



## **“MeGusta Box”**

### **Parte II**

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

**Alumna: Liz Hernandez Villalobos**

**Profesor Guía: Erich Spencer R., Rodrigo Fuentes D.**

**Santiago, Noviembre 2021**



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo.....   | 4  |
| 1. Oportunidad de Negocio (resumen).....                         | 4  |
| 2. Industria (resumen).....                                      | 5  |
| 3. Descripción de la Empresa y propuesta de valor (resumen)..... | 5  |
| 4. Plan de Marketing (resumen).....                              | 6  |
| 5. Plan de Operaciones.....                                      | 6  |
| 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....         | 6  |
| 5.2 Flujo de operaciones.....                                    | 7  |
| 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....                     | 10 |
| 5.4 Dotación.....  | 12 |
| 6. Equipo del proyecto.....                                      | 12 |
| 6.1 Equipo gestor.....   | 12 |
| 6.2 Estructura Organizacional.....                               | 13 |
| 6.3 Incentivos y Compensaciones.....                             | 13 |
| 7. Plan Financiero.....  | 14 |
| 7.1 Tabla de Supuestos.....                                      | 14 |
| 7.2 Estimación de Ingresos.....                                  | 14 |
| 7.3 Estimación de Costos y Gastos.....                           | 15 |
| 7.4 Plan de Inversiones.....                                     | 16 |
| 7.5 Capital de Trabajo.....                                      | 16 |
| 7.6 Tasa de Descuento.....                                       | 17 |
| 7.7 Fuentes de Financiamiento.....                               | 17 |
| 7.8 Flujo de Caja Puro.....                                      | 17 |
| 7.9 Flujo de Caja con Deuda.....                                 | 19 |
| 7.10 Valor Residual.....   | 20 |
| 7.11 Proyección Estados de Resultados.....                       | 21 |
| 7.12 Balance Proyectado.....                                     | 22 |
| 7.13 Evaluación Financiera del proyecto.....                     | 22 |
| 7.13.1 Indicadores y Ratios Financieros.....                     | 22 |
| 7.13.2 Análisis de Sensibilidad.....                             | 23 |
| 8. Riesgos críticos.....   | 24 |
| 9. Propuesta Inversionista.....                                  | 25 |
| 10. Conclusiones.....  | 26 |



|   |    |
|---|----|
| 11. Anexos.....   | 28 |
| 11.1 Anexo 1: Ciclo de Vida del producto .....  | 28 |
| 11.2 Anexo 2: Análisis PESTEL .....   | 28 |
| 11.3 Anexo 3: Análisis 5 Fuerzas de Porter .....  | 38 |
| 11.4 Anexo 4: Mapa de Empatía.....  | 41 |
| 11.5 Anexo 5: Gráficos crecimiento del E-commerce .....   | 41 |
| 11.6 Anexo 6: Investigaciones de mercado realizadas .....   | 43 |
| 11.7 Anexo 7: Investigación de Mercado Exploratoria: Industria y Competencia.....   | 46 |
| 11.8 Anexo 8: Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de compra on-line<br>55   |    |
| 11.9 Anexo 9: Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de consumo en<br>restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19 ..... | 58 |
| 11.10 Anexo 10: Tendencias migración de extranjeros en Chile .....  | 59 |
| 11.11 Anexo 11: Caracterización del Cliente y Diagrama de Persona.....  | 61 |
| 11.12 Anexo 12: Investigación de Mercado Encuesta 2 .....   | 62 |
| 11.13 Anexo 13: Cotizador Delivery.....   | 66 |
| 11.14 Anexo 14: Detalle Costos y Gastos.....  | 67 |
| 11.15 Anexo 15: Detalle Inversión Inicial y de Reposición.....  | 68 |
| 11.16 Anexo 16: Tasa de descuento.....  | 69 |
| 11.17 Anexo 17: Calculo Capital de Trabajo.....   | 70 |
| 11.18 Anexo 18: Comparación Principales competidores .....  | 70 |
| 11.19 Anexo 19: Gráfico de Redes Sociales más usadas .....  | 71 |
| 11.20 Anexo 20: Inscripción de marca en NIC Chile.....  | 72 |
| 11.21 Anexo 21: Vista referencial página de producto.....   | 73 |
| 11.22 Anexo 22: Funnel de Ventas online .....   | 73 |
| 11.23 Anexo 23: Proceso de generación de Leads.....   | 74 |
| 11.24 Anexo 24: Categoría de productos más comprados según ANDA.....  | 74 |
| 11.25 Anexo 25: Mapa de Posicionamiento y Atributos más valorados de la marca ..  | 75 |
| 11.26 Anexo 26: Detalle Estimación de Tamaño de Mercado .....   | 75 |
| 11.27 Anexo 27: Rueda de esencia de marca deseada.....  | 75 |
| 11.28 Anexo 28: Fuentes y Bibliografía .....  | 76 |



## Resumen Ejecutivo

El entorno y contexto actual, así como, los cambios de comportamientos de consumidores quienes prefieren los medios digitales para realizar compras de productos o servicios, el aumento de alternativas disponibles a nivel global nos permiten presentar a MeGusta Box como una alternativa viable, la cual ofrece una nueva experiencia de entretenimiento para compartir con la familia o amigos, tener opciones de regalo novedosas, y ofrecer productos de consumo tradicionales, típicos y variados de distintos países en un mismo lugar. Esta nueva experiencia se ofrecerá en dos formatos de boxes: Snack Box y Premium Box, a los que se unirá en el futuro el formato Corporativo. El canal de venta será 100% online, incluido compras desde redes sociales.

Por otro lado, se estimó un Tamaño Total del Mercado de 333.264 personas y \$ 87.984 millones anuales (US\$ 112,8 millones). Los objetivos de ventas durante el primer año de operación alcanzan los \$ 150 millones, llegando a \$ 980 millones y 29.000 unidades vendidas al quinto año.

Finalmente, la inversión requerida para realizar el proyecto asciende a \$87 millones, de los cuales \$53 millones serán aportados por las socias fundadoras y la diferencia por un inversionista, al que se ofrece una participación del 35% de la propiedad con una TIR esperada del 45% al quinto año. Se proyecta que el flujo de caja acumulado de la empresa al final del período de evaluación de \$ 643 millones.

### 1. Oportunidad de Negocio (resumen)

Para desarrollar la oportunidad de negocio se utilizó algunas metodologías como Design thinking y Lean start up para identificar y co-construir la idea de negocios buscando identificar las necesidades de nuestros clientes “Early Adopters”, además utilizamos algunas metodologías de investigación de mercado, como encuestas y focus group, las cuales junto con otra investigación exploratoria dentro y fuera de Chile pudimos obtener información relevante para presentar una primera idea concepto.

En el desarrollo de la idea de negocio, pudimos establecer nuestro segmento objetivo, mercado objetivo y nuestra propuesta de valor, pero además pudimos identificar la deseabilidad de compra la cual represento un 71% de la muestra y un 59% disposición de pago a productos de categoría Premium.

El desarrollo de este capítulo se encuentra en la parte I de este plan de negocios.



## 2. Industria (resumen)

Respecto a la Industria y una vez identificado nuestra idea concepto la cual ofrece una experiencia de entretenimiento e innovadora pues ofrece la posibilidad de conocer otras culturas a través de productos de consumo típicos y de categoría Premium del país de elección en un formato Box. En este análisis de la Industria indagamos y reflexionamos sobre cómo había evolucionado el mercado en Chile y fuera de Chile debido al alto crecimiento de compras a través de canales digitales o e-commerce, lo anterior se evidencia un crecimiento de startups que ofrecían servicios o plataformas para una buena gestión de última milla y como estas preferencias o comportamientos se venían mostrando en el contexto de la crisis sanitaria por COVID y como a raíz de esta situación de contingencia mundial había influenciado en un cambio significativo de hábitos de los consumidores respecto los nuevos canales preferidos sumado a la adopción de un nuevo estilo de vida.

Por otro lado, realizamos un análisis externo del entorno PESTEL para poder identificar los niveles de riesgos en los ámbitos Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiente y Legal, dando como resultado de este análisis que no existían mayores dificultades para realizar este negocio. Además, también realizamos el análisis de las cinco fuerzas de Porter para medir el nivel competitivo dentro de la Industria, así como, identificar las barreras de entrada y salida de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutos lo que constituye un riesgo medio para entrar a la Industria de Venta de Boxes o cajas con distintos tipos de productos de consumo internacional, vía online. Finalmente, identificamos algunos competidores directos los cuales ofrecían una amplia variedad de productos sustitutos y otros competidores indirectos que podrían copiar fácilmente nuestra idea de negocios.

El desarrollo de este capítulo se encuentra en la parte I de este plan de negocios.

## 3. Descripción de la Empresa y propuesta de valor (resumen)

Respecto a la empresa, para poder identificar nuestras capacidades realizamos el análisis FODA donde identificamos como fortalezas que un atributo importante era nuestra idea innovadora, una baja estructura de costos, así como la habilidad del equipo gerencial.

Por otro lado, debido a que la industria estaba en crecimiento era una excelente oportunidad para posicionarnos como líderes en esta idea concepto, un alto potencial para escalar el negocio buscando nuevos segmentos y finalmente un impulso debido a los cambios de hábitos y



preferencias dado el contexto actual permitía seguir creciendo las compras en canales digitales y empresas de servicios de última milla. Para complementar e identificar estas capacidades realizamos el análisis VRIO lo que nos permitió identificar nuestra propuesta de valor.

Finalmente, establecimos nuestra estrategia de crecimiento en base a la información que levantamos en el desarrollo y co-construcción de esta idea de negocio respecto a las preferencias de los potenciales clientes y decidimos partir inicialmente con desarrollo de tres países Perú, México y Venezuela, posteriormente en un periodo de 6 meses evaluar incorporar otros países, y una tercera etapa de crecimiento y consolidación con posibilidad para ampliar nuevos productos, internacionalizar la venta, así como, la creación de alianzas estratégicas con partners de negocios. El desarrollo de este capítulo se encuentra en la parte I de este plan de negocios.

## **4. Plan de Marketing (resumen)**

En el desarrollo del Plan de Marketing se definieron los objetivos de corto y mediano plazo en función a Objetivos Smart, a su vez, se desarrolló las 4P's y las acciones de marketing siendo el principal canal de venta y comunicaciones las plataformas o medios digitales.

Por otro lado, una vez identificados los segmentos y grupo objetivo de clientes se elaboraron los presupuestos de ventas y proyecciones a 5 años de operación siendo el primer año el objetivo llegar a 5.000 clientes y al año 5 llegar a tener 16.000 clientes. Además, la proyección de ventas del primer año se planteó un mix de productos buscando generar ingresos por \$150.000.000 pesos chilenos y la proyección al año 5 busca cumplir presupuesto de ingresos por \$980.188.235 pesos chilenos.

Finalmente, el presupuesto asignado para realizar las acciones de marketing en medios digitales y algunas redes sociales más usados por nuestro público objetivo representa un promedio de 17% de los ingresos proyectados.

El desarrollo de este capítulo se encuentra en la parte I de este plan de negocios.

## **5. Plan de Operaciones**

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

La Estrategia de Operaciones de este plan de negocios considera operar en mercado chileno.



El canal designado será ingresar al mercado a través de un canal 100% digital, y para ello se contará con una página web propia donde se permitirá realizar transacciones de usuario/cliente final.

Este canal estará disponible los 365 días del año y las 24 horas del día, al ser un canal 100% digital permite a los usuarios/clientes puedan acceder desde cualquier lugar donde se encuentren, sólo requieren acceso a internet a través de su teléfono Smart o un computador, laptop o Ipad.

La vitrina o home del sitio web [www.megustabox.cl](http://www.megustabox.cl) ofrecerá, a través de fotos y medios audio visuales, los diversos productos buscando entregar contenido de valor y la facilidad de comprar desde donde se encuentren.

La infraestructura física será una oficina/bodega en Región Metropolitana en un sector industrial como Quilicura o Independencia donde el costo de arriendo es más bajo que en otros sectores comerciales, además, se busca tener mayor espacio físico para poder ampliar la capacidad instalada por crecimiento de operaciones en los siguientes años. En estas instalaciones no habrá atención al público y se utilizará básicamente para almacenar productos y tener un stock de los mismos, así mismo, esta oficina/bodega será también el centro de operaciones para elaboración de los boxes, preparación de pedidos y se destinará para la logística de última milla hacia las distintas zonas de la región Metropolitana y regiones de Chile, las cuales se distribuirán a través de proveedores como Starken o Chile Express, dependiendo de la tabla de precios que cada una ofrezca, la cual dependerá de la zona de envío, según cobertura de sus servicios a todo Chile. El costo del servicio delivery se trasladará al cliente en despacho estándar, el cual tiene un promedio de envíos de 3 días<sup>1</sup>.

## 5.2 Flujo de operaciones

A continuación, se explican los principales flujos de los procesos clave:

### **Flujo de Adquisición/Importación de productos:**

Este proceso es clave pues está relacionado a los proveedores o distribuidores que comercializan al por mayor en Chile y quienes serán socios claves en esta cadena de abastecimiento.

---

<sup>1</sup> Ver en [Anexo 13 Cotizador de Delivery](#) Starken y Chilexpress

**Imagen 10: Flujo de Adquisición**



Fuente: Elaboración propia

**Flujo de Producción/Elaboración:**

Este proceso es clave y permite mostrar el proceso interno para elaboración de los boxes seleccionados por los clientes.

**Imagen 11: Flujo de Producción**



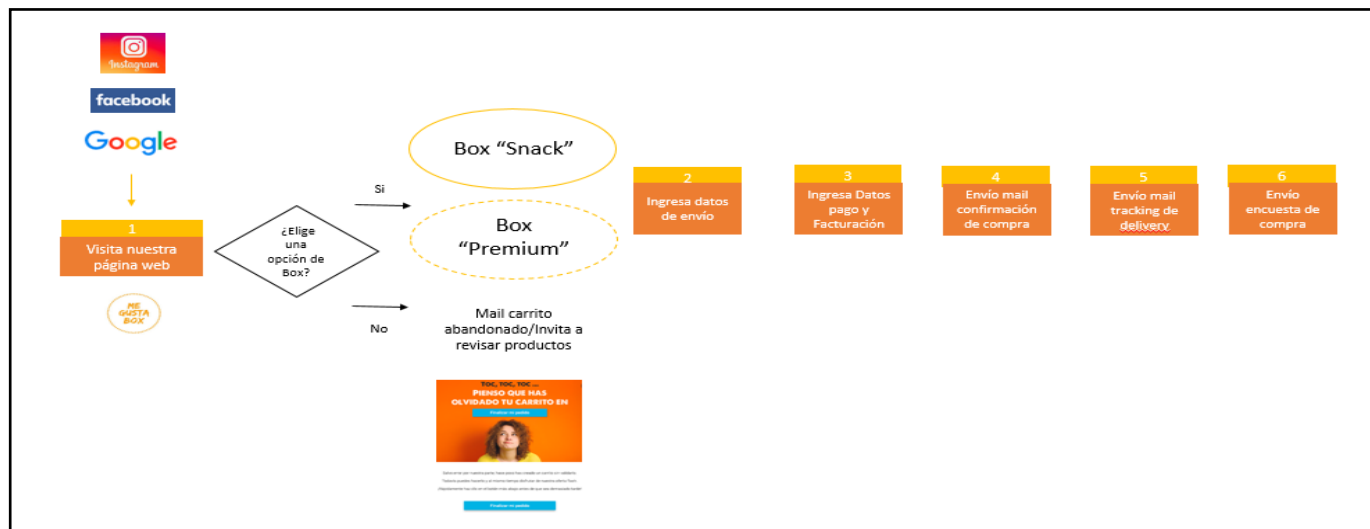
Fuente: Elaboración propia

**Flujo de Proceso de Ventas:**

Este flujo permite visualizar como se generarán los “leads” a través de una adecuada segmentación y estrategia de marketing SEO y SEM, con el objetivo de atraer clientes de calidad al sitio web y tener una mejor conversión.



**Imagen 12: Flujo Proceso de Venta**

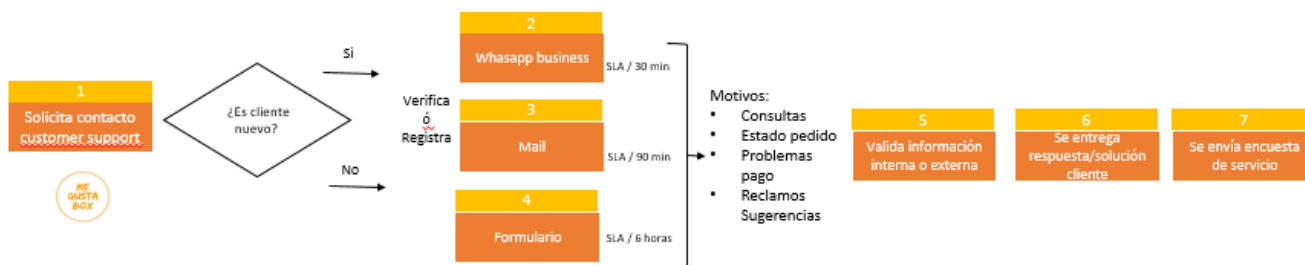


Fuente: Elaboración propia

**Flujo de Atención a Clientes:**

El Customer Support o Customer Success es clave en todos los negocios, pero se hace más crítico en procesos “100% online” pues los usuarios/clientes esperan tener respuestas oportunas en la venta, pero también en la postventa, siendo este último uno de los más importantes en la experiencia de los clientes.

**Imagen 13: Flujo Atención a Clientes**

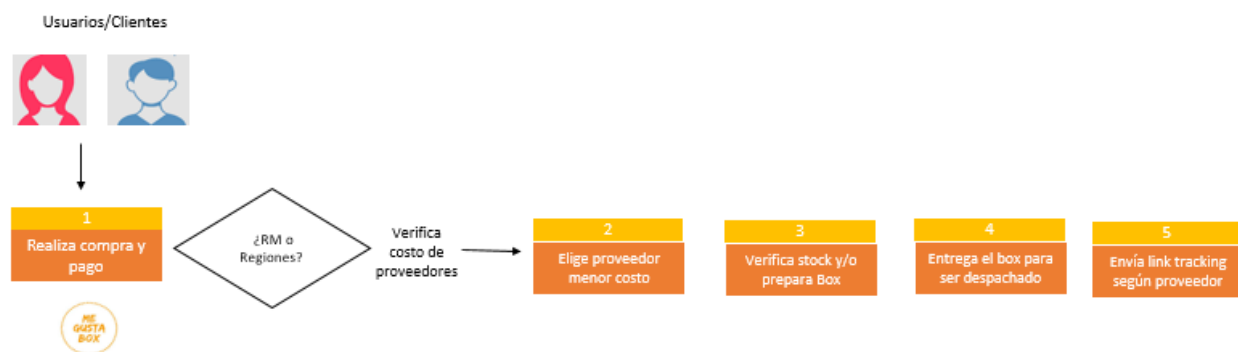


Fuente: Elaboración propia

## Flujo de Delivery:

Esta etapa es clave puesto que se realiza a través de un servicio externalizado, además, se debe asegurar la entrega del producto con un estándar de calidad, siendo esta etapa de última milla el segundo más importante en la experiencia de los clientes.

**Imagen 14: Flujo Delivery**



Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Este plan considera varias etapas críticas, las cuales se mencionan a continuación:

### **Etapas 1:** Constitución de la empresa

Esta actividad es clave para dar inicio formal a la empresa y poder empezar las actividades comerciales constituyendo la actividad formal. Además, se considera realizar el contrato y arriendo de las instalaciones para habilitar el espacio físico. En esta etapa también se realizará las primeras compras de stock y equipos para inicio de operaciones.

### **Etapas 2:** Contratación de Cargos clave

Otra actividad crítica es iniciar el proceso de selección para atraer los mejores talentos del mercado que se sumen a aportar a este nuevo proyecto y en conjunto hacer la planificación e inicio de operaciones. Dado que este equipo es el encargado de participar en la puesta en marcha se requiere contar desde el mes 0 antes del inicio de operaciones.

### **Etapas 3:** Desarrollo de Página web y Hosting

Dado que el canal será 100% digital es muy relevante tener un sitio web robusto con medios de pago integrados y variados para que los clientes puedan realizar sus transacciones de compra recibiendo una buena experiencia. Además, el servicio de hosting es clave para que estas operaciones sean seguras para los clientes.

**Imagen 15: Gantt Implementación**



Fuente: Elaboración propia

Los gastos operacionales consideran flujos de 5 años, sin embargo, se tiene un presupuesto del año 0 de operación donde se reflejan los gastos para inicio de operación, que considera inversión inicial y otros costos fijos y variables en función a la demanda proyectada en un escenario conservador.

**Tabla 10: Flujo Gastos Operacionales a 5 años**

| Ítems / Años                | Año 0              | Total Año 1         | Total Año 2         | Total Año 3         | Total Año 4         | Total Año 5         |
|-----------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>COSTOS OPERACIONALES</b> | <b>\$9.640.000</b> | <b>\$17.040.000</b> | <b>\$19.920.000</b> | <b>\$23.670.000</b> | <b>\$28.404.375</b> | <b>\$28.404.375</b> |
| Arriendo Bodega/Oficina     | \$1.000.000        | \$6.000.000         | \$6.000.000         | \$9.000.000         | \$10.800.000        | \$10.800.000        |
| Internet                    | \$160.000          | \$960.000           | \$960.000           | \$960.000           | \$960.000           | \$960.000           |
| Servicio Hosting            | \$400.000          | \$2.400.000         | \$2.400.000         | \$2.400.000         | \$2.400.000         | \$2.400.000         |
| Línea de teléfono empresa   | \$160.000          | \$960.000           | \$1.440.000         | \$1.440.000         | \$1.440.000         | \$1.440.000         |
| Costo whatsapp Empresa      | \$120.000          | \$720.000           | \$720.000           | \$720.000           | \$720.000           | \$720.000           |
| Insumos oficina             | \$100.000          | \$600.000           | \$750.000           | \$937.500           | \$1.171.875         | \$1.171.875         |
| Servicios Contables         | \$600.000          | \$3.600.000         | \$5.400.000         | \$5.400.000         | \$8.100.000         | \$8.100.000         |
| Servicios Generales         | \$300.000          | \$1.800.000         | \$2.250.000         | \$2.812.500         | \$2.812.500         | \$2.812.500         |

Fuente: Elaboración propia



## 5.4 Dotación

El equipo requiere la contratación de 4 personas clave y todos los otros roles de apoyo como contabilidad, legal, tecnología será cubiertos con servicios externos en esta etapa de inicio de operación. A medida que el negocio se vaya consolidando después del año 1 se espera aumentar la dotación en roles clave: el segundo año se contrata una persona para un rol administrativo de control de gestión y una persona adicional en logística para el año 2 y otra para el año 3 de operación.

## 6. Equipo del proyecto

Este emprendimiento tendrá una estructura plana y liviana, se busca tener flexibilidad para adaptarse frente a un escenario conservador, pero también estar preparados para poder crecer y lograr la escalabilidad del negocio.

### 6.1 Equipo gestor

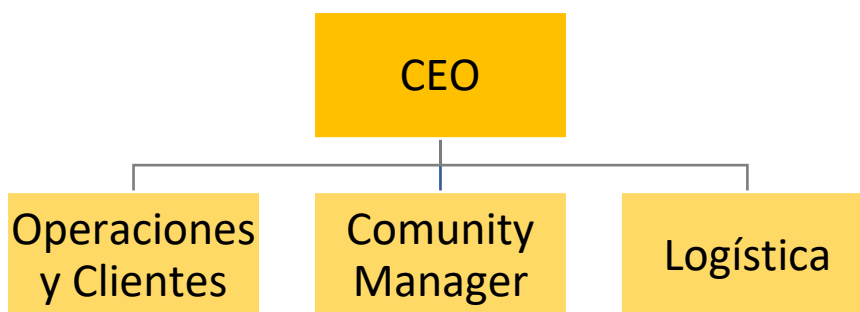
|                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| S<br>O<br>C<br>I<br>A<br>S |  | <p><b>CLAUDIA SALCEDO</b></p> <p>Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile<br/>MBA, FEN Universidad de Chile</p> <p>Estoy casada y tengo 3 hijos, hemos vivido como familia en Australia y Antofagasta.</p> <p>Profesional con 10 años de experiencia en áreas comercial, estudios, desarrollo y planificación. He trabajado en Lan Airlines y FEDETUR.</p> <p>Sólidos valores, comprometida, metódica, capacidad de trabajo en equipo y motivación a la consecución de metas y objetivos.</p> |
|                            |  | <p><b>LIZ HERNANDEZ</b></p> <p>Ingeniera Comercial, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas , Lima-Perú. MBA, FEN Universidad de Chile</p> <p>Peruana y tengo 2 niños, amo viajar, la fotografía y la Gastronomía Peruana.</p> <p>Profesional con amplia experiencia en áreas Comerciales y Experiencia a clientes, he vivido y trabajado en distintos mercados de la Región como Perú, Colombia y Chile.</p> <p>Perseverante, dedicada y orientada a resultados.</p>                               |

Se contará con profesionales de alto nivel, cada uno en su área de experiencia complementará en conocimientos técnicos y otras habilidades que servirá para liderar la puesta en marcha de este emprendimiento.

## 6.2 Estructura Organizacional

A continuación, se presenta el organigrama base para el inicio de las operaciones. Esta estructura permite responder de manera eficiente siendo responsables en la definición de la estrategia y la ejecución de esta, para ser un emprendimiento que busca generar aprendizajes y conocer a los clientes. El desafío será generar cercanía, contenidos de valor y una comunicación bidireccional con los usuarios/clientes.

***Imagen 16: Estructura Organizacional***



*Fuente: Elaboración propia*

## 6.3 Incentivos y Compensaciones

Se detalla a continuación la estructura de sueldos y compensaciones en la siguiente tabla resumen.

***Tabla 11: Gastos de Planilla***

| Incentivo y Compensaciones |                | Total Año 1  | Total Año 2  | Total Año 3  | Total Año 4  | Total Año 5   |
|----------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Remuneraciones             | Costo Unitario | \$54.600.000 | \$77.580.000 | \$91.381.500 | \$95.950.575 | \$100.748.104 |
| CEO                        | \$2.000.000    | \$24.000.000 | \$25.200.000 | \$26.460.000 | \$27.783.000 | \$29.172.150  |
| Gte Operaciones y Clientes | \$1.300.000    | \$15.600.000 | \$16.380.000 | \$17.199.000 | \$18.058.950 | \$18.961.898  |
| Comunity Manager           | \$500.000      | \$6.000.000  | \$6.300.000  | \$6.615.000  | \$6.945.750  | \$7.293.038   |
| Administrativo             | \$900.000      | \$0          | \$10.800.000 | \$11.340.000 | \$11.907.000 | \$12.502.350  |
| Logística                  | \$750.000      | \$9.000.000  | \$18.900.000 | \$29.767.500 | \$31.255.875 | \$32.818.669  |

*Fuente: Elaboración propia*

Estos salarios incluyen también una parte variable por logro de objetivos, dado que en el mercado se ofrecen beneficios atractivos por distintas empresas y rubros y se considera para retener a los colaboradores que puedan optar a un plan de incentivos con tope mensual. También se consideran

asignaciones por alimentación por un valor de \$30.000, además de un bono por movilización por \$50.000 pesos mensuales y un aumento del sueldo de 5% anual como incentivo de retención.

Finalmente, debido al crecimiento de tamaño de operación y proyecciones de crecimiento se espera aumentar la dotación en roles clave, el segundo año se contrata una persona para un rol administrativo de control de gestión y una persona adicional en logística para el año 2 y otra para el año 3 de operación.

## 7. Plan Financiero

El objetivo del presente capítulo es realizar una evaluación financiera del proyecto **MeGusta Box**, dando una visión amplia sobre los beneficios económicos del proyecto, su financiamiento, el retorno a los inversionistas y la sustentabilidad del negocio. Además, incluye una sensibilización en relación con los niveles de venta. El horizonte de evaluación es de 5 años

### 7.1 Tabla de Supuestos

La siguiente tabla resume los principales supuestos utilizados para realizar las estimaciones y el Plan Financiero:

***Tabla 12: Descripción de Supuestos***

| Concepto                | Descripción          | Observaciones  |
|-------------------------|----------------------|--|
| Moneda                  | Peso Chileno (CLP)   |  |
| Tipo de Proyección      | Real                 |  |
| Períodos de Proyección  | 5 años               |  |
| Tipo de aporte          | 100% Accionista      |  |
| Depreciación            | Tributaria           | Según tabla del SII  |
| IVA                     | 19%                  |  |
| Impuesto a la Renta     | 10%-25%              | Durante los años 2020,2021, 2022, la tasa del impuesto de primera categoría Propyme será transitoriamente un 10%. Para el resto de los años 25%. Ley de Modernización Tributaria 21.210, A. 14, D. 3 |
| Tasa de Descuento       | 15,5%                | Según WACC   |
| Escenarios Sensibilidad | Se presentan 3 casos | 1) Aumento 20% ventas<br>2) Disminución 20% ventas<br>3) Se presenta caso donde se calcula demanda que hace VAN= 0.  |

Fuente: Elaboración propia

### 7.2 Estimación de Ingresos

El Plan de Financiero de **MeGusta Box** tiene como principal fuente de ingreso las ventas de los distintos tipos de Box.

El precio promedio bruto del ticket de venta corresponde a \$ 29.412 (\$ 35.000 IVA incluido), con un mix de productos que incorpora nuevos formatos en el tiempo. Las ventas también crecen en el tiempo, según los objetivos de ventas planteados a corto y largo plazo, capturando un mayor número de clientes personas y empresas. Las ventas al año 5 alcanzan los \$ 980 millones de pesos. Las siguientes tablas muestran la proyección de ventas en unidades y sus ingresos anuales.

**Tabla 13: Proyección de Ventas anual – 5 años**

| Proyección de Ventas anual 5 años (unidades) | Año 1        | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5         |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Box Snack</b>                             | 2.013        | 3.000         | 4.250         | 5.832         | 7.290         |
| <b>Box Premium</b>                           | 2.767        | 5.000         | 8.500         | 11.664        | 14.580        |
| <b>Box Corporativo</b>                       | 0            | 1.500         | 2.890         | 3.966         | 4.957         |
| <b>Otros Productos</b>                       | 252          | 500           | 1.360         | 1.866         | 2.333         |
| <b>Total Venta (unids)</b>                   | <b>5.031</b> | <b>10.000</b> | <b>17.000</b> | <b>23.328</b> | <b>29.161</b> |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14: Proyección de Ingresos anual - 5 años**

| Proyección de Ingresos anual 5 años (\$CLP) | Año 1              | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Box Snack</b>                            | 40.588.235         | 60.504.202         | 85.714.286         | 117.620.168        | 147.028.235        |
| <b>Box Premium</b>                          | 106.966.912        | 193.277.311        | 328.571.429        | 450.877.311        | 563.608.235        |
| <b>Box Corporativo</b>                      | 0                  | 75.630.252         | 145.714.286        | 199.954.286        | 249.948.000        |
| <b>Otros Productos</b>                      | 2.113.971          | 4.201.681          | 11.428.571         | 15.682.689         | 19.603.765         |
| <b>Total Ingresos</b>                       | <b>149.669.118</b> | <b>333.613.445</b> | <b>571.428.571</b> | <b>784.134.454</b> | <b>980.188.235</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 7.3 Estimación de Costos y Gastos

La proyección de costos y gastos del proyecto se realizó considerando las estimaciones y presupuestos detallados en el Plan de Marketing y de Operaciones.

La siguiente tabla presenta un resumen de los Costos y Gastos Anuales<sup>2</sup>:

<sup>2</sup> Ver detalle de Costos y Gastos en [Anexo 14](#).

**Tabla 15: Estimación de Costos y Gastos anual - 5 años**

| Tabla de Costos y Gastos     |                      |                      |                      |                      |                      |
|------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Items / Años                 | Total Año 1          | Total Año 2          | Total Año 3          | Total Año 4          | Total Año 5          |
| <b>COSTO VENTA</b>           | <b>\$89.590.074</b>  | \$192.184.874        | \$327.142.857        | \$448.916.975        | \$561.157.765        |
| <b>COSTOS OPERACIONALES</b>  | <b>\$17.040.000</b>  | \$19.920.000         | \$23.670.000         | \$28.404.375         | \$28.404.375         |
| <b>GASTOS ADM y VTA</b>      | <b>\$83.872.727</b>  | \$135.761.818        | \$190.290.591        | \$231.677.120        | \$270.409.776        |
| <b>TOTAL GASTOS Y COSTOS</b> | <b>\$190.502.801</b> | <b>\$347.866.692</b> | <b>\$541.103.448</b> | <b>\$708.998.470</b> | <b>\$859.971.916</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 7.4 Plan de Inversiones

El proyecto **MeGusta Box** requiere de una inversión inicial compuestas por activos tangibles e intangibles, además de inversiones de reposición a lo largo de los años. El monto total de inversión inicial corresponde a \$ 31,5 millones y la reposición de activos alcanza un promedio de \$ 1,4 millones anual con un máximo de \$ 4,4 millones el año 3<sup>3</sup>.

**Tabla 16: Plan de Inversión Inicial**

| Inversión Tangibles              | Costo unitario | Año 0               |
|----------------------------------|----------------|---------------------|
| Computación y Comunicaciones     |                | <b>\$3.900.000</b>  |
| Habilitación Oficina             |                | <b>\$1.600.000</b>  |
| <b>Total Inversión Tangibles</b> |                | <b>\$ 5.500.000</b> |

|                                |                     |
|--------------------------------|---------------------|
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b> | <b>\$31.511.215</b> |
|--------------------------------|---------------------|

| Inversión Intangibles               | Costo unitario | Año 0               |
|-------------------------------------|----------------|---------------------|
| Constitución Empresa                |                | <b>\$500.000</b>    |
| Gastos Puesta en marcha             |                | <b>\$1.000.000</b>  |
| Diseño y Desarrollo RRSS            |                | <b>\$12.571.215</b> |
| Otros gastos previos a la operación |                | <b>\$11.940.000</b> |
| <b>Total Inversión Intangibles</b>  |                | <b>\$26.011.215</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 7.5 Capital de Trabajo

El Capital de Trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto varía a lo largo del tiempo en función del incremento de ventas y sus correspondientes costos y gastos asociados. Éste se calculó para el Año 0 por medio del Método de Déficit Acumulado Máximo y para los años 1 al 5, a través del Método de Capital de Trabajo Incremental, calculado como el requerimiento extra según crecimiento en los costos<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Ver detalle de Inversión Inicial e Inversión de reposición en [Anexo 15](#).

<sup>4</sup> Ver detalle de cálculo de capital de trabajo en [Anexo 17](#).





El Capital de Trabajo para el Año 0 corresponde a **\$ 55,4 millones** y el total necesario en el horizonte de evaluación corresponde a \$ 239 millones.

A continuación se presenta el resumen del requerimiento por año:

***Tabla 17: Capital de Trabajo***

|                                | Año 0        | Año1         | Año2         | Año3         | Año4         | Año5         |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Capital de Trabajo (\$)</b> | (55.416.132) | (36.582.998) | (48.073.764) | (45.102.640) | (43.428.815) | (10.414.500) |

*Fuente: Elaboración propia*

## **7.6 Tasa de Descuento**

Para el cálculo de la tasa de descuento, se considera el modelo de Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC en inglés. La tasa de descuento real para el periodo de evaluación corresponde a **15,5%**.

Para el cálculo de la tasa de descuento de los flujos a perpetuidad y del valor de continuidad del proyecto se utiliza el mismo modelo antes mencionado. En este caso, la tasa corresponde a **12,5%**.

El detalle del cálculo de ambas tasas se puede ver en el [Anexo 16](#).

## **7.7 Fuentes de Financiamiento**

La inversión inicial y el capital de trabajo necesario para el funcionamiento del año 1 será financiada por los socios fundadores e inversionistas con participación en la empresa. El capital de trabajo necesario para años posteriores será financiado con préstamos bancarios.

## **7.8 Flujo de Caja Puro**

La tabla 18 muestra el Flujo de Caja proyectado de forma anual sin financiamiento del capital de trabajo necesario a partir del año 2: **Flujo Puro**.

**Tabla 18: Proyección Flujo de Caja Puro - 5 años**

| Flujo de Caja Puro (CLP \$)                   |                       |                     |                      |                      |                      |                      |
|---|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ingresos                                      | Año 0                 | Año1                | Año2                 | Año3                 | Año4                 | Año5                 |
| Ingresos Box Snack                            |                       | 40.588.235          | 60.504.202           | 85.714.286           | 117.620.168          | 147.028.235          |
| Ingresos Box Premium                          |                       | 106.966.912         | 193.277.311          | 328.571.429          | 450.877.311          | 563.608.235          |
| Ingresos Box Corporativo                      |                       | 0                   | 75.630.252           | 145.714.286          | 199.954.286          | 249.948.000          |
| Ingresos Otros Productos                      |                       | 2.113.971           | 4.201.681            | 11.428.571           | 15.682.689           | 19.603.765           |
| <b>Total Ingresos</b>                         |                       | <b>149.669.118</b>  | <b>333.613.445</b>   | <b>571.428.571</b>   | <b>784.134.454</b>   | <b>980.188.235</b>   |
| Costos  | Año 0                 | Año1                | Año2                 | Año3                 | Año4                 | Año5                 |
| Costo Box Snack                               |                       | (24.352.941)        | (36.302.521)         | (51.428.571)         | (70.572.101)         | (88.216.941)         |
| Costo Box Premium                             |                       | (64.180.147)        | (115.966.387)        | (197.142.857)        | (270.526.387)        | (338.164.941)        |
| Costo Corporativo                             |                       | 0                   | (37.815.126)         | (72.857.143)         | (99.977.143)         | (124.974.000)        |
| Costo Otros Productos                         |                       | (1.056.985)         | (2.100.840)          | (5.714.286)          | (7.841.345)          | (9.801.882)          |
| <b>COSTOS OPERACIONALES</b>                   |                       | <b>(17.040.000)</b> | <b>(19.920.000)</b>  | <b>(23.670.000)</b>  | <b>(28.404.375)</b>  | <b>(28.404.375)</b>  |
| <b>GASTOS ADM y VTA</b>                       |                       | <b>(83.872.727)</b> | <b>(135.761.818)</b> | <b>(190.290.591)</b> | <b>(231.677.120)</b> | <b>(270.409.776)</b> |
| <b>EBITDA</b>                                 |                       | <b>(40.833.683)</b> | <b>(14.253.247)</b>  | <b>30.325.123</b>    | <b>75.135.984</b>    | <b>120.216.319</b>   |
| Gasto Financiero                              |                       |                     | 0                    | 0                    | 0                    | 0                    |
| Depreciación                                  |                       | (1.620.000)         | (1.720.000)          | (1.920.000)          | (2.020.000)          | (5.120.000)          |
| Amortización Puesta en marcha                 |                       | (26.011.215)        |                      |                      |                      |                      |
| <b>Resultado antes Imppto/EBIT</b>            |                       | <b>(68.464.898)</b> | <b>(15.973.247)</b>  | <b>28.405.123</b>    | <b>73.115.984</b>    | <b>115.096.319</b>   |
| Tasa Impuesto                                 |                       | 10%                 | 10%                  | 25%                  | 25%                  | 25%                  |
| Impuesto determinado                          |                       | 6.846.490           | 1.597.325            | (7.101.281)          | (18.278.996)         | (28.774.080)         |
| Impuesto a pagar (flujo)*                     |                       | 0                   | 0                    | 0                    | -16.936.462          | -28.774.080          |
| <b>Resultado despues Imppto/UTILIDAD NETA</b> |                       | <b>(61.618.408)</b> | <b>(14.375.922)</b>  | <b>21.303.843</b>    | <b>54.836.988</b>    | <b>86.322.239</b>    |
|   | Año 0                 | Año1                | Año2                 | Año3                 | Año4                 | Año5                 |
| Depreciaciones y amortizaciones               |                       | 27.631.215          | 1.720.000            | 1.920.000            | 2.020.000            | 5.120.000            |
| Inversión Inicial                             | (31.511.215)          | (500.000)           | (1.000.000)          | (4.400.000)          | (500.000)            | (500.000)            |
| Capital de Trabajo                            | (55.416.132)          | (36.582.998)        | (48.073.764)         | (45.102.640)         | (43.428.815)         | (10.414.500)         |
| <b>Valor de continuidad del proyecto</b>      |                       |                     |                      |                      |                      | <b>906.620.621</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA (CLP)</b>                    | <b>(86.927.346)</b>   | <b>(71.070.192)</b> | <b>(61.729.686)</b>  | <b>(26.278.797)</b>  | <b>12.928.173</b>    | <b>987.148.361</b>   |
| Tasa de descuento                             | 15,5%                 |                     |                      |                      |                      |                      |
| <b>VAN</b>                                    | <b>\$ 275.038.831</b> |                     | <b>TIR</b>           | <b>41,5%</b>         |                      |                      |

Fuente: Elaboración propia

En el año 5 se incorpora al flujo el **Valor de Continuidad** del proyecto de **\$ 906 millones**, el cual corresponde al flujo representativo (utilidad neta del año 5), menos la reinversión representativa del período (se utiliza la inversión del año 3 de \$ 4.400.000). Los flujos al traerlos a valor presente se descuentan a la tasa de descuento de largo plazo (12,5%) y, debido a que en esta tasa no está considerado el crecimiento de la industria (3,5%), se resta este crecimiento con el fin de castigar menos el descuento. Es importante destacar que la reinversión necesaria para mantener el negocio es baja con relación a las ventas.



El **Valor Actual Neto (VAN)** del proyecto con un horizonte de 5 años alcanza los **\$275 millones**, con una **Tasa Interna de Retorno (TIR)** del **41,5%**. El proyecto presenta **VAN positivo, TIR Positiva**, lo que implica que es una **inversión atractiva, rentable y que genera riqueza**.

## 7.9 Flujo de Caja con Deuda

La tabla 19 muestra el Flujo de Caja con Deuda, donde se considera que el capital necesario para la inversión inicial y el capital de trabajo necesario el año 0 del proyecto se financia vía aportes directos de los socios inversionistas. El capital de trabajo necesario a partir del año 1 se financia vía préstamos bancarios.

Al igual que en el flujo de caja sin deuda, en el año 5 se incorpora al flujo el **Valor de Continuidad** del proyecto, que corresponde a **\$ 755 millones**, y que se calcula como el flujo representativo (utilidad neta del año 5), menos la reinversión representativa del período (se utiliza la inversión del año 3 de \$ 4.400.000). Los flujos al traerlos a valor presente se descuentan a la tasa de descuento de largo plazo (12,5%) y, debido a que en esta tasa no está considerado el crecimiento de la industria (3,5%), se resta este crecimiento con el fin de castigar menos el descuento. Es importante destacar que la reinversión necesaria para mantener el negocio es baja con relación a las ventas.

Del flujo de caja con deuda, donde se financia el capital de trabajo a partir del año 1 con préstamos bancarios, se deduce que el proyecto es intensivo en capital de trabajo, en especial consideración por el incremento de ventas en el periodo de consolidación, lo que ocurre en los primeros 5 años. El **Valor Actual Neto (VAN) con deuda** del proyecto con un horizonte de 5 años alcanza los **\$226 millones**, con una **Tasa Interna de Retorno (TIR) con deuda** del **49,6%**. El proyecto presenta **VAN positivo, TIR Positiva**, lo que implica que es una **inversión atractiva, rentable y que genera riqueza**.



**Tabla 19: Proyección Flujo de Caja con Deuda - 5 años**

| Flujo de Caja con Deuda (\$ CLP)              | Año 0                | Año1                | Año2                 | Año3                 | Año4                 | Año5                 |
|---|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Ingresos</b>                               |                      |                     |                      |                      |                      |                      |
| Ingresos Box Snack                            |                      | 40.588.235          | 60.504.202           | 85.714.286           | 117.620.168          | 147.028.235          |
| Ingresos Box Premium                          |                      | 106.966.912         | 193.277.311          | 328.571.429          | 450.877.311          | 563.608.235          |
| Ingresos Box Corporativo                      |                      | 0                   | 75.630.252           | 145.714.286          | 199.954.286          | 249.948.000          |
| Ingresos Otros Productos                      |                      | 2.113.971           | 4.201.681            | 11.428.571           | 15.682.689           | 19.603.765           |
| <b>Total Ingresos</b>                         |                      | <b>149.669.118</b>  | <b>333.613.445</b>   | <b>571.428.571</b>   | <b>784.134.454</b>   | <b>980.188.235</b>   |
| <b>Costos</b>                                 |                      |                     |                      |                      |                      |                      |
| Costo Box Snack                               |                      | (24.352.941)        | (36.302.521)         | (51.428.571)         | (70.572.101)         | (88.216.941)         |
| Costo Box Premium                             |                      | (64.180.147)        | (115.966.387)        | (197.142.857)        | (270.526.387)        | (338.164.941)        |
| Costo Corporativo                             |                      | 0                   | (37.815.126)         | (72.857.143)         | (99.977.143)         | (124.974.000)        |
| Costo Otros Productos                         |                      | (1.056.985)         | (2.100.840)          | (5.714.286)          | (7.841.345)          | (9.801.882)          |
| <b>COSTOS OPERACIONALES</b>                   |                      | <b>(17.040.000)</b> | <b>(19.920.000)</b>  | <b>(23.670.000)</b>  | <b>(28.404.375)</b>  | <b>(28.404.375)</b>  |
| <b>GASTOS ADM y VTA</b>                       |                      | <b>(83.872.727)</b> | <b>(135.761.818)</b> | <b>(190.290.591)</b> | <b>(231.677.120)</b> | <b>(270.409.776)</b> |
| <b>EBITDA</b>                                 |                      | <b>(40.833.683)</b> | <b>(14.253.247)</b>  | <b>30.325.123</b>    | <b>75.135.984</b>    | <b>120.216.319</b>   |
| <b>Gasto Financiero</b>                       |                      |                     | (8.000.000)          | (15.083.082)         | (18.554.381)         | (18.253.776)         |
| <b>Depreciación</b>                           |                      | (1.620.000)         | (1.720.000)          | (1.920.000)          | (2.020.000)          | (5.120.000)          |
| <b>Amortización Puesta en marcha</b>          |                      | (26.011.215)        |                      |                      |                      |                      |
| <b>Resultado antes Imppto/EBIT</b>            |                      | <b>(68.464.898)</b> | <b>(23.973.247)</b>  | <b>13.322.042</b>    | <b>54.561.603</b>    | <b>96.842.543</b>    |
| <b>Tasa Impuesto</b>                          |                      | 10%                 | 10%                  | 25%                  | 25%                  | 25%                  |
| <b>Impuesto determinado</b>                   |                      | 6.846.490           | 2.397.325            | -3.330.510           | -13.640.401          | -24.210.636          |
| <b>Impuesto a pagar (flujo)*</b>              |                      | 0                   | 0                    | 0                    | -7.727.097           | -24.210.636          |
| <b>Resultado despues Imppto/UTILIDAD NETA</b> |                      | <b>(68.464.898)</b> | <b>(23.973.247)</b>  | <b>13.322.042</b>    | <b>46.834.506</b>    | <b>72.631.907</b>    |
| <b>Depreciaciones y amortizaciones</b>        |                      | 27.631.215          | 1.720.000            | 1.920.000            | 2.020.000            | 5.120.000            |
| <b>Amortización de crédito</b>                |                      |                     | (24.169.184)         | (55.287.009)         | (88.006.042)         | (182.537.764)        |
| <b>Préstamo</b>                               |                      | 80.000.000          | 95.000.000           | 90.000.000           | 85.000.000           |                      |
| <b>Inversión Inicial</b>                      | (31.511.215)         | (500.000)           | (1.000.000)          | (4.400.000)          | (500.000)            | (500.000)            |
| <b>Capital de Trabajo</b>                     | (55.416.132)         | (36.582.998)        | (48.073.764)         | (45.102.640)         | (43.428.815)         | (10.414.500)         |
| <b>Valor de continuidad del proyecto</b>      |                      |                     |                      |                      |                      | 755.111.853          |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                          | <b>(86.927.346)</b>  | <b>2.083.319</b>    | <b>(496.195)</b>     | <b>452.393</b>       | <b>1.919.649</b>     | <b>639.411.495</b>   |
| <b>Tasa de descuento</b>                      |                      | 15,5%               |                      |                      |                      |                      |
| <b>VAN</b>                                    | <b>\$226.469.313</b> |                     | <b>TIR</b>           | <b>49,6%</b>         |                      |                      |

Fuente: Elaboración propia

## 7.10 Valor Residual

El valor residual al año 5 corresponde al valor de liquidación de los activos fijos o tangibles más la recuperación del capital de trabajo. En relación con los activos fijos, para este proyecto corresponden a equipos de computación, comunicaciones y habilitación de la oficina, a los que luego de descontar la depreciación durante su vida útil, dan un valor de \$ 27 millones. Con respecto a la recuperación del capital de trabajo, este corresponde a \$ 239 millones.

| MOVIMIENTO ACTIVO FIJO | Año 0        | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        | TOTAL              |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
| Activo Fijo Neto       | 5.500.000    | 4.380.000    | 3.660.000    | 6.140.000    | 4.620.000    | 3.000.000    | 27.300.000         |
| Capital de Trabajo     | (55.416.132) | (36.582.998) | (48.073.764) | (45.102.640) | (43.428.815) | (10.414.500) | 239.018.848        |
| <b>Valor Residual</b>  |              |              |              |              |              |              | <b>266.318.848</b> |

Por lo tanto, el **Valor Residual** de este proyecto al año 5 asciende a **\$ 266 millones**.

En relación con el **Valor de Continuidad**, que corresponde a la perpetuidad del negocio el cual fue explicado en el punto anterior, este corresponde a **\$ 755 millones** al año 5 de evaluación.

Esto implica que la Continuidad del negocio agrega mayor valor al inversionista que la Liquidación del proyecto al año 5 de evaluación.

## 7.11 Proyección Estados de Resultados

La siguiente tabla muestra el Estado de Resultado proyectado anual considerando un horizonte 5 años. El Estado de Resultado incluye el costo de la deuda.

En relación con la tasa de impuestos, el nivel de ventas de la empresa está en la categoría de Propyme, por lo que se utiliza una tasa de impuesto a la renta de 10% o 25% según corresponda de acuerdo con la Ley de Modernización Tributaria 21.210.

**Tabla 20: Proyección Estado de Resultado anual - 5 años**

| ESTADOS DE RESULTADOS             |                     |                     |                    |                    |                    |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| CLP \$                            | Total Año 1         | Total Año 2         | Total Año 3        | Total Año 4        | Total Año 5        |
| VENTAS NETAS                      | 149.669.118         | 333.613.445         | 571.428.571        | 784.134.454        | 980.188.235        |
| COSTO DE VENTA                    | 89.590.074          | 192.184.874         | 327.142.857        | 448.916.975        | 561.157.765        |
| <b>MARGEN BRUTO</b>               | <b>60.079.044</b>   | <b>141.428.571</b>  | <b>244.285.714</b> | <b>335.217.479</b> | <b>419.030.471</b> |
| COSTOS OPERACIONALES              | 17.040.000          | 19.920.000          | 23.670.000         | 28.404.375         | 28.404.375         |
| <b>MARGEN EXPLOTACION</b>         | <b>43.039.044</b>   | <b>121.508.571</b>  | <b>220.615.714</b> | <b>306.813.104</b> | <b>390.626.096</b> |
| GASTOS ADM. Y VENTA               | 83.872.727          | 135.761.818         | 190.290.591        | 231.677.120        | 270.409.776        |
| <b>EBITDA</b>                     | <b>(40.833.683)</b> | <b>(14.253.247)</b> | <b>30.325.123</b>  | <b>75.135.984</b>  | <b>120.216.319</b> |
| GASTO FINANCIERO                  | 0                   | 8.000.000           | 15.083.082         | 18.554.381         | 18.253.776         |
| DEPRECIACION                      | 1.620.000           | 1.720.000           | 1.920.000          | 2.020.000          | 5.120.000          |
| AMORTIZACIÓN PUESTA EN MARCHA     | 26.011.215          | 0                   | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b> | <b>(68.464.898)</b> | <b>(23.973.247)</b> | <b>13.322.042</b>  | <b>54.561.603</b>  | <b>96.842.543</b>  |
| AÑO                               | 2021                | 2022                | 2023               | 2024               | 2025               |
| TASA IMPUESTOS                    | 10%                 | 10%                 | 25%                | 25%                | 25%                |
| IMPUESTO                          | 0                   | 0                   | 0                  | (7.727.097)        | (24.210.636)       |
| <b>UTILIDAD NETA (CLP \$)</b>     | <b>(68.464.898)</b> | <b>(23.973.247)</b> | <b>13.322.042</b>  | <b>46.834.506</b>  | <b>72.631.907</b>  |

Fuente: Elaboración propia

El proyecto presenta utilidad neta positiva a partir del año 3, alcanzando el año 5 una **utilidad neta** positiva de **\$ 73 millones**. En relación con el **EBITDA**, al año 5 corresponde a **\$ 120 millones**.

## 7.12 Balance proyectado

A continuación, se presenta el Balance proyectado de forma anual.

**Tabla 21: Balance Proyectado anual - 5 años**

| BALANCE CLASIFICADO (CLP \$)       | Año 1             | Año 2              | Año 3              | Año 4              | Año 5              |
|------------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Efectivo                           | 2.083.319         | 1.587.124          | 2.039.517          | 3.959.166          | 2.137.056          |
| Clientes                           | 0                 | 3.151.261          | 6.071.429          | 8.331.429          | 10.414.500         |
| Inventarios                        | 88.759.130        | 133.481.633        | 175.541.647        | 217.369.620        | 218.234.771        |
| <b>Total activos corrientes</b>    | <b>90.842.448</b> | <b>138.220.017</b> | <b>183.652.593</b> | <b>229.660.214</b> | <b>230.786.327</b> |
| Activos Fijos                      | 6.000.000         | 5.380.000          | 8.060.000          | 6.640.000          | 5.120.000          |
| Depreciación                       | 1.620.000         | 1.720.000          | 1.920.000          | 2.020.000          | 2.120.000          |
| <b>Total activos no corrientes</b> | <b>7.620.000</b>  | <b>7.100.000</b>   | <b>9.980.000</b>   | <b>8.660.000</b>   | <b>7.240.000</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>98.462.448</b> | <b>145.320.017</b> | <b>193.632.593</b> | <b>238.320.214</b> | <b>238.026.327</b> |
| Préstamos                          | 80.000.000        | 150.830.816        | 185.543.807        | 182.537.764        | 108.731.118        |
| Impuestos por Pagar                |                   |                    | 277.543            | 1.136.700          | 2.017.553          |
| <b>Total pasivos corrientes</b>    | <b>80.000.000</b> | <b>150.830.816</b> | <b>185.821.349</b> | <b>183.674.464</b> | <b>110.748.671</b> |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>80.000.000</b> | <b>150.830.816</b> | <b>185.821.349</b> | <b>183.674.464</b> | <b>110.748.671</b> |
| Capital                            | 86.927.346        | 86.927.346         | 86.927.346         | 86.927.346         | 86.927.346         |
| Resultado Acumulado                | 0                 | (68.464.898)       | (92.438.144)       | (79.116.103)       | (32.281.596)       |
| Resultado Ejercicio                | (68.464.898)      | (23.973.247)       | 13.322.042         | 46.834.506         | 72.631.907         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>18.462.448</b> | <b>(5.510.798)</b> | <b>7.811.243</b>   | <b>54.645.750</b>  | <b>127.277.657</b> |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>   | <b>98.462.448</b> | <b>145.320.017</b> | <b>193.632.593</b> | <b>238.320.214</b> | <b>238.026.327</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 7.13 Evaluación Financiera del proyecto

### 7.13.1 Indicadores y Ratios Financieros

Con el fin de complementar el análisis del proyecto con deuda previamente realizado, a continuación, se incluyen los indicadores y ratios financieros relevantes que ratifican la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

**Tabla 22: Indicadores Financieros anual – 5 años**

|                      | Año 0               | Año1             | Año2             | Año3           | Año4             | Año5               |
|----------------------|---------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|--------------------|
| <b>FLUJO DE CAJA</b> | <b>(86.927.346)</b> | <b>2.083.319</b> | <b>(496.195)</b> | <b>452.393</b> | <b>1.919.649</b> | <b>639.411.495</b> |
| Tasa de descuento    | 15,5%               |                  |                  |                |                  |                    |
| VAN                  | \$226.469.313       |                  | TIR              | 49,6%          |                  |                    |
| PAYBACK              | 5,00                |                  | Punto Equil N°   | 11.712         |                  |                    |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 23: RATIOS Financieros – 5 años**

| RATIOS FINANCIEROS          |              |              |             |             |             |
|-----------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| CLP \$                      | Año 1        | Año 2        | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
| EBITDA                      | (40.833.683) | (14.253.247) | 30.325.123  | 75.135.984  | 120.216.319 |
| Utilidad Neta               | (68.464.898) | (23.973.247) | 13.322.042  | 46.834.506  | 72.631.907  |
| ROA                         | 44%          | 84%          | 114%        | 129%        | 164%        |
| ROE                         | -371%        | 435%         | 171%        | 86%         | 57%         |
| ROI                         | -179%        | -128%        | -85%        | -46%        | -16%        |
| Razon Deuda / Patrimonio    | 433%         | -2737%       | 2379%       | 336%        | 87%         |
| Punto de equilibrio N       | 11.700       | 11.712       | 13.454      | 14.542      | 15.103      |
| Punto de equilibrio \$      | 348.055.097  | 390.733.688  | 452.230.302 | 488.799.160 | 507.656.697 |
| Margen Utilidad Neta        | -46%         | -7%          | 2%          | 6%          | 7%          |
| Margen Bruto                | 40%          | 42%          | 43%         | 43%         | 43%         |
| Margen Utilidad Operacional | 29%          | 36%          | 39%         | 39%         | 40%         |
| Crecimiento Ingresos        | 0%           | 123%         | 71%         | 37%         | 25%         |

Fuente: Elaboración propia

### 7.13.2 Análisis de Sensibilidad

La evaluación financiera del negocio considera demandas estimadas. Con el fin de presentar rangos de evaluación, a continuación, se presentan tres escenarios: uno pesimista que considera una disminución de un 20% de las ventas, otro optimista que considera un aumento del 20% de las ventas y un último donde se calcula el nivel de disminución de la demanda con respecto al plan original para que el VAN sea igual 0.

**Tabla 24: Evaluación Financiera Escenario Pesimista - Disminución 20% ventas**

|                   | Año 0          | Año1      | Año2           | Año3        | Año4      | Año5        |
|-------------------|----------------|-----------|----------------|-------------|-----------|-------------|
| FLUJO DE CAJA     | (87.409.522)   | 3.226.918 | 59.855         | (1.726.822) | 2.474.957 | 415.975.450 |
| Tasa de descuento | 15,5%          |           |                |             |           |             |
| VAN               | \$ 117.757.950 |           | TIR            |             | 37,4%     |             |
| PAYBACK           | 5,00           |           | Punto Equil N° |             | 10,577    |             |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 25: Evaluación Financiera Escenario Optimista – Aumento 20% ventas**

|                   | Año 0          | Año1    | Año2           | Año3        | Año4      | Año5          |
|-------------------|----------------|---------|----------------|-------------|-----------|---------------|
| FLUJO DE CAJA     | (79.538.676)   | 108.351 | 4.523.405      | (3.870.687) | 1.780.435 | 1.293.524.835 |
| Tasa de descuento | 15,5%          |         |                |             |           |               |
| VAN               | \$ 550.763.703 |         | TIR            |             | 75,1%     |               |
| PAYBACK           | 5,00           |         | Punto Equil N° |             | 11,712    |               |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de los indicadores financieros, se establece que el Valor Actual Neto (VAN) es positivo en ambos casos. El TIR del escenario pesimista baja del 49,6% al 37,4%, y en el escenario optimista sube a 75,1%.

Por último, en relación al porcentaje de caída en la demanda que hace que el VAN sea igual a 0, este corresponde a: 29% con respecto al escenario base.

## 8. Riesgos críticos

Se identifican riesgos como parte inherente de la operación del negocio, así como, el plan de mitigación correspondiente.

**Tabla 26: Riesgos Críticos**

| Riesgo                    | Problemática   | Plan de mitigación   |
|---------------------------|--|--|
| Alza de precio de insumos | Debido a que los bienes que componen los productos son en gran parte importados por terceros, existe el riesgo de ver aumentos de precio por posición dominante, estacionalidad y variaciones de tipo de cambio.   | Realizar contratos marco con los proveedores, los que aseguren cantidades y precios. Además, planificar las compras por volumen y/o baja estacionalidad para tener un stock y mantener el costo dentro de lo presupuestado.  |
| Bajo cumplimiento ventas  | La existencia de productos sustitutos en el mercado podría generar baja en las ventas proyectadas, debido a la gran cantidad de competidores. Además, es posible que se generen en ciertos periodos promociones por parte de la competencia, disminuyendo el atractivo de nuestra propuesta. | Generar alianzas comerciales con empresas relacionadas, manteniendo un calendario programado de empresas que se puede ofrecer los productos y servicios para cubrir parte del presupuesto total, variando la composición de retail y corporativo. Hacer permanente seguimiento a los productos sustitutos con el fin de adecuar la oferta de nuestro producto. |



|  |   |  |
|--|---|--|
| Falta de liquidez                          | Debido a que el medio de pago más usado será a través de comercios con Tarjeta de crédito y algunos pocos con débito, podrían generar algún desajuste para pago de planilla, pago proveedores y/o quiebre de stock. | Dentro de los cálculos del capital de trabajo, se ha incluido un 20% como capital para situaciones en que se requiera. Además, se mantendrán disponibles las oportunidades de acceder a préstamos bancarios o de inversionistas. |
| Inestabilidad económica por situación país | Efectos de pandemia COVID o entorno político/social, podrían generar mayor incertidumbre, lo que causaría que las personas estén más adversas al gasto y necesidades suntuarias o de lujo.                          | Elaborar un plan de contingencia que permita responder frente a este escenario muy crítico, que generaría que se tomen precauciones de gasto o inversión y cubrir los costos fijos mínimos de operación.                         |

Fuente: Elaboración propia

## 9. Propuesta Inversionista

Para efectos de llevar a cabo el proyecto se considera un capital inicial a enterar durante el primer año de \$87 millones, los que consideran la inversión inicial de tangibles, intangibles y el capital de trabajo necesario para los 2 primeros años.

Los \$ 87 millones necesarios serán aportados por socios fundadores e inversionistas de la siguiente manera,

- 1) Socios fundadores con \$ 52 millones, con un porcentaje de participación de 65%.
- 2) Inversionista con \$ 35 millones, con un porcentaje de participación del 35%.

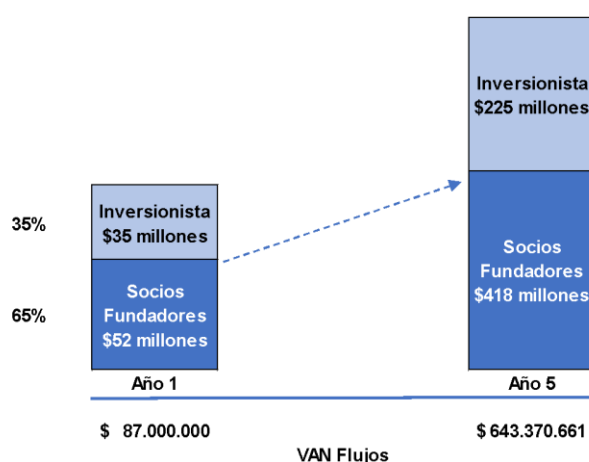
La propuesta al inversionista considera una participación proporcional menor que los socios fundadores con relación al monto de inversión, lo que refleja la rentabilidad extra que los socios fundadores recibirán por el desarrollo de la idea y proyecto, correspondiente a un 8,3% sobre su aporte inicial.

Se le ofrecerá al inversionista un porcentaje del 35% de la propiedad con un una TIR esperada del 45% al año 5. Los socios fundadores tendrán un 65% de la propiedad con una TIR esperada del 51,6% al año 5.

Se proyecta que el Flujo Acumulado al año 5 corresponderá a \$ 643 millones, el cual considera el valor de continuidad del proyecto a perpetuidad traído a valor presente.

El flujo acumulado correspondiente al inversionista al año 5 será de \$ 225 millones y de \$ 418 millones para los socios fundadores. A continuación, se presenta del detalle:

**Imagen 16: Propuesta Inversionista**



Fuente: Elaboración propia

## 10. Conclusiones

El desarrollo de esta idea de negocio, realización de benchmark de principales actores y competidores, identificación de oportunidades y fortalezas, así como, declarar los riesgos o barreras de entrada y salida dentro de la industria de entretenimiento en la que participamos, nos permite tomar la decisión de recomendar este proyecto, debido a que es un proyecto innovador y viable en un formato simple dentro del marco actual y de las tendencias de mercado.

Nuestro Mercado Objetivo tendría un tamaño de CLP\$ 880 millones o US\$ 1.128.000 anuales, existiendo potencial para escalar el negocio a nuevos mercados o ampliación de productos.

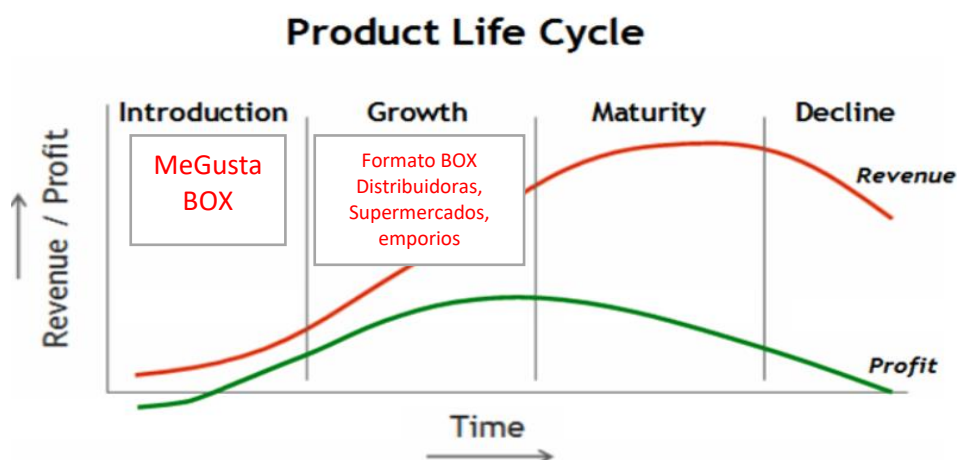


Por otro lado, la Utilidad Neta logra al año 5 los \$ 73 millones. Además, el EBIT y el EBITDA son positivos a partir del año 3, alcanzando \$ 97 millones y \$ 120 millones respectivamente al final del período de evaluación. El Patrimonio alcanzado al año 5 corresponde a \$127 millones. Por su parte, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto con un horizonte de 5 años alcanza los \$226 millones, con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 49,6% y un retorno a 5 años.

## 11. Anexos

### 11.1 Anexo 1: Ciclo de Vida del producto

#### Ciclo de vida del producto



Fuente: Elaboración propia en base a clases de Gerencia de Marketing

### 11.2 Anexo 2: Análisis PESTEL

#### 1. Político:

En el ámbito político, se observa un **riesgo medio** para los emprendimientos de alimentos o productos que no son de primera necesidad.

Chile se encuentra actualmente (al igual que varios países de la región), en un entorno político, económico y social muy agitado, debido a las protestas sociales, elecciones y nueva constitución, crisis económica y pandemia COVID, entre otros. Existe incertidumbre entre los gremios de emprendedores, PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), turismo y gastronomía sobre la evolución política y económica del país en los próximos meses. Según el informe "Riesgo Político para América Latina 2021" elaborado por el Centro de Estudios Internacionales de la Universidad Católica de Chile (Ceiuc)<sup>5</sup>, se señalan, entre otros, los siguientes riesgos para los países de la región:

- Incapacidad del Estado de dar respuesta a las demandas sociales.

<sup>5</sup> <http://centroestudiosinternacionales.uc.cl/images/publicaciones/publicaciones-ceiuc/Riesgo-Politico-America-Latina-2021.pdf>

- Nueva ola de protestas violentas en la región. Por altas tasas de desempleo, mayor desigualdad y aumento de la pobreza.
- Aumento de la corrupción, el narcotráfico y el crimen organizado. Ante el debilitamiento del estado de derecho, los organismos de control y la falta de orden público.
- Mayor apoyo a líderes autoritarios y populistas.
- **Debilidad institucional y del estado de derecho. Afecta la seguridad jurídica de los negocios y de la inversión.**
- Crisis migratoria.
- Utilización de las fuerzas armadas. Para fines políticos o de orden público interno, generando inestabilidad política.

Respecto a la corrupción, a pesar de que en la región de Latinoamérica no ha habido mejoras, Chile se mantiene como uno de los países mejor calificados, con un segundo lugar luego de Uruguay. A nivel mundial ocupa el lugar N°26<sup>6</sup>.

Sin embargo, el gobierno chileno promueve la inversión y desarrollo económico de productos locales. Chile se mantiene como un país con legislaciones claras para inversiones, cuenta con políticas de regulación para nuevas empresas, se destaca la Fiscalía Económica Nacional (FNE), el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (Tribunal o TLDC) y la Corte Suprema, instituciones encargadas de velar por la libre competencia, defender y promover la competencia en todos los mercados o sectores productivos de la economía chilena a través de la Ley de Defensa de Libre competencia (DL 211). Adicionalmente, en Chile existen tratados y acuerdos de libre comercio con distintos países que facilitan y permiten la comercialización de bienes y servicios, lo que posibilita la escalabilidad de los negocios a nivel internacional.

La Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) es un servicio público que apoya el emprendimiento, la innovación y la competitividad, fortaleciendo el capital humano y las capacidades tecnológicas. Corfo apoya el emprendimiento en todo Chile a través de subsidios directos, el fortalecimiento del ecosistema local y metodologías de formación de alto potencial. Durante 2020, Corfo apoyó más de 2.200 emprendimientos cofinanciados, con más de 80 instituciones que forman parte de su ecosistema (Cowork, Red de mentores, Incubadoras y Aceleradoras)<sup>7</sup>. Esto, sumado a una serie de instrumentos económicos de impulso y fomento (como

---

<sup>6</sup> Según el Índice de Percepción de Corrupción (CPI) 2020, elaborado por la organización Transparencia Internacional.

<sup>7</sup> Información en [www.corfo.cl](http://www.corfo.cl)

Capital Semilla), y otros como Tu empresa en un día (elimina la burocracia para crear nuevas empresas), las cuales apoyan a las PYMES.

Lo anterior permite que, a pesar de las dificultades políticas que existen actualmente en el país, se pueda desarrollar de manera segura los pequeños emprendimientos.

## 2. Económico:

En el ámbito económico, se observa un riesgo **medio**.

En el contexto mundial, Chile es una de las economías que creció más en los países de Latinoamérica en los últimos años, debido a su entorno económico sólido, sin embargo, la desigualdad interna de ingresos aún es muy elevada y cerca del 30% de la población es económicamente vulnerable.

Según el análisis del Banco Central, en su informe IPOM de diciembre 2020<sup>8</sup>, la economía continuará una gradual senda de recuperación en los próximos trimestres. Con todo, el nivel de incertidumbre sigue siendo mayor que lo habitual, ya que la economía transita por un proceso de recuperación que enfrenta tanto los desafíos de la evolución de la pandemia como de la situación política tras la crisis social iniciada hace poco más de un año:

### Proyección principales indicadores Macroeconómicos

| CRECIMIENTO ECONÓMICO Y CUENTA CORRIENTE |                               |          |          |
|--|-------------------------------|----------|----------|
|  | 2020 (f)                      | 2021 (f) | 2022 (f) |
|  | (variación anual, porcentaje) |          |          |
| PIB                                      | -6,25/-5,75                   | 5,5- 6,5 | 3,0-4,0  |
| Ingreso nacional                         | -4,8                          | 7,0      | 3,0      |
| Demanda interna                          | -9,1                          | 9,4      | 2,9      |
| Demanda interna (sin var. de             | -7,8                          | 9,6      | 2,5      |
| Formación bruta de capital fijo          | -13,0                         | 7,3      | 5,1      |
| Consumo total                            | -6,3                          | 10,3     | 1,8      |
| Exportaciones de bienes y                | -1,7                          | 4,3      | 4,8      |
| Importaciones de bienes y                | -12,6                         | 16,0     | 3,4      |
| Cuenta corriente (% PIB)                 | 0,9                           | -1,5     | -1,8     |
| Ahorro Nac. Bruto (% PIB)                | 19,7                          | 17,0     | 17,6     |
| Inversión Nac. Bruta (% PIB)             | 18,9                          | 18,5     | 19,4     |
| FBCF (% PIB nominal)                     | 20,5                          | 20,6     | 21,2     |
| FBCF (% PIB real)                        | 20,2                          | 20,4     | 20,8     |
|  | (millones de dólares)         |          |          |
| Cuenta corriente                         | 2.200                         | -4.400   | -5.500   |
| Balanza comercial                        | 16.500                        | 12.300   | 11.800   |
| Exportaciones                            | 71.100                        | 80.200   | 83.200   |
| Importaciones                            | 54.600                        | 67.900   | 71.400   |
| Servicios                                | -4.700                        | -5.500   | -6.300   |
| Renta                                    | -10.700                       | -12.600  | -12.500  |
| Transferencias corrientes                | 1.100                         | 1.400    | 1.500    |

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

Fuente: Banco Central, IPOM diciembre 2020

<sup>8</sup> Banco Central de Chile, Informe de Política Monetaria diciembre 2020

- **Tasa de crecimiento:** para el 2020 se proyecta que la economía se contrajo entre 6,25 y 5,75% anual; por otro lado, se espera que el estímulo fiscal sea positivo y la economía chilena reciba un impulso externo de socios comerciales, con un crecimiento estimado entre **5,5 y 6,5% en el 2021** y entre 3 y 4% el 2022. La actividad continuará una gradual senda de recuperación en los próximos trimestres, y se sigue proyectando que solo hacia el 2022 retornará a los niveles de septiembre del 2019. Esto considera que la evolución de la pandemia permitirá mantener niveles de movilidad mayores a los de mediados del 2020, y que durante el 2021 se avanzará en el proceso de vacunación, acorde con lo señalado por el Gobierno. El retiro de ahorros previsionales tendrá un efecto relevante en el consumo y las actividades ligadas al comercio durante el año 2021.
- **Inflación:** Según el análisis del Banco Central, el impulso al consumo de bienes transables por el retiro de ahorros previsionales provocó el alza de algunos precios en los últimos meses, llevando la inflación por sobre lo esperado. Sin embargo, estos aumentos de precios difícilmente repercutirán sobre la inflación a mediano plazo, dada la amplia brecha de actividad abierta por la pandemia. En efecto, la devolución en noviembre de varios de los incrementos de meses previos confirma el carácter volátil y transitorio de estas sorpresas. Se estima que la inflación anual fluctuará en torno a **2,8%** promedio durante 2021.

### **Proyección Inflación 2020-2022**

| <b>INFLACIÓN (1)</b>                 |                               |                 |                 |                 |
|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                      | <b>2019</b>                   | <b>2020 (f)</b> | <b>2021 (f)</b> | <b>2022 (f)</b> |
|                                      | (variación anual, porcentaje) |                 |                 |                 |
| IPC promedio                         | 2,3                           | 3,0             | 2,8             | 2,8             |
| IPC diciembre                        | 3,0                           | 2,8             | 2,6             | 3,0             |
| IPC en torno a 2 años (2)            |                               |                 |                 | 3,0             |
| IPC subyacente promedio              | 2,3                           | 2,7             | 3,2             | 2,8             |
| IPC subyacente diciembre             | 2,6                           | 3,2             | 2,7             | 3,0             |
| IPC subyacente en torno a 2 años (2) |                               |                 |                 | 3,0             |

(1) La inflación subyacente se mide a través del IPC sin volátiles.

(2) Corresponde a la inflación proyectada para el cuarto trimestre del 2022.

(f) Proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

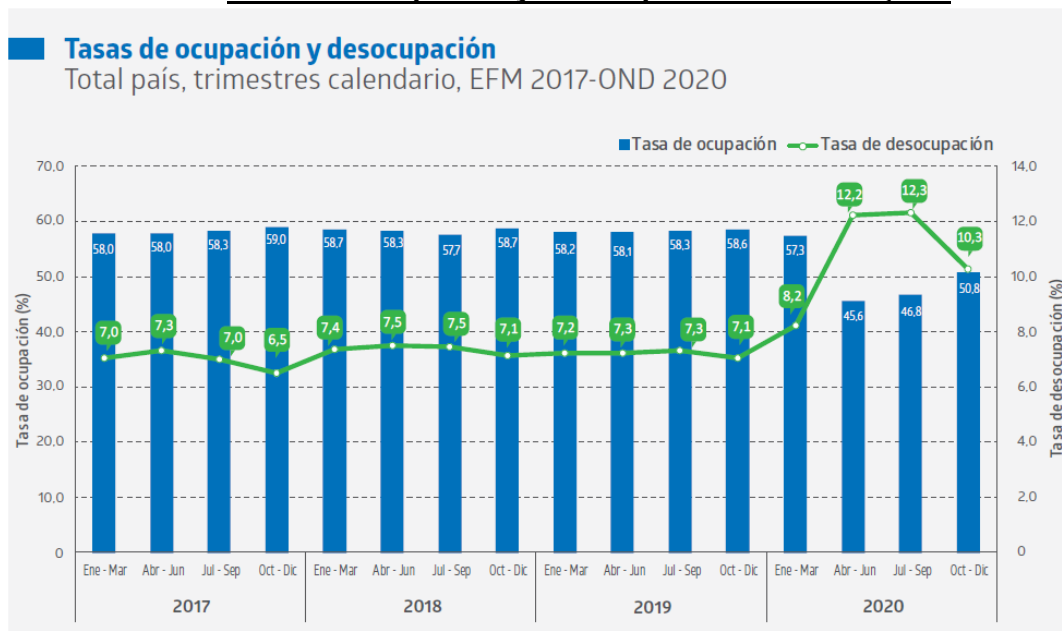
*Fuente: Banco Central, IPOM diciembre 2020*

- **Tasas de interés:** El Consejo ha señalado que mantendrá un elevado impulso monetario por un periodo prolongado de tiempo, de modo de asegurar la consolidación de la recuperación económica y el cumplimiento de los objetivos del Banco. En particular, prevé

que la TPM seguirá en su nivel mínimo (0,5%) durante gran parte del horizonte de política monetaria de dos años.

- **Desempleo:** algunos escenarios como la agitación social y contexto COVID generaron un aumento en la tasa de desocupación en Chile, con un promedio anual de 10,7%<sup>9</sup>, un alza de 3,5 puntos porcentuales en comparación con 2019. Los sectores económicos que más incidieron en la disminución de los ocupados fueron comercio (-13,9%), construcción (-20,3%) y actividades de alojamiento y servicio de comidas (-33,5%). De acuerdo con la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), el mercado laboral en Chile ha logrado recuperar más de un millón de trabajos, sin embargo, la reactivación se ve débil en el corto y mediano plazo.

### Tasas de ocupación y desocupación 2017-2020, INE



Fuente: INE

Por otro lado, según un estudio de Euromonitor International, el e-commerce en Chile creció un 234% en los últimos 5 años y solo entre 2019 y 2020 las ventas online de bienes de consumo crecieron 50%, pasando de US\$3.260 millones a US\$4.889 millones. El gasto per cápita en comercio electrónico saltó 49% en un año, en 2019 este fue de US\$172 promedio, pasando a US\$256 en 2020. Se espera, sin embargo, que el crecimiento del e-commerce desacelere en los próximos 5 años, con un aumento de solo un 53%.

<sup>9</sup> Encuesta Nacional de Empleo 2020 (ENE), Instituto Nacional de Estadística (INE).



Lo anterior orienta a seguir el desarrollo de la presente idea de negocio a través de canales digitales, madurando y potenciando la propuesta de valor que permita cumplir la promesa de la experiencia.

### 3. Social:

En el ámbito social, se observa un riesgo **bajo**.

A raíz de los efectos del COVID se han evidenciado con más fuerza la relevancia del e-commerce y la digitalización, lo que ha generado también nuevos hábitos en los consumidores y estilos de vida asociados a satisfacer sus necesidades en confinamiento. Esto generó un crecimiento exponencial del e-commerce en el mundo, lo que ha impulsado también el desarrollo de medios de pago y la tendencia muy marcada y de alta relevancia en la distribución última milla.

Según últimos estudios<sup>10</sup>, se han desarrollado nuevos hábitos de compra en 3 grandes conceptos: compra más responsable, compra online más organizada y sin prioridad de marca. Lo anterior da pase a nuevos perfiles de consumidores donde se destaca 5 principales:

- El perfil resistente, principalmente mujeres de 40 años de bajos ingresos y que se espera que reduzcan sus gastos en un 58%.
- El perfil asustado, son principalmente que destacan por ser preocupados, precavidos y responsables, personas adultas entre 45 y 55 años de ingresos medios.
- El perfil empoderado, quienes no han sufrido ningún impacto emocional o económico, mayormente hombres de nivel socioeconómico alto.
- El perfil expectante, son personas que piensa en su futuro a largo plazo, su economía es estable y se destaca por ser jóvenes entre 18 y 24 años.
- El perfil shockeado, son los más afectados emocionalmente por la pandemia, se preocupan por su salud y economía y miran su futuro a largo plazo, formado por gente joven y tiene un nivel socioeconómico medio-bajo.

Las tendencias para el 2021 se caracterizan por un consumidor más ahorrador, realizará un consumo más consciente, por lo que, requerirá más información para comprar y demandará una exigencia de canales digitales optimizados, además tendrá alta demanda de inmediatez y tener acceso a los productos o servicios de manera sencilla pues valora mucho la experiencia online. Por lo anterior, estos nuevos usuarios valorarán más las empresas que ofrezcan productos o servicios en función a sus necesidades e intereses principalmente.

---

<sup>10</sup> Sequra.es (ver detalle de fuente en Anexos)

El e-commerce está penetrando transversalmente en toda la población chilena, en todo el país y en diferentes realidades etarias y socioeconómicas. Se piensa que, en el futuro, las tiendas de los centros comerciales pasarán de ser un lugar de compra a una sala de exhibición de productos y entretenimiento. Estos cambios de hábito en las conductas de consumo de los chilenos se han intensificado principalmente con la cuarentena producto de la pandemia Covid-19: un 125% han crecido los pedidos online de los usuarios en Chile<sup>11</sup>. El comercio electrónico se ha ido estableciendo como un aliado natural para toda la gente que quiere adquirir productos sin salir de la casa, en el menor tiempo posible y para que miles de pymes puedan seguir funcionando. No solo adelantó un cambio de hábito, sino que también permitió contribuir a la sociedad, siendo un catalizador de las economías locales.

Debido a la apertura de nuevos mercados y al crecimiento en el rubro de restaurantes de comida internacional, hoy se conoce más sobre productos de consumo de otros países que son preferidos por los chilenos y que respalda la oportunidad que se presenta en este Plan de Negocios. Para más detalle, ver en [Anexo 5 Tendencias de compra on-line](#) y [Anexo 6 Tendencias de consumo en restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19](#).

Por otro lado, en los últimos años, se ha registrado un alza de la migración internacional hacia Chile, lo cual conlleva nuevos aprendizajes para la sociedad. Según estimaciones del INE<sup>12</sup>, el número de personas extranjeras residentes habituales en Chile bordea los 1,5 millones al 31 de diciembre de 2019, lo que implica un **aumento relativo de 19,4% respecto del año 2018**. Si bien, el alza se debe principalmente a colectivos de países provenientes de Latinoamérica, buscando mejores oportunidades de vida en Chile, la movilidad de extranjeros permite que el consumo de productos internacionales aumente y que la exposición de la población chilena a esos productos también aumente, favoreciendo la búsqueda de productos de origen internacional. Para más detalle ver en [Anexos 7 Tendencias migración de extranjeros en Chile](#).

#### 4. Tecnológico:

En el ámbito Tecnológico, se observa un riesgo **bajo** e importantes oportunidades para el e-commerce.

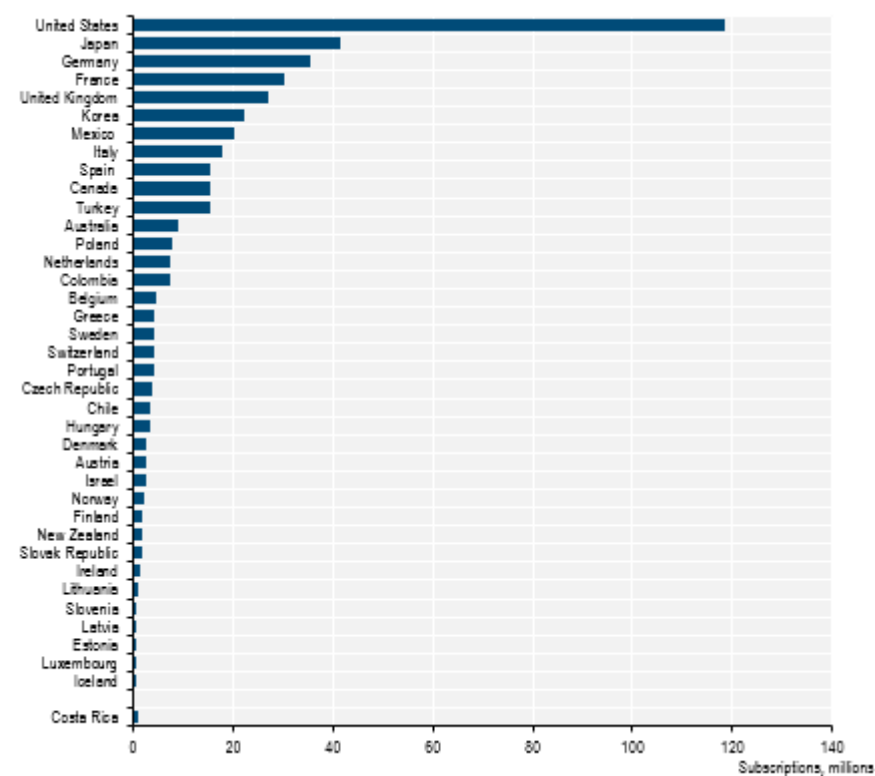
---

<sup>11</sup> Estudio Mercado Libre 2020: Efecto cuarentena.

<sup>12</sup> Informe “Estimación de personas extranjeras residentes habituales en Chile al 31 de diciembre de 2019”; INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y DEM (Departamento de Extranjería y Migración).

Durante la pandemia se ha demostrado que las telecomunicaciones son muy importantes en la vida de las personas, según datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), un 58,8% de los hogares en Chile ya cuentan con internet fija y el 85% de los chilenos son usuarios de internet<sup>13</sup>, cifra similar a la de los países OCDE. También existe la declaración de trabajar en una agenda de conectividad multisectorial que permita reducir la brecha digital en el país. Hoy Chile se encuentra en el puesto 22 de los países con suscripción a banda ancha fija según ranking OCDE.

### **Número de suscripciones banda ancha fija (MM US\$)**



Fuente: OCDE

Según un estudio realizado por Cisco, Chile posee tecnologías avanzadas para hacer una economía digital fuerte y de primer nivel<sup>14</sup>, destacando formas de pago digitales, sistemas avanzados de comunicaciones además de un e-commerce desarrollado. Chile destaca por cubrir las necesidades básicas para que una población sobreviva y prospere, lo que sitúa al país en el puesto número 30 del ranking de 141 países. Asimismo, resalta por cumplir con la infraestructura básica y las políticas

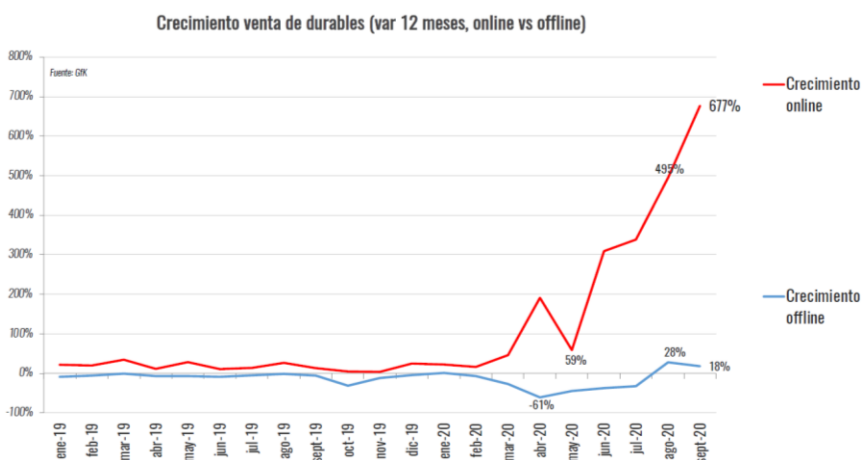
<sup>13</sup> Series Estadísticas de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL)

<sup>14</sup> Índice de Preparación Digital Global 2019, Cisco.

necesarias para respaldar la continuidad de los negocios, y contar con fuerza laboral calificada para apoyar, construir y mantener la innovación digital.

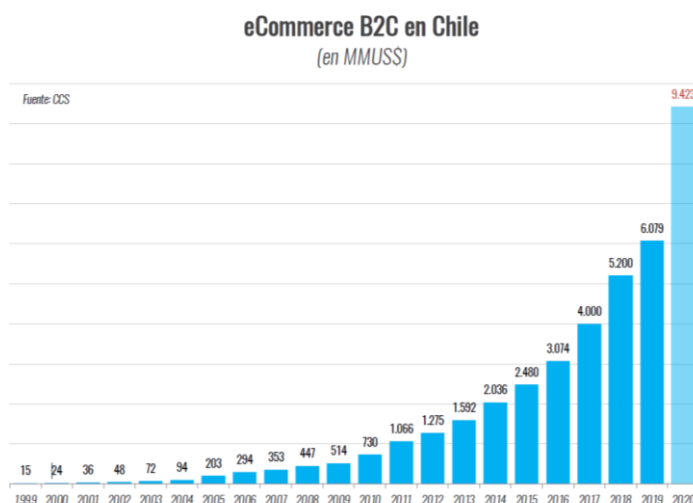
Por otro lado, el fuerte desarrollo del e-commerce en el último año (ver Imagen 6: Crecimiento venta de durables, e Imagen 7: e-commerce B2C en Chile) genera una gran oportunidad para las ventas a través de este medio digital, la logística, los servicios de última milla, servicios de acceso online y no touch.

### **Crecimiento venta de durables (online vs offline)**



Fuente: CCS

### **E-commerce B2C en Chile (en MMUS\$)**



Fuente: CCS



Todo esto es de gran importancia para la venta del producto presentado, al ser el canal de ventas una plataforma 100% web, permitiendo tener un mayor alcance al llegar a un número mayor de personas a través de las distintas opciones de acceso a internet.

#### 5. Ambiental:

En el ámbito Ambiental se observa un riesgo **bajo**.

Este aspecto es relevante pues hoy hay un grupo de consumidores que se identifica con empresas socialmente responsables con respecto al cuidado de medio ambiente y reutilización de recursos a través del reciclaje o energía renovable. También, existe una preferencia por elegir productos que en sus procesos de elaboración contengan menos sellos de productos químicos o altos en sodio o azúcares, inclusive hay una demanda de productos libres de gluten que se ha hecho más evidente en los últimos tiempos. Todo lo anterior, asociado al cuidado de su salud y peso principalmente.

En este sentido, los consumidores valoran que se logre incorporar productos artesanales, así como incluir productos de origen local para compensar todo lo relacionado a mejorar estos hábitos de consumo y estilo de vida saludable en su día a día.

El producto que se presenta en este Plan de Negocios incluye productos de empresas de talla internacional y local que también están orientadas a incorporar estas características de nuevos consumidores, ofreciendo líneas de productos sin azúcar, libres de gluten u otros atributos valorados por los consumidores actuales. Por otro lado, las empresas locales fomentan y aportan a la cadena de distribución de negocios como pequeñas y medianas empresas, pues también se apuesta a utilizar proveedores que aporten y sumen valor al producto final.

#### 6. Legal:

En el ámbito Legal, se observa un riesgo **bajo**.

A través de las facilidades que entrega el gobierno, se impulsa y permite la formalización de empresas pequeñas y medianas que nacen de emprendimientos locales en la búsqueda por ofrecer productos y servicios que satisfagan las distintas necesidades de los consumidores. En ese sentido, en Chile permite la creación de empresas a través de mecanismos simples como la creación de empresas en un día que nace para dar facilidad a los emprendedores que parten sus negocios apostando por la formalización de su nueva actividad comercial y colaborando también al desarrollo del país.

A través del fomento de instituciones del gobierno como Chile atiende, CORFO u otros que apoyan proyectos y aporta con fondos de capital semillas u otros permiten ofrecer una fuente de información

y servicio orientados a este grupo/sector económico a través de mecanismos electrónicos y simples para iniciar su actividad y facilitar la formalización.

Como se mencionó anteriormente, Chile se mantiene como un país con legislaciones claras para inversiones y cuenta con políticas de regulación para nuevas empresas, a través de la Fiscalía Económica Nacional (FNE), el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (Tribunal o TLDC) y la Corte Suprema, instituciones encargadas de velar por la libre competencia.

**Conclusión PESTEL:** Se concluye, en base al análisis PESTEL realizado, que no existen mayores impedimentos para realizar este negocio.

### **11.3 Anexo 3: Análisis 5 Fuerzas de Porter**

A continuación, se describen en detalle, cada una de las Fuerzas de Porter:

#### **a) Poder de negociación de los proveedores**

Después de analizar las características más relevantes en este ítem, se estima que el riesgo es **medio-alto**. Los proveedores para el producto que se ofrece corresponden principalmente a Importadoras, Distribuidoras y Comercializadoras de productos de consumo internacionales. Es un producto que tiene una baja participación en el volumen y frecuencia de compra, dejando en desventaja con respecto a generar economías de escala y poder de negociación. Hay cierto riesgo de integración hacia delante de los proveedores y vender directamente a consumidor final, debido a que las barreras de entrada son bajas, sin embargo, la mayoría de estas empresas se dedican exclusivamente a la importación y distribución de los productos. Existe un número variable de proveedores dependiendo del país de origen de los productos, en el caso de países latinoamericanos hay un gran número de proveedores, por lo que el riesgo de proveedores dominantes es bajo. Para otros países, es posible que sean pocos los proveedores y, por lo tanto, más difícil conseguir productos sustitutos.

#### **Poder Negociación Proveedores**

| <b>Característica</b>                      | <b>Evaluación</b> |
|--|-------------------|
| Integración hacia adelante                 | Media             |
| Sustitutos no están fácilmente disponibles | Media             |
| Integración hacia atrás                    | Baja              |
| Proveedores dominantes                     | Baja              |
| Producto o servicio único                  | Media             |



|  |      |
|--|------|
| La industria de compras adquiere una pequeña porción | Alta |
|--|------|

Fuente: Elaboración propia

### b) Poder de negociación de los clientes

Después de analizar las características más relevantes en este ítem, se estima que el riesgo es **medio**. Los clientes presentan un alto poder de negociación debido a que existe mucha oferta disponible y es fácil para ellos moverse a un competidor o sustituto. Sin embargo, el volumen de compra de los clientes compradores es bajo y no hay mayor riesgo de integración vertical (considerando el producto box + experiencia).

#### Poder Negociación Clientes

| Característica                         | Evaluación |
|--|------------|
| Volumen de compra alto de un comprador | Baja       |
| Integración vertical hacia atrás       | Baja       |
| Producto estandarizado                 | Baja       |
| Disponibilidad de sustitutos           | Alta       |
| Cambio de proveedor es poco costoso    | Alta       |

Fuente: Elaboración propia

### c) Amenaza de nuevos entrantes – Barreras de entrada

Después de analizar las características más relevantes en este ítem, se estima que el riesgo es **medio-alto**. Las barreras actuales se consideran bajas. El Modelo de Porter indica que las barreras bajas en industrias emergentes tienen alta atractividad, pero con un alto riesgo debido al alto potencial y evolución de estas mismas. Existen competidores que son los que hacen distribución de los productos internacionales a cliente final debido a que tienen la capacidad instalada y know-how de distribuir estos productos al mercado objetivo, sin embargo, solamente entregan el producto de consumo y no hay una experiencia asociada. Los requerimientos de capital para entrar a esta industria y el costo de cambiarse son bajos. Además de un fácil acceso a los canales de distribución, que son principalmente empresas de delivery. Existen algunas economías de escala al desarrollar el sistema de operación y conocimiento de los clientes.

#### Barreras de entrada

| Característica      | Evaluación |
|---------------------|------------|
| Economías de escala | Medio      |

|                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| Diferenciación de productos      | Medio |
| Requerimientos de capital        | Bajo  |
| Costos de cambio                 | Bajo  |
| Acceso a canales de distribución | Baja  |

Fuente: Elaboración propia

#### d) Amenaza de sustitutos

Después de analizar las características más relevantes en este ítem, se estima que el riesgo es **medio**. Existen en Chile una amplia variedad de opciones para regalar y compartir, y los productos sustitutos tienen alta disponibilidad. Estos productos cubren la necesidad que se pueden comprar online y entregar a domicilio con distintas opciones que incluyen alimentos y/o sirven para regalar, pero, no ofrecen la experiencia asociada al producto que se presenta, por lo que la irrupción de algún sustituto que genere alta rentabilidad es baja. .

#### Amenaza Sustitutos

| Característica                                    | Evaluación |
|---|------------|
| Sustituto mejora su relación precio-calidad       | Baja       |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos             | Alta       |
| Rentabilidad y agresividad del producto sustituto | Baja       |

Fuente: Elaboración propia

#### e) Intensidad de la competencia

Se considera riesgo **medio**, pues hoy debido a la coyuntura mundial y cambios de hábitos de consumidores, las marcas han reforzado sus canales digitales permitiendo que los clientes accedan a sus páginas web o, a través de alianzas con partners, accedan a sus productos por canales no tradicionales. La diversidad de competidores que participan en este mercado es considerada alta, debido a que los costos son similares. Sin embargo, se considera que el producto que se ofrece es diferenciado y hay bajas barreras de salida, con lo cual disminuye en alguna medida la intensidad de la competencia.

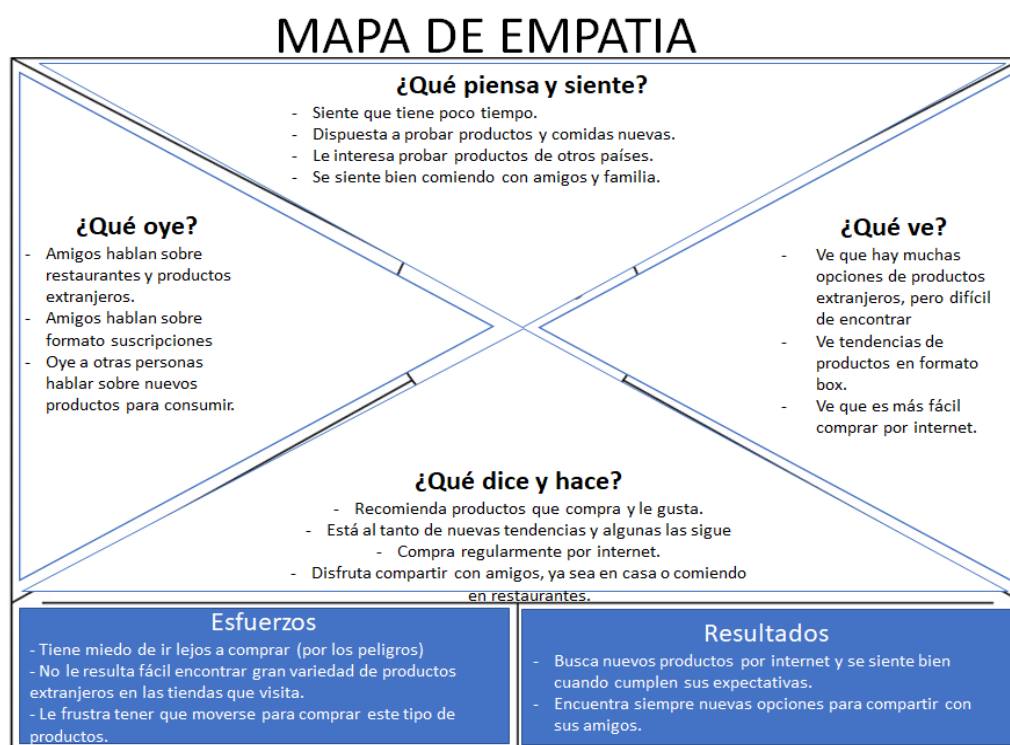
#### Intensidad Competencia

| Característica                       | Evaluación |
|--------------------------------------|------------|
| Número de competidores en equilibrio | Medio      |
| Producto es poco diferenciado        | Baja       |
| Costos Fijos                         | Baja       |
| Barreras de salida                   | Baja       |



## 11.4 Anexo 4: Mapa de Empatía

En base a la encuesta n°1 y entrevistas realizadas posteriormente para generar empatía con lo que los clientes quieren, se usó una herramienta de Lean Start Up para identificar la oportunidad o necesidad que atiende la idea. Para esto, se realizó un Mapa de Empatía para descubrir qué es lo que los clientes quieren que se resuelva por ellos, el cual se presenta a continuación:



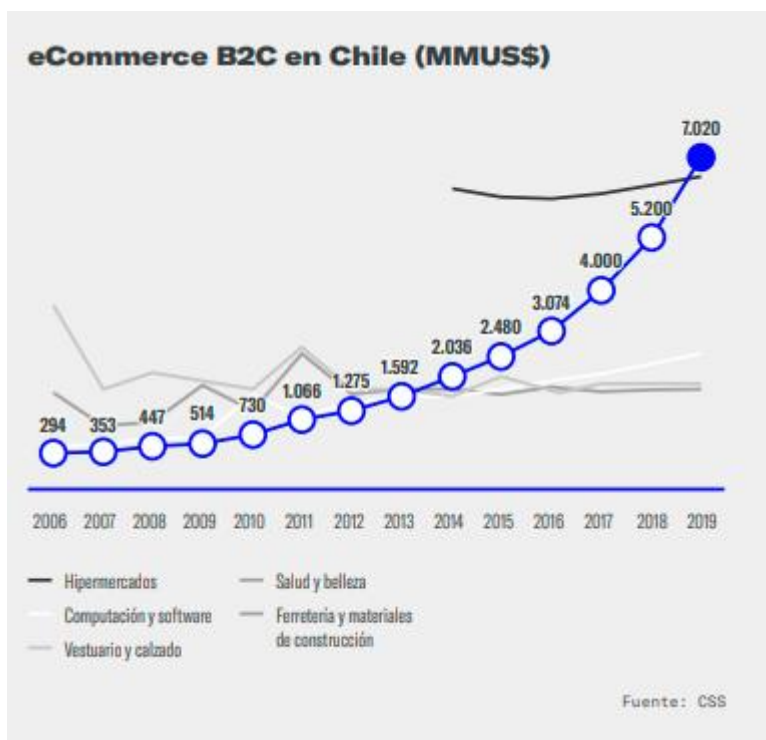
Herramienta diseñada por XPLANE

Fuente: Elaboración propia

## 11.5 Anexo 5: Gráficos crecimiento del E-commerce

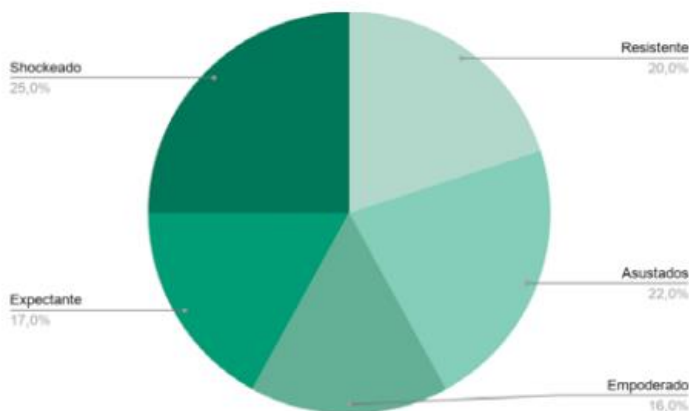
La tendencia de crecimiento de ventas y usuarios del e-commerce en Chile es positiva según se informa en las fuentes oficiales de instituciones de gobierno y privadas.

## Evolución e-commerce en Chile 2006-2019



*Fuente: Cámara de Comercio de Santiago*

*Gráfico distribución por Perfil de Consumidor*



Elaboración propia a partir de los datos extraídos en Think With Google

*Fuente: Sequra*

## 11.6 Anexo 6: Investigaciones de mercado realizadas

En el desarrollo y co-creación de nuestra idea de negocios, realizamos varios tipos de investigación de Mercado, mencionamos las más relevantes:

- 1. Benchmark dentro de Chile:** Observamos las empresas que comercializan productos de otros países y pudimos identificar que estos están ubicados en comunas alejadas y de difícil acceso o que no ofrecen una variedad de productos y muchas veces requiere que los clientes tengan que buscar en más de un comercio. Otro aspecto relevante es que estos no tienen un canal de venta para cliente final y las páginas web propias eran muy limitadas o no tenían cobertura de despacho por lo que se hace más difícil adquirir un producto. Más información en [Anexo 4 Investigación Mercado exploratoria: Industria y Competencia.](#)
- 2. Benchmark fuera de Chile:** Identificamos opciones muy amplias y variadas bajo el concepto "Box" que nos encuadran en los primeros hallazgos de los atributos o propuesta de valor diferenciadora de nuestra idea de negocio. Aspectos relevantes como la segmentación de estos productos con foco en consumidor final, canales de venta digitales y simples que permite que los clientes puedan acceder a estos de manera rápida y fácil, la ventaja de tener empaquetados distintos conceptos que pueden ir desde opciones de comida o bebida hasta accesorios o conceptos para toda ocasión como crear tu propia decoración de cumpleaños, decorar una pintura o actividades dirigidas a niños y familia en general. Más información en [Anexo 4 Investigación Mercado exploratoria: Industria y Competencia.](#)



3. **Cambios o tendencias de mercado por Pandemia (COVID):** Tendencias de mercado en relación con el crecimiento del sector “entretenimiento y ocio” donde el factor de las opciones de comida y el crecimiento que existía referente a la comida internacional. Vimos una evolución en las compras y crecimiento de los canales digitales y un aumento de frecuencia de compra por estos canales o distintas opciones de Marketplace que nacieron o crecieron en esta etapa post COVID, así como, el aumento del uso de app o nuevos canales de venta en Redes sociales. Más información en [Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de consumo en restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19](#).
4. **Conversatorios con personas, amigos, familiares,** compañeros de estudio entre otros para validar la deseabilidad y viabilidad de la idea de negocio. En la etapa inicial, buscamos identificar la necesidad que existe en el mercado, las preferencias de algunos segmentos por rango etario y por nacionalidad, pues necesitábamos conocer esos primeros insights de las personas para elaborar nuestra propuesta de valor y atributos diferenciadores del producto/concepto.
5. **Encuesta #1:** En esta etapa, hicimos una primera encuesta, tamaño de muestra (58 encuestados) la cual nos permitió tener los primeros hallazgos cuantitativos y cualitativos de las necesidades de nuestros potenciales clientes y de esta manera nos permitió ir evolucionando en el desarrollo de la idea de negocio inicial.
6. **Focus #1 (Chilenos):** 7 encuestados, como objetivo principal identificar los insights para corroborar varios aspectos cualitativos del producto.
7. **Focus #2 (Extranjeros):** 6 encuestados, al ser un segmento distinto al de chilenos buscamos identificar los insights y otros aspectos cualitativos que más valoren, ya sea porque tienen una relación con otros países o porque son extranjeros que viven en Chile y/o han vivido fuera de su país.
8. **Encuesta #2:** El objetivo en esta etapa y luego de haber recogido datos relevantes en la investigación en relación con la muestra cualitativa e insights de nuestros potenciales clientes, avanzamos a una nueva encuesta para obtener información cuantitativa que respalde nuestra idea de negocio. Más información en [Investigación de Mercado: Encuesta 2](#).

Descripción de la muestra:

- Mercado: Dentro de Chile
- Total encuestados: 242 personas
- El 75% corresponde a Chilenos y el 25% de la muestra de otras nacionalidades
- Mujeres 54,1% y Hombres 45,9%



Grupo Etario predominante: Entre 31 y 40 años (principalmente mujeres) con 55%

## 11.7 Anexo 7: Investigación de Mercado Exploratoria: Industria y Competencia


Para validar la “oportunidad” de nuestra Idea de Negocio, realizamos una Investigación de Mercado exploratoria conversando con algunas personas que definimos del segmento objetivo inicial para empatizar con sus gustos respecto a productos de origen peruano, cómo les gustaría, alternativas de compra y porqué. También realizamos investigación a través de “Google” para obtener información de la Industria en Chile, Competidores dentro y fuera de Chile. La investigación la realizamos en 3 sesiones de trabajo, las que se muestran a continuación:

### **SESIÓN 1: trabajo Google/web, revisar lo que existe en Chile en toda la industria**

En Chile, hay una concentración de empresas dedicadas a la distribución y comercialización de una gran variedad de productos de origen peruano y otros países de la región.

Estas empresas ofrecen variedades que van desde productos procesados y listos para el consumo, hasta productos congelados para elaboración de comidas o alimentos típicos principalmente del Perú. Estos comercializadores poseen una gran experiencia ya que operan en promedio 15 años en Chile y tienen una red amplia y alta experiencia en la importación y comercialización de productos al por mayor y menor y algunos tienen inclusive sus líneas de negocio asociadas a tiendas al por menor especializadas en la venta de estos mismos productos.

#### **Actores de la Industria sesión 1**

| <u>Empresa</u>  | <u>Descripción</u>   | <u>Alcance</u>   | <u>Relacionado</u>  | <u>Fuentes</u>   |
|---|--|--|---|--|
|  | Importadora y distribuidora líder, más de 15 años en Chile. Abastece a restaurantes, mayoristas, distribuidores, almacenes y principales supermercados | R. Metropolitana<br>V Región (valparaíso)<br>VIII Bio-Bio<br>IV La Serena. | Ameriendia tienda de conveniencia<br><br>La bodeguita Peruana | <a href="https://amerindiafoods.cl/nuestra-empresa/">https://amerindiafoods.cl/nuestra-empresa/</a><br><br><a href="http://www.guiahoreca.cl/?id=1250&amp;id_Ficha=12032">http://www.guiahoreca.cl/?id=1250&amp;id_Ficha=12032</a> |
|   | Importa y comercializa   |  | Productos Peruano   | <a href="https://www.distribu">https://www.distribu</a>  |

|   |  |  |                                      |  |
|---|--|--|--------------------------------------|--|
|    | <p>productos del Perú en Santiago y Regiones sus productos son principalmente congelados para elaboración de comidas.</p>  |  |                                      | <a href="http://idoramachupichu.cl/-quienes-somos-">idoramachupichu.cl/-quienes-somos-</a> |
|    | <p>Empresa dedicada a la representación de reconocidas marcas de la Industria alimenticia y de licores del mundo. Líder en importación de alimentos étnicos y abastece a comunidades extranjeras en los países que opera Chile, Perú y Argentina</p> | <p>R. Metropolitana<br/>Viña del Mar<br/>Coquimbo</p>  | <p>Productos Colombianos y otros</p> | <a href="https://www.importadoraaltamira.cl/">https://www.importadoraaltamira.cl/</a>      |
|  | <p>Distribuye insumos para Sushi, Thai y Comida Peruana</p>  | <p>R. Metropolitana<br/>Temuco (Todo Sur de Chile)</p> |                                      | <a href="http://aysalimentos.cl/">http://aysalimentos.cl/</a>                              |

**SESIÓN 2: trabajo Google/web revisar los principales competidores en Chile, cómo atienden, sus reclamos, sus Fortalezas y Debilidades**

Los principales competidores son los negocios que ofrecen productos de origen peruano en sus distintas variedades y presentaciones. En Chile existe gran preferencia y recomendación de productos y platos peruanos debido a la amplia variedad gastronómica que ofrece Perú, esto está respaldado en su preferencia y crecimiento de varios negocios relacionados a la venta, distribución y comercialización de productos peruanos en todo Chile.



Por otro lado, la oferta de productos peruanos por los distintos proveedores al por mayor y menor, permite que estos negocios puedan operar con los insumos o productos que requieren para la elaboración y/o comercialización a lo largo del país.

**Actores de la Industria sesión 2**

| <b><u>Empresa</u></b>  | <b><u>Descripción</u></b>  | <b><u>Servicio al Cliente</u></b>   | <b><u>Fortalezas</u></b>  | <b><u>Debilidades</u></b>   |
|--|--|---|---|---|
|   | <p>Productos Gourmet</p>   | <p>A través de su web tiene opción de completar formulario de contacto</p> <p><a href="https://www.elregalon.cl/esp/contacto">https://www.elregalon.cl/esp/contacto</a></p>   | <p>Despacho todo Chile</p> <p>5 categorías de productos para manejar poca merma (Ajies, mermeladas, salsas, coxkteil y otros)</p>   | <p>Poca claridad de la especialidad de los productos que ofrece</p> <p>Productos Gourmet es una categoría muy amplia</p> <p>Poco especializados</p>   |
|  | <p>Marketplace que ofrece distintos productos de origen peruano y otros y concentra la mayor cantidad de tiendas especializadas siendo el principal canal de distribución en Santiago de Chile</p> | <p>A través de su página web tiene formulario de contacto, mail y teléfono de cada comercio que publica su oferta de productos en este sitio web</p> <p><a href="http://vegacentral.cl/">http://vegacentral.cl/</a></p> | <p>Número 1 en google</p> <p>Muy Amplia y variedad de productos</p> <p>Concentración de comerciantes en venta mayorista y minorista</p> <p>Agrupación de productos por categorías</p> <p>Sección de Productos extranjeros</p> | <p>Sitio poco intuitivo de cara al cliente/Usuario</p> <p>No hay un flujo de proceso de compra claro (se confunde del que quiere publicar vs el que quiere comprar)</p> <p>No tiene un estándar para la experiencia del cliente de un marketplace como Amazon u otros</p> |



|   |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
|    | <p>Venta al por menor on line con amplia variedad de productos perecibles y no perecibles</p>                                 | <p>A traves de su página web vía telefono, whatsapp y mail.</p> <p><a href="https://www.lavegadelivery.cl/">https://www.lavegadelivery.cl/</a></p>   | <p>Variedad de medios de pago o transferencia</p> <p>Amplia variedad de productos</p> <p>La marca tiene dos atributos conocidos por los consumidores</p> | <p>Tienda no especializada a opera solo como bodega online</p>  |
|    | <p>Venta al por menor de productos perecibles para elaboración de alimentos y algunos productos de origen peruanos.</p>       | <p>A traves de su página web, ofrece un telefono de contacto para whatsapp</p> <p>También tiene correo electrónico <a href="mailto:contacto@vegavirtual.cl">contacto@vegavirtual.cl</a></p> <p><a href="https://www.vegavirtual.cl/">https://www.vegavirtual.cl/</a></p> | <p>Apunta a un nicho especifico de mercado</p> <p>Su marca posicionada con un nombre del primer mercado de abastecimiento en Santiago de Chile</p>       | <p>Despacho a comunas acotadas en Santiago</p> <p>Horario de atención limitado de Lu a Vi 10 a 16 horas.</p>                          |
|  | <p>Venta al por menor de productos peruanos y Colombianos a traves de redes sociales principalmente facebook e instagram.</p> | <p>En redes sociales publica telefono, whatsapp , mail y twitter.</p> <p><a href="https://www.facebook.com/LaTienditaPeruana1/">https://www.facebook.com/LaTienditaPeruana1/</a></p>   | <p>Bajo costo de operación</p> <p>Bajo costo de ventas</p>   | <p>No existe una relación de productos a comercializar</p> <p>No indica el proceso de pago</p> <p>No indica el proceso de entrega</p> |
|  | <p>Restaurante ubicado en Concepción especializado en comida Peruana y hace delivery de platos preparados.</p>                | <p>A través de su sitio web publica mail y telefono</p>  | <p>Listado de productos determinados</p> <p>Delivery</p> <p>Nicho específico</p>   |   |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|   |   | <a href="https://www.ajiysabor.cl/seleccion-es-sus-productos/">https://www.ajiysabor.cl/seleccion-es-sus-productos/</a>   |   |   |
|  | Restaurante especializado en sandwiches de origen Peruano         | A través de su página web tiene contacto telefono y mail<br><br><a href="https://www.aromasdelperu.cl/62-sandwiches">https://www.aromasdelperu.cl/62-sandwiches</a> | Carta de producto específicos<br><br>Nicho específico<br><br>Delivery |   |
|  | Tienda Especializada en Cocina Japonesa y Peruana de alta calidad | A través de su página web tiene whatsapp y formulario para realizar la orden<br><br><a href="https://www.sushi.pe.cl/">https://www.sushi.pe.cl/</a>                 | Delivery o Pick up<br><br>Oferta de carta acotada                     | Solo 3 comunas<br><br>No es claro el proceso de pago o compra |

### **SESIÓN 3: trabajo Google/web ¿qué se hace en otros países?**

A raíz de la inmigración y la globalización, hemos visto en los últimos años una amplia y creciente oferta gastronómica, así como, un aumento del consumo de la comida peruana en el mundo, ya que, ésta es reconocida y valorada por los comensales y también por los especialistas e influenciadores que difunden día a día sobre la cultura gastronómica del Perú.

Por otro lado, la innovación llegó también a la Industria de la Alimentación, ya que, a través del “Food Tech” que aplica nuevas tecnologías y desarrolla innovaciones en el mundo gastronómico y presta especial atención a la forma de actuar del cliente. Además, adapta un nuevo concepto “Dark Kitchen” o cocinas fantasma que busca adaptarse en contexto de crisis como hoy y busca transformar o convertir un restaurante a 100% delivery con un tiempo promedio de 23 minutos.


Otras industrias como retail o marketplace buscan también diferenciarse y mejorar la experiencia de sus clientes de la mano de la innovación y la tecnología. Grandes empresas líderes en el



mercado como “Fedex” ofrece reparto con drones, “Amazon” ofrece realidad aumentada, y “Alibaba” a través de su plataforma ele.me (¿tienes hambre?) define un negocio de entrega “ultrarápida” de comida en tan solo 20 minutos del proceso completo de compra hasta la entrega por delivery en una zona geográfica específica con una cobertura de 48 kms aproximadamente.




Finalmente, “The Food Revolution”, innovación en la intersección de la comida, la tecnología y los cambios sociales, muestran evidencia de nuevos consumidores que si bien buscan comer productos de primera producción o más artesanales, inclusive su propia producción bajo el concepto “growsumers”, existe una oportunidad que será soportada por la plataformas tecnológicas on line que permiten una mejor experiencia en todo el proceso de compra, dando espacio a la innovación como “boxes” para delivery hecho de pan que pueden ser consumidos en su totalidad.


### **Actores de la Industria sesión 3**

| <b><u>Empresa</u></b>  | <b><u>Propuesta de Valor</u></b>  | <b><u>Segmentos Clientes</u></b>                 | <b><u>Atributos</u></b>  | <b><u>Fuentes</u></b>   |
|--|---|--|--|---|
|  | Comprometidos con la satisfacción de sus clientes y con la divulgación de la cultura Peruana, Experiencia, Productos, Costumbres y Arte Peruanos. | Extranjeros y Personas que viven en Reus, España | Entrega rápida (24 horas laborales)<br>Compras 24/7<br>Calidad Garantizada | <a href="https://perustocks.es/about">https://perustocks.es/about</a> |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|   | <p>Llevamos un pedacito de Perú a tu casa con un solo clic.</p> <p>Queremos dar a conocer al mundo la riqueza de nuestra cultura a través de Productos Peruanos.</p>   | <p>Peruanos que viven en España y otros países de la comunidad Europea. Personas residentes en la comunidad europea</p> | <p>Más de 450 productos</p> <p>Precios más económicos del mercado</p> <p>Sistema de entrega Rápida (día laborable siguiente)</p> <p>Despacho a España y países en la comunidad europea</p> | <p><a href="https://www.tiendaperuonline.com/?clid=EA1aIQobChMInO-u3_Sq6QIVVoCRCh39PgWMEAAAYiAAEgl_hPD_BwE">https://www.tiendaperuonline.com/?clid=EA1aIQobChMInO-u3_Sq6QIVVoCRCh39PgWMEAAAYiAAEgl_hPD_BwE</a></p> |
|   | <p>Pionera en Cultivo y venta de Productos Peruanos en Adra una ciudad favorecida con condiciones excepcionales para la agricultura. Queremos innovar y explorar nuevos caminos para avanzar hacia una agricultura más avanzada y sostenible</p> |   | <p>Venta de productos frescos directamente de productores</p> <p>Ubicado en Almería – España</p> <p>Distribuye a España y Europa</p>   | <p><a href="https://www.productoslarita.com/">https://www.productoslarita.com/</a></p>   |

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|    | <p>Mucho más que abarrotes Peruanos. La creatividad de artesanos y creadores como también la cultura del Perú en todos sus ángulos son largamente representados en nuestros estantes.</p> <p>La cocina del Perú es el país elegido como “ La mejor destinación gastronómica del Mundo”</p> | <p>Aficionados de la gastronomía Peruana</p>  | <p>Mas de 800 productos</p> <p>Ubicado en París – Francia.</p> <p>Delivery a toda unión europea</p> | <p><a href="https://www.tienda-peruana.com/">https://www.tienda-peruana.com/</a></p>  |
|  | <p>El país donde la comida tradicional se convierte en las mas deliciosas recetas.</p>   | <p>Multiples segmentos de residentes de distintas nacionalidades como Colombia, Perú, Paraguay, Ecuador, Brasil, Argentina y México principalmente.</p> | <p>Ubicado en Madrid – España distribuye a toda Europa</p>  | <p><a href="https://www.popapp.io/webinar/">https://www.popapp.io/webinar/</a></p> <p><a href="http://tienda.intertropico.com/">http://tienda.intertropico.com/</a></p> |
|  | <p>Ofrece productos de gran calidad y preserva su sazón original, disfrutando como si estuvieran en sus propios países manteniendo el sabor original.</p>  | <p>Comunidad Peruana</p> <p>Comunidad Hispana</p>   | <p>Ubicado en New Jersey – USA</p>  | <p><a href="http://www.perufoodimport.com/">http://www.perufoodimport.com/</a></p>  |

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|    | <p>Ofrece la venta de productos alimenticios Peruanos de primera calidad, a los mejores precios, a todos los compatriotas Peruanos que viven en EEUU y Canada.</p>  | <p>Peruanos que viven en Estados Unidos y Canada</p>                       | <p>Miami – USA</p> <p>Entrega a domicilio eficiente a traves de United states Postal Service “Priority mail” con una tarifa flat.</p> | <p><a href="http://www.la bodegaperuana.com/laempresa.htm">http://www.la bodegaperuana.com/laempresa.htm</a></p>   |
|    | <p>Nuestra suscripción, es una pequeña máquina del tiempo, una ventana a la nostalgia de Perú que dejaste tantos años atrás.</p>  | <p>Peruanos que viven en Estados Unidos y Canada</p>                       | <p>US Domestic Shipping</p> <p>Canada</p>   | <p><a href="https://chukulati.store/">https://chukulati.store/</a></p>   |
|  | <p>Brindar a los amigos Peruanos , Colombiano o Extranjeros que residen en Colombia productos Peruanos de primera calidad, a los mejores precios, con sistema de entrega eficiente para repartos en Bogotá.</p> | <p>Colombianos, Extranjeros y Peruanos que vivan en Bogota – Colombia.</p> | <p>Colombia</p>   | <p><a href="http://www.airesperuanos.com.co/venta_de_ingredientes_peruanos.html">http://www.airesperuanos.com.co/venta_de_ingredientes_peruanos.html</a></p> |

|  |  |                             |                 |  |
|--|--|-----------------------------|-----------------|--|
|   | <p>Del Perú a tu cocina, traemos sabores autóctonos para que prepares en casa.</p> | <p>Peruanos en Colombia</p> | <p>Colombia</p> | <p><a href="https://www.kankaperu.com/tienda-peruana">https://www.kankaperu.com/tienda-peruana</a></p> |
| <p>OTROS: Venta de productos de consumo de varios países</p> <p><a href="http://www.latinito.de/Los-productos-seleccionados-por-pais/Productos-Peruanos">http://www.latinito.de/Los-productos-seleccionados-por-pais/Productos-Peruanos</a></p> <p><a href="https://www.amigofoods.com/otherproducts.html">https://www.amigofoods.com/otherproducts.html</a></p> |  |                             |                 |  |

## 11.8 Anexo 8: Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de compra on-line

### ❖ *Estudio GFK-Mercado Libre 2018: Cambios en las conductas de consumo de los chilenos*

- Comercio electrónico ha tenido fuerte aumento en los últimos años
- Los principales atributos del comercio electrónico que valoran los chilenos encuestados, se destacan la comodidad (71%), el acceso a mejores precios (50,1%) y el ahorro de tiempo (44,5%). Otra gran ventaja que identifican algunos (28,8%) es la posibilidad de comprar productos que no están disponibles en las tiendas físicas.
- Cambio cultural incipiente, que **democratiza** el acceso a más productos a mejores precios, donde sea que estés ubicado en el país. dos tercios de los chilenos (65%) vitrinean productos y servicios online, por lo menos, una vez a la semana. Esta tendencia es liderada por el segmento C2, con un 71%, y es seguido por el segmento C3, del cual, el 69,7% vitrinea en sitios web al menos una vez por semana.
- Chile está comenzando a seguir la tendencia de países desarrollados, en donde en el futuro las tiendas de los centros comerciales pasarán de ser un lugar de compra a una sala de exhibición de productos y entretenimiento.

- Mayor participación en el comercio electrónico en los segmentos jóvenes que están en edad laboralmente activa. El 46% de los encuestados que están en el rango de entre 25 y 35 años compra de manera online al menos una vez al mes. Segmento de 65 años o más, un 25% compra en línea.
- Despacho a domicilio sin cobro adicional y el pagado son los dos sistemas más usados para recibir productos (70% de los encuestados utilizan ambas modalidades), a diferencia de las compras con retiro en tienda o mediante una casilla en el extranjero, tienen menor preferencia.
- Lo anterior es clave para las regiones extremas o zonas con menos oferta, hoy cuentan con la posibilidad de acceder a los mismos productos de calidad y a la experiencia de compra que poseen las principales ciudades del país, sin depender de la presencia física de una tienda.
- Las regiones del sur -IX, X, XIV, XI y XII- demostraron liderar en e-commerce con un 42% de los encuestados que concreta transacciones comerciales online al menos una vez al mes. Cifra 5 puntos mayor que la obtenida en la Región Metropolitana, y 6 puntos mayor que la del nivel nacional.

❖ ***Estudio GFK-Mercado Libre 2019: Radiografía del consumidor online chileno***

- 8 de cada 10 chilenos (83%) ha comprado por internet en los últimos 6 meses.
- Entre las personas que declaran adquirir productos con frecuencia, casi un 10% lo hace una vez a la semana o más seguido, y un **60% lo hace una vez al mes.**
- El e-commerce está penetrando transversalmente en toda la población chilena, en todo el país y en diferentes realidades etarias y socioeconómicas.
- Algunos consumidores declaran estar dispuestos a comprar ítems de alto valor: 4 de cada 10 chilenos manifestó que estaría dispuesto a adquirir un auto o una propiedad directamente en un sitio online.
- Ventajas de comprar online: posibilidad de revisar mayor oferta en menor tiempo, aplicar filtros que permitan rápidamente llegar a lo que están buscando, comodidad
- Forma de pago: 76% de los usuarios realizan sus compras online pagando en cuotas y un 70% prefiere comprar un producto que se pueda pagar en cuotas.
- La mayoría evita extender su crédito más allá de tres cuotas, 57% principal motivo para pagar con este sistema es alivianar sus gastos, 32% utiliza el pago en cuotas dada la poca disponibilidad de dinero que tiene para pagar en forma inmediata un determinado producto, y 11% por la posibilidad de acceder a beneficios exclusivos usando una tarjeta de crédito.





- Metodología del Estudio: 957 encuestas web a personas que hayan comprado o cotizando en internet. hombres y mujeres de los GSE C1, C2, C3 y D, de 17 a 79 años, residentes en todas las regiones del país.

❖ ***Estudio Mercado Libre 2020: Efecto cuarentena***

1. Un 125% han crecido los pedidos online de los usuarios en Chile debido a la crisis sanitaria producto del coronavirus.
2. 7 de cada 10 usuarios regionales declararon que continuarán utilizando métodos de pago electrónicos. Particularmente en Chile, un 74% de los usuarios aseguró que va a seguir eligiendo el método de pago electrónico.
3. Cambio significativo en el comportamiento de los consumidores latinoamericanos durante este periodo de aislamiento social. El comercio electrónico se ha ido estableciendo como un aliado natural para toda la gente que quiere adquirir productos sin salir de la casa, en el menor tiempo posible y para que miles de pymes puedan seguir funcionando.

❖ ***América Retail, junio 2020: CEOs de Falabella.com, Rappi y Walmart analizan el impacto del e-commerce***

- Los centros comerciales del futuro no van a ser físicos
- El desafío no tiene que ver sólo con el incorporar nuevas tecnologías, sino cómo los equipos toman la innovación como parte de su filosofía de trabajo y empiezan a tener una visión y gestión más transformacional de cara a cómo la empresa construye su propuesta de valor.
- La pandemia no solo adelantó un cambio de hábito, sino también les permitió contribuir a la sociedad, siendo un catalizador de las economías locales.
- El impacto del e-commerce ha sido mucho más fuerte en el área de no alimentos que de alimentos.
- En los próximos 18 meses alcanzaremos el 10% de penetración del e-commerce en Chile, siendo el primer país de Latinoamérica en conseguirlo, y por eso es fundamental que los emprendedores aprovechen esta enorme oportunidad (Alan Meyer, Director General de Mercado Libre).

## **11.9 Anexo 9: Investigación de Mercado Exploratoria: Tendencias de consumo en restaurantes en Chile y hábitos de consumo post Covid-19**

Según información del INE<sup>15</sup> sobre alimentación fuera del hogar, el 5,4% del gasto promedio mensual total de los hogares se destina a alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo (\$60.080). El quintil de más altos ingresos gasta en promedio \$100.000 al mes por persona en alimentos y bebidas preparadas listas para su consumo y \$20.000 en productos con entrega a domicilio o para llevar.

En el 2019, uno de los cambios que se observaban en el consumo de los chilenos, es en la categoría de restaurantes y hotelería y comida a domicilio, siendo la que presentaba un mayor crecimiento respecto a los años anteriores (4,2% en 2015, a 6,5% en 2019). La penetración de las aplicaciones de delivery como UberEats es del 8% y de las otras más pequeñas como Rappi, son cerca del 2 a 3%. Que se bien aún es bajo, aparecieron muy rápido, por eso son una tendencia en crecimiento.

Sin duda que el escenario durante la pandemia COVID-19 ha cambiado, se ha observado un fuerte aumento en el consumo de comida a domicilio debido a las restricciones para salir y del funcionamiento de restaurantes. La industria turística y gastronómica se está viendo obligada a reinventarse y a buscar oportunidades donde ahora solo se vislumbran obstáculos, los restaurantes tendrán que contratar más personal para poder cumplir con las nuevas reglas de manipulación y de limpieza.

Es difícil predecir lo que sucederá en el futuro cercano respecto al comportamiento de las personas para salir a comer fuera, pero es probable que el temor a contagios y rebrotes o la incomodidad de las normas sanitarias de alejamiento, sin olvidar que la gente ha redescubierto la cocina en casa y eso tendrá otras dos consecuencias: querrán recibir en casa -donde no hay normas de alejamiento- y se llevarán la comida al trabajo.

---

<sup>15</sup> VIII Encuesta de presupuesto familiar 2018-2019, INE

## 11.10 Anexo 10: Tendencias migración de extranjeros en Chile

En los últimos años, se ha registrado un alza de la migración internacional hacia Chile, lo cual conlleva nuevos aprendizajes para la sociedad.

Según estimaciones del INE<sup>16</sup>, el número de personas extranjeras residentes habituales en Chile bordea los 1,5 millones al 31 de diciembre de 2019, lo que implica un **aumento relativo de 19,4% respecto del año 2018**. Los principales colectivos provienen de Venezuela (30,5%), Perú (15,8%), Haití (12,5%), Colombia (10,8%) y Bolivia (8,0%), los que concentran el 77,6% del total de la población extranjera residente en Chile.

Gran parte del aumento en la población migrante se explica por el crecimiento asociado a la comunidad venezolana, que se instala como el grupo extranjero más numeroso en el país, aumentando un 57,6% respecto al año 2018, y alcanzando un total de 455.494 personas.

La segunda comunidad más prevalente continúa siendo la histórica presencia de personas de **Perú, con 235.165**, mientras que el colectivo **haitiano** se consolida en tercer lugar, con un total de **185.865 personas**.

En tanto, la mayor parte de los extranjeros europeos que viven en Chile proviene de **España**, con 22.524 personas; **Francia**, con 10.520, **Alemania**, con 9.689 personas, e **Italia**, con 6.075 personas. Respecto al continente asiático, entre los 19 países que más aportan personas extranjeras a Chile, destaca también **China**, con 15.696 extranjeros provenientes de ese país.

El 68% tiene entre 20 y 44 años. El promedio de años de escolaridad de los inmigrantes internacionales es superior al de la población residente nativa. Mientras las personas nacidas en Chile de 25 años o más de edad tienen 11,0 años de escolaridad, las personas nacidas en el extranjero que viven en el país llegan a 12,6 años de estudio en promedio.

Los inmigrantes con mayor nivel educativo son los nacidos en Venezuela, con 15,6 años promedio de escolaridad, lo que indica que esta población en promedio completa poco más de 3 años del nivel educativo superior. Le siguen Argentina, con 13,0 años; Colombia, con 12,1 años, y Perú, con 11,7 años.

Las comunas con mayor cantidad de extranjeros son Santiago (220.881 personas), Antofagasta (60.232) e Independencia (55.816).

---

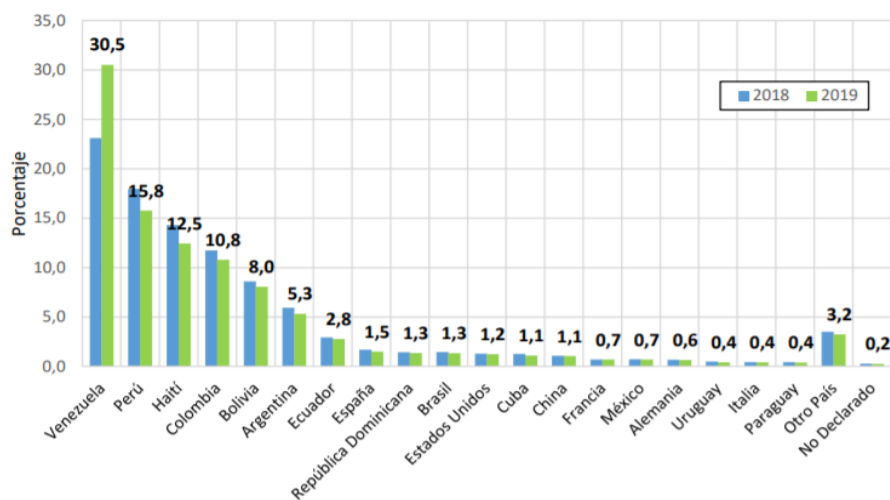
<sup>16</sup> Informe “Estimación de personas extranjeras residentes habituales en Chile al 31 de diciembre de 2019”; INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y DEM (Departamento de Extranjería y Migración).

**Tabla 7. Población extranjera residente en Chile por sexo y país de origen, estimada al 31 de diciembre, años 2018-2019.**

| País                 | Estimación 2018 |         |         | Estimación 2019 |         |         |
|----------------------|-----------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
|                      | Total           | Hombre  | Mujer   | Total           | Hombre  | Mujer   |
| Total                | 1.250.365       | 644.688 | 605.677 | 1.492.522       | 763.776 | 728.746 |
| Venezuela            | 288.940         | 149.541 | 139.399 | 455.494         | 229.366 | 226.128 |
| Perú                 | 224.494         | 107.365 | 117.129 | 235.165         | 113.376 | 121.789 |
| Haití                | 178.980         | 115.065 | 63.915  | 185.865         | 119.068 | 66.797  |
| Colombia             | 146.833         | 69.233  | 77.600  | 161.153         | 76.102  | 85.051  |
| Bolivia              | 107.552         | 48.610  | 58.942  | 120.103         | 55.041  | 65.062  |
| Argentina            | 74.308          | 37.604  | 36.704  | 79.464          | 40.701  | 38.763  |
| Ecuador              | 36.804          | 18.031  | 18.773  | 41.403          | 20.425  | 20.978  |
| España               | 21.034          | 11.835  | 9.199   | 22.524          | 12.471  | 10.053  |
| República Dominicana | 17.881          | 7.182   | 10.699  | 20.080          | 8.221   | 11.859  |
| Brasil               | 18.020          | 8.145   | 9.875   | 19.980          | 9.106   | 10.874  |
| Estados Unidos       | 16.200          | 8.256   | 7.944   | 18.477          | 9.301   | 9.176   |
| Cuba                 | 15.721          | 9.243   | 6.478   | 16.253          | 9.387   | 6.866   |
| China                | 13.405          | 7.711   | 5.694   | 15.696          | 9.114   | 6.582   |
| Francia              | 8.759           | 4.598   | 4.161   | 10.520          | 5.441   | 5.079   |
| México               | 8.866           | 4.258   | 4.608   | 10.380          | 4.905   | 5.475   |
| Alemania             | 8.396           | 4.043   | 4.353   | 9.689           | 4.599   | 5.090   |
| Uruguay              | 5.917           | 3.305   | 2.612   | 6.296           | 3.531   | 2.765   |
| Italia               | 5.333           | 3.146   | 2.187   | 6.075           | 3.546   | 2.529   |
| Paraguay             | 5.507           | 2.152   | 3.355   | 5.987           | 2.327   | 3.660   |
| Otro País            | 43.883          | 23.490  | 20.393  | 48.384          | 25.870  | 22.514  |
| No Declarado         | 3.532           | 1.875   | 1.657   | 3.534           | 1.878   | 1.656   |

Fuente: INE-DEM

**Gráfico 2. Distribución porcentual de la población extranjera residente en Chile según país, estimada al 31 de diciembre, años 2018 - 2019.**



Nota: La suma de las cifras es menor a 100% debido al redondeo de decimales.

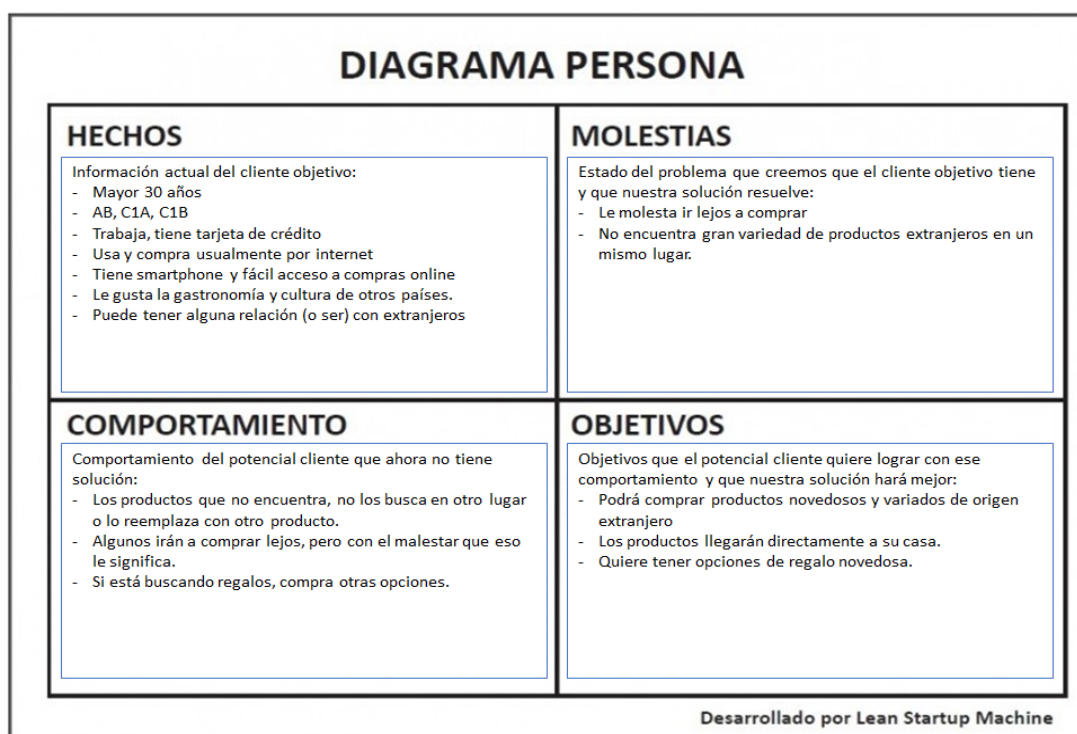
Fuente: INE-DEM

## 11.11 Anexo 11: Caracterización del Cliente y Diagrama de Persona

El siguiente cuadro, muestra el resultado obtenido del análisis y una caracterización del Early Adopter:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Mercado Objetivo</b>            | El mercado objetivo es el consumidor final, B2C; y el cliente empresa, B2B.  |
| <b>Relacionamiento</b>             | Existe un relacionamiento con el consumidor final y con empresas que puedan adquirir el producto para sus clientes o colaboradores (B2C y B2B).  |
| <b>Cliente / Segmento Objetivo</b> | <b>Segmento 1:</b> Personas extranjeras (o tienen relación con otro país), que buscan recordar los productos típicos de su país, buscan facilidad en la compra, detallista y le gusta compartir con amigos y familia.  |
|                                    | <b>Segmento 2:</b> Personas y familias en general que tienen curiosidad y apertura a probar cosas nuevas, conocer nuevas culturas y tradiciones, y les gusta probar productos típicos de otros países.   |
|                                    | <b>Segmento 3:</b> Negocios relacionados a la gastronomía y/o empresas en general que quieran adquirir los boxes para vender o comprar para regalar a sus clientes o colaboradores.  |
| <b>Usuario</b>                     | Personas y familias que les gusta consumir productos internacionales de manera usual.  |
| <b>Influenciador</b>               | Personajes públicos y con fuerte actividad en redes sociales, Blogueros de comida/viajeros, programas de TV de comidas/viajes, extranjeros reconocidos en Chile, cámaras de comercio, Marketplaces, Ferias gastronómicas y de emprendedores.   |
| <b>Early Adopter</b>               | Silvia, 30-40 años, profesional, AB/C1A, en una relación, trabaja, compra usualmente por internet, tiene tarjetas de crédito, es extranjera o tiene alguna relación con extranjeros o ha viajado por distintos países, es amante de la comida internacional, le gusta probar cosas nuevas, sigue nuevas tendencias, es detallista, hace regalos dedicados, vive en zona urbana, se preocupa por el medio ambiente. |

A continuación, se presenta el análisis del Diagrama de Persona.



Fuente: Elaboración propia

## 11.12 Anexo 12: Investigación de Mercado Encuesta 2

### Conclusiones de la Encuesta #2:

El 98,8% de los que respondieron esta encuesta compran habitualmente o han comprado por la web o aplicaciones, siendo el 34,7% de los encuestados quienes compran una vez por semana y un 21,5% que compra más de 2 veces a la semana, por otro lado, el 96% de los clientes indicó que prefiere delivery, lo que nos permite concluir que las personas hoy están muy familiarizadas con compras a través de canales digitales lo que facilita la introducción de nuestro producto/concepto en la parte de distribución y canales de venta.

Otro aspecto relevante es que el 95,5% de los encuestados les gusta probar productos de otros países, así como conocer nuevas culturas y tradiciones.

Existe disposición a pago para ambos productos y la frecuencia de compra es una vez al mes, así como, la preferencia de para elegir este producto/concepto como una alternativa para regalar y/o compartir con amigos. Existe la oportunidad de que este producto tenga una mejor acogida por la recomendación, boca a boca.



Datos relevantes:

- Total encuestados: 242 personas
- Mujeres 54% y Hombres 46%.
- Grupo Etario predominante: Entre 31 y 40 años (principalmente mujeres)
- El 62,4% indicó que compraría para regalar o compartir con amigos
- El 31,8% indicó que lo compraría una vez al mes y el 31% indicó que lo compraría 1 vez cada 3 meses
- El 21% indicó que no compraría el producto principalmente porque no es de su interés, otro 26% porque prefiere escoger sus productos y un 16% porque no le parece atractivo.
- El 42 % de los encuestados les gusto ambos formatos, Snack y Premium
- El 35% de los encuestados les gustó más la opción Premium

### PREGUNTAS NUEVA ENCUESTA

1. ¿Indique su nacionalidad (Abierta)?
  1. Chile
  2. Extranjeros
2. ¿Indique su género?
  1. Masculino
  2. Femenino
  3. No quiero especificar
3. ¿Indique su edad?
  1. 20 a 30 años
  2. 30 a 40 años
  3. 40 a 50 años
  4. Mayor a 50 años
4. ¿Compra o ha comprado productos en la web o aplicaciones?
  1. Si
  2. No
5. ¿Con qué frecuencia compra online o en las aplicaciones?
  1. Más de 2 veces a la semana
  2. Una vez a la semana
  3. Una vez al mes
  4. Menos de una vez al mes o no compra online
6. ¿Le gusta viajar, probar productos de otros países y conocer nuevas culturas y tradiciones?
  - a. Si
  - b. No



c. Otros

A continuación, te presentamos un nuevo producto/concepto:

The Box, vive una experiencia nueva, recuerda, regala, comparte, sorprende y encanta a tus invitados con una opción innovadora que te transportará a algún lugar del mundo en la comodidad de tu hogar. Vive la experiencia como si estuvieras en otro país con el *unboxing*, generando comunidad, con videos y música seleccionada del país, datos curiosos, tips y más. Experimenta nuevas culturas y sabores con productos tradicionales de diferentes países.

**Snack Box:**

Contiene una variedad de deliciosos snacks dulces y salados del país seleccionado, brindando una nueva opción para compartir con amigos, familia y/o niños.

Este formato incluye una variedad de productos de marcas locales y tradicionales de cada país, para compartir con hasta 4 personas.

**Premium Box:**

Contiene productos especialmente seleccionados para brindar una experiencia superior. Incluye un licor premium o cóctel de preparación fácil y entretenida característico del país seleccionado, junto a una variedad productos salados y algunos dulces, siendo una excelente opción para distintas ocasiones especiales o de celebración

Este formato incluye una variedad de productos premium de marcas locales y tradicionales de cada país, para compartir con hasta 4 personas, además de un artículo decorativo o souvenir del país seleccionado.

7. ¿Comprarías este producto "The box"?

1. Si
2. No

8. Si su respuesta anterior fue "No", ¿Por qué no lo compraría?

9. ¿Qué le gustaría que contenga este producto para decidir comprarlo?(Libre)

10. ¿Qué opción te gusta más?

1. Snack
2. Premium
3. Ambas
4. Ninguna
5. ¿Por qué? Mandatorio (libre)

11. ¿Qué opciones de entrega de producto prefiere?

1. Delivery
2. Retiro en local





3. Compra en local
12. ¿Qué canales de compra prefiere? (Opción múltiple)
1. Web
  2. Teléfono
  3. Instagram
  4. Facebook
  5. Marketplace
  6. Otros (libre)
13. ¿Qué nombre sugiere para este producto?
1. Travel Box
  2. Mundo Box
  3. World Box
  4. Tour Box
  5. Travel & Food Box
  6. Deli Box
  7. Otros (libre)
14. Pensando en la experiencia PREMIUM, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta experiencia?
1. \$25.000 a \$35.000
  2. \$35.001 a \$45.000
  3. \$45.001 a \$60.000
  4. Otros (Libre)
15. ¿Pensando en la experiencia SNACKS, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta experiencia?
1. \$15.000 a \$25.000
  2. \$25.001 a \$35.000
  3. \$35.001 a \$45.000
  4. Otros (Libre)
16. ¿En qué ocasiones compraría estos productos?
1. Consumo personal
  2. Para regalo
  3. Para compartir con amigos
  4. Otros (libre)
17. En las ocasiones que elija comprar este producto, ¿qué tan frecuente lo compraría?


1. Una vez al mes
2. Dos veces al mes
3. 1 vez cada 3 meses
4. 1 vez cada 6 meses
5. 1 vez al año
6. Otras (libre)

18. ¿Qué atributo valora más en este producto? Seleccione por importancia, 1 es más importante y 6 es menos importante

1. Que tenga productos tradicionales del país elegido
2. Genere recuerdos/nostalgia de un país específico
3. Conveniencia de encontrar distintos productos del país elegido en un Box
4. Conveniencia de que llegue por delivery
5. Que incluya un accesorio decorativo/souvenir del país elegido (guirnalda de papel, banderas, etc.)
6. La experiencia asociada (videos, playlist música, datos curiosos, otros)
7. Otros (libre)

### 11.13 **Anexo 13: Cotizador Delivery**

**Cotizador de envío Starken**



Origen:

Destino:

*NOTA: Si deseas enviar/recibir algo dentro de RM selecciona Santiago.*


Tipo de entrega:

 Sucursal    Domicilio


Tipo de servicio:

 Normal    Express

¿Necesitas enviar un documento o paquete?



Documento



Paquete  
(Seleccionado)

Alto (cm):

Ancho (cm):

Largo (cm):

Peso (Kg):



✓ El resultado de la cotización es

**\$ 4.500**

OK

Fuente: [www.starken.cl](http://www.starken.cl)

### Cotizador de envío Chilexpress

**chilexpress**

Datos

cotiza tu envío

| Envío    | Producto   | Valor      | Origen | Destino     |
|----------|------------|------------|--------|-------------|
| Nacional | ENCOMIENDA | \$50,000.- | COLINA | PROVIDENCIA |

| Peso  | Largo  | Alto   | Ancho  |
|-------|--------|--------|--------|
| 2 kgs | 20 cms | 10 cms | 30 cms |

Plazos de Entrega

Viernes 30 \$4,824.-  
Servicio: EXPRESS

Fuente: [www.chilexpress.cl](http://www.chilexpress.cl)

## 11.14 Anexo 14: Detalle Costos y Gastos

| Items / Años       | Total Año 1         | Total Año 2          | Total Año 3          | Total Año 4          | Total Año 5          |
|--------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>COSTO VENTA</b> | <b>\$89.590.074</b> | <b>\$192.184.874</b> | <b>\$327.142.857</b> | <b>\$448.916.975</b> | <b>\$561.157.765</b> |
| Box Snack          | \$24.352.941        | \$36.302.521         | \$51.428.571         | \$70.572.101         | \$88.216.941         |
| Box Premium        | \$64.180.147        | \$115.966.387        | \$197.142.857        | \$270.526.387        | \$338.164.941        |
| Box Corporativo    | \$0                 | \$37.815.126         | \$72.857.143         | \$99.977.143         | \$124.974.000        |
| Otros Productos    | \$1.056.985         | \$2.100.840          | \$5.714.286          | \$7.841.345          | \$9.801.882          |

| Items / Años                | Total Año 1         | Total Año 2         | Total Año 3         | Total Año 4         | Total Año 5         |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>COSTOS OPERACIONALES</b> | <b>\$17.040.000</b> | <b>\$19.920.000</b> | <b>\$23.670.000</b> | <b>\$28.404.375</b> | <b>\$28.404.375</b> |
| Arriendo Bodega/Oficina     | \$6.000.000         | \$6.000.000         | \$9.000.000         | \$10.800.000        | \$10.800.000        |
| Internet                    | \$960.000           | \$960.000           | \$960.000           | \$960.000           | \$960.000           |
| Servicio Hosting            | \$2.400.000         | \$2.400.000         | \$2.400.000         | \$2.400.000         | \$2.400.000         |
| Linea de teléfono empresa   | \$960.000           | \$1.440.000         | \$1.440.000         | \$1.440.000         | \$1.440.000         |
| Costo whatsapp Empresa      | \$720.000           | \$720.000           | \$720.000           | \$720.000           | \$720.000           |
| Insumos oficina             | \$600.000           | \$750.000           | \$937.500           | \$1.171.875         | \$1.171.875         |
| Servicios Contables         | \$3.600.000         | \$5.400.000         | \$5.400.000         | \$8.100.000         | \$8.100.000         |
| Servicios Generales         | \$1.800.000         | \$2.250.000         | \$2.812.500         | \$2.812.500         | \$2.812.500         |

| Items / Años            | Total Año 1         | Total Año 2          | Total Año 3          | Total Año 4          | Total Año 5          |
|-------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>GASTOS ADM y VTA</b> | <b>\$83.872.727</b> | <b>\$135.761.818</b> | <b>\$190.290.591</b> | <b>\$231.677.120</b> | <b>\$270.409.776</b> |
| Marketing               | \$29.272.727        | \$58.181.818         | \$98.909.091         | \$135.726.545        | \$169.661.673        |
| Remuneraciones          | \$54.600.000        | \$77.580.000         | \$91.381.500         | \$95.950.575         | \$100.748.104        |

Fuente: Elaboración propia

## 11.15 Anexo 15: Detalle Inversión Inicial y de Reposición

### Detalle Inversión Inicial

El ítem “Otros gastos previos a la operación” considera dos meses de implementación.

| Inversión Tangibles              | Costo unitario | Año 0               |
|----------------------------------|----------------|---------------------|
| Computación y Comunicaciones     |                | <b>\$3.900.000</b>  |
| Computadores (4)                 | \$600.000      | \$2.400.000         |
| Impresora (2)                    | \$250.000      | \$500.000           |
| Teléfono empresa (2)             | \$500.000      | \$1.000.000         |
| Habilitación Oficina             |                | <b>\$1.600.000</b>  |
|                                  |                |                     |
| <b>Total Inversión Tangibles</b> |                | <b>\$ 5.500.000</b> |

| Inversión Intangibles               | Costo unitario | Año 0               |
|-------------------------------------|----------------|---------------------|
| Constitución Empresa                |                | <b>\$500.000</b>    |
| Gastos Puesta en marcha             |                | <b>\$1.000.000</b>  |
| Diseño y Desarrollo RRSS            |                | <b>\$12.571.215</b> |
| Desarrollo sitio web                |                | \$5.000.000         |
| Diseño de marca                     |                | \$300.000           |
| Otras actividades de Mktg           |                | \$7.271.215         |
| Otros gastos previos a la operación |                | <b>\$11.940.000</b> |
| Arriendo Bodega/Oficina             | \$500.000      | <b>\$1.000.000</b>  |
| Internet (2)                        | \$80.000       | <b>\$160.000</b>    |
| Servicio Hosting                    | \$200.000      | <b>\$400.000</b>    |
| Linea de teléfono empresa           | \$80.000       | <b>\$160.000</b>    |
| Costo whatsapp Empresa              | \$60.000       | <b>\$120.000</b>    |

|                                    |             |                     |
|------------------------------------|-------------|---------------------|
| Insumos oficina                    | \$50.000    | <b>\$100.000</b>    |
| Servicios Contables                | \$300.000   | <b>\$600.000</b>    |
| Servicios Generales                | \$150.000   | <b>\$300.000</b>    |
| Remuneraciones                     | \$4.550.000 | <b>\$9.100.000</b>  |
| <b>Total Inversión Intangibles</b> |             | <b>\$26.011.215</b> |

|                                |  |                     |
|--------------------------------|--|---------------------|
| <b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b> |  | <b>\$31.511.215</b> |
|--------------------------------|--|---------------------|

Fuente: Elaboración propia

### **Detalle Inversión de Reposición**

| Plan de Inversiones Futuro         |                   |                     |                     |                   |                   |
|------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Flujos Inversiones                 | Año 1             | Año 2               | Año 3               | Año 4             | Año 5             |
| Computación y Comunicaciones       |                   |                     | \$ 3.900.000        |                   |                   |
| Habilitación Oficina               | \$ 500.000        | \$ 1.000.000        | \$ 500.000          | \$ 500.000        | \$ 500.000        |
| <b>Total Inversiones Tangibles</b> | <b>\$ 500.000</b> | <b>\$ 1.000.000</b> | <b>\$ 4.400.000</b> | <b>\$ 500.000</b> | <b>\$ 500.000</b> |

Fuente: Elaboración propia

## **11.16 Anexo 16: Tasa de descuento**

La tasa de descuento se calcula utilizando la fórmula:

$$T_d = R_f + \beta (R_m - R_f) + PL + PSU$$

R<sub>f</sub>: Tasa Libre de riesgo

β: Beta sin deuda industria

R<sub>m</sub>-R<sub>f</sub>: Premio por rendimiento

PL: Premio por liquidez

PSU: Premio Startup

### **Supuestos Tasa de Descuento**

| Concepto                         | Valor        | FUENTE                              |
|----------------------------------|--------------|-------------------------------------|
| Tasa Libre de riesgo             | 1,5%         | BCP (5 años) - Promedio 2016 a 2020 |
| Beta sin deuda (retail on line)  | 1,5          | Demodoran - 2020                    |
| Premio Rendimiento Mercado Chile | 5,4%         | Tasa Chile - 2020 Damodaran         |
| Premio por liquidez (PL)         | 3,0%         | Universidad de Chile - 2020         |
| Premio Start Up (PSU)            | 3,0%         | Universidad de Chile - 2020         |
| <b>Tasa de descuento CLP</b>     | <b>15,5%</b> |                                     |

Fuente: Elaboración propia

Para la tasa de descuento de perpetuidad se utiliza la fórmula:

$$T_d = R_f + \beta (R_m - R_f) + PL$$

### **Supuestos Tasa de Descuento a perpetuidad**

| Concepto                         | Valor        | FUENTE                              |
|----------------------------------|--------------|-------------------------------------|
| Tasa Libre de riesgo             | 1,5%         | BCP (5 años) - Promedio 2016 a 2020 |
| Beta sin deuda (retail on line)  | 1,5          | Demodoran - 2020                    |
| Premio Rendimiento Mercado Chile | 5,4%         | Tasa Chile - 2020 Demodaran         |
| Premio por liquidez (PL)         | 3,0%         | Universidad de Chile - 2020         |
| <b>Tasa de descuento CLP</b>     | <b>12,5%</b> |                                     |

Fuente: Elaboración propia



## **11.17 Anexo 17: Calculo Capital de Trabajo**

### **Capital de Trabajo Año 1: MÉTODO DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO**

|                           | Mes 0        | Mes 1 .....        | Mes 24       |
|---------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| Ingresos Contado 100%     |              | 1.859.244 .....    | 27.801.120   |
| COSTO VENTA               |              | (1.112.920) .....  | (16.015.406) |
| COSTOS OPERACIONALES      |              | (1.420.000) .....  | (1.660.000)  |
| GASTOS ADM y VTA          |              | (4.913.636) .....  | (10.413.485) |
| Stock de Seguridad        | (11.129.202) |                    |              |
| Déficit/superávit mensual | (11.129.202) | (5.587.313) .....  | (287.771)    |
| ACUMULADO                 | (11.129.202) | (16.716.515) ..... | (55.416.132) |

|  |                     |
|--|---------------------|
| Capital de Trabajo a financiar año 1, Déficit Acumulado Máximo | <b>(55.416.132)</b> |
|--|---------------------|

## **11.18 Anexo 18: Comparación Principales competidores**

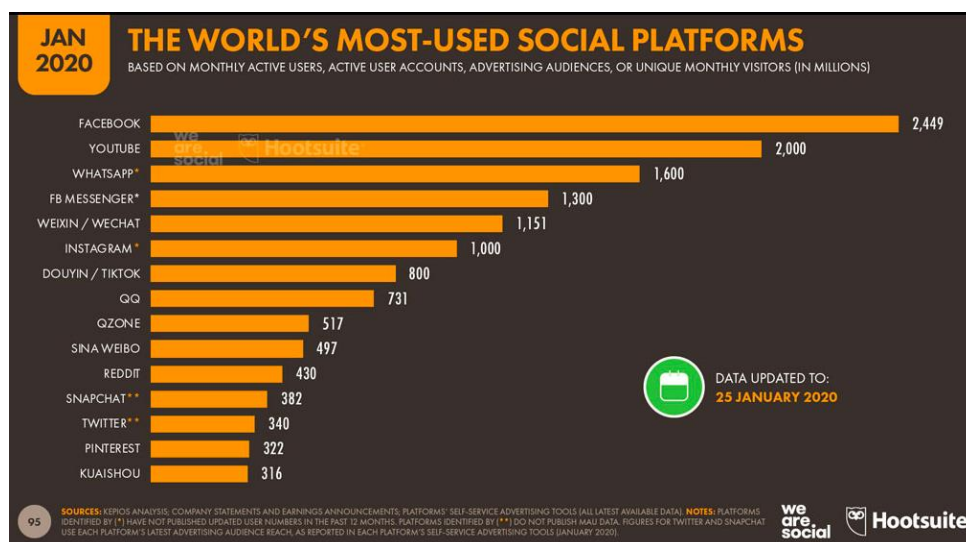
| Principales Competidores  |                | Propuesta de Valor                    | Precios                        |                           |
|---|----------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
|  | Hello WINE     | Club de Vinos de media botella        | Suscripción                    | Desde \$7.990 a \$18.990  |
|  | Buena Vida Box | La única suscripción que te hace bien | - Suscripción<br>- Box del mes | Desde \$18.990 a \$25.990 |

|  |                |  |   |                           |
|--|----------------|--|---|---------------------------|
|  | The Hotel Mood | Productos concepto Hotel a sus casas         | 6 tipos de Boxes                                | Desde \$15.990 a \$27.990 |
|  | Amor & Pastas  | Productos individuales y empaquetados en Box | Variados tipos de Boxes disponibles             | Desde \$9.900 a \$45.900  |
|  | Cocktail Lab   | Bebidas Alcohólicas                          | Listado de Boxes con distintos tipos de licores | Desde \$25.990 a \$59.990 |

Fuente: Elaboración Propia

## 11.19 Anexo 19: Gráfico de Redes Sociales más usadas

### Redes Sociales más usadas en el mundo, Hootsuite



Fuente: Hootsuite



## 11.20 Anexo 20: Inscripción de marca en NIC Chile

### Inscripción marca megustabox, NIC

Buscar dominio:  

Exacta  Contenga

**megustabox.cl**

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Titular:                      | Liz Sheilah Hernandez Villalobos                       |
| Agente Registrador:           | <a href="#">NIC Chile</a>                              |
| Fecha de creación:            | 2021-03-06 18:43:04 CLST                               |
| Fecha de última modificación: | 2021-03-06 18:43:04 CLST                               |
| Fecha de expiración:          | 2022-03-06 18:43:04 CLST <a href="#">Renovar ahora</a> |

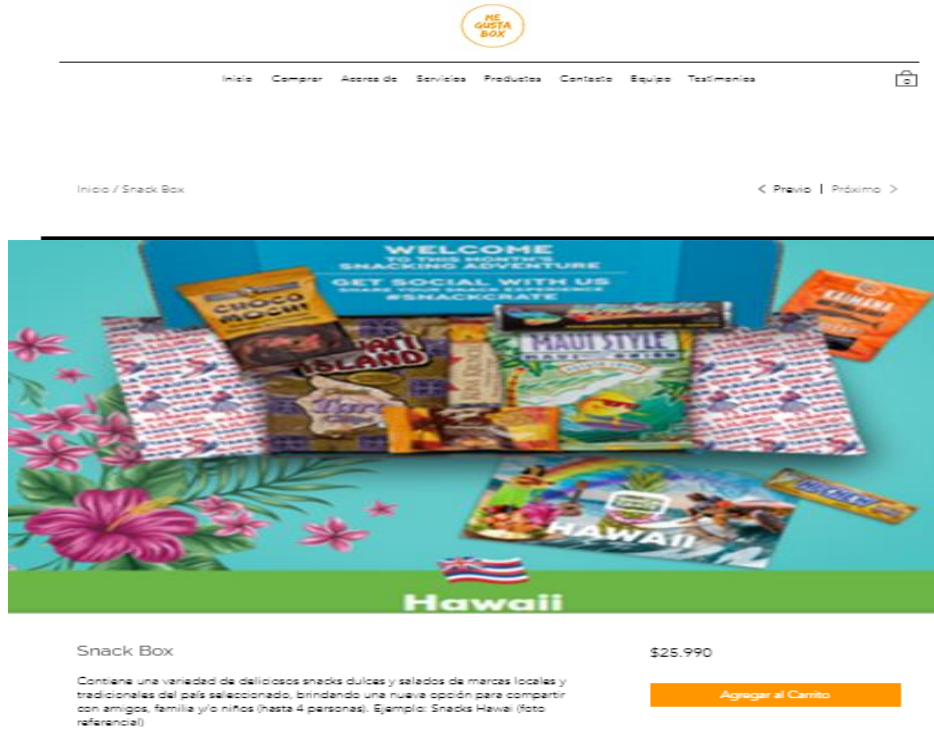
Sitio web: [www.megustabox.cl](http://www.megustabox.cl)

Fuente: [www.nic.cl](http://www.nic.cl)



## 11.21 Anexo 21: Vista referencial página de producto

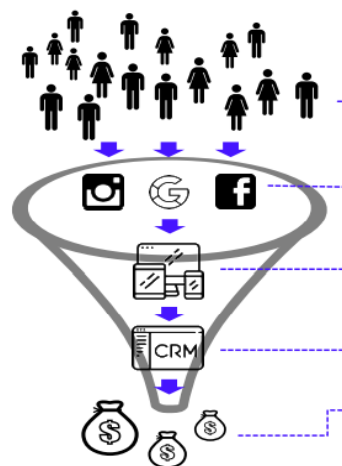
### Vista referencial de la página de Producto



Fuente: Elaboración Propia

## 11.22 Anexo 22: Funnel de Ventas online

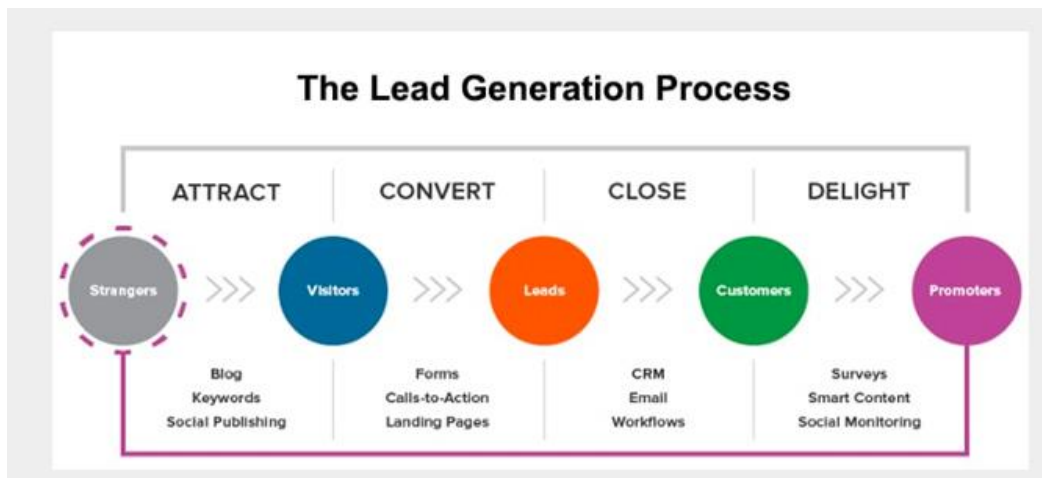
### Embudo o Funnel de ventas Online



Fuente: Propuesta Agencia digital "Algoritmo"

## 11.23 Anexo 23: Proceso de generación de Leads

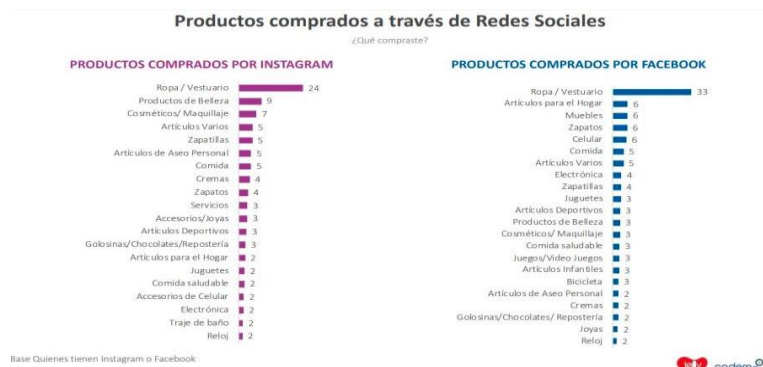
### Proceso de Generación de Leads



Fuente: [www.sendpulse.cl](http://www.sendpulse.cl)

## 11.24 Anexo 24: Categoría de productos más comprados según ANDA

### Categorías de productos más comprados Facebook e Instagram, ANDA



Fuente: Anda

## 11.25 Anexo 25: Mapa de Posicionamiento y Atributos más valorados de la marca

### Mapa de Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

## 11.26 Anexo 26: Detalle Estimación de Tamaño de Mercado

La estimación anterior se resume en el siguiente cuadro:

### Estimación Tamaño de Mercado

|   |                      |                  |
|---|----------------------|------------------|
| Población Total Chile   | 17.574.003           |                  |
| Población Total Chile 30-50 años (urbana)   | 4.272.611            |                  |
| Segmentos AB-C1A Total Chile  | 7,8%                 |                  |
| <b>Población Total Chile 30-50 años AB-C1A (urbana)</b>   | <b>333.264</b>       |                  |
|   |                      |                  |
| Gasto mensual entrega a domicilio/para llevar de alimentos y bebidas preparadas, quintil V (\$) | 22.000               |                  |
|   | CLP                  | US\$             |
| <b>Total Tamaño Mercado \$ mensual</b>  | <b>7.331.800.476</b> | <b>9.399.744</b> |
|   |                      |                  |
| Si al menos capturamos el 1% del Mercado:   |                      |                  |
|   | CLP                  | US\$             |
| <b>Total Tamaño Mercado Objetivo \$ mensual</b>   | <b>73.318.005</b>    | <b>93.997</b>    |

Fuente: Elaboración propia en base a datos INE y AIM

## 11.27 Anexo 27: Rueda de esencia de marca deseada

## **Rueda de esencia de marca deseada**



Fuente: Elaboración propia

## **11.28 Anexo 28: Fuentes y Bibliografía**

### **11.28.1 Fuentes Definición de la Industria:**

1. <https://www.cnc.cl/el-ano-pasado-el-gasto-informal-online-en-el-sector-comercio-fue-de-us-1-696-millones/>

### **11.28.2 Fuentes Análisis PESTEL:**

1. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/presidente-del-banco-central-presento-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2020>
2. [https://www.ine.cl/prensa/2020/09/30/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-junio-agosto-de-2020#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20informaci%C3%B3n,3%20puntos%20porcentuales%20\(pp.\)](https://www.ine.cl/prensa/2020/09/30/ine-publica-resultados-de-la-encuesta-nacional-de-empleo-del-trimestre-junio-agosto-de-2020#:~:text=De%20acuerdo%20a%20la%20informaci%C3%B3n,3%20puntos%20porcentuales%20(pp.))
3. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
4. <https://datos.bancomundial.org/pais/chile>
5. [https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN\\_2020\\_III.pdf/d54a16b9-aaa4-b1fe-cc0c-557cd929127b?t=1605704569783](https://www.bcentral.cl/documents/33528/762418/CCNN_2020_III.pdf/d54a16b9-aaa4-b1fe-cc0c-557cd929127b?t=1605704569783)
6. <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>
7. [https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/01/Primer\\_Reporte\\_Now.pdf](https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/01/Primer_Reporte_Now.pdf)



8. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/03/01/1013410/Ecommerce-Chile.html>
9. [https://secura-prod-downloads.s3-eu-west-1.amazonaws.com/whitepapers/whitepaper\\_perfil\\_consumidor.pdf](https://secura-prod-downloads.s3-eu-west-1.amazonaws.com/whitepapers/whitepaper_perfil_consumidor.pdf)
10. <https://marketing4ecommerce.net/perfil-del-consumidor-digital-2021-asi-afecto-el-covid-a-los-habitos-de-consumo-ebook/>
11. <https://www.subtel.gob.cl/conexiones-de-internet-fija-crecen-55-en-chile-a-junio-de-2020/>
12. <https://www.infraestructurapublica.cl/chile-la-preparacion-crear-una-economia-digital-robusta/>
13. <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/21409-tu-empresa-en-un-dia>
14. [https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C\\_LineaDeApoyo&cid=1456407876758&d=Touch&pageName=CorfoPortalPublico%2FC\\_LineaDeApoyo%2FcorfoLineaDeApoyoInteriorWebLayout](https://www.corfo.cl/sites/Satellite?c=C_LineaDeApoyo&cid=1456407876758&d=Touch&pageName=CorfoPortalPublico%2FC_LineaDeApoyo%2FcorfoLineaDeApoyoInteriorWebLayout)