante los meses de diciembre y marzo respectivamente.

En conclusión, el valor del mercado objetivo de los supermercados, en base a ventas, corresponde a aproximadamente \$5.8 billones USD al cierre del año 2020. Donde el segmentos etarios más afines a la propuesta de valor, entre los 35 y los 54 años, como se describirá en detalle en el capítulo 5.2 “Parte 1 del caso de Negocio”.

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

III. Análisis de la Industria: clientes.

En la industria de los supermercados en Chile, el 97% de la participación de mercado esta centrada en 4 holdings y sus ventas representan el 4% del PIB. Siendo un mercado altamente competitivo con márgenes de explotación estrechos con comportamiento de demanda inelástica.

Con la finalidad de identificar el grado de influencia de los supermercados dentro de los holdings, se destaca que los ingresos de los supermercados del holding SMU correspondían al 97% del total de ingresos (abril del 2020¹⁶), presentando un mayor dominio que los Holdings Cencosud y Falabella (esto no incluye Wal-Mart Chile S.A. al no publicar sus estados financieros).

Debido a que no se posee información específica de los ingresos que provienen de las fuentes online, por medio del *Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019* emitido por la fiscalía nacional Económica²⁵, se concluye que las ventas en línea de supermercados han experimentado un aumento en los últimos 3 años, no obstante el supermercado que posee mayor participación de ventas en línea solo representa 3,6%.

Con respecto a la industria de la tecnología de la información las expectativas de inversión son de 7.9 billones de dólares en TI y 6.9 billones en servicios de telecomunicaciones en el 2020, creciendo 7.5% y 1.5% respectivamente comparado con 2019³⁰.

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

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

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

3.1. Competidores

Los servicios de SaaS forman parte de los servicios de *cloud computing* presentes en la industria de la tecnología de la información³². El mercado ofrece una gran variedad de estos servicios con un un impacto mínimo en los recursos de TI del cliente. Algunas de las empresas más conocidas de la industria que comercializan estos servicios son Google, Amazon o Microsoft.

Como plataforma de intermediación los competidores serían *Cornershop by Uber* y los servicios de delivery y in store pickup propios de algunos supermercados, que compiten directamente con la línea de negocios 2. Siendo *Cornershop by Uber* es el líder del segmento con un 70–80% del volumen de ventas realizado por estas plataformas al año 2019³⁴.

IV. Propuesta de valor para clientes y usuarios

La propuesta de valor para usuarios se presenta en dos líneas de negocios: i) Línea de negocios 1: con atributos exclusivos para cada usuario a través de la asistencia de compra personalizada acorde a sus preferencias y el pago sin pasar por caja. ii) Línea de negocios 2: otra opción de la aplicación exclusivamente online, que no es excluyente entre los holding de los supermercados y el servicio que brinda es el de pick & deliver a domicilio en dos horas. A demás, acá el usuario y cliente son el mismo, es decir, el consumidor de los bienes.

³² StackScale. (2020). Principales Modelos de Servicios SaaS, PaaS e IaaS. 4 de Junio 2021, de StackScale Sitio web: <https://www.stackscale.com/es/blog/modelos-de-servicio-cloud/>

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

4.1. Propuesta de valor para los clientes

La propuesta de valor al cliente es el servicio de implementación de la estrategia digital por medio de un *Software as a Service* (SaaS) que incluye la aplicación para el consumidor del supermercado que brinda atributos exclusivos y diferenciadores al cliente, impactado en el aumento de las ventas por medio de la atracción y fidelización del segmento objetivo (clientes del supermercado). Además, de entregar informes de datos a través, de técnicas de *data-driven marketing* o *data driven operations* que impactar positivamente en las decisiones estratégicas del core del negocio. La inteligencia de marketing se desarrolla mediante la modelación del comportamiento de los usuarios, usando un algoritmo propietario del negocio por medio del machine learning.

4.2. Plan de negocios

El plan de negocios considera tres fases; Fase I: Consiste en la prueba de concepto, Fase II: una vez que la prueba de concepto ha sido adoptada por el usuario y cliente el negocio comienza una fase de escalabilidad acelerada donde los ingresos provienen de los clientes de ambas líneas de negocio, y Fase III: en la preparación del exit de la firma.

4.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

En un inicio el lanzamiento de la aplicación se realizará bajo un plan piloto acorde a nuestro segmento objetivo.

4.4. RSE y sustentabilidad

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

V. Plan de Marketing

La adopción de usuarios es un factor crítico, por lo cual las estrategias de Marketing formuladas son determinantes para el éxito del negocio. Uno de los capítulos más extensos y detallados del caso de negocio es este, por tanto, es recomendable referirse a la “Parte 1 del caso de negocio” para su correcta comprensión.

A continuación un breve resumen de algunos de los subcapítulos principales:

5.1. Objetivo comercial

Es aumentar las ventas de nuestros clientes y lograr variaciones positivas en su margen de beneficio neto por sobre el margen promedio. Sumado a una mayor participación del mercado de las ventas online de la industria de supermercados.

5.2. Objetivos de Marketing

Se definen objetivos de Marketing a corto plazo para la introducción del piloto detallan las asociaciones estratégicas necesarias con los clientes, la masa crítica de usuarios y la frecuencia de uso mensual de la aplicación.

5.3. Estrategia de segmentación

La segmentación de mercado objetivo cliente/usuario está fundamentado acorde a las oportunidades de satisfacer las necesidades existentes por medio de un servicio con atributos propios de la realidad *Phygital*.

5.3.1. Segmentación del Cliente

Se definen 4 criterios de selección a aplicar a los 4 holding dominantes de la industria. Concluyendo que SMU con su cadena de supermercados Unimarc es el cliente objetivo justificado por el dolor proveniente de la pérdida de participación de mercado sostenida en el tiempo y su baja capacidad operativa de omnicanalidad. Además, Unimarc presenta ventajas para la escalabilidad del negocio con supermercado en todas las regiones de

Chile. Sumado a su ventajosa participación de mercado (33%) en la región de Coquimbo lo que fomenta el inicio de la primera fase del negocio en esta localidad.

5.3.2. Segmentación del usuario

Usuarios *phygital* que se definen como usuarios que valoran la experiencia de compra integrada online y offline, y hacen uso extensivo de las herramientas digitales y deseo de ampliar la experiencia de compra.

5.4. Estrategia de Precio

En la línea de negocio 1, los pagos son realizados por el supermercado, con un margen del 5% total de las ventas por Snoop! Smart Cart. Para la línea de negocios 2, que consiste exclusivamente en delivery, el ingreso proviene del usuario cobrando el 13% adicional al ticket de compra.

Adicional a esto están los ingresos, están los generados por marcas de consumo masivo que deseen publicitar en ambas líneas de negocio, con un costo de 0,21 USD por clic efectivo realizado por usuarios sobre productos publicitados.

5.5. Estrategia de Comunicación y ventas

Estrategias de *outbound* marketing en búsqueda del cliente y para el caso de los usuarios la estrategia de *inbound* marketing, donde por medio de técnicas de *advanced analytics* (*machine learning*) se empleará publicidad dirigida al microsegmento de usuario para provisionar eventos in-app que generan valor al modelo de negocio.

5.6. Estimación de la demanda y estimaciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda, se analizaron las ventas de Cornershop al considerarla como empresa similar, y según los datos obtenidos desde la circular de aprobación de la FNE para la adquisición de Cornershop por parte de Uber.⁴⁴

Se define el ticket promedio de compra por usuario de \$60.000 CLP, la cantidad de usos por año y su escalabilidad en un periodo de 6 años. Además del cálculo del CAGR desde las ventas que evidencian un ramp-up acelerado para este tipo de negocio; 2017 a 2019 (2 periodos discretos): CAGR = 178% y adicionalmente, se considera información del 21 de junio del 2021, publicada por *LAVCA Venture Investors*⁴⁶, que indica un retorno estimado de 5x a 7x, al exit de Cornershop.

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

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

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

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

⁴⁴ Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf

⁴⁶ LAVCA Venture Investors. (2021). UBER ACQUIRES CHILEAN GROCERY DELIVERY CORNERSHOP FOR ~USD3B+. 21 de Junio 2021, de LAVCA Venture Investors Sitio web: <https://lavca.org/2021/06/21/uber-acquires-chilean-grocery-delivery-cornershop-for-usd3b/>

5.7. Presupuesto de Marketing

La inversión en Marketing se sustenta en la atracción de clientes que generen valor al negocio garantizando la conversión de compras o “usos” por año del usuario , justificado bajo la estrategia de *inbound marketing*⁴⁸.

Para la estimación de costos se considera un supuestos de 8,61 USD⁴⁹ para el CPI Google, por usuario convertido y de \$0,0024 USD⁵⁰ por Instagram (modelo cost – per – click) por usuario convertido.

Con el propósito de gestionar adecuadamente los esfuerzos asociados al presupuesto del plan de negocio, es que se debe medir con métricas tales como CAC (*Costumer Acquisition Cost*) y LTV (*Lifetime value*).

Por último, se grafica en la Figura 1, un indicador de razon LTVavg : CPI Compuesto (Google + Instagram) que representa el escenario conservador del ROI del plan de marketing.

⁴⁸ Thomas Steenburgh, Jill Avery, Naseem Dahod. (15 de mayo, 2009). HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0. HBR, S/N, 21. 16 junio, 2021, De Harvard Business School

⁴⁹ Valores obtenidos desde <https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/>

⁵⁰ Impulsados.cl. (2021). Facebook e Instagram: ¿Cuánto cuestan sus anuncios en Chile?. 10 Junio 2021, de Impulsados.cl (Google Partner) Sitio web: <https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/>

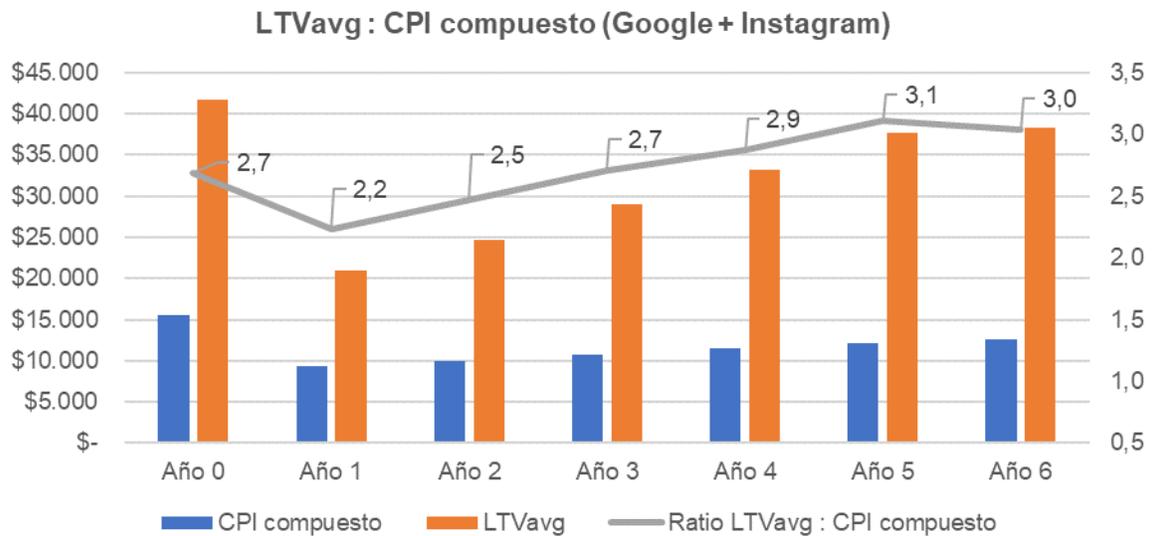


Figura 1: Ratio LTVavg y CPCavg para medir ROI de campaña de marketing inbound compuesto.

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

Tabla 2: Ratio LTVavg y CPI compuesto para medir ROI de la campaña completa de Marketing inbound

VI. Plan de Operaciones

6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia del plan de operaciones está alineada para sustentar el escalamiento de la firma con el objetivo de alcanzar un *market share* del mercado online del 0,6% en el año 1, al 79,22% al año 6 (Tabla 3), además de soportar el escalamiento de las ventas y para respaldar las propuestas de valor al usuario y al cliente. El siguiente diagrama muestra procesos y relaciones fundamentales.

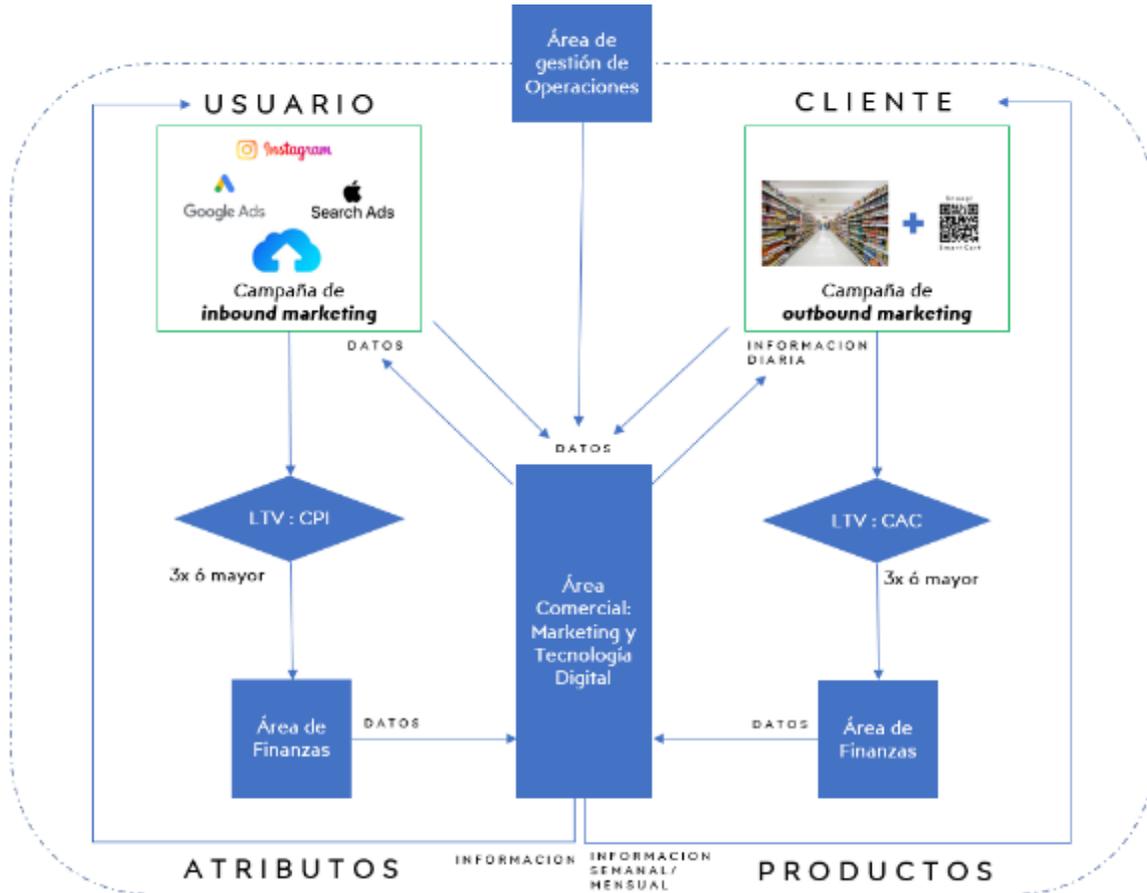


Figura 2: Diagrama de la operación de la firma para sustentar propuestas de valor al usuario y al cliente. Fuente: Elaboración propia.

El negocio se gestiona desde tres áreas:

Área Comercial: Marketing y Tecnología Digital, es el área encargada de ejecutar las estrategias del plan de marketing, para lograr el objetivo comercial de fidelizar a los clientes de los supermercados y crear valor a partir de los comportamientos de compra. El área esta encargada de ejecutar las estrategias de crecimiento del negocio, por lo que se trata del área más importante.

- i. La estrategia de *inbound marketing*, tiene el objetivo de inducir la búsqueda de usuarios valiosos, que mantengan un *marketing ROI* aceptable a la campaña. El algoritmo de Google e Instagram reciben datos de segmentación unidimensional (por parte de la firma) y en la medida que evoluciona, genera datos de segmentación multidimensional. De esta forma, el algoritmo optimiza la publicidad para aquellos usuarios más susceptibles a comprar usando la aplicación.
- ii. La estrategia de *outbound marketing*, tiene el objetivo de captar usuarios valiosos con métodos directos cerca del espacio de la venta física. Publicidad en la vía publica.
- iii. El área adecua y modera precios además de realizar la segmentación de clientes, según el canal de adquisición (*inbound/outbound*)
- iv. Sobre el negocio total, se debe medir un CAC_{total} y un LTV_{total} para obtener así una ratio del ROI del negocio.
- v. El área recibe entradas del área de operaciones y del área finanzas, para elaborar los entregables de información procesada en forma de atributos (para los usuarios) y productos (para los clientes). Los productos para el cliente estarán basados en sus objetivos particulares; algunos productos genéricos corresponden a modelos de demanda (para evitar quiebres de stock en góndola) e información respecto a la efectividad de campañas de marketing sobre los clientes, entre otras. Se asume como objetivo proponer productos al cliente, que contribuyan a aumentar las ventas y bajar los costos de explotación.
- vi. El área esta encargada de determinar el timing para lanzar nuevos atributos del servicio.

Área de Gestión de operaciones: se encarga de entregar datos desde el cliente al área comercial, de planificar y supervisar la gestión de la operación asociada al negocio en el supermercado físico. Esto implica un apoyo de infraestructura y soporte básico.

Área de Finanzas: es el área encargada de supervisar y velar por la salud financiera de la operación del negocio, además de resguardar el desempeño de los supuestos orientados a cumplir con el valor terminal del negocio, en base a la estrategia del plan financiero. También cumple una función de control permanente a los indicadores financieros claves (ROI, EBITDA, Capital de trabajo, y otros).

6.2. Flujo de operaciones

Las operaciones internas a la organización están descritas en la Figura 2 , mientras que las operaciones en régimen se describen como un diagrama en la Figura 3.

Los procesos de cara al cliente se dan a través de una plataforma interactiva, un software, en un *dashboard* personalizado a los datos requeridos por el cliente (ventas, segmentación de clientes, seguimiento a productos, etc.) para la transformación de las actividades del *core*. La información se provee a dos niveles de periodicidad: diaria, con nivel de análisis de datos medios (alertas y análisis estadístico) y semanal o mensual, con niveles de análisis de datos alta (pronósticos de demanda y modelos predictivos del comportamiento de consumidores), como se ve en los recuadros del esquema explicativo de la Figura 3 .El valor para los clientes se extrae de la posibilidad de optimización de las actividades del *core*, en base al procesamiento de *specific business related data analytics*, que pueden, por ejemplo, prevenir el quiebre de stock en góndola (al nivel diario), o evaluar el rendimiento de los costos invertidos en una campaña logística o de marketing (a nivel mensual).

En relación con la transformación de las actividades complementarias del cliente, como la gestión del CEM o de la gestión de la experiencia de cliente (programa de fidelización), el esquema de la Figura 5 muestra el proceso de materialización de modelos predictivos que cumplen la función de fidelizar y mejorar la experiencia del usuario del servicio en el

supermercado, en la medida que se producen compras sucesivas. El cliente tiene acceso en todo momento a esto y puede confirmar decisiones en función de la información.

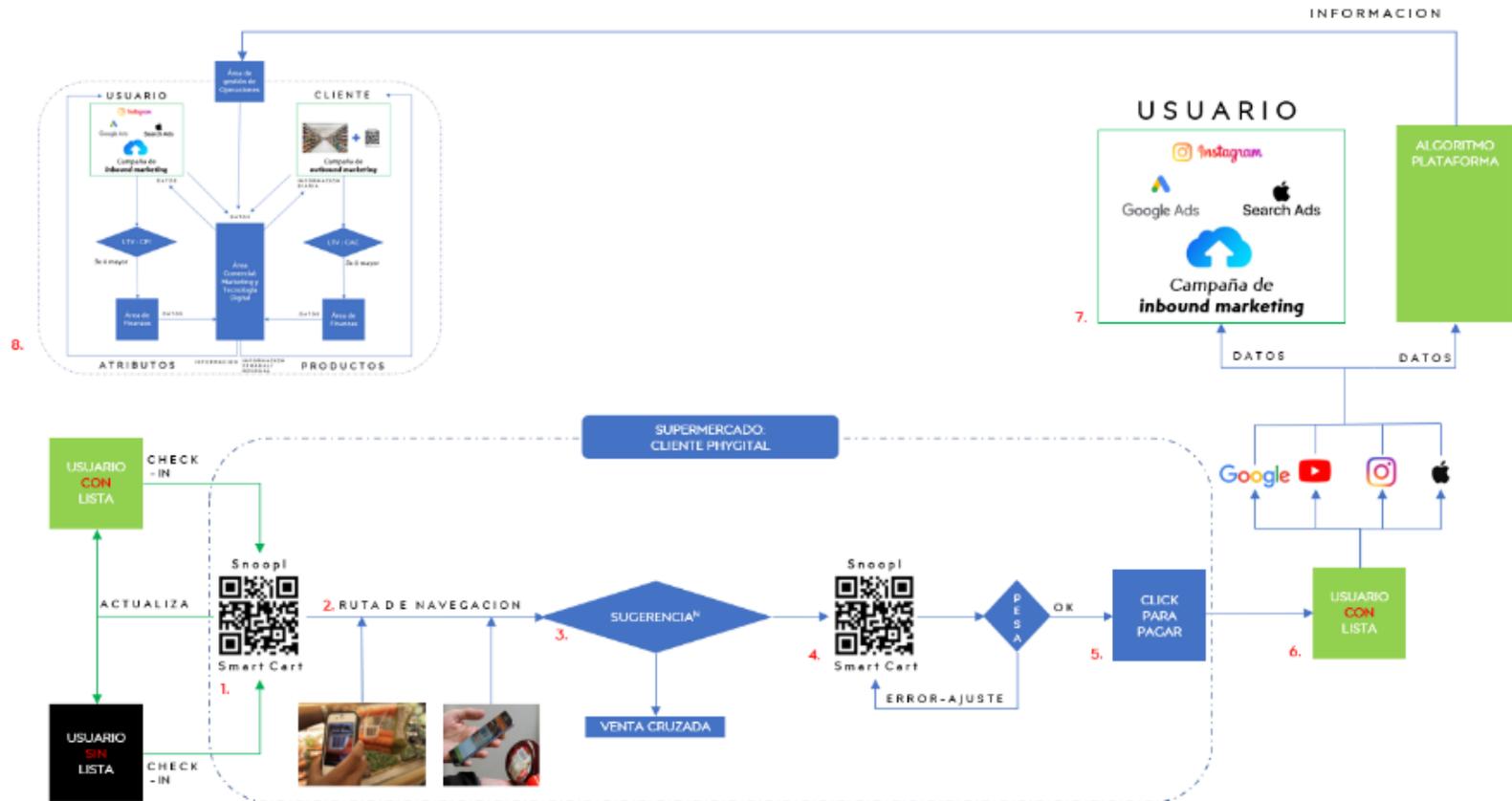


Figura 3: Diagrama del flujo de operaciones del negocio. Usuario, Cliente y Firma. Fuente: Elaboración propia

La operación del sistema con los procesos de cara al cliente en una unidad de supermercado se describe a continuación:

1. Los usuarios con o sin la aplicación arriban a un tótem que permite descargar la aplicación mediante código QR.
2. Si el usuario es existente, se despliega una lista sugerida de navegación. Si es nuevo, la lista se arma durante la navegación. La navegación funciona igual que un navegador GPS convencional, pero dentro del supermercado. El usuario escanea y embolsa productos, desde el celular usando la aplicación. Hay visión del presupuesto y *zoom-in* a información (atributos) de producto.
3. Se despliegan sugerencias de acuerdo con el diagrama de la Figura 3 . Algunas pueden generar ventas cruzadas.
4. Al terminar la compra, el usuario oprime la opción de check-out y se dirige al tótem con bascula de salida. El usuario muestra el código QR generado con la opción anterior, y luego de una verificación cruzada, la aplicación recibe la indicación por NFC (*Near Field Communication*) de que la lista coincide con el peso.
5. El usuario ejecuta el pago y se retira.
6. Se genera un usuario actualizado, con lista y registro. El usuario genera interacciones comunes en plataformas que son parte del ecosistema Google, en una red social.
7. Las interacciones con las plataformas entregan datos a las campañas de *inbound marketing*, y al mismo tiempo, además de la lista con la experiencia previa al algoritmo propietario de la aplicación.
8. La información del algoritmo se exporta como gestión de operaciones, para entregarla al área comercial de la compañía.

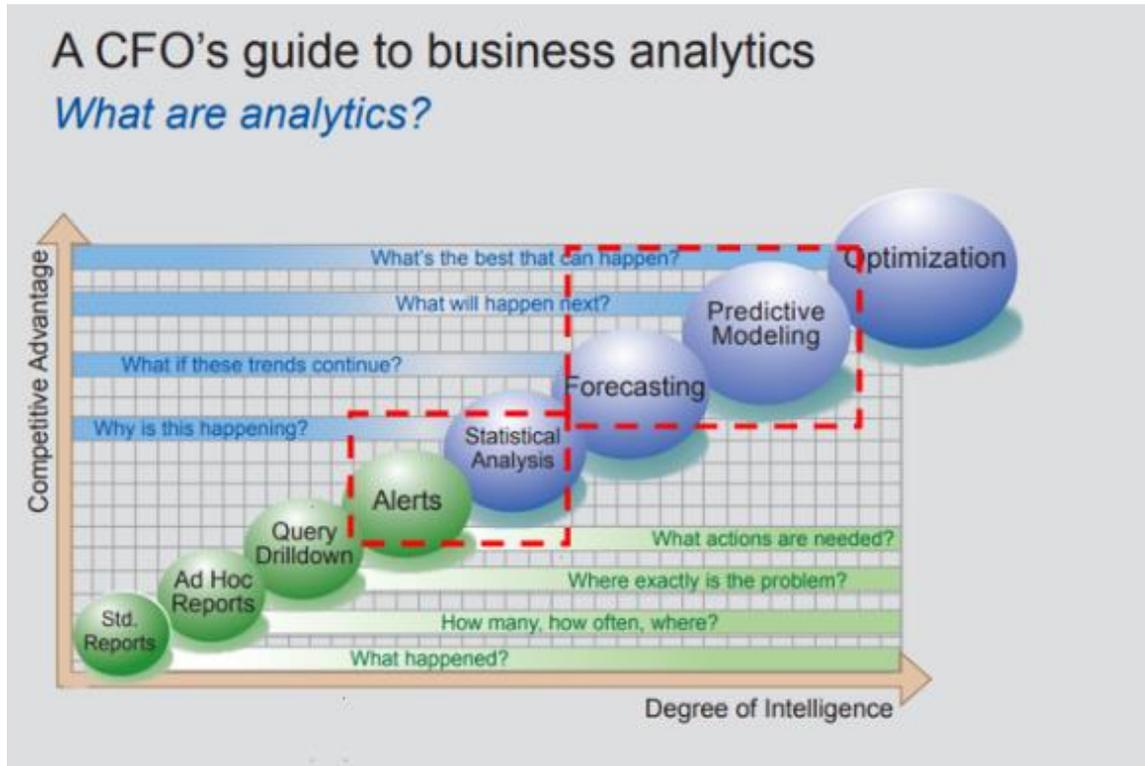


Figura 4: Ventaja competitiva y nivel de inteligencia del negocio en función del análisis de datos. Fuente: elaboración propia, adaptado de SAS. (2018). A CFO's guide to business analytics. 4 de junio 2021, de SAS Sitio web: <https://www.operationalincomestatement.com/archive/pdf/SAS.pdf>

Al crearse un usuario (cliente del supermercado) se genera una lista de compras y luego de interacciones con plataformas web, esta información, que consiste en un *touch-point* físico y digital, se introduce al algoritmo que en función de las preferencias del usuario establece sugerencias de compras, que pueden estar ponderadas mayoritariamente en; función de mantener un presupuesto mensual, maximizar un programa de puntos de fidelización, maximizar la inversión en tiempo durante la compra, o acceder a artículos de consumo con atributos particulares o escasos (sugar-free, gluten-free, orgánicos, veganos, baja huella de carbono, solo de pymes locales, etc.)

Esta función representa la gestión de la experiencia del usuario, que, mediante modelación, busca fidelizar y satisfacer demandas desde el aprendizaje evolutivo del algoritmo, por la experiencia, para satisfacer una expectativa futura (Figura 5).

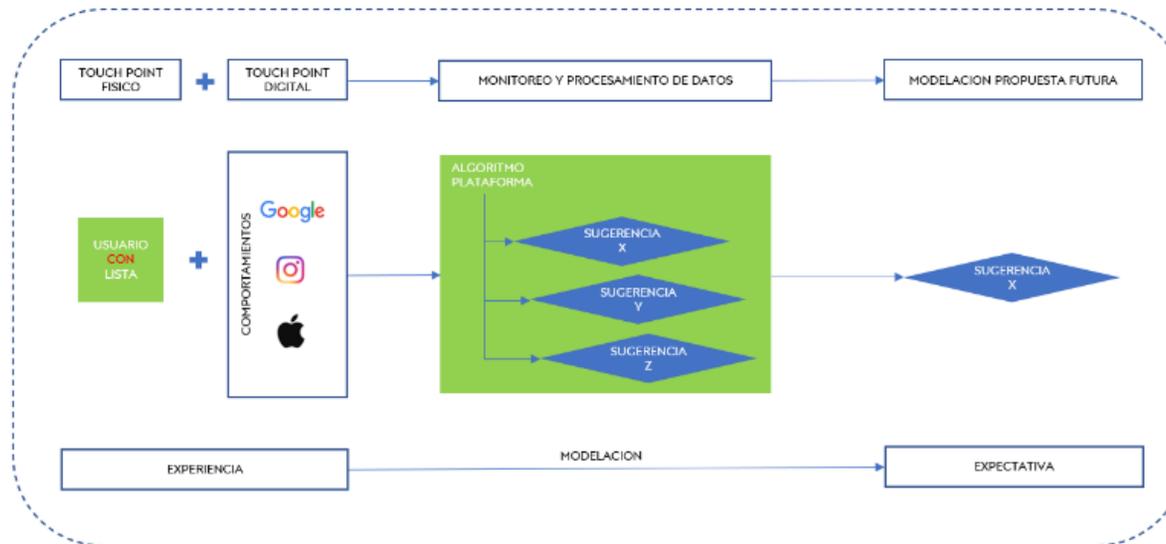


Figura 5: Gestión del CEM para un segmento multidimensional de usuario determinado, como producto entregable al cliente. Fuente: elaboración propia

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

6.3. Plan de desarrollo e implementación

El ejercicio de la segmentación estratégica de posibles clientes permitirá optimizar las posibilidades de éxito para implementar el servicio, sin embargo, es importante indicar que la única forma de asegurar el escalamiento del negocio será contando con el volumen de usuarios necesario para alcanzar una masa crítica y, en consecuencia, un volumen de datos representativo para el cliente y un aumento en las ventas. La Tabla 3 representa un resumen de los principales indicadores del crecimiento de la firma:

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

Tabla 3: Indicadores de escalamiento proyectado de la firma

La estrategia de inserción considera un prototipo sin costo, en un supermercado del segmento elegido en la RM. Una vez que se haya demostrado la propuesta de valor al cliente, la segunda fase sería un lanzamiento focalizado en la región de Coquimbo y en la región Metropolitana.

La elección de Coquimbo resulta del análisis de la segmentación geográfica del cliente, considerando participación de mercado, población objetiva, y un factor de volumen que representa la masa crítica necesaria para los datos que forman los entregables al cliente, dentro de la ubicación geográfica elegida.

VII. Equipo del Proyecto

7.1. Equipo gestor

El equipo gestor consiste en los siguientes fundadores:



Fundador 1: Aída Daniela Flores de la Maza

Ingeniera Civil Metalúrgica, Universidad de Concepción

MBA, Universidad de Chile.

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

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



Fundador 2: Marco José Cikutovic Molina

Arquitecto, Universidad Católica del Norte

Magister en Gestión Integral de Proyectos, Universidad Católica del Norte

MBA, Universidad de Chile

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

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

El equipo fundador se encuentra en búsqueda de un tercer fundador integrante, de preferencia del área de la informática/financiera. Se estima pertinente que el equipo fundador no sobrepase este número.

7.2. Estructura organizacional

Fundador 1: Durante los primeros dos años, estaría a cargo del área de Finanzas, revisando por el cumplimiento de las métricas económicas claves de escalabilidad.

Fundador 2: Durante los primeros dos años, sería el encargado del área comercial velando por el cumplimiento de la estrategia de marketing inbound/outbound, los atributos y los productos de trabajo.

Fundador 3: Durante los primeros dos años, sería el encargado del área de gestión de operaciones, velando por la operación de las líneas de negocios 1 y 2, además de la infraestructura crítica en cada centro de trabajo.

Al año 1, se buscará la integración de dos subgerentes quienes eventualmente tomarían los roles del Fundador 1 y Fundador 2. Al año 3, los fundadores tomarían cargos directivos dentro de la firma.

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

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

Tabla 4: implementación de recursos humanos.

VIII. Plan Financiero

8.1. Supuestos

A continuación, se presentan los supuestos del plan financiero, ordenados acorde a sus categorías. La tabla a continuación muestra los supuestos del modelo y estados financieros (se excluyen los aportes de equity) y se considera la inversión requerida para el caso base:

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

Tabla 5: Supuestos de les EEFF proyectados

Supuesto del modelo de cálculo de razón LTV / CAC.

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

Tabla 6: Supuestos del modelo de calculo del LTV/CAC del negocio

8.2. Ingresos

Ingresos desde las ventas:

La estimación del crecimiento de los ingresos anuales se realizó mediante la determinación de la escalabilidad de usos por ticket, mediante el estudio⁵⁶ de una empresa comparable, *Cornershop By Uber*.

Los detalles del estudio se encuentran en el capítulo 5.9, incluyendo la determinación de la tasa de crecimiento anual compuesta, y múltiplos de ingresos, para determinar la escalabilidad del negocio. Como cuadro resumen, para el plan de negocios, se presenta la siguiente tabla con los múltiplos e información de referencia de empresa similar, *Cornershop*:

⁵⁶ Informe de Adquisición de *Cornershop* por parte de *Uber Technologies, Inc.* Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf

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

Tabla 7: Múltiplos de escalabilidad del plan de negocios. Elaboración propia

Los ingresos para cada línea se calculan de acuerdo con el siguiente ciclo descrito en tabla.

Ciclo de conversión de efectivo

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

Tabla 8: Ciclo de conversión de efectivo

El inventario se estima con una rotación de 0 días, ya que los productos vendidos no forman parte de los activos de la firma. A modo de ejemplo se detalla un ticket de cada línea de negocios:

Línea de negocios 1:

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

La fórmula de cálculo del Egreso 2 consiste en:

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

Egreso 2 considera el pago del ticket y del margen por el supermercado, además del pago del IVA del margen, por el supermercado también.

Línea de negocios 2:

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

Para esta línea de negocios, la fórmula de cálculo del Egreso 2 consiste en:

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

Egreso 2 considera el pago del ticket, y del IVA del margen, por el supermercado.

Ingresos desde la publicidad.

Considerando que la plataforma de intermediación del plan de negocios permite a las marcas de consumo masivo, establecer un canal directo con los usuarios de la plataforma y a la vez, clientes de la aplicación, se ofrece a estos clientes, la posibilidad de ofrecer sus productos, mediante el sistema de sugerencias de la aplicación, que se detalla en el plan de operaciones. Cuando el usuario se inscribe en la aplicación de Smart Cart, se le consultara si tiene o no tiene disposición a que sus datos personales se usen con el propósito de elaborar sugerencias que permitan alcanzar sus objetivos como usuario. El tratamiento legal seria en línea con la Ley N° 19.628 sobre protección de la vida privada. Al usuario se le informaría previamente al click de su preferencia, si se trata de un producto con publicidad remunerada o no.

De acuerdo con los estudios⁵⁷, se escoge un modelo de pago por click (CPC), que generara un pago toda vez que un uso, lo determine voluntariamente y bajo aviso.



Figura 6. CPC promedio por país. Fuente: TusClicks

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

Tabla 9: Base de cálculo ingresos Línea 1 de negocios.

⁵⁷ TusClicks. (2021). ¿Cuánto cuesta la publicidad en Google? | Estudio TusClicks. 12 de Junio 2021, de TusClicks Sitio web: <https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/>

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

Tabla 10: Base de cálculo ingresos Línea 2 de negocios.

Para ambas líneas de negocios, los ingresos se estimarán en base al resultado de factores: $A \times B \times C \times Usos \text{ año} = \text{Ingreso CPC anual}$

En resumen, la proyección de ingresos, desde el año 1 en adelante sería según la figura a continuación:

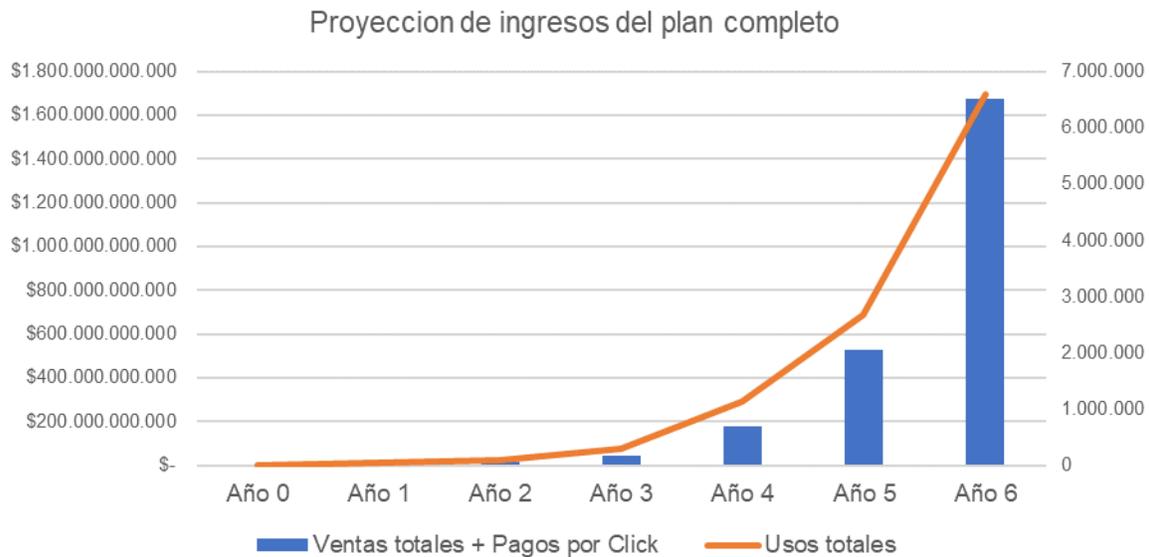


Figura 7: Proyección de ingresos y compras de cada ticket

8.3. Cálculo del CAGR desde las ventas.

Excluyendo ingresos adicionales por publicidad, para un periodo discreto (últimos 3 años del negocio).

Compound Annual Growth Rate (CAGR) Calculator

Total Number of Years

2

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

CAGR

211,21%

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

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

Figura 8: Calculo del CAGR periodo discreto

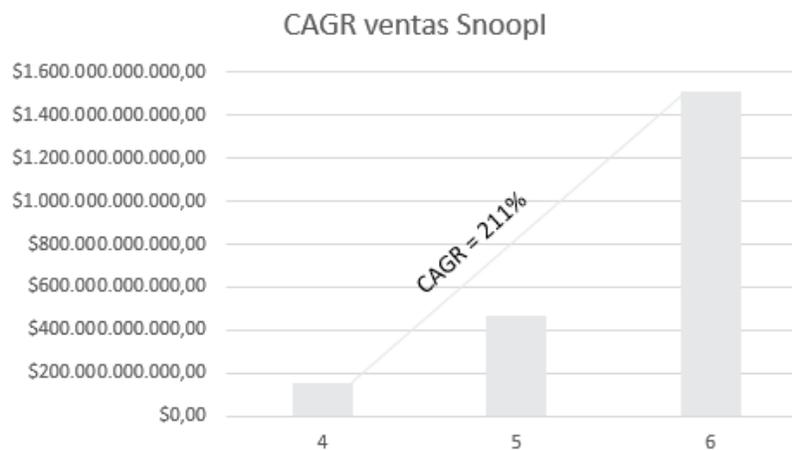


Figura 9: Calculo del CAGR periodo discreto

8.4. Costo de venta directo (COGS)

Los COGS representan los costos directos o variables a las ventas de artículos de supermercado mediante la plataforma de intermediación. Se pagan al supermercado y al Shopper.

COGS Línea de negocios 1:

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

COGS Línea de negocios 2:

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

Se debe considerar en todos los casos, que el costo del Shopper en la L1, es referente solamente al delivery. En la Línea 1, el *picking* de productos lo realiza una persona designada por el supermercado.

El costo del Shopper en la Línea 2, considera el *picking* y *delivery* de los productos.

Un detalle de los COGS se encuentra en la tabla a continuación.

Escuela de Postgrado

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

Tabla 11: Costo de las ventas (COG)

8.5. Gastos

Se han definido tres clases de gastos, en base a las funciones necesarias para operar el negocio; gastos directos, gastos indirectos y gastos de marketing. El detalle de cada estimación se encuentra en el Anexo 9 y 10. Estos consisten en:

Gastos fijos / indirectos (totales)

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

Gastos de Marketing (totales)

CPI - Google
Instagram Ads pricing model
Merchandising
Indumentaria
Publicidad general

Gastos variables/directos Linea de Negocio 1 y 2

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

8.6. Estabilización del EBIT

Respecto a la estructura del EBIT, este se estabiliza en el año 3, con 5,2% y representa CLP \$2.353 millones . El EBITDA llega a CLP \$2.494 millones, con el 5,5%.

El concepto de COGS considera todos los gastos directos, incluidos los costos del Shopper. En los gastos, el mas relevante es el gasto asociado a Marketing, para la inducción de nuevos usos y usuarios.

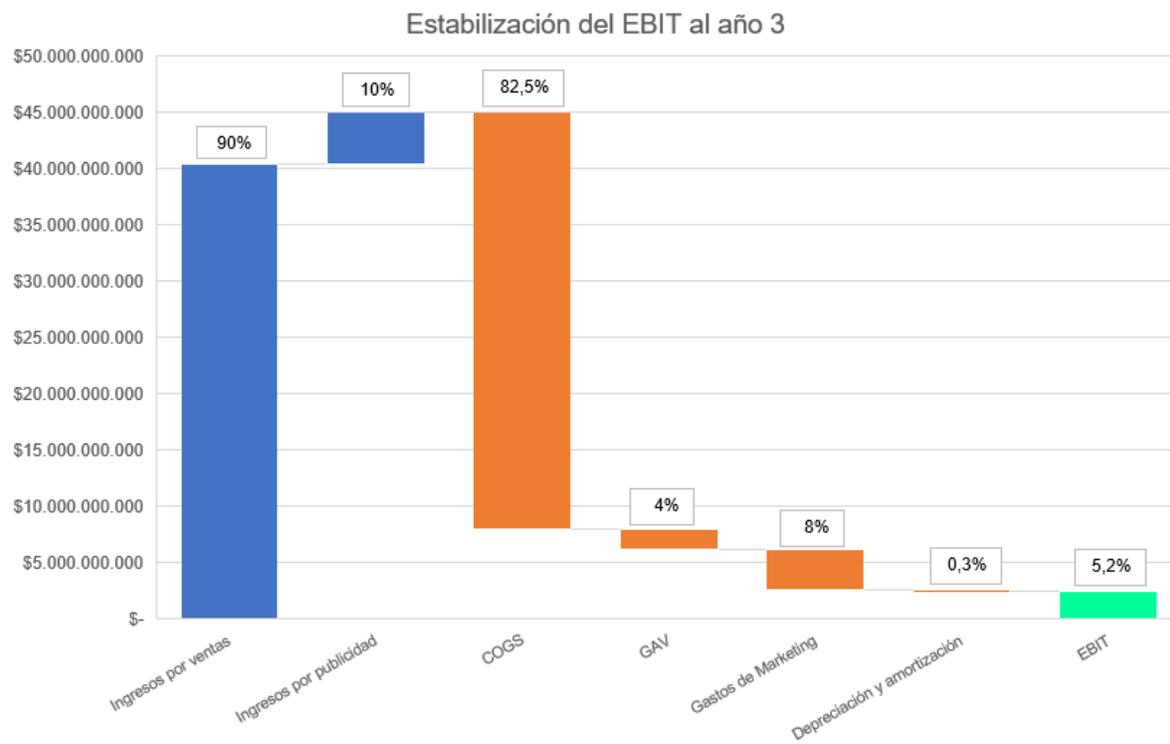


Figura 10: Estabilización del EBIT - Año 3

8.7. Utilidad neta

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

8.8. Cálculo de razón LTV : CAC

Por tratarse de un plan de negocios de base tecnológica, y con el propósito de realizar una validación temprana del proyecto, junto a los datos de ingresos, costos y gastos, es posible determinar la razón LTV : CAC del negocio en el tiempo.

Determinación del LTV:

LTV/CAC Ratio Formula

Below is the lifetime value to customer acquisition cost formula:

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

Figura 11: LTV : CAC ratio formula. Fuente: CFI
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/cac-ltv-ratio/>

Expresado de otra forma:

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

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

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

Para la determinación de la ratio de deserción o CHURN, se recurre a estadísticas e información para una firma comparable⁵⁸, en este caso, Instacart, en EEUU.

Se utiliza la siguiente formula:

Formula for Customer Churn Rate

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

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

Figura 12: Costumer CHURN rate. Fuente:
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/ecommerce-saas/churn-rate/>

Donde:

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

Los datos en la tabla a continuación permiten obtener un valor de CHURN medio de 28%, que se aproximara a 30% para efectos del cálculo.

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

⁵⁸ DAVID CURRY. (2021). *Instacart Revenue and Usage Statistics (2021)*. 2 de junio 2021, de *Business of Apps* Sitio web: <https://www.businessofapps.com/data/instacart-statistics/>

Tabla 12: Determinación del CHURN para la firma, desde empresa similar Instacart

Determinación del CAC:

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

Un resumen de los cálculos se encuentra en Anexo 11. Se considero un factor de CHURN constante del 30% para todos los años.

El ratio resultante se presenta en la figura a continuación.

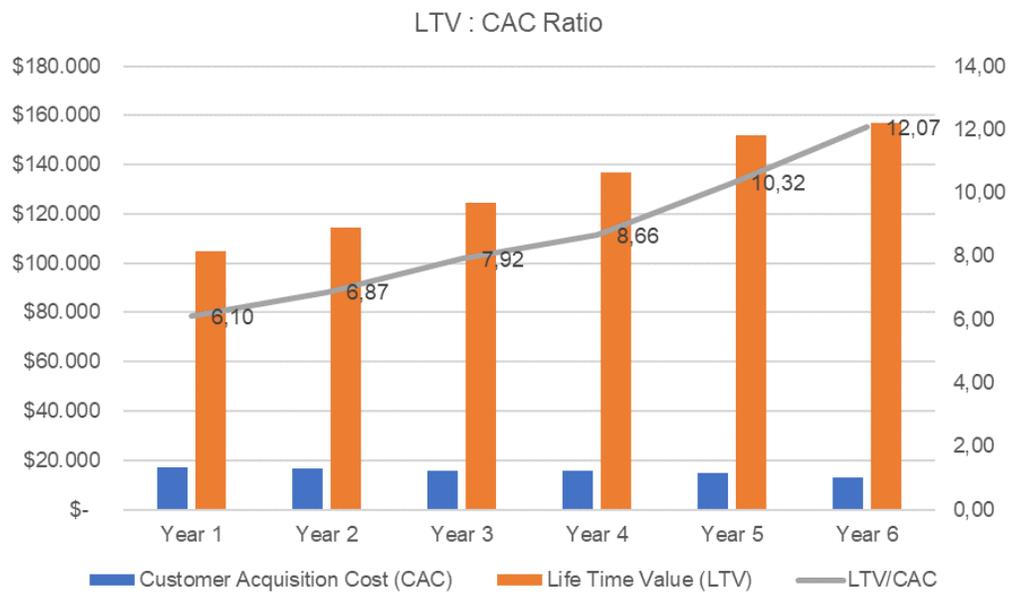


Figura 13: Razón LTV CAC para la proyección del negocio

Se calculan los Unit Economics, del año 1 y el año 6.

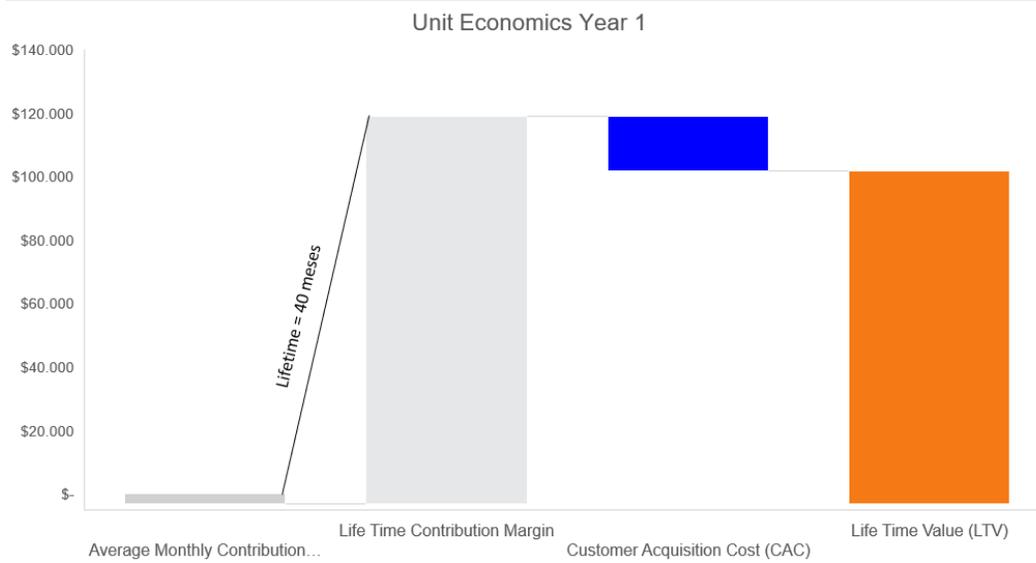


Figura 14 Unit economics Año 1. Ratio de 6,10

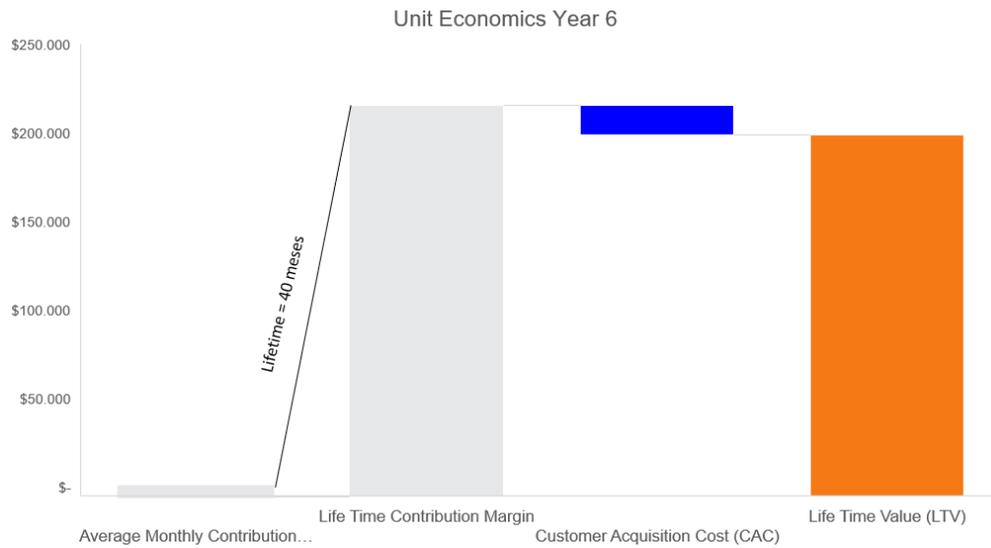


Figura 15: Unit economics Año 6. Ratio de 12,07

8.9. Cálculo de Flujos Financieros FCFE y Valorización.

Con los datos del Anexo 9 (Estados financieros consolidados), se procede a calcular el FCFE con el objetivo de valorización mediante VAN y TIR.

Impuesto: si bien la recientemente promulgada Ley de modernización tributaria de Chile establece que las plataformas digitales deberán pagar un impuesto al valor agregado (IVA) de 19% si no tienen domicilio y residencia en Chile, de igual forma se considera la provisión del pago de este impuesto para los cálculos pertinentes.

Para efectos de calcular los FCFE, considerando que el EBIT es negativo hasta el año 2, se hará uso del beneficio tributario de acarreo de impuestos acumulados en los primeros periodos, para descontarlos del impuesto calculado del año 3 (EBIT positivo)

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

Cálculo de la variación de capital de trabajo:

Calculo de la variacion del capital de trabajo

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

Cálculo del EBIT:

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

Cálculo del FCFE:

Se calcula el flujo de caja libre a la firma (FCFE)

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

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

Cálculo del WACC

Tasa descuento

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

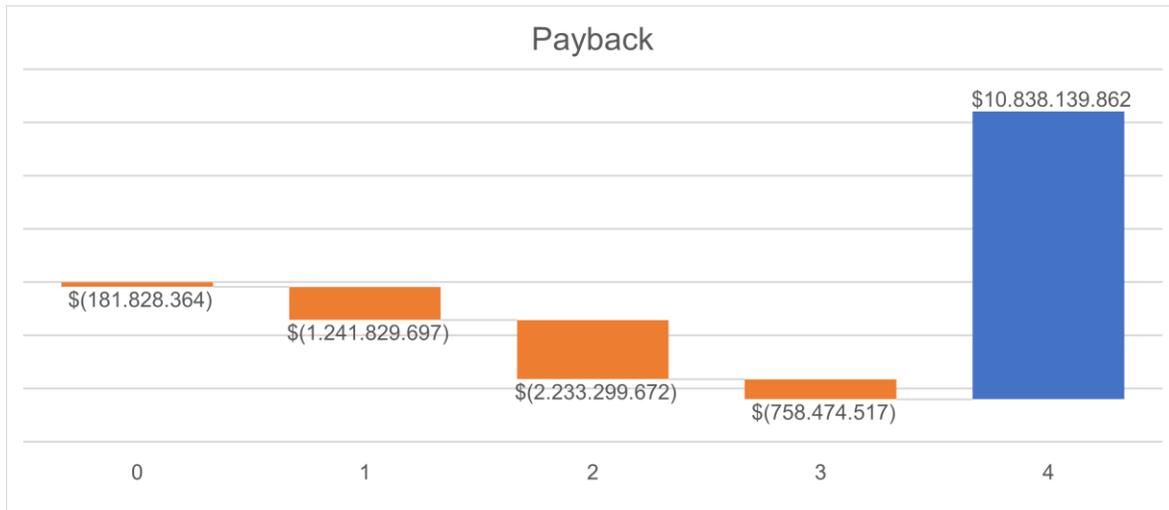
$$K_e = R_f + B \times ERP + CRP + LD + SU$$

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

Cálculo del VAN, TIR

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

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

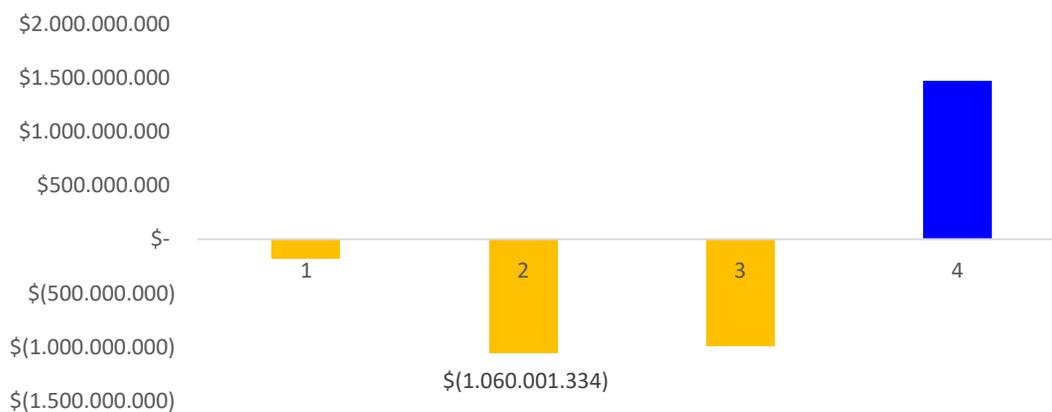


En conclusión, la necesidad de financiamiento para el negocio es de \$2.233.299.672 CLP, (incluyendo el monto necesario para la inversión en el prototipo Año 0).

El déficit del Año 0 corresponde a \$149.919.758.

8.10. Valle de la muerte

El déficit máximo de caja ocurre en el Año 1 con \$1.060.001.334 CLP.



8.11. Estimación del múltiplo EV/EBITDA:

Para efectos de ejercicios se realiza

Estimación Múltiplo EV / EBITDA

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

EV / EBITDA	=	EV / EBIT Base	x	Factor Liquidez	x	Factor País	x	Factor Start up
Enterprise Value / EBIT		<ul style="list-style-type: none"> Promedio de múltiplo de compra industria de EE.UU. Vendedores públicos. 		<ul style="list-style-type: none"> Ajuste de múltiplo base vendedor público vs. privado. 		<ul style="list-style-type: none"> Relación de múltiplos de valorización entre cada país y EE.UU. (Damodaran, 2020) Premio País Chile 29% para valorizar start up al 2020 		<ul style="list-style-type: none"> Ajuste por riesgo de negocio pre operacional o start up Riesgo 5%
2,7		5		81%		71%		95%

8.12. Valorización relativa por múltiplo EV/EBITDA:

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

8.13. Flujo de caja mensualizado Año 1

El análisis indica que los primeros meses del año tendrán el mayor flujo negativo considerando el CAPEX.

EBIT y Variación del capital de trabajo

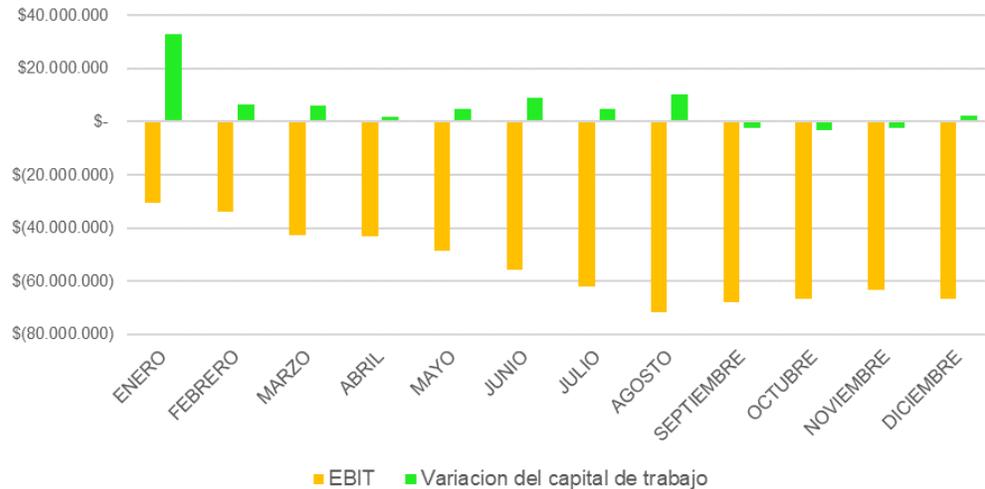


Figura 16: EBIT y variación de capital de trabajo

Flujo libre de caja e Ingresos

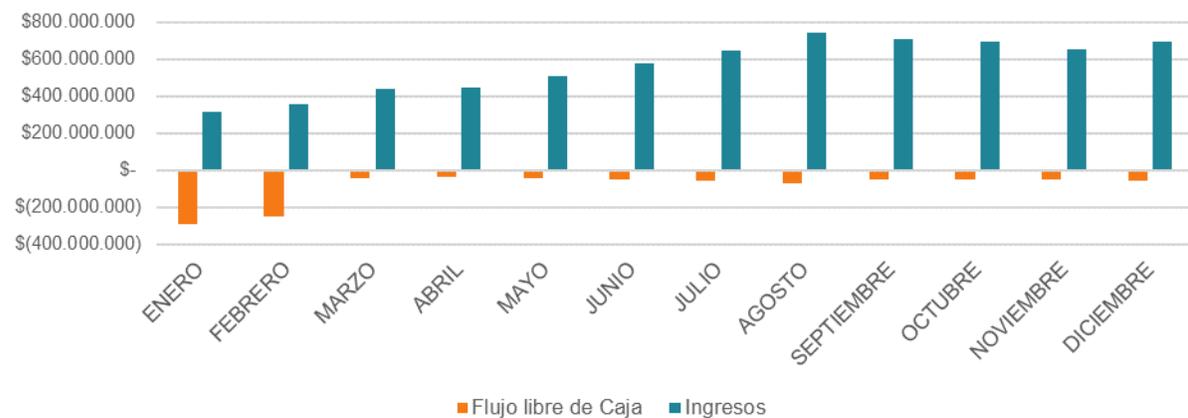


Figura 17: FCL e ingresos

8.14. Plan de inversiones y CAPEX

La inversión requerida para la operación del servicio SaaS y línea de negocio 1 y 2 es de \$1.954.191.559 CLP para capital de trabajo, como se detalla en el capítulo 8.9.

Se consideran las siguientes fuentes de financiamiento:

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

- Equity Inversionistas: \$1.794.191.559 CLP

La estrategia de inversión de activos fijos (CAPEX) se concentra en habilitar los supermercados asociados con el sistema operativo (tótem, balanza y soportes de carro para smartphone) para la operación de la línea de negocios 1, además de considerar presupuesto para robustecer la plataforma digital (Snoopl WIFI Network) acorde a la tasa de crecimiento de usuarios.

El CAPEX requerido es:

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

La estrategia que justifica la inversión tiene como objetivo lograr la cobertura total de las regiones de Chile en que opera el cliente objetivo, al año 5 y al año 6, establecer asociaciones con nuevos clientes. Esto último puede ocurrir antes.

Los primeros 3 años consideran una línea de pago (1 totém y 1 Balanza) por local, priorizando expansión geográfica. En el año 4 se reacondiciona los locales existentes agregando un Totém y una balanza, además de habilitar 47 nuevos locales con dos totems y dos balanzas, justificado acorde a la tasa de crecimiento de adopción de usuarios y capacidad disponible para las proyecciones futuras.

Al año 5 se obtiene una totalidad de 185 locales habilitados con el sistema operativo considerando 2 líneas de pago por local (2 tótem + 2 balanzas), para reforzar el atributo de conveniencia del servicio con menos de 2 usuarios por Totem, al momento del pago. Para el año 6 se considera el lanzamiento en 47 nuevos locales, proyectando la captura de nuevos clientes o ampliar la cobertura en los supermercados del cliente Unimarc del 65% al 82%.

Unimarc tienen operaciones en todas las regiones de Chile con una totalidad de 283 supermercados. Bajo el objetivo planteado y analizando su *%market share* por región, se establece la estrategia de apertura de locales graduados en diferentes regiones, obteniendo una cobertura del 65% al año 5. El lanzamiento comienza en la región de Coquimbo y Metropolitana, continuando como se describe en la tabla:

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

Se analiza la inversión para el caso de expansión internacional, considerando una inversión inicial al 4 año, realizando el ejercicio bajo el supuesto de apertura en Panamá.

Para el caso hipotético, la inversión sería de \$14.428.504.250 CLP, bajo las consideraciones de duplicar (2x) los parámetros del negocio desde el año 3, aumentando la escalabilidad de lanzamiento acogiéndonos al *know how* adquirido.

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

8.15. Política de dividendos

Bajo ningún caso (caso base de negocio nacional o expansión internacional) se considera el repartir dividendos, priorizando la escalabilidad del negocio y preparando el Exit. La reinversión estimada para la expansión internacional considera solo los requerimientos de la línea en cuestión, ya que los requerimientos de financiamiento para el crecimiento proyectado del caso base es a través de reinversión propia en el negocio.

8.16. Fuentes de financiamiento

El proyecto será financiado por dos actores;

- Financiamiento propio de los fundadores para la validación de la prueba de concepto de la aplicación en sus dos líneas de negocio, habilitando el sistema operativo de la línea 1 en un supermercado. Se busca alcanzar hitos claves para la validación temprana del plan de negocio.
- Se busca una inversión inicial de 2,4 millones de dólares para el año 1 ofreciendo una TIR del 50% para el periodo de 6 años en fondos de Early stage venture capital, justificado bajo el escenario de inversión en etapa temprana del ciclo de vida de la start up, con mira a la atracción de un líder investor pensando en inversiones futuras para planes de expansión al extranjero.

Si bien por el periodo del levantamiento de capital, se considera de alto riesgo, se disminuye el riesgo del inversionista ya que la línea de negocio 2 ha sido probada en el mercado con resultados positivos, ingresando al mercado compitiendo por precios. La línea de negocio 1, es un negocio con grado de innovación medio-alto ingresando en el timing adecuado.

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

Para el caso de análisis de expansión internacional, la estructura de financiamiento incorpora una nueva inversión de 19,5 MM de dólares con fondos de capital de riesgo para el año 4. Los fondos buscados se justifican en base a la escalabilidad del negocio con apertura internacional con ventas en promedio proyectadas para el año 4 al 6 de 1.700MM dólares, margen bruto del 20%, con flujo de caja positivo y un retorno sobre el 200%, con una salida en 3 años.

Se ofrecerá una menor tasa de retorno para el inversionista de la segunda ronda, por el menor riesgo al ingresar en la etapa de *rapid growth*, con flujo de caja libre positivo para el cierre del año anterior y rentabilidad.

- Inversionista de la segunda ronda, se requiere para el Q1 del cuarto año. Esto considera una tasa de retorno del 35% durante un periodo de 3 años.

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

8.17. Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad de las variables críticas del plan financiero, asociado a la variación de tasa de adopción de usuarios impactando los ingresos por ventas de las líneas de negocio considerando que prospera solo una de estas.

Para analizar los riesgos financieros a los que incurrirá el inversionista se evalúan dos escenarios:

- Escenario 1: La línea de negocio 1 no genera margen operativo en los primeros dos años y el tercer año se da término a esta. Considerando que la tasa de crecimiento de adopción de usuarios de la línea 2 se mantiene estable.
- Escenario 2: La línea de negocios 2 no genera margen operativo en los primeros dos años y el tercer año se da término a esta. Para efectos de simular una menor tasa de crecimiento de usuarios de la línea 1, al no considerar la estrategia de migración de usuarios de la L.N2, los cálculos se realizan con la aproximación de crecimiento anual de empresa similar Cornershop.

En ambos casos se considera que los ingresos provenientes por publicidad son exclusivos de la línea que genera margen operativo.

Los resultados de ambos escenarios al comparar los flujos libres de caja con respecto al caso base son:

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

- Escenario 1: el negocio continúa siendo rentable para el inversionista (VAN \$27.805.076.019 - TIR 142%) mitigando el riesgo bajo la estrategia mixta de líneas de negocio con la línea de negocio probada (L.N2) en el mercado, con una inminente tendencia al alza en la participación de mercado dentro de la industria del Retail.
- Escenario 2: los resultados financieros indican que el negocio no es rentable para este escenario, sensibilizando la tasa de adopción de usuarios para VAN=0, esta se logra al obtener un crecimiento inferior a 3,2 desde el año 6, siendo menor en 0,6 puntos al crecimiento proyectando para este mismo año en el plan de negocio.

Al disminuir la tasa de adopción de usuarios en el año 5, igualando a la obtenida por Cornershop en ese mismo año de operación, el VAN es negativo.

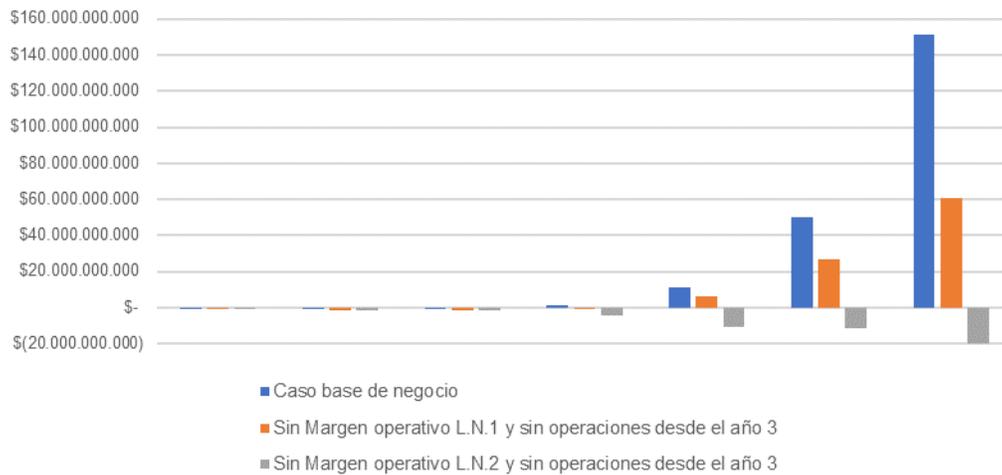
Supuestos/Año	0	1	2	3	4	5	6	VAN
Crecimiento anual empresa similar Cornershop	1,00	1,00	2,00	3,00	3,75	2,10	2,10	(\$17.608.658.884)
Crecimiento anual con estrategia LN1-LN2	1,00	1,00	2,00	3,00	3,75	3,80	3,80	\$4.713.050.721
Crecimiento anual VAN=0	1,00	1,00	2,00	3,00	3,75	3,80	3,20	-

Al comparar los flujos de caja libre de cada escenario:

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

Sin Margen operativo LN.1 y sin operaciones des de el año 3							
EBIT	\$ (17.470.004)	\$ (836.745.370)	\$ (1.093.803.848)	\$ 835.474.178	\$ 11.380.339.765	\$ 30.784.765.644	\$ 67.188.380.733
Flujo libre de Caja	\$ (155.402.629)	\$ (1.085.426.536)	\$ (1.228.739.600)	\$ (33.119.027)	\$ 6.361.144.969	\$ 26.678.757.418	\$ 60.964.737.863
Sin Margen operativo LN.2 y sin operaciones des de el año 3							
EBIT	\$ (168.162.999)	\$ (1.012.268.286)	\$ (1.602.442.962)	\$ (3.953.963.549)	\$ (9.216.506.807)	\$ (15.889.109.983)	\$ (32.196.691.138)
Flujo libre de Caja	\$ (150.100.365)	\$ (1.227.600.097)	\$ (1.640.737.282)	\$ (3.912.563.586)	\$ (10.322.300.755)	\$ (11.127.081.840)	\$ (19.537.170.353)

Flujo de caja libre por escenario de sensibilidad



El análisis de sensibilidad de tasa de adopción de usuarios por línea de negocio, expone la sensibilidad del negocio a la conversión de usuarios, justificando las estrategias de Marketing y sus altos gastos, a demás de la implementación de la estrategia conjunta de operación de ambas líneas negocio. Lo cual, permite la escalabilidad que conlleva a mayor ingreso por ventas que rentabilizan el negocio.

Esto se debe a la conversión de usuarios, desde la línea de negocios 2 a la línea de negocios 1 y permite llegar al usuario por distintos canales (online y offline). Esto se suma al ingreso por publicidad que realizan las marcas, logrando *market share* del negocio base de un 10%.

Adicionalmente, se sensibilizan las métricas financieras para los distintos tipos de inversionista. Sensibilizando el WACC o tasa de descuento para el cálculo del VAN.

La tasa de descuento calculada es de 19,41% y al realizar las variaciones de esta, el caso de negocio continúa siendo rentable. No obstante, su atractivo disminuye en función del incremento de esta.

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

Para un inversionista de capital de riesgo, analizamos la variación del TIR del inversionista, para estimar los escenarios de negociación del retorno exigido por el mismo.

La valoración Equity para la TIR del 50% ofrecida al año 6, es de \$491.055.127.088 CLP considerando una inversión de \$1.794.191.559 CLP y una dilución de los fundadores del 4%. A mayor retorno exigido por el inversionista, mayor sera el grado de dilución de los fundadores.

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

El múltiplo EV/EBITDA también fue sensibilizado acorde al rango de valoración de la industria de *ecommerce*, que está entre el 2x a 5x. El valor aplicado en la Valorización Relativa por Múltiplos de Operaciones Comparables para el análisis del plan de negocio fue de 2,7x.

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

8.18. Riesgos críticos

- **Riesgo financiero:** La línea de negocio 1 no genera margen operativo en los primeros dos años y el tercer año se da termino a esta.
 - **Mitigación:** El análisis de sensibilidad demuestra que el negocio continúa siendo rentable para el inversionista debido a la estrategia mixta de ingresos con la línea de negocio 2. A diferencia de la línea de negocios 1, este modelo tiene un precedente de mercado con modelos probados: Instacart, Amazon Fresh, Cornershop, entre otros.
- **Riesgo operacional:** indisponibilidad de servicio. Esto significaría una interrupción al negocio que se considera grave.
 - **Mitigación:** El sistema se explota desde una plataforma que posee un respaldo de su capacidad en nube (mirror server), intercambiable. Esto asegura una redundancia del 100%, y genera un doble gasto, justificado por la importancia de este factor para el negocio.

8.19. Propuesta al Inversionista

En el mercado se pueden identificar dos tipos inversionistas que basan sus decisiones en análisis financieros con la metodología tradicional de retorno esperado WACC del FCL y con la metodología de análisis de riesgo de valoración relativa por multiplo EV/EBITDA para ambos casos se realizan propuestas al inversionista:

Propuesta inversionista análisis tradicional:

Se ofrece una WACC 19,41% con un VAN \$65.100.537.647 CLP y TIR de 196%. A demás, de participación de propiedad al inversionista del 20% con acciones Seria A preferente con *hurdle rate* de 8%, el pago de los gastos legales y contables relacionados al exit y la representación con 2 directores y quórum calificado.

Cálculo del VAN, TIR

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

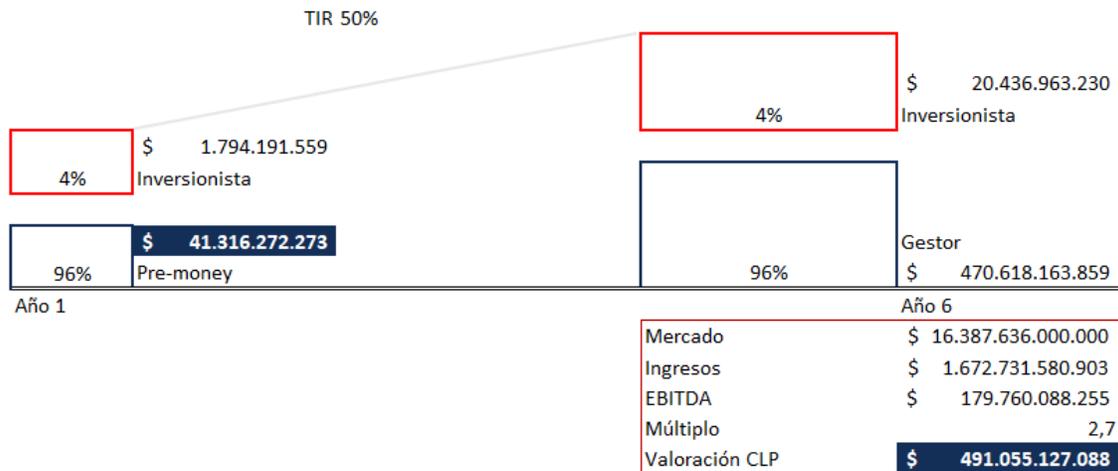
Propuesta inversionista levantamiento de capital de riesgo:

La propuesta considera un valor terminal para el exit al año 6, de 663,5MM dólares (\$419.055.127.088 CLP) con una TIR del 50% a la inversión de 2,4 MM USD lo que otorga un valor futuro de la inversión de 27 MM de USD.

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

La oferta consiste en ofrecer una TIR del 50%, propiedad al inversionista del 4% con acciones Seria A preferente con *hurdle rate* de 8% y un valor futuro al inversionista de 27,6 MM dólares. Esto se acompaña con el derecho de *tag alone* en base a su participación minoritaria, el pago de los gastos legales y contables relacionados al exit, además de representación con 1 director y quórum calificado.

Valorización Relativa comparable multiplo Ev/EBITDA

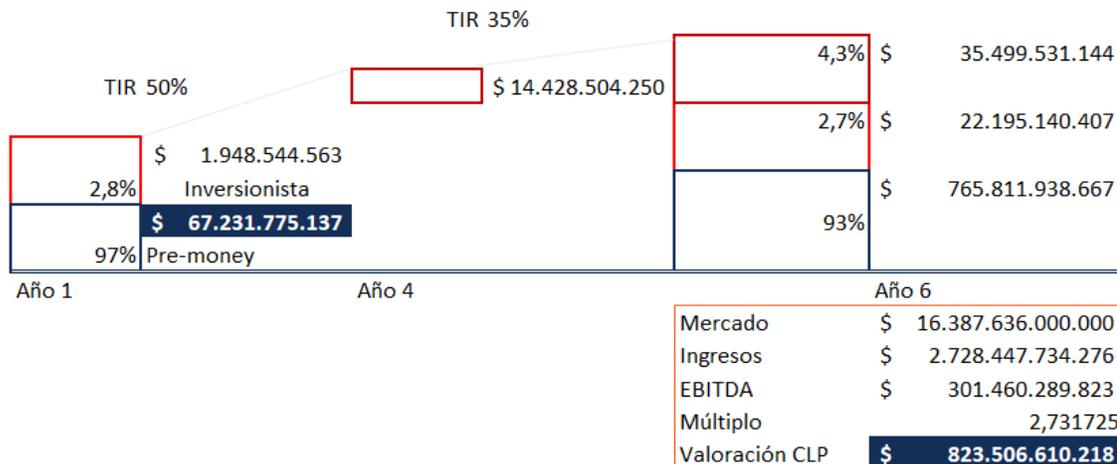


También se evalúa la valorización de la empresa bajo el escenario de expansión internacional, agregando una ronda de financiamiento al caso base expuesto:

Valoración al Exit			
Parametros evaluación	CLP		USD
TIR	50%		
Inv 1	\$	1.948.544.563	\$ 2.633.168
Años	6		
Valor futuro inversionista	\$	22.195.140.407	\$ 29.993.433
Ebitda año 6	\$	301.460.289.823	\$ 407.378.770
Múltiplo EBITDA	2,7		
Valoración	\$	823.506.610.218	\$ 1.112.846.771

Inversión segundo periodo			
TIR	35%		
Inv 2	\$	14.428.504.250	\$ 19.497.979
Años	3		
Valor futuro inversionista	\$	35.499.531.144	\$ 47.972.339

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



IX. Conclusiones

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

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

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

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

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

Es por estas razones que concluimos que el proyecto es viable y de alto potencial de capitalización para los inversionistas.

X. Anexos

10.1. Anexo 9: Estados Financieros Consolidados (sin Equity)

© Corporate Finance Institute®. All rights reserved.							
FINANCIAL STATEMENTS Snoop! Smart Cart							
	YEAR						
	0	1	2	3	4	5	6
ASSUMPTIONS – FIGURES IN CLP							
Income statement							
Revenue Growth (% Change)	0,0%	3988,1%	208,0%	308,0%	388,3%	216,3%	216,3%
Discounts, promotions, payments per click or losses (% Change)	2,5%	6,7%	8,8%	11,2%	13,3%	12,9%	10,8%
Cost of Goods Sold (% of Revenue)	95,1%	91,7%	91,7%	91,7%	91,7%	93,0%	94,2%
Expenses Fixed/Indirect	145.734.880	938.524.962	1.526.028.005	1.716.875.505	1.788.168.993	1.859.899.173	1.949.107.848
Expenses Variable/Direct	2.378.362	9.185.112	19.407.439	61.403.108	241.930.321	673.497.252	2.035.827.677
Expenses from Marketing	28.389.612	658.113.693	1.274.321.491	3.610.837.366	13.599.179.936	29.466.257.496	64.274.051.653
Depreciation & Amortization (% of PP&E Open Balance)	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%
Interest (% of Debt Open Bal)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tax Rate (% of Earnings Before Tax)	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%	19,0%
Balance							
Accounts Receivable (Days)	4	4	4	4	4	4	4
Inventory (Days)	-	-	-	-	-	-	-
Accounts Payable (Days)	7	7	7	7	7	7	7
Capital expenditures	18.043.750	451.093.750	464.626.563	1.032.824.250	3.913.889.813	1.333.794.000	1.950.529.375
Debt Issuance (Repayment)	-	-	-	-	-	-	-
Equity Issued (Repaid)	-	-	-	-	-	-	-

INCOME STATEMENT – FIGURES IN CLP	0	1	2	3	4	5	6
Revenue from sales	157.533.800	6.353.935.579	13.089.107.292	40.445.341.533	156.220.131.687	467.707.764.508	1.513.018.375.708
Discounts, promotions, payments per click or losses	3.902.000	426.683.005	1.157.941.052	4.514.042.727	20.749.727.654	60.150.312.178	159.713.205.195
Cost of Goods Sold	149.885.702	5.824.627.287	11.998.732.212	37.076.082.534	143.206.368.803	435.008.321.981	1.424.712.505.470
Gross Profit	11.550.098	955.991.296	2.248.316.132	7.883.301.726	33.763.490.538	92.849.754.706	248.019.075.433
<i>Gross Profit Margin</i>	7,15%	14,10%	15,78%	17,53%	19,08%	17,59%	14,83%
Expenses							
Expenses Fixed/Indirect	145.734.880	938.524.962	1.526.028.005	1.716.675.505	1.788.168.993	1.859.899.173	1.949.107.848
Expenses Variable/Direct	2.378.362	9.185.112	19.407.439	61.403.108	241.930.321	673.497.252	2.035.827.677
Expenses from Marketing	28.369.612	658.113.693	1.274.321.491	3.610.837.366	13.599.179.936	29.466.257.496	64.274.051.653
Depreciation & Amortization	3.007.292	2.506.076	77.270.689	141.830.001	290.329.042	894.252.504	967.509.420
Interest	-	-	-	-	-	-	-
Total Expenses	179.490.125	1.608.329.844	2.897.027.624	5.530.745.980	15.919.608.292	32.893.906.425	69.226.496.598
Earnings Before Tax (+) EBIT	(167.940.028)	(652.338.548)	(648.711.492)	2.352.555.746	17.843.882.246	59.955.848.280	178.792.578.835
Taxes (-)	(31.908.605)	(123.944.324)	(123.255.183)	446.985.592	3.390.337.627	11.391.611.173	33.970.589.979
Net Earnings	(136.031.423)	(528.394.224)	(525.456.308)	1.905.570.154	14.453.544.619	48.564.237.107	144.821.988.856
EBITDA = Net Income + Interest + Taxes + Depreciation + Amortization	(164.932.736)	(649.832.471)	(571.440.803)	2.494.385.747	18.134.211.288	60.850.100.784	179.760.088.255
<i>Margen Ebitda</i>	-102,17%	-9,58%	-4,01%	5,55%	10,25%	11,53%	10,75%

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

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

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

10.2. Anexo 10: Gastos

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

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

Escuela de Postgrado

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

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

Escuela de Postgrado

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

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

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

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

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

10.3. Anexo 11: Calculo del LTV CAC

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

Escuela de Postgrado

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

10.4. Anexo 12: Flujo de caja y capital de trabajo mensualizado

EN CLP	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 315.377.609	\$ 353.222.922	\$ 441.528.652	\$ 447.836.204	\$ 504.604.174	\$ 580.294.800	\$ 643.370.321	\$ 744.291.156	\$ 706.445.843	\$ 693.830.739	\$ 655.985.426	\$ 693.830.739
Cost of Goods Sold	\$ 270.912.897	\$ 303.422.445	\$ 379.278.056	\$ 384.696.314	\$ 433.460.635	\$ 498.479.731	\$ 552.662.310	\$ 639.354.437	\$ 606.844.889	\$ 596.008.374	\$ 563.498.826	\$ 596.008.374
Gastos fijos y variables	\$ 44.079.538	\$ 49.369.083	\$ 61.711.354	\$ 62.592.944	\$ 70.527.261	\$ 81.106.351	\$ 89.922.258	\$ 104.027.710	\$ 98.738.166	\$ 96.974.984	\$ 91.685.440	\$ 96.974.984
Gastos de Marketing	\$ 30.609.939	\$ 34.283.132	\$ 42.853.915	\$ 43.466.114	\$ 48.975.903	\$ 56.322.288	\$ 62.444.276	\$ 72.239.457	\$ 68.566.264	\$ 67.341.866	\$ 63.668.674	\$ 67.341.866
Depreciación	\$ 116.562	\$ 130.549	\$ 163.186	\$ 165.518	\$ 186.499	\$ 214.474	\$ 237.786	\$ 275.086	\$ 261.098	\$ 256.436	\$ 242.448	\$ 256.436
Resultado operacional o EBIT	\$ (30.341.328)	\$ (33.982.287)	\$ (42.477.859)	\$ (43.084.685)	\$ (48.546.124)	\$ (55.828.043)	\$ (61.896.309)	\$ (71.605.534)	\$ (67.964.574)	\$ (66.750.921)	\$ (63.109.962)	\$ (66.750.921)
EBITDA	\$ (30.224.766)	\$ (33.851.738)	\$ (42.314.673)	\$ (42.919.168)	\$ (48.359.626)	\$ (55.613.570)	\$ (61.658.523)	\$ (71.330.448)	\$ (67.703.476)	\$ (66.494.485)	\$ (62.867.513)	\$ (66.494.485)
Flujo libre de caja												
EBIT	\$ (30.341.328)	\$ (33.982.287)	\$ (42.477.859)	\$ (43.084.685)	\$ (48.546.124)	\$ (55.828.043)	\$ (61.896.309)	\$ (71.605.534)	\$ (67.964.574)	\$ (66.750.921)	\$ (63.109.962)	\$ (66.750.921)
Impuesto	\$ (5.764.852)	\$ (6.456.635)	\$ (8.070.793)	\$ (8.186.090)	\$ (9.223.764)	\$ (10.607.328)	\$ (11.760.299)	\$ (13.605.051)	\$ (12.913.269)	\$ (12.682.675)	\$ (11.990.893)	\$ (12.682.675)
Depreciación	\$ 116.562	\$ 130.549	\$ 163.186	\$ 165.518	\$ 186.499	\$ 214.474	\$ 237.786	\$ 275.086	\$ 261.098	\$ 256.436	\$ 242.448	\$ 256.436
Inversión en activo fijo (CAPEX)	\$ 234.568.750	\$ 216.525.000	\$ 6.273.829	\$ 1.724.231	\$ 4.666.809	\$ 9.075.329	\$ 4.984.960	\$ 10.225.664	\$ (2.122.874)	\$ (2.989.958)	\$ (2.245.142)	\$ 2.245.142
Variación del capital de trabajo	\$ 33.103.324	\$ 6.508.252	\$ 6.273.829	\$ 1.724.231	\$ 4.666.809	\$ 9.075.329	\$ 4.984.960	\$ 10.225.664	\$ (2.122.874)	\$ (2.989.958)	\$ (2.245.142)	\$ 2.245.142
Flujo libre de Caja	\$ (292.131.988)	\$ (250.428.355)	\$ (40.517.708)	\$ (36.457.309)	\$ (43.802.671)	\$ (54.081.570)	\$ (54.883.184)	\$ (67.951.061)	\$ (52.667.333)	\$ (50.821.852)	\$ (48.631.479)	\$ (56.056.952)

Calculo de la variación del capital de trabajo

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

XI. Índice de Tablas

Tabla 1: Tendencia de canal de preferencia de adquisición, adaptado de Anexo 1. Fuente: Elaboración propia.....	5
Tabla 2: Variación de ventas en línea y presencial de supermercados con respecto a la misma semana del año anterior (2019 y 2020). Fuente: Fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf	5
Tabla 3: Efecto estimado del plan de negocios sobre Estado de resultados del cliente objetivo (Año 2020). Fuente: elaboración propia usando datos de memoria anual 2020, SMU.	5
Tabla 4: Ingresos desde supermercados y totales al cierre 2020. Fuente: Memorias Anuales 2020.....	7
Tabla 5: Ventas en línea de productos de supermercados con despacho a domicilio (Millones de CLP). Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf 7	
Tabla 6: Porcentaje de pedidos por plataforma según el tiempo efectivo de despacho (en minutos). Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf 8	
Tabla 7: Ticket promedio de compras online con despacho a domicilio. Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf 0	8
<i>Tabla 8: Tabla con estrategia de escalamiento desde la Línea de negocios 2 a la Línea de negocios 1. Elaboración propia.....</i>	9
<i>Tabla 9: Participación de market share proyectado a 6 años.</i>	10
<i>Tabla 10: Definición de desarrollo de Omnicanales. Fuente, elaboración propia.</i>	11
<i>Tabla 11: Definición de grado de afinidad del holding al plan de negocio. Fuente: elaboración propia</i>	11

<i>Tabla 12: Matriz microsegmentación industria de clientes. Fuente: Elaboración propia...</i>	11
<i>Tabla 13: Participación de mercado de supermercados de SMU (Unimarc y otros). Fuente: Memoria Anual SMU, años 2015 al 2020 y índice ISUP, ventas acumuladas a precio corriente.....</i>	11
<i>Tabla 14: Proyección de participación de mercado de supermercados de SMU (Unimarc y otros). Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Memoria Anual SMU, años 2015 al 2020 y índice ISUP, ventas acumuladas a precio corriente.</i>	11
<i>Tabla 15: Ventas en línea de productos de supermercado con despacho a domicilio (millones CLP). Obtenido de Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0</i>	12
<i>Tabla 16: Obtenido de Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf0</i>	12
<i>Tabla 17: Aproximación de crecimiento anual de empresa similar - Cornershop. Fuente: datos de informe FNE para años 2017, 2018 y 2019.</i>	12
<i>Tabla 18: Supuestos para la estimación de los usuarios por local. Fuente: elaboración propia en base a información INE, Unimarc y Memoria SMU 2020.....</i>	12
<i>Tabla 19: Estimación de aperturas por año, Línea de negocios 1.....</i>	12
<i>Tabla 20: Costos de Marketing del negocio, CLP. Elaboración propia.</i>	13
<i>Tabla 21: Costos por conversión (Google) y por click (Instagram). Fuentes: https://www.tusclicks.com/blog/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-google/ y https://impulsados.cl/presupuesto-anunciarse-facebook-ads/</i>	13
<i>Tabla 22: Parámetros y descripciones. Fuente: elaboración propia.</i>	13
<i>Tabla 23: Parámetros y descripciones. Fuente: realización propia.....</i>	13
<i>Tabla 24: Criterio de conversión para la campaña de inducción de usuarios</i>	13
<i>Tabla 25: Desglose y plan anual de presupuesto para CPI Google</i>	13
<i>Tabla 26: Desglose y plan anual de presupuesto para CPI Instagram Ads</i>	13
<i>Tabla 27: Ratio LTVavg y CPI compuesto para medir ROI de la campaña completa de Marketing inbound</i>	14
<i>Tabla 28: Costos de publicidad en via publica, Año 0. Fuente: http://oohpublicidad.cl/tarifas-publicitarias.....</i>	14

Tabla 29: Costos de Marketing como % de las ventas totales del plan de negocio.....	14
Tabla 30: Indicadores de escalamiento proyectado de la firma.....	23
Tabla 31: implementación de recursos humanos.....	25
Tabla 32: Supuestos de los EEFF proyectados	26
Tabla 33: Supuestos del modelo de calculo del LTV/CAC del negocio	27
Tabla 34: Múltiplos de escalabilidad del plan de negocios. Elaboración propia.....	28
Tabla 35: Ciclo de conversión de efectivo.....	28
Tabla 36: Base de cálculo ingresos Línea 1 de negocios.....	31
Tabla 37: Base de cálculo ingresos Línea 2 de negocios.....	32
Tabla 38: Costo de las ventas (COGS).....	35
Tabla 39: Determinación del CHURN para la firma, desde empresa similar Instacart.....	40

XII. Índice de figuras

Figura 1: Participación de mercado incumbentes de la industria. Adaptado de Feller Rate. Fuente: Feller Rate. (2020). Feller Rate Reporte Sectorial – Industria de supermercados, resiliente a ciclos económicos y crisis sanitaria. 4 de Junio 2021, de Feller Rate	7
Figura 2: Ventas por m2, adaptado de ISUP. Fuente: INE.....	7
Figura 3: Metros cuadrados totales de supermercados en Chile. Adaptado de ISUP. Fuente: INE	7
Figura 4: Evolución de ISUP anual acumulado a precios corrientes e IPC anual acumulado años 2016 a 2020.....	7
Figura 5: Frecuencia de uso de plataforma de intermediación para compra online con despacho a domicilio. Fuente: Anexo II, encuesta a consumidores finales de Cornershop y Uber eats. Fiscalía Nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf	7
Figura 6: Conclusiones estudio. Fuente: Google/Kantar TNS, Estudio: “¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?”, n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración, indumentaria, alimentos y productos del hogar, que investigaron online algún producto.	

Sitio Web:

https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf

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

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

Figura 9: Interacción de los actores de las plataformas digitales de productos de supermercados. Fuente: fiscalía nacional Económica. (2020). Informe de Adquisición de Cornershop por parte de Uber Technologies, Inc. Rol FNE F217-2019. 4 de junio 2021, de FNE Sitio web: https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2020/06/inap2_F217_2020.pdf8

Figura 10: Estrategias genéricas de Porter. Fuente: Porter, Michael. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones pirámide. 9

Figura 11: Esquema de relaciones en el mercado con el plan de negocio. Fuente: esquema propio. 10

Figura 12: Relación usuario y cliente. Fuente: elaboración propia en base a Google/Kantar TNS, Estudio: “¿Cómo asistir a los chilenos en la compra en Retail?”, n = 1500, Chile, marzo 2018. Target: compradores de productos electrónicos, electrodomésticos, smartphones, muebles y decoración, indumentaria, alimentos y productos del hogar, que investigaron online algún producto. Sitio Web:

https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/5733/Inf_CL_RetailPathToPurchase.pdf. 10

Figura 13: Clientes objetivos agrupados por comunas de Santiago con mayor participación de mercado por locales. Fuente: elaboración propia desde páginas web de Unimarc, Líder, Santa Isabel y Tottus. 11

Figura 14: Usuarios, segmento objetivo. Elaboración propia..... 11

Figura 15: Calculo del CAGR Cornershop, periodo discreto 2017 - 2019..... 12

Figura 16: CAGR discreto periodo 2017 -	12
Figura 17: Cornershop Funding Journey. Fuente: https://lavca.org/2021/06/21/uber-acquires-chilean-grocery-delivery-cornershop-for-usd3b/	12
Figura 18: Estrategia de lanzamiento para el crecimiento. Fuente: realización propia.	12
Figura 19: Curva de demanda por lanzamiento. Fuente: realización propia	12
Figura 20: Se estima que el 17% de los usuarios de App, es responsable del 85% de los ingresos. Fuente: Google Partners. (2019). Academy on Air: Fundamentals of App Promotion (21.03.19). 4 de junio 2021, de Google Partners Sitio web: https://www.youtube.com/watch?v=zsCFqr9FrwQ	13
Figura 21: Campañas y ecosistemas comunes. Fuentes: realización propia.	13
Figura 22: Segmentación unidimensional y multidimensional. Fuente: Google para tu negocio. (2018). Cómo promocionar una app con Google. 4 de junio 2021, de Google Sitio web: https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0	13
Figura 23: Jerarquía de objetivos entregados al algoritmo. Fuente: elaboración propia... ..	13
Figura 24: Variación CPI, LTV. Fuente: Google para tu negocio. (2018). Cómo promocionar una app con Google. 4 de junio 2021, de Google Sitio web: https://www.youtube.com/watch?v=Q43b6Wmc_y0	13
Figura 25: Ratio LTVavg y CPLavg para medir ROI de marketing inbound por Google Search	13
Figura 26: Embudo de conversión. Fuente: https://impulsados.cl/que-es-un-embudo-de-ventas-en-marketing-digital/#iquest_Queacute_es_un_embudo_de_ventas_en_marketing_digital	13
Figura 27: Ratio LTVavg y CPCavg para medir ROI de campaña de marketing inbound por Instagram Ads.....	13
Figura 28: Ratio LTVavg y CPCavg para medir ROI de campaña de marketing inbound compuesto.	14
Figura 29: Diagrama de la operación de la firma para sustentar propuestas de valor al usuario y al cliente. Fuente: Elaboración propia.....	15
Figura 30: Diagrama del flujo de operaciones del negocio. Usuario, Cliente y Firma. Fuente: Elaboración propia	19
Figura 31: Ventaja competitiva y nivel de inteligencia del negocio en función del análisis de datos. Fuente: elaboración propia, adaptado de SAS. (2018). A CFO's guide to	

business analytics. 4 de junio 2021, de SAS Sitio web:

<i>https://www.operationalincomestatement.com/archive/pdf/SAS.pdf.....</i>	21
<i>Figura 32: Gestión del CEM para un segmento multidimensional de usuario determinado, como producto entregable al cliente. Fuente: elaboración propia</i>	22
Figura 33. CPC promedio por país. Fuente: TusClicks.....	31
Figura 34: Proyección de ingresos y compras de cada ticket.....	32
Figura 35: Calculo del CAGR periodo discreto.....	33
Figura 36: Calculo del CAGR periodo discreto.....	33
Figura 37: Estabilización del EBIT - Año 3.....	37
Figura 38: LTV : CAC ratio formula. Fuente: CFI	
<i>https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/cac-ltv-ratio/</i>	38
Figura 39: Costumer CHURN rate. Fuente:	
<i>https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/ecommerce-saas/churn-rate/</i>	39
Figura 40: Razón LTV CAC para la proyección del negocio.....	40
Figura 41 Unit economics Año 1. Ratio de 6,10	41
Figura 42: Unit economics Año 6. Ratio de 12,07	41
Figura 43: EBIT y variación de capital de trabajo	46
Figura 44: FCL e ingresos	46

XIII. Bibliografía

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Everett, Crig R. Pepperdine University. 2020 Private Capital Markets Report https://digitalcommons.pepperdine.edu/gsbm_pcm_pcmr