



“Green Huertos” Parte II

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

**Alumno: Vicente Vargas Ávila
Profesor Guía: Mauricio Jara Bertin**

Santiago, diciembre 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
III. Descripción de la empresa	6
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	10
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	10
5.2 Flujo de Operaciones	11
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	12
5.4 Dotación de Personal	12
VI. Equipo del Proyecto	14
6.1 Equipo Gestor	14
6.2 Estructura Organizacional	14
6.3 Incentivos y Compensaciones	15
VII. Plan Financiero	16
7.1 Supuestos realizados	16
7.2 Estimación de ingresos	17
7.3 Estimación de costos y gastos	18
7.4 Plan de inversiones	19
7.4.1 Inversión inicial en activos	19
7.4.2 Inversión en capital de trabajo	19
7.5 Proyección de Estados de Resultados	20
7.6 Proyecciones de Flujo de caja	20
7.7 Tasa de descuento del proyecto	22
7.8 Evaluación financiera del proyecto	22
7.9 Punto de equilibrio financiero (FC con perpetuidad).....	23
7.10 Balance proyectado	24
7.11 Fuentes de financiamiento	24
7.12 Ratios financieros clave	24
7.13 Análisis de sensibilidad	25
VIII. Riesgos críticos	27
IX. Propuesta inversionista	28
X. Conclusiones	29
Bibliografía y Fuentes	30
ANEXOS	31

Anexo 1: Ventas de frutas y verduras por canal a nivel nacional.	31
Anexo 2: Pestel	31
Anexo 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	33
Anexo 4: Perfil de los consumidores de productos orgánicos (%)	37
Anexo 5: Zonas sin influencia de ferias libres.....	37
Anexo 6: Cuadro Comparativo de fortalezas y debilidades de competidores.	38
Anexo 7: Lienzo Canvas	40
Anexo 8: Lienzo propuesta de valor.....	40
Anexo 9: Desarrollo de Cadena de valor	41
Anexo 10: Disposición a pagar más por productos orgánicos (%)	44
Anexo 11: Lugares de compra de productos orgánicos	44
Anexo 12: Proyección anual de despachos por comuna.....	45
Anexo 13: Estudio proyectos inmobiliarios nuevos.....	45
Anexo 14: Presupuesto de marketing año N°1	46
Anexo 15: Carta Gantt.....	46
Anexo 16: Detalle de incentivo por tramo de venta neto.	47
Anexo 17: Presupuesto alimentos hogares en Chile.....	47
Anexo 18: Ticket promedio por comuna y por año.	47
Anexo 19: Ticket promedio de despacho por comuna y por año.	48
Anexo 20: Ingresos anualizados por comuna.....	48
Anexo 21: Costo de venta anualizados por comuna.	48
Anexo 22: Gastos de venta anualizados.....	49
Anexo 23: Gastos de administración primer año.	49
Anexo 24: Gastos de administración anualizados.	50
Anexo 25: Gastos de operacionales primer año.	51
Anexo 26: Gastos operacionales anualizados.....	51
Anexo 27: Inversión en activos tangibles.....	52
Anexo 28: Inversión en activos intangibles	52
Anexo 29: Inversión en capital de trabajo del primer año.....	53
Anexo 30: Proyección de estado de resultado anualizado.....	54
Anexo 31: Punto de equilibrio horizonte al infinito	54
Anexo 32: Proyección de Balance anualizado.....	55
Anexo 33: Indicadores financieros del proyecto.	56
Anexo 34: Análisis de riesgos internos	57
Anexo 35: Análisis de riesgos externos	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Flujo de operaciones Greenhuertos.....	12
Figura 2: Organigrama Greenhuertos.	14
Figura 3: Matriz de riesgos críticos.....	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Remuneraciones e incentivos	15
Tabla 2: Supuestos realizados	16
Tabla 3: Ingresos Greenhuertos durante el primer año.	17
Tabla 4: Costos de venta Greenhuertos.	18
Tabla 5: Costos de venta Greenhuertos.	18
Tabla 6: Estado Resultado primeros 5 años.	20
Tabla 7: Flujo de caja horizonte 5 años.	21
Tabla 8: Flujo de caja al infinito.	21
Tabla 9: Cálculo de la tasa de descuento.	22
Tabla 10: Evaluación operacional horizonte 5 años.....	23
Tabla 11: Evaluación operacional horizonte al infinito.	23
Tabla 12: Proyección de balance anualizado.....	24
Tabla 13: Ratios financieros anualizados.....	25
Tabla 14: Indicadores económicos en análisis de sensibilidad.....	25
Tabla 15: Flujo del inversionista finito	28
Tabla 16: Flujo del inversionista infinito	28

Resumen Ejecutivo

Durante los últimos 10 años, ha habido un cambio de paradigma en la forma en que la sociedad chilena percibe los alimentos saludables y sus preferencias alimentarias. La necesidad de segmentar el mercado de alimentos ha ganado importancia, y las opciones de alimentación saludable, como frutas y verduras, han demostrado tener un alto potencial de crecimiento. Las familias chilenas dedican el 21% de su presupuesto de alimentación a frutas y verduras, lo que supera el consumo de carne (Deloitte, 2021). De ese modo, las personas optan por adquirir alimentos en ferias libres (53%), canales digitales (3%) y tiendas especializadas (6%).

Este plan de negocio busca crear una empresa llamada Green Huertos, enfocada en atender un subsegmento de frutas y verduras con atributos de calidad y un buen servicio de distribución y postventa. Para lograrlo, se contempla la apertura de una tienda física y la venta a través de canales digitales de frutas, verduras, legumbres y abarrotos, entre otros.

Basándose en un estudio de geomarketing y de la Odepa (2019), que evaluó la concentración del segmento objetivo (mujeres entre 25 y 45 años) y la distancia a ferias libres, se concluye que la mejor ubicación para la tienda es el sector oriente de Santiago, cerca de la intersección de Avenida Tobalaba y Apoquindo. Por lo tanto, el mercado objetivo (28.050 hogares) se encuentra en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia y Ñuñoa, que será abordado a través del canal digital.

La inversión inicial del proyecto es de \$30,6MM y se requerirá un capital de trabajo adicional de \$37,7MM. Se estima que los ingresos del primer año serán de \$247,8MM después de evaluar el proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) a 5 años se estima en \$90,29 millones, con una tasa de descuento del 13,55%. La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es del 41,54%, con un período de recuperación (payback) de 3,4 años. El análisis de sensibilidad indica que una disminución del 10% en los ingresos no afectaría la viabilidad del proyecto.

Este proyecto requiere la participación de un inversionista que aporte el 30% de la inversión inicial (\$20,49MM), con la opción de recibir pagos preferentes de flujos de caja equivalentes al 40% de los flujos. La TIR proyectada es del 49%, el VAN estimado es de \$29,47MM, el ROI alcanza el 436% y el payback se estima en 3,07 años. Estos resultados indican una alta rentabilidad y un rápido retorno de inversión.

I. Oportunidad de Negocio

En el estudio de Deloitte titulado "Preferencias y tendencias del consumo de alimentos en Chile" (2019), se indica que el 92% de las personas considera la alimentación como muy importante y el 82% busca versiones más saludables de comidas y bebidas. El mercado chileno se ha vuelto más exigente en cuanto a tendencias saludables, y hay un segmento que busca productos con menos sustancias químicas. Las frutas y verduras son el ítem más alto de la canasta de alimentos, superando el gasto en carne. El 70% de las personas compra al menos una vez por semana este tipo de alimentos, y el 20% del gasto en alimentos corresponde a ellos. Según un estudio realizado por Odepa (2019), el 29% de las personas encuestadas consume alimentos orgánicos, y este tipo de productos están presentes en todos los grupos socioeconómicos, destacando los grupos C1-C2 con un 67% de participación.

El mercado online ha experimentado un aumento significativo debido a la pandemia de COVID-19, y se estima que el mercado total en Chile en 2021 alcanzó los US\$17.289 millones, lo que representa un crecimiento del 53% en comparación con el año anterior.

De acuerdo con Deloitte (2021), el 53% de las personas se abastece de frutas y verduras a través de las ferias libres. El 67% y 63% de las personas están dispuestas a pagar más de lo habitual por verduras y frutas orgánicas, respectivamente (Odepa, 2019). En el sector oriente de Santiago (entendiendo cómo las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura), se observa un incipiente crecimiento de tiendas que trabajan alimentos frescos "premium" y categorías de nicho, como los alimentos veganos o libres de gluten.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta una oportunidad de ingresar a un mercado en crecimiento, ofreciendo alimentos frescos y de calidad a domicilio, algo cada vez más demandado por los consumidores chilenos, donde actualmente no hay muchos competidores identificados. Se espera que una tienda física y con venta online bajo una marca fuerte y reconocida que acredite la calidad de los productos pueda cobrar un precio superior y generar rentabilidad a medio plazo. La elección de la ubicación es fundamental para el éxito del negocio, teniendo en cuenta el perfil del cliente y el tráfico del segmento. Además, se complementaría la venta presencial con la captura de clientes que actualmente consumen otros productos a domicilio. Se busca potencializar el concepto sustentable y positivo para la salud de las personas, aportando al consumidor y al planeta.

En resumen, se presenta una oportunidad de negocio multidimensional que se analizará a través del estudio de la industria y su entorno macroeconómico, la definición del mercado potencial y las claves para maximizar la oportunidad de negocio, como la elección de la ubicación de la tienda, el portafolio de productos, la propuesta de valor y el análisis financiero.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

En el mercado de frutas y verduras frescas en Chile, según el estudio de Odepa (diciembre, 2019) y Deloitte (noviembre, 2021), los mayores canales de venta son: las ferias libres que abarcan el 53% de las preferencias, las grandes cadenas de supermercados con un 20%, las tiendas locales o negocios de barrio con un 18%. Con menor presencia se encuentran las tiendas especializadas (6%) y la venta a través de páginas web y apps (3%). El detalle se puede revisar en el anexo 1.

Los actores claves de esta industria son: los distribuidores mayoristas, centrales de abastecimiento, ferias libres, supermercados, locales de barrio, exportadores y consumidores. El actor con mayor relevancia son los productores orgánicos. Según la Odepa (2019) existen más de 300 agricultores orientados al mercado interno, quienes se especializan en realizar cultivos bajo las normas orgánicas chilenas.

De acuerdo con el análisis del entorno de la industria, existe un riesgo económico y social a nivel país durante el año 2023, pero que se estabilizará desde el año 2024. Respecto al ámbito legal, la ley 20.089 del año 2019 que crea el sistema nacional de agricultura orgánica, se enfoca de manera más estricta en regular a los productores y de menor manera a los comercializadores. Se prevé una buena oportunidad en realizar esta nueva oferta de vida saludable que no ha sido completamente abordada.

En el análisis de fuerzas competitivas del sector se aprecia que el poder de competencia actual y potencial es medio alto al igual que el poder de negociación de compradores y proveedores. La amenaza de productos sustitutos tiene un poder medio bajo. Las barreras de entrada son media baja y las barreras de salida son bajas, por lo que se indica que esta industria presenta rentabilidad media baja pero constante a corto y mediano plazo.

El mercado de este plan de negocios se enfoca en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia y Ñuñoa, donde se concentra el 68% de las personas ABC1 (468.399) (INE, 2017). Se realizó una segmentación con mujeres entre 25 y 49 años, según la encuesta de preferencias de consumo de la Odepa (2019), además se realizó un análisis cartográfico con datos del INE (2017). Con esta información se obtiene que el total de mercado de venta de frutas y verduras asciende a \$3.690 millones de pesos.

En base al análisis cartográfico se determinó que el área para implementar el negocio es en el cruce de Avenida Tobalaba y Avenida Apoquindo, en el límite de las comunas de Providencia, Vitacura y Las Condes. Los mayores competidores en este sector son: Jumbo ubicado en el Costanera Center, Líder Express, Frest (anteriormente con el nombre de “La Vega Delivery”) y las ferias libres, que en este sector están sobre los 2km de distancia.

Los atributos que se consideraron para realizar la comparación entre competidores son: (1) Experiencia de compra y atención al cliente, (2) Variedad y calidad de productos, (3) Precio, (4) Servicio de post venta y (5) Propuesta de valor ecológica. Green Huertos debe lograr posicionarse como una oferta de alto valor, en estos cinco puntos, para lograr así lograr la diferenciación esperada.

Los clientes son las jefas de hogar que se encargan de decidir y abastecer de productos alimenticios al hogar. Los usuarios son las mismas jefas de hogar y el resto de los integrantes de la vivienda.

Mayor detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

III. Descripción de la empresa

El modelo de negocio de Green Huertos se enfoca en mujeres jefas de hogar de entre 25 y 45 años, con un nivel socioeconómico ABC1 que se preocupan por tener una alimentación saludable y están dispuestas a pagar más por alimentos orgánicos y veganos. También se dirigen a personas con alergias alimentarias. La propuesta de valor de Green Huertos consiste en ofrecer productos frescos de alta calidad, orgánicos, con un servicio superior al de sus competidores, entrega a domicilio y selección de productos por expertos. Para mantener una comunicación frecuente con los clientes, Green Huertos usará Whatsapp para aquellos que compran en línea, redes sociales y mailing semanal con ofertas destacadas. Las actividades clave son la selección y revisión diaria de productos, acciones de marketing para obtener y fidelizar a los clientes. Los recursos clave son el personal, incluyendo el directorio, administrador, vendedores, jefe de calidad y apoyo logístico. Los proveedores serán los socios clave, y se trabajará con pequeños agricultores pertenecientes a la OAE, y grandes distribuidores para productos importados. Los influencers se consideran un socio clave para la generación de nuevos clientes. La estructura de costos se compone principalmente de costos de productos, merma, costos operativos, gastos de marketing y gastos administrativos. Los canales de venta serán presencial en tienda física y en línea.

Green huertos es una compañía que se dedica a la comercialización de alimentos frescos: frutas, verduras, legumbres, abarrotes y otros alimentos que apuntan a segmentos de nicho, como por ejemplo sin gluten y orgánicos. La empresa tiene un compromiso férreo con el cuidado del medio ambiente, lo que se refleja en la no utilización de plásticos de un solo uso en sus envases, reemplazando estos en papel en la mayoría de los productos y utilizando para el transporte cajas de plástico las cuales son lavables y reutilizables. Green huertos entrará a competir en el mercado chileno en su capital Santiago, con una tienda en el sector oriente ubicado en la comuna de Las Condes. La empresa también comercializará a través del canal digital en una página web propia y también a través de las principales aplicaciones como Uber eats, Rappi y Pedidos Ya.

La misión es: “Nutrir a las personas mediante una alimentación sana, orgánica y libre de componentes alergénicos, construyendo una empresa sustentable para la comunidad y sus colaboradores”. La visión es “Ser influyentes en otorgar alimentos de calidad bajo una cadena orgánica y sustentable”. Sus valores son “Satisfacción al cliente, sustentabilidad, bienestar y trabajo en equipo”.

El análisis FODA indica que las fortalezas incluyen la ubicación estratégica, el servicio de reparto eficiente, el control de calidad y la omnicanalidad en la comunicación. Las debilidades incluyen ser una empresa nueva sin marca reconocida, y la imposibilidad de elegir productos en línea. Las oportunidades incluyen la tendencia a un estilo de vida saludable y estudios sobre alergias alimentarias. Las amenazas incluyen el aumento del costo de productos, la competencia de nuevos jugadores, la sequía y una posible recesión económica.

Respecto a la cadena de valor, el principal diferenciador que agrega valor a los clientes es a través de acuerdos de beneficio mutuo con proveedores y el servicio de delivery. En cuanto al diferenciador que agrega valor al negocio como actividad de apoyo, será el componente de talento humano, lo que permitirá una mejor experiencia de compra y servicio al cliente. El enfoque principal debe estar en los clientes, y colaboradores contentos y motivados pueden lograr un retorno superior a la media de los competidores. Se recomienda ver el anexo 8 para más detalles.

El plan de recursos y capacidades de Green huertos identifica recursos intangibles y tangibles, incluyendo tecnología, organización, finanzas, activos físicos, personal, y habilidades culturales. Su estrategia de entrada se enfoca en la publicidad y la generación de clientes, mientras que la estrategia de crecimiento se centra en la fidelización de los clientes y la recompra. La sostenibilidad y la responsabilidad social son aspectos clave para Green huertos, que se compromete a minimizar su impacto ambiental y cumplir con las leyes laborales chilenas. La empresa buscará interactuar en forma sostenible con sus trabajadores, proveedores, entorno y vecindario.

Mayor detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

Se presenta un Plan de Marketing con objetivos específicos para el proyecto Green Huertos, con el fin de garantizar su viabilidad financiera. Entre los objetivos se encuentran: alcanzar \$14 millones en ventas mensuales en el tercer mes de operación y obtener \$247 millones en ingresos en el primer año; alcanzar 10.000 seguidores en Instagram en los primeros tres meses; posicionar a Green Huertos como la marca número uno en productos frescos y orgánicos en la Región Metropolitana; y generar un 80% de recompra post primera compra y un porcentaje de fuga menor al 2% de clientes mensuales.

La estrategia de segmentación para el mercado, utilizando tanto la macro-segmentación demográfica como la micro-segmentación en términos de perfil psicográfico y comportamiento de compra. El público objetivo son mujeres de 25 a 49 años de edad, de nivel socioeconómico ABC1 y que viven en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, que tienen preferencia y disposición a pagar por alimentos saludables. La estrategia de producto se enfoca en hortalizas y hongos, frutas y despensa, y se privilegiará la oferta de productos orgánicos nacionales.

La estrategia de precios se basará en la diferenciación, ofreciendo productos de alta calidad a precios ligeramente más bajos que la cadena de supermercados Jumbo. Se utilizarán tácticas de pricing como ofertas en productos de alta rotación y sensibilidad al precio y precios rentables en productos menos masivos. La estrategia de distribución se centrará en la venta en tiendas físicas y entregas a domicilio a través de repartidores propios y de aplicaciones de terceros, cubriendo sólo las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura. La comunicación y ventas se harán a través de un sitio web que contará con un carrito de compras, recordatorios de productos frecuentes y versiones desktop y mobile, redes sociales como Instagram y TikTok para generar contenido relacionado con los alimentos y sus propiedades, recetas y preparaciones, productos de temporada, promociones, descuentos, clientes y embajadores de marca y campañas de e-mailing para reforzar el plan de contenidos. La comunicación se centrará en promover la alimentación saludable y amigable con el medio ambiente, destacando que los productos son orgánicos y ecológicos y no utilizan plásticos en los envoltorios.

Se realiza una estimación de la demanda para el mercado objetivo, que se limita a las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura en Chile. Se estima que hay 159,294 hogares del segmento socioeconómico ABC1 en estas comunas, de los cuales se identifican 28,050 hogares

donde existen mujeres jefas de hogar entre 25 y 49 años, que son el mercado objetivo. Se espera que la participación de mercado se concentre en tiendas especializadas de comida fresca y en la página web. Se estima que la demanda total objetivo para el primer año es de 325 hogares en estas comunas. Además, se estima que habrá 201 despachos propios mensuales, lo que equivale a 9 despachos diarios desde la página web.

Se espera un crecimiento anual del 38,7% en el primer año, que incluye un aumento de la participación de mercado, y una disminución gradual en el crecimiento de las ventas en los años siguientes. Se espera que la empresa abastezca a 325 hogares mensualmente en las cuatro comunas objetivo durante el primer año y que estos hogares se abastezcan dos veces al mes.

El presupuesto de marketing para el primer año de operación será del 10% de los ingresos proyectados, de los cuales el 79% se invertirá en marketing digital y el 21% en marketing offline. El presupuesto digital se invertirá en Instagram, Google y mailing, y se utilizará un community manager externo y canjes con influencers. El presupuesto offline se invertirá en diseño gráfico, muestras para clientes y captadores de ventas. La mayor parte del presupuesto se invertirá en el primer trimestre.

Mayor detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

El negocio de venta de productos orgánicos implica generar una alta rotación de productos, gestión de merma y aseguramiento de la calidad de los productos que se venden. La estrategia de operaciones tiene como objetivos:

- Mantener una merma mensual menor al 10% de los productos
- Asegurar un 95% de entregas correctas en las compras con despacho a domicilio.
- Tener más de un 90% de productos de catálogo de temporada disponibles para la venta.
- Tener los productos con rápida caducidad como máximo 3 días en disposición de venta.

Para lograr estos objetivos, se necesitará arrendar una tienda física, ubicada entre las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura, que es el sector estudiado en el mapa de calor realizado en el punto 2.1.4. Esta tienda debe ser de 49m² más una bodega de 8m².

5.1.1 Estimación de demanda, abastecimiento y bodega

La estimación de demanda se manejará a nivel semanal con una actualización diaria, que permita ajustes y reacción frente a shock de demanda o sobre stock. Esta estimación se realizará en forma semanal y se generará el abastecimiento en forma diaria de acuerdo a la diferencia entre stock y pronóstico del día siguiente.

Respecto al pago de las ventas, estas se realizarán en el mismo instante. Se debe considerar solamente un plazo de 48 horas para que el pago ingrese a la cuenta corriente de GreenHuertos, debido a la retención que realiza el proveedor del sistema de pago y las apps de última milla.

El abastecimiento se hará principalmente en la central de abastecimiento Lo Valledor y se complementará con despachos directos desde pequeños productores orgánicos durante la semana. Los proveedores directos serán de la zona central, abarcando las regiones de Valparaíso, Región Metropolitana, y la Región de O'Higgins. Se manejará stock para la venta

del día siguiente en los productos de mayor rotación con un máximo de dos días, y en el caso de los productos con mayor durabilidad como frutos secos se extenderá hasta un plazo de dos semanas.

Respecto al pago de las compras, estas se realizarán al instante debido al modelo de negocios que manejan los proveedores. Al ser una empresa nueva, existe el supuesto de cero crédito por parte de los proveedores. La bodega se manejará en el mismo local donde se venderán los productos.

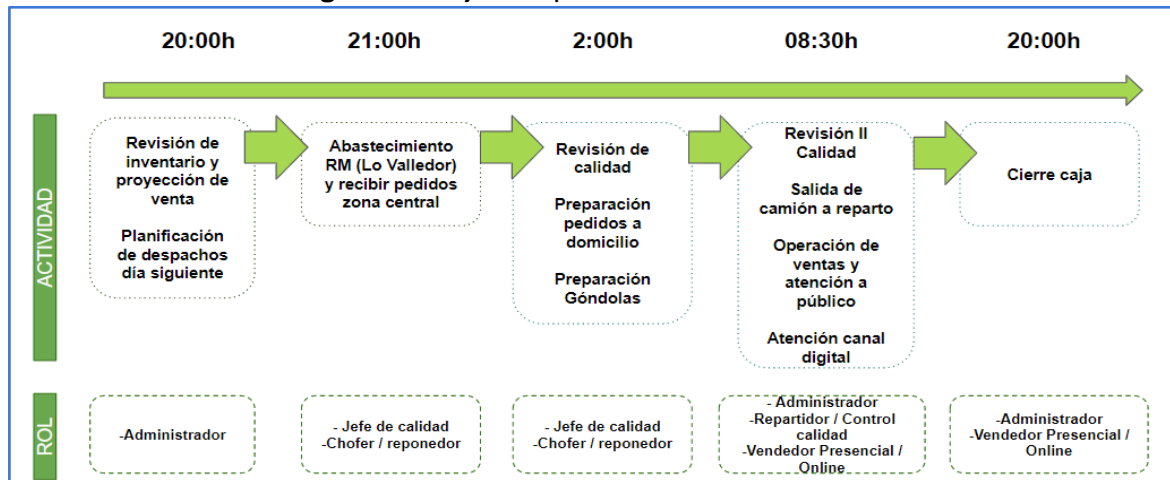
5.1.2 Logística y despacho

El abastecimiento se realizará con un camión de propiedad de la empresa. La distribución será propia y externa a través de las aplicaciones de Rappi, Pedidos Ya, Cornershop y Ubereats. Con esto se apunta a poder despachar en menores tiempos que no requieran el uso de activos de la empresa y amplificar la capacidad de entrega. Además, se contará con despacho a domicilio mediante transporte propio (camión con una capacidad máxima de 30 pedidos diarios, el mismo con el que se genera el abastecimiento). Estos pedidos serán planificados con anticipación y se entregarán mediante el ruteo de ellos minimizando las distancias recorridas.

5.2 Flujo de Operaciones

A continuación, se presenta el flujo de las operaciones de Green huertos, lo que considera un funcionamiento 24 horas de la operación durante 6 días a la semana.

Figura 1: Flujo de operaciones Greenhuertos.



Fuente: Elaboración Propia

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Para el proceso de implementación se consideran actividades tales como: búsqueda del lugar en la comuna de Providencia o Las Condes, campaña de marketing y compra de elementos para amoblarlo. El plan completo se puede observar en el anexo 15.

5.4 Dotación de Personal

La dotación de personal para Green Huertos consta de la siguiente nómina.

- a) **Directorio:** Estará compuesto por 2 socios Sebastián Rojas y Vicente Vargas.
- b) **Administrador/a:** Es el responsable principal del negocio, encargado de maximizar el rendimiento del personal, velar por el cumplimiento de los objetivos comerciales y de calidad del producto y servicio final.
Profesional de área de administración de empresas, con experiencia desde 3 años en cargos similares y cuente con las siguientes competencias:
Gestión del talento humano, capacidad de Liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad a los cambios, manejo eficiente del tiempo, pensamiento estratégico, creatividad, enfoque al cliente y resolución de problemas.

- c) **Vendedor/a Presencial / Online:** Es quien lleva a cargo la venta presencial y online de la atención de clientes. Se encarga de lograr las metas de venta. Experiencia en el área de ventas desde al menos 2 años y las competencias que debe tener son:
Organizado, enfocado en cumplimiento de resultados, mantener constancia en el seguimiento del cliente, venta de soluciones, conocimiento del mercado, capacidad de influencia, aptitud para el aprendizaje, enfoque al cliente y manejo de redes sociales a nivel usuario.
- d) **Jefe/a de calidad y abastecimiento:** Es quien se encarga del abastecimiento de productos y asegura la calidad que se disponen de venta al público. De profesión debe ser técnico en calidad de alimentos con al menos dos años de experiencia laboral. Entre las competencias que se busca están:
Persona organizada y exigente con la calidad, buen negociador de precios, metódico y Planificador. Conocimiento de norma Military Standard 105E.
- e) **Chofer (abastecimiento):** Es quien maneja el camión para el abastecimiento. Idealmente se apoyará en las funciones de carga y descarga. Debe ser una persona comprometida con el trabajo y licencia profesional clase A.
- f) **Repartidor:** Encargado de revisar y velar por la calidad de las entregas, junto con la carga/descarga y realización del despacho de los productos. Se considera una persona amable y responsable, con licencia profesional de conducir. Experiencia en despacho de un año. Las competencias que debe tener son:
Orden, organización, enfoque al cliente, planificación, aptitud de aprendizaje y salud acorde al cargo.
- g) **Community manager (externo/a):** responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes.

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor

Los socios fundadores compondrán el equipo gestor, ambos cuentan con las capacidades para llevar a cabo esta oportunidad de negocio.

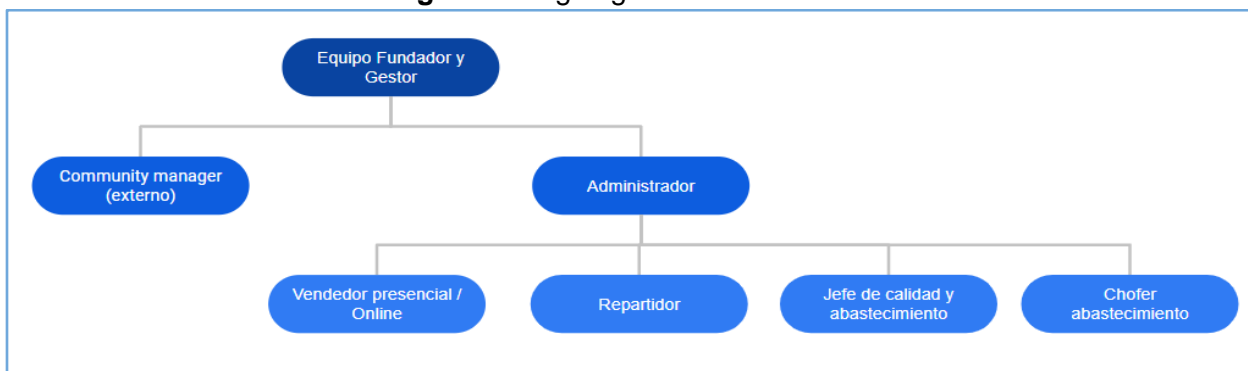
Sebastian Rojas: Magíster en Marketing e Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, con experiencia de años en gestión de proyectos locales e internacionales, de equipos de trabajo y en constante interacción con clientes y proveedores. Conocimientos en alimentación y vida saludable. Certificado en Gestión de Servicios. Tendrá como foco los temas de marketing, ventas y contrataciones.

Vicente Vargas Ávila. MBA e Ingeniero Civil Industrial y una diplomatura en control de Gestión de la Universidad de Chile, experiencia en liderar equipos de trabajo multidisciplinarios, evaluación económica de proyectos. Curso en dirección y gestión de proyectos de la Universidad de Chile. Tendrá como foco los temas de finanzas, personas y operación de la compañía.

6.2 Estructura Organizacional

De acuerdo con las funciones y cargos descritos anteriormente, el organigrama de la compañía se muestra a continuación:

Figura 2: Organigrama Greenhuertos.



Fuente: Elaboración Propia

6.3 Incentivos y Compensaciones

La remuneración de los colaboradores estará compuesta por renta fija más renta variable, según el rol que cumplirá cada persona. Estos montos se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 1: Remuneraciones e incentivos

Rol	Sueldo bruto	Obligaciones legales Sueldo fijo	No imponibles	Sueldo variable prom 2do sem	Oblig. legal sueldo variable	Sueldo líquido	Total
Administrador/a	\$2.000.000	\$400.000	\$65.000	\$146.200	\$29.240	\$1.781.960	\$2.211.200
Vendedor/a Presencial / Online	\$550.000	\$110.000	\$65.000	\$243.667	\$48.733	\$699.934	\$858.667
Jefe/a de calidad y abastecimiento	\$850.000	\$170.000	\$65.000	\$73.100	\$14.620	\$803.480	\$988.100
Chofer (abastecimiento)	\$800.000	\$160.000	\$65.000	\$73.100	\$14.620	\$763.480	\$938.100
Repartidor	\$650.000	\$130.000	\$65.000	\$73.100	\$14.620	\$643.480	\$788.100

Fuente: Elaboración propia.

La comisión o sueldo variable estará sujeta a los niveles de ventas netas por producto y servicio, los cuales están definidos en tramos. Este incentivo será aplicado al rol de **Vendedor/a Presencial / Online** en un 100%, al **Administrador/a** en un 60% y al **resto del equipo** un 30%, proporcional a los días trabajados durante el mes del ejercicio. El detalle se encuentra en el anexo número 16.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos realizados

A continuación, se presentan los supuestos que se consideran para modelar los resultados financieros de la empresa.

Tabla 2: Supuestos realizados

Concepto	Descripción
Moneda	El proyecto se valoriza en pesos nominales.
IPC	6,1%; 3,1% primer y segundo año, 3% en años siguientes.
Periodo de proyección	La evaluación del proyecto es de 5 años (contempla cierre) y al infinito (continuidad).
Frecuencia ventas	Se considera que los clientes comprarán 2 veces al mes.
Distribución ventas	El 21% de las ventas totales serán por medio de apps de última milla y éstas tendrán un valor adicional del 10%, con el fin de disminuir el costo por utilizar este canal.
Pago Proveedores	El pago de mercadería a los proveedores de frutas y verduras se realiza en el momento.
Merma	Debido a la caducidad del producto, se mantendrá 3 días de inventario que estará en exhibición, con una merma del 30% en el primer semestre y un 10% el resto de la evaluación.
Cobro a Clientes	Se realiza inmediatamente. El depósito de ventas por medio de apps es de 2 días hábiles.
Gastos administrativos	Se pagan al mes siguiente de la fecha de la factura, excepto el arriendo del local físico que se paga a principio del mes en ejercicio.
Gastos de venta	Los servicios se pagan al contado. Además se consideró el IVA en el cálculo del capital de trabajo, debido a la no exención tributaria indicada en la nueva ley N°21.420 del año 2022.
Pago asesorías	Se paga a 30 días.
Gastos operacionales	Se pagan al contado.
Pago activos	Se realiza al contado.
Tipo depreciación	Se considera por el tiempo normal del servicio de impuestos internos.
Tipo financiamiento	Recursos propios socios fundadores e inversionista.
Evaluación al infinito	Crecimiento igual a cero desde el año 6. Se contempla reposición de inversión igual a la depreciación más la amortización.

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Estimación de ingresos

Los ingresos de GreenHuertos provendrán de la venta de hortalizas, hongos, frutas y productos de despensa, en su mayoría orgánicos libres de pesticidas. Este ingreso es calculado con los valores de la demanda potencial de cada periodo, de acuerdo con el cálculo del punto 4.7.3, con el ticket promedio mensual de cada hogar. De esta manera se obtiene un ingreso al primer año de \$247MM; el segundo \$364MM; el tercero \$500MM; el cuarto \$658MM; y el último año \$828MM. Según información recogida de INE, el ingreso promedio mensual de estos hogares asciende a \$5.330.334. El informe elaborado por Deloitte en el año 2021, indica que alrededor del 12,6% se destina a la alimentación, de este último porcentaje, un 21% corresponde a gastos en frutas y verduras (anexo 17), lo que equivale a \$141.041 pesos. En este proyecto se estima un ticket promedio menor, puesto que se consideran 2 compras mensuales. La evolución del ticket promedio el primer año \$62.455, año 2 \$66.260, año 3 \$68.331, año 4 \$70.374 y \$72.464 el año 5. El detalle por comuna se encuentra en el anexo 18.

El ticket de despacho promedio neto, que se cobrará al cliente cuando realice una compra por el canal Web GreenHuertos el primer año es de \$1.752, segundo año \$1.926, tercer año \$2.118, cuarto año \$2.330 y \$2.564 el quinto año. El detalle por comuna se puede ver en el anexo 19.

Con la información anterior, se realizó el cálculo de los ingresos del plan de negocio, multiplicando la cantidad de compras con el ticket promedio de venta. En la tabla 3 se muestran los ingresos durante el primer año de la evaluación. Los ingresos de los periodos siguientes se muestran en el anexo 20.

Tabla 3: Ingresos Greenhuertos durante el primer año.

Ingresos año 1 \$MM	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Ventas netas	\$12,2	\$14,6	\$14,6	\$19,5	\$19,5	\$19,5	\$19,5	\$19,5	\$19,5	\$26,8	\$29,2	\$29,2
Q ventas	390	468	468	624	624	624	624	624	624	858	936	936
Venta despachos propios	\$0,21	\$0,25	\$0,25	\$0,34	\$0,34	\$0,34	\$0,34	\$0,34	\$0,34	\$0,46	\$0,51	\$0,51
Q despachos propios	121	145	145	193	193	193	193	193	193	265	289	289
Total Ventas netas	\$12,4	\$14,9	\$14,9	\$19,8	\$19,8	\$19,8	\$19,8	\$19,8	\$19,8	\$27,3	\$29,7	\$29,7

Fuente: Elaboración propia

7.3 Estimación de costos y gastos

7.3.1 Costos de venta

Los costos de venta consideran la compra de los productos a comercializar, las mermas por descomposición de alimentos frescos y el costo de despachos propios. En la tabla 4 se muestran los costos durante el primer año de la evaluación. Los costos proyectados para los periodos siguientes se muestran en el anexo 21.

Tabla 4: Costos de venta Greenhuertos.

Costos de venta año 1 \$MM	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Costos de Venta	\$5,5	\$6,6	\$6,6	\$8,8	\$8,8	\$8,8	\$8,8	\$8,8	\$8,8	\$12,1	\$13,2	\$13,2
Merma 30% 1er sem y 10% 2do sem	\$1,6	\$2,0	\$2,0	\$2,6	\$2,6	\$2,6	\$0,9	\$0,9	\$0,9	\$1,2	\$1,3	\$1,3
Costo despachos propios	\$0,12	\$0,14	\$0,14	\$0,19	\$0,19	\$0,19	\$0,19	\$0,19	\$0,19	\$0,26	\$0,28	\$0,28
Q despachos propios	121	145	145	193	193	193	193	193	193	265	289	289
Total Costos netos	\$7,2	\$8,7	\$8,7	\$11,6	\$11,6	\$11,6	\$9,8	\$9,8	\$9,8	\$13,5	\$14,7	\$14,7

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Gastos de venta

Los gastos de venta consideran los gastos de marketing y las remuneraciones variables calculadas en la comisión por venta.

En la tabla 5 se muestran los gastos durante el primer año de la evaluación. Los gastos de venta proyectados para los periodos siguientes se muestran en el anexo 22.

Tabla 5: Costos de venta Greenhuertos.

ITEM	AÑO 2023											
	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Remuneraciones variables	\$0,19	\$0,22	\$0,22	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,50	\$0,68	\$0,74	\$0,74
Presupuesto Marketing	\$4,14	\$2,59	\$2,32	\$2,12	\$2,12	\$1,58	\$1,58	\$1,58	\$1,58	\$1,58	\$1,58	\$1,58
Gastos de Ventas	\$4,33	\$2,81	\$2,54	\$2,62	\$2,62	\$2,07	\$2,07	\$2,07	\$2,07	\$2,26	\$2,32	\$2,32

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Gastos de Administración

El gasto de administración para el primer año, se detallan a continuación en (MM): Enero \$8,17; Febrero a Diciembre \$7,66 mensualmente, El detalle se puede ver en el anexo 23.

El gasto de administración anualizado para los siguientes cinco años son 2023 \$92,43MM, 2024 \$95,20MM, 2025 \$97,16MM, 2026 \$99,17MM y 2027 \$101,25MM. Para detalle ver anexo 24.

7.3.4 Gastos Operacionales

Los gastos operacionales del primer año se detallan a continuación en (MM): Enero \$1,43 , Febrero \$1,43, Marzo \$1,59, Abril \$1,44, Mayo \$1,43, Junio \$1,49, Julio \$1,43, Agosto \$1,43, Septiembre \$1,49, Octubre \$1,43. Noviembre \$1,43, Diciembre \$1,43. (Ver anexo 25).

El gasto operacional anualizado para los siguientes cinco años son 2023 \$17,51MM, 2024 \$24,12MM, 2025 \$31,51MM, 2026 \$40,05MM y 2027 \$49,23MM. (Ver anexo 26).

7.4 Plan de inversiones

7.4.1 Inversión inicial en activos

La inversión inicial estimada (anexo 27 y 28) para comenzar con las operaciones de GreenHuertos se estima en **\$30,6MM**. Considera un camión pequeño, un carro montacarga necesario para la logística, vitrinas con refrigeración, mobiliario para exhibir la mercadería, carritos de compras, un punto de venta, balanza digital, equipos multimedia para exhibir ofertas, equipos de administración, letreros exteriores, costo de instalaciones eléctricas y página web (el cual será amortizado).

7.4.2 Inversión en capital de trabajo

Para el primer año de ejercicio se utilizó el método de “Déficit máximo acumulado”, en el cual consiste en estimar los flujos de ingresos y egresos, mensuales y acumulados. Se debe considerar el IVA de las transacciones, los PPM y los desfases por el principio del devengado. El capital de

trabajo corresponderá al mayor déficit de caja acumulado que para este proyecto es de \$11,27 MM, lo que equivale a un RCTON de 4,55%.¹

Según Maquieira (2008), si las ventas del siguiente período son más altas que las actuales, entonces es necesario una inversión adicional en capital de trabajo para soportar el crecimiento (p.383). La proyección de inversión en capital de trabajo para los años siguientes se puede apreciar en la tabla 7, donde se utilizó el RCTON para su estimación. Por consiguiente, se calcula un total de **\$37,67 MM**, ver anexo 29.

7.5 Proyección de Estados de Resultados

A continuación, se presenta la proyección del estado de resultados en millones de pesos. El detalle se encuentra en el anexo 30.

Tabla 6: Estado Resultado primeros 5 años.

Estado de resultado \$MM	2023	2024	2025	2026	2027
Margen de contribución	115,92	183,58	252,27	331,76	417,25
EBITDA	(24,12)	14,18	54,78	102,01	152,90
EBIT	(28,10)	10,20	50,79	98,03	148,91
Pérdida del ejercicio anterior		(28,10)	(17,91)	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos	(28,10)	(17,91)	32,88	98,03	148,91
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	(28,10)	10,20	41,91	71,56	108,71

Fuente: Elaboración propia

7.6 Proyecciones de Flujo de caja

A continuación, se presenta el flujo de caja a 5 años considerando liquidar la empresa.

¹ RCTON: Capital de trabajo operativo neto sobre las ventas netas del primer año.

Tabla 7: Flujo de caja horizonte 5 años.

Año	0	1	2	3	4	5
\$MM de pesos chilenos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	0,00	(28,10)	10,20	41,91	71,56	108,71
+Depreciación	0,00	3,74	3,74	3,74	3,74	3,74
+Amortización	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Resultado Operacional Neto	0,00	(24,12)	14,18	45,90	75,55	112,69
-Inversión	(30,62)					
Inversión en Reposición						
-Inversión KT (capital trabajo)	(11,27)	(5,30)	(6,20)	(7,18)	(7,72)	37,67
+Valor de desecho contable						9,46
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	(41,90)	(29,41)	7,98	38,72	67,82	159,82

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el flujo de caja al infinito, considerando crecimiento igual a cero y reinversión de la depreciación y amortización.

Tabla 8: Flujo de caja al infinito.

Año	0	1	2	3	4	5	6
\$MM de pesos chilenos	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	0,00	(28,10)	10,20	41,91	71,56	108,71	108,71
+Depreciación	0,00	3,74	3,74	3,74	3,74	3,74	3,74
+Amortización	0,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Resultado Operacional Neto	0,00	(24,12)	14,18	45,90	75,55	112,69	112,69
-Inversión	(30,62)						
-Inversión en Reposición		(3,99)	(3,99)	(3,99)	(3,99)	(3,99)	(3,99)
-Inversión KT (capital trabajo)	(11,27)	(5,30)	(6,20)	(7,18)	(7,72)	0,00	
Valor presente de Flujos futuros						795,12	
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	(41,90)	(33,40)	3,99	34,74	63,84	903,83	108,71

Fuente: Elaboración propia

7.7 Tasa de descuento del proyecto

Se utiliza el modelo de capital asset pricing model (CAPM). Este modelo sirve para calcular la rentabilidad que un inversor debe exigir en función del riesgo que está asumiendo. La fórmula del modelo CAPM que se debe aplicar es la siguiente la cual se aplica sobre la información de la tabla 9.

$$Tdesc = Rf + (Rm - Rf) * \beta + Pliq + Pstart$$

Tabla 9: Cálculo de la tasa de descuento.

Parámetro	Símbolo	Valor 5 años	Valor infinito	Fuente
Beta desapalancado	β	0,56	0,56	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemrg.xls
Tasa libre de riesgo	Rf	5,39%	5,51%	https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_TPMYTASAS/PEM_TPMYTASAS
Premio por riesgo de mercado	(Rm-Rf)	5,36%	5,36%	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Premio por liquidez	Pliq	2,16%	2,16%	Amihud (2015)
Premio por startup	Pstart	3,00%	3,00%	Taller AFE. Universidad de Chile (2022)
Tasa de descuento	Tdesc	13,55%	13,67%	

Fuente: Damodaran, Banco central, Amihud (2015) y Universidad de Chile.

El beta desapalancado fue conseguido desde la página web de Damodaran, en el conjunto de datos regionales N°5 de mercados emergentes del 05 enero del 2022, para la industria de “Retail (Grocery and Food)”. La tasa libre de riesgo a 5 años fue obtenida a partir de los bonos licitados del Banco central de Chile en pesos chilenos (BCP 5 años), respecto a esta tasa al infinito fue obtenida del BCP 10 años. El premio por riesgo de mercado fue conseguido desde la página web de Damodaran en el conjunto de datos de otros mercados (estas son estimaciones de primas de riesgo para otros mercados basadas en las calificaciones de países asignadas por Moody's).

7.8 Evaluación financiera del proyecto

7.8.1 Evaluación Operacional con Valor de Desecho Contable

Esta evaluación financiera considera el cierre del proyecto en el quinto año.

Tabla 10: Evaluación operacional horizonte 5 años.

Año	0	1	2	3	4	5
\$MM de pesos chilenos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	(41,90)	(29,41)	7,98	38,72	67,82	159,82
FLUJO CAJA LIBRE ACUMULADO	(41,90)	(71,31)	(63,33)	(24,61)	43,21	203,03
FLUJO CAJA LIBRE ACTUALIZADO	(41,90)	(25,90)	6,19	26,45	40,80	84,66

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento es de un 13,55%, el VAN \$90,29MM, la TIR 41,54%. En cuanto al Payback es de 3,36 años con un ROI de 662,97%.

7.8.2 Evaluación Operacional con Valor de Desecho Económico (Perpetuidad)

Esta evaluación financiera no considera el cierre del proyecto.

Tabla 11: Evaluación operacional horizonte al infinito.

Año	0	1	2	3	4	5
\$MM de pesos chilenos	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	(41,90)	(33,40)	3,99	34,74	63,84	903,83
FLUJO CAJA LIBRE ACUMULADO	(41,90)	(75,30)	(71,30)	(36,57)	27,27	931,10
FLUJO CAJA LIBRE ACTUALIZADO	(41,90)	(29,38)	3,09	23,65	38,24	476,24

Fuente: Elaboración propia

La tasa de descuento es de un 13,67%, el VAN \$469,94 MM, la TIR 80,45%. En cuanto al Payback es de 3,57 años con un ROI de 1363,38%.

7.9 Punto de equilibrio financiero (FC con perpetuidad)

El punto de equilibrio financiero es aquel que resulta de estimar el ingreso por ventas mínimo del primer año para que el VAN al infinito sea igual a 0. En este sentido, el ejercicio resulta de poder fijar el objetivo de ingresos mínimos necesarios para que el proyecto sea atractivo para un inversionista que exige una rentabilidad ajustada al riesgo.

El resultado del punto de equilibrio es de 2.553 hogares objetivo, lo que equivale a ventas netas de \$162,2 MM en el primer año de operación (-34,54% variación respecto al plan de negocio). El detalle por comuna se puede ver en anexo 31.

7.10 Balance proyectado

A continuación, se presenta el balance general del plan de negocio. El detalle de este estado de situación financiera está en el anexo 32.

Tabla 12: Proyección de balance anualizado.

Al 31 de diciembre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total activos corrientes	58,86	92,18	177,92	313,90	492,58
Total activos no corrientes	26,64	22,65	18,67	14,68	10,70
TOTAL ACTIVOS	85,50	114,83	196,59	328,58	503,27
Total pasivos corrientes	45,31	64,44	104,29	164,72	230,71
Total pasivos no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	45,31	64,44	104,29	164,72	230,71
TOTAL PATRIMONIO	40,19	50,38	92,30	163,86	272,56
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	85,50	114,83	196,59	328,58	503,27

Fuente: Elaboración propia

7.11 Fuentes de financiamiento

Las evaluaciones estimadas suponen que los proyectos son evaluados de manera operacional, esto es, que la inversión total se encuentra financiada con recursos propios.

El 70% de la inversión inicial, que incluye inversión en activos más el capital de trabajo, será aportada por los dos socios fundadores en partes iguales (\$23,9 millones de pesos cada uno). El resto del capital necesario (30%) será ofrecido a un inversionista, el cual debe cubrir \$20,49 millones de pesos.

7.12 Ratios financieros clave

Los ratios financieros del proyecto se resumen a continuación. El detalle se puede observar en el anexo 33.

Tabla 13: Ratios financieros anualizados.

Indicador financiero	2023	2024	2025	2026	2027
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Utilidad Neta	-11,34%	2,80%	8,37%	10,87%	13,13%
ROA	-42,18%	11,93%	40,88%	58,22%	74,91%
ROE	-69,93%	20,24%	45,41%	43,67%	39,88%
Razón endeudamiento D/P	1,05	1,16	0,93	0,76	0,59
Razón endeudamiento - Base total	0,51	0,54	0,48	0,43	0,37
Razón Corriente AC/PC	0,95	1,07	0,98	0,87	0,83

Fuente: Elaboración propia

7.13 Análisis de sensibilidad

A continuación, se simulan distintos escenarios de manera unidimensional (*ceteris paribus*) con el fin de evaluar la viabilidad económica ante los distintos riesgos del negocio.

Tabla 14: Indicadores económicos en análisis de sensibilidad.

ESCENARIO A 5 AÑOS	INDICADORES			
	VAN	TIR	PAYBACK	ROI
Base	\$90,29	41,54%	3,36	662,97%
Disminución de un 10% del Q ventas	\$45,51	26,25%	4,1	464,76%
Incremento en un 10% del Q ventas	\$132,07	57,44%	2,82	857,24%
Disminución de un 10% del precio venta	\$46,42	26,53%	4,1	468,78%
Incremento en un 10% del precio venta	\$131,41	57,19%	2,83	854,06%
Incremento en un 10% de los costos de venta	\$31,85	23,93%	4,15	362,27%
Incremento en un 20% el arriendo del local	\$77,88	37,14%	3,54	606,33%

Fuente: elaboración propia.

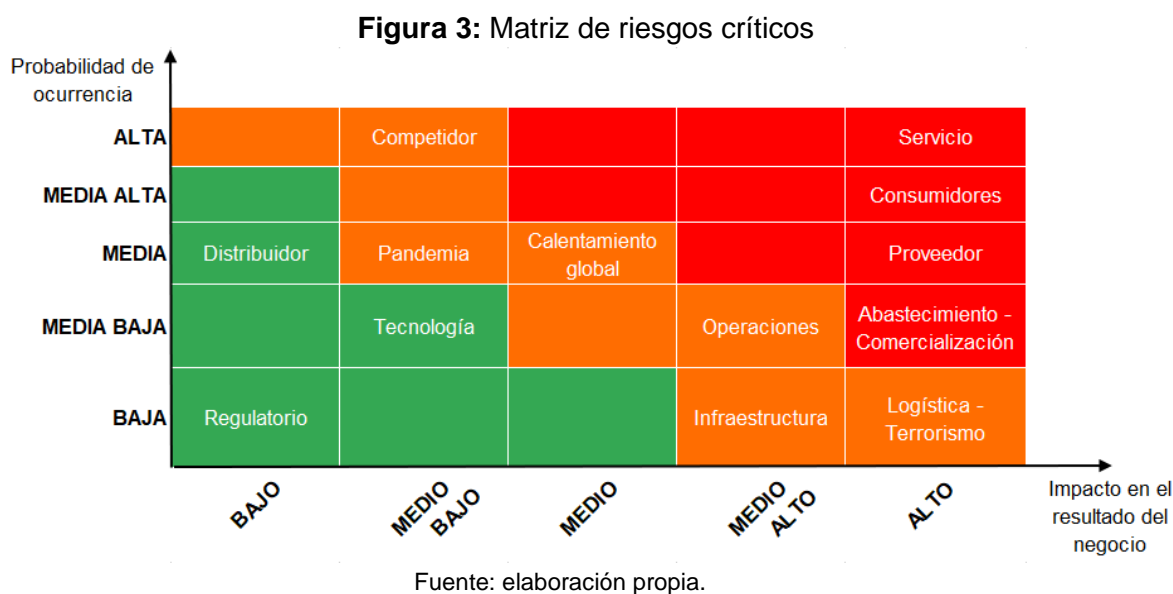
Como se muestra en la tabla 14, todos los escenarios mantienen la viabilidad del proyecto. Respecto a la variación de la sensibilización sobre el escenario base, existe un efecto de cambio similar de los indicadores entre la cantidad de ventas Q y el precio de venta.

Cabe señalar que el plan de negocio es más sensible ante el incremento de los costos de venta, puesto que estos nos dan el margen de contribución para poder cumplir con los gastos de ventas, operacionales y administrativos de Green Huertos.

Se consideró un escenario con un incremento en el arriendo del local, debido al aumento que pudiese tener el valor del metro cuadrado del sector descrito en el punto 2.1.4, de un 20%, que afecta directamente en un 14% el VAN del proyecto.

VIII. Riesgos críticos

En este capítulo se muestran los riesgos que pueden afectar en gran medida el plan de negocio, tanto en su puesta en marcha como en su operación. Estos se separan en riesgos internos y externos. Según Sapag et al. (2014), los primeros tienen relación con los elementos de riesgo asociados a la empresa y a sus socios. Por otro lado, los segundos son también denominados amenazas del negocio, las cuales pueden provenir de cuatro subdimensiones diferentes: los mercados con los que interactúa o interactuará el proyecto, los grupos afectados externos o stakeholders externos, el contexto local y el contexto internacional (p.300).



En la figura 3 se puede observar que los riesgos que tienen mayor criticidad son: el servicio, los consumidores, los proveedores, abastecimiento y comercialización. El detalle y plan de mitigación de cada uno, se puede apreciar en los anexos 34 y 35.

Los riesgos atribuibles al servicio y consumidores están relacionados a una prestación de servicio no esperado por el cliente al momento de la compra y el despacho, que podrían provocar una fuga de los clientes y consumidores. Esto se mitigará con una gestión integral de inteligencia de negocios, en el cual se analizará la información recogida de encuestas y comportamiento de compra para realizar mejoras en los procesos y campañas de fidelización.

IX. Propuesta inversionista

El buscar financiamiento alternativo a través de una estructura societaria para capital de riesgo, puede implicar que los inversionistas exijan un mayor retorno que el estimado en la rentabilidad exigida por la tasa de costo de capital. Si el inversionista exige una mayor rentabilidad, implica que existirá una mayor distribución de riqueza para estos, en detrimento de quienes desarrollan el proyecto.

En una primera instancia, la propuesta al inversionista contempla un aporte de capital sin participación accionaria con una estructura de flujos de caja finita a 5 años y con flujos preferentes. En otras palabras, la alternativa contempla un aporte de capital de un 30% de la inversión (según punto 7.11), que paga flujos de caja preferentes y equivalentes al 40% de los flujos. Los flujos de caja relacionados a la propuesta es la siguiente:

Tabla 15: Flujo del inversionista finito

\$MM pesos clp	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo del inversor	(20,49)	0,00	3,19	15,49	27,13	63,93
Flujo acumulado	(20,49)	(20,49)	(17,30)	(1,81)	25,32	89,25

Fuente: elaboración propia.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del flujo expuesto en la tabla 15 es de un 49%, con un VAN de \$29,47MM, un retorno de la inversión de 436% y un periodo de recuperación de la inversión de 3,07 años. Cabe señalar que esta alternativa no tiene barreras de salida.

La segunda propuesta al inversionista es entregar una participación en la propiedad de un 30% (\$20,49 MM), con derecho a voto. Esta alternativa contempla la misma tasa interna de retorno que el proyecto evaluado a perpetuidad (80,45%), un VAN al inversionista de \$141,88 MM, y un Payback de 3,46 años.

Tabla 16: Flujo del inversionista infinito

\$MM pesos clp	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo del inversor	(20,49)	0,00	1,20	10,42	19,15	271,15
Flujo acumulado	(20,49)	(20,49)	(19,29)	(8,87)	10,28	281,43

Fuente: elaboración propia.

X. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se observa en la región metropolitana una oportunidad de nicho con respecto a posicionarse como una marca saludable en el mercado de alimentos del sector oriente de Santiago, mediante la comercialización en tienda física y marketplaces que apoyen en la distribución de productos orgánicos frescos.

Para el éxito del proyecto es fundamental el escoger la localización de la tienda, por esto se utilizan herramientas de geomarketing con el fin de cuantificar las zonas con mayor densidad poblacional del mercado objetivo y además que posean menor cercanía a los competidores. Se estima que la zona evaluada mejora las posibilidades de éxito de la empresa.

Los acuerdos de comercialización con los proveedores de productos orgánicos, mas la elección del capital humano son factores claves para llegar a los estándares de calidad y nivel de servicio deseados con el fin de fidelizar a los clientes. La responsabilidad y desempeño que tendrá el administrador del local determinará los rendimientos del negocio, dado que al apuntar a entregar un servicio premium debe haber una consistencia entre la promesa y el desempeño de los trabajadores de la empresa en todos los puntos de contacto con los clientes.

Para iniciar Greenhuertos se necesita una inversión inicial de 30,6 millones y un capital de trabajo de 37,7 millones. El retorno de la inversión es de 3,36 años, con una tasa de descuento de 13,55%, la TIR 41,54%, ROI de 662,97% y VAN \$90,29MM, indicando que este proyecto es rentable.

Este proyecto es atractivo para posibles inversionistas, ya que con una inversión inicial de \$20,49MM se obtiene una TIR de un 49%, VAN de \$29,47MM, un retorno de la inversión de 436% y un periodo de recuperación de la inversión de 3,07 años con barreras de salida bajas; tanto para hoy como en las tendencias a mediano plazo.

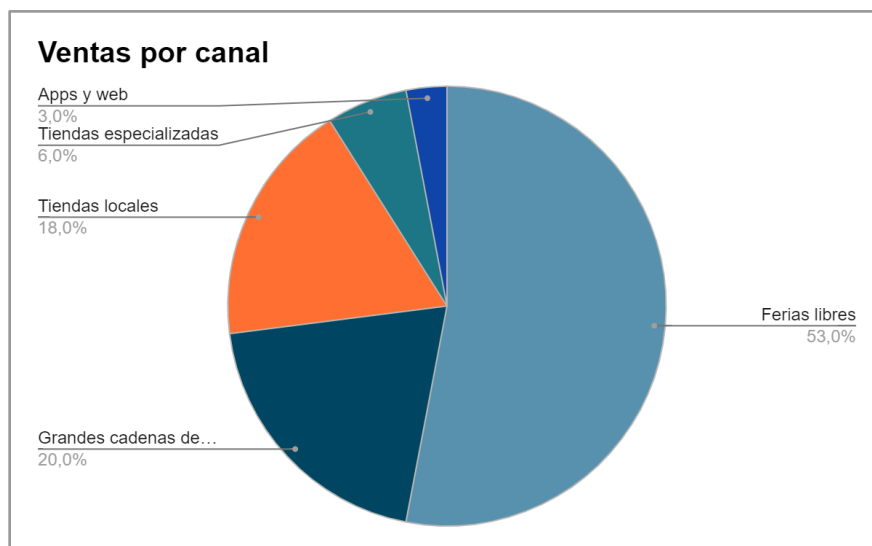
En el análisis de sensibilidad y riesgo, a pesar de que el escenario pesimista (+10% aumento costos) muestra un menor retorno de la inversión el proyecto sigue siendo rentable, con un VAN de \$31,85MM, una TIR 23,93% y un payback 4,15 años.

Bibliografía y Fuentes

- BCN. (2017). *Hogares según sexo del jefe de hogar*.
<https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales/resultados-consulta?id=137784>
- Damodaran. (2022, enero). *Levered and Unlevered Betas by Industry*.
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>
- Deloitte. (2021, noviembre). *Preferencias y Tendencias del Consumo de Alimentos en Chile*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/customer-marketing/cl-preferencias-y-tendencias-de-los-alimentos-en-chile.pdf/>
- Fundación para la innovación agraria. (2017, Diciembre). *Canales de comercialización alternativos para el desarrollo del mercado nacional de productos agrícolas orgánicos* https://www.fia.cl/wp-content/uploads/2018/05/Canales_comercializacion-3.pdf
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Editorial Pearson.
- INE. (2022, junio). *Encuesta de Presupuestos Familiares*.
<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>
- INE. (2017). *Censo de Población y Vivienda*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/censo-de-poblacion-y-vivienda>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson.
- Maquieira, C. (2008). *Finanzas corporativas: Teoría y práctica*. Editorial Andrés Bello.
- Odepa. (2019, noviembre). *Informe final: caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos*.
<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2020/01/InfCadenaOrganicaNacional2019.pdf>
- Odepa. (2022, diciembre). *Localización de ferias libres en la región metropolitana*.
https://apps.odepa.gob.cl/powerBI/reporte_ferias_libres.html
- Odepa. (2022, diciembre). *Precios al consumidor*. <https://reportes.odepa.gob.cl/#/noticias-mercado/precios-consumidor>
- Palepu, K. y Healy, P. (2013). *Business analysis & valuation: Using financial statements*. South-Western.
- Portal Inmobiliario. (2022, noviembre). *Locales en Arriendo en Providencia*.
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/comercial/providencia-metropolitana>
- Sapag, N., Sapag, R. y Sapag J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill/Interamericana editores.
- SAG. (2017, junio). *Certificación de Productos Orgánicos*. <https://www.sag.cl/ambitos-de-accion/certificacion-de-productos-organicos>

ANEXOS


Anexo 1: Ventas de frutas y verduras por canal a nivel nacional.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Referencias y tendencias del Consumo de Alimentos en Chile (p.1), por Deloitte, 2021.

Anexo 2: Pestel

ENTORNO	ANÁLISIS
Político	<p>Hoy en día Chile vive uno de los momentos políticos con mayor incertidumbre de estos últimos años. Luego del estallido social del año 2019, el país ha convocado a redactar una nueva constitución, en reemplazo a la actual que tiene más de 40 años de vigencia. Hoy, luego del rechazo del primer borrador, el parlamento está decidiendo el mecanismo de redacción de una nueva constitución. Este escenario puede afectar en menor medida al negocio, puesto que es política nacional incentivar una alimentación saludable, con los nutrientes necesarios y con cobertura a los chilenos que tienen problemas alimentarios.</p> <p><i>Fuente: Ley 26.670: Elige vivir sano 2013. Ley de alimentos 2018 (parches negros).</i></p>
Económico	<p>En el primer trimestre de este año 2022 el producto interno bruto creció un 7,2% respecto al mismo trimestre del año 2021. Este aumento se explica por los servicios personales, de transporte y empresariales y el comercio. La demanda interna creció un 13%, impulsado principalmente por el consumo de los hogares. También hubo una desaceleración en el PIB desestacionalizado del 0,8% debido a la industria minera y el comercio (<i>Fuente: Cuentas Nacionales de Chile, Banco Central</i>)</p> <p>El informe de política monetaria del Banco central IPOM (septiembre 2022), indica que al cierre de este año la economía chilena crecerá entre 1,75 y 2,25%. Para el próximo año, se prevé una leve recesión económica en torno al -1,5 y -0,5%, mientras que para el 2024 el país tendrá un crecimiento potencial entre 2,25 y 3,25% y un PIB per cápita sobre los US \$30.000.</p> <p>Existe un riesgo en el corto plazo debido a un deterioro del gasto privado, producto de la inflación mundial que ha provocado la invasión de Rusia a Ucrania, sumado al confinamiento de China y problemas logísticos en la cadena de distribución global. Todo esto, conlleva al país a un aumento de la inflación a fines de este año en torno al 10%, por lo que aumentará el costo de vida y de los alimentos, entre otros.</p>

<p>Sociocultural</p>	<p>La población chilena luego de haber aprendido a sobrevivir bajo la pandemia del COVID-19, transformó su estilo de vida: la forma de comprar, la manera de relacionarse, la forma de trabajar, etc.</p> <p>Debido a lo anterior planteado, las transacciones que realizan las personas han evolucionado hacia la digitalización. Se ha visto un auge en los servicios de delivery tanto en apps y plataformas web.</p> <p>Aumento de las enfermedades celíacas, alergias e intolerancia alimentaria y diabetes (aumento de diagnósticos).</p> <p>Aumento en el gasto promedio de salud, bienestar y alimentación.</p> <p>No existe conocimiento ni divulgación sobre los alimentos orgánicos en el país.</p>
<p>Tecnológico</p>	<p>Debido a los cambios socioculturales de estos últimos 3 años y al despliegue de las compañías de telecomunicaciones en el país, las ventas de alimentos por el canal digital online (web y apps) han ido en aumento, otorgando una oportunidad para este negocio en particular.</p> <p>Existen las RR.SS. que pueden aportar en la comunicación de los beneficios en la salud de las personas y en el planeta sobre consumir productos orgánicos.</p> <p>No existe un sistema digital público integrado de trazabilidad de productos orgánicos certificados en Chile (buscado en consultas públicas por ACHIPIA / MINAGRI).</p> <p>La Iniciativa público - privada Chilealimentos busca mejorar el posicionamiento del país a través de la tecnología, con el objeto de ser un referente a nivel mundial de alimentos saludables.</p>
<p>Ecológico</p>	<p>La ley N°20.089 / 2006 que crea el sistema nacional de certificación de productos orgánicos, fomenta la producción silvoagropecuaria basado en prácticas de manejo ecológicas para el país (agua, recuperación de suelo, reducción de contaminantes químicos).</p> <p>Chile utiliza envases ecológicos y sostenibles en la comercialización de sus productos, que ayudan a generar una economía circular, minimizando los residuos en la cadena de valor.</p>
<p>Legal</p>	<p>La agricultura orgánica es regulada desde el año 2006 por la Ley N°20.089 / 2006 que crea el Sistema Nacional de Agricultura Orgánica, cuyo objetivo principal es alcanzar una productividad sostenida sobre la base de la conservación y/o recuperación de los recursos naturales. Esta definición se encuentra en la Norma Técnica Chilena que regula la producción, certificación y etiquetado de productos “orgánicos”, “ecológicos” o “biológicos” por medio del Servicio agrícola ganadero.</p>  <p>También existe la Ley de alimentos N°20.606 / 2019 que crea el sello de advertencia “altos en” en la parte frontal del etiquetado.</p> <p>Ante estos aspectos legales, la empresa no tiene problemas para una posible operación en el mercado, puesto que las regulaciones para los comercializadores no son tan estrictas como para los productores.</p>

Anexo 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

a. Rivalidad entre empresas existentes:

La tasa de crecimiento de la industria es de un 2,5% anual a nivel país (incluye productos orgánicos). Por tal motivo se hace necesario quitar participación de mercado para poder crecer en el área donde desea competir GreenHuertos.

Las actuales empresas existentes que comercializan frutas y verduras poseen poca diferenciación en su oferta de productos, integrando recientemente productos orgánicos, sin embargo su diferenciación se basa en el servicio al cliente.

Respecto a los costos de cambio, realizar el cambio de productos orgánicos a un producto convencional (fuera de la normativa de la ley N°20.089) es alto para el cliente que si le importa una nutrición saludable y libre de agentes tóxicos. Adicionalmente, los costos de cambio son altos para el cliente cuando existen atributos importantes en el buen servicio asociado al producto que desean consumir.

En esta industria el tamaño es importante para lograr mejores negociaciones con los proveedores, con la intención de lograr mejores márgenes de utilidad y/o un mejor precio final para el cliente. En el nicho de mercado de productos orgánicos este punto es un poco más flexible, puesto que el cliente está dispuesto a pagar más por esta categoría de productos.

Según Odepa (*Informe final caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos, 2019*), existe una base productiva orientada al mercado interno de tamaño discreto, entre 300 a 400 productores con un valor de producción en torno a USD \$6 millones, por lo que actualmente no existe un riesgo de exceso de capacidad y reducción de precios en el mercado.

Las barreras de salida son bajas, puesto que una tienda especializada de alimentos como frutas y verduras utiliza activos similares a las tiendas de alimentos elaborados, los cuales se pueden liquidar rápidamente.

b. Amenaza de nuevos participantes:

La amenaza de potenciales nuevos participantes en la industria dependerá de las barreras de entrada existentes y potenciales.

Para poder ingresar a la industria y comercializar estos productos y servicios no es necesario invertir en una gran capacidad instalada. Si se analiza desde la perspectiva de los productos, abastecerse con una mayor cantidad de frutas y verduras que la demanda exige, con el fin de lograr mejores costos, las utilidades pueden verse afectadas por la merma del deterioro de los alimentos. Por el lado del servicio, existe la posibilidad de externalizar los despachos a cliente (última milla) con las nuevas tecnologías que ofrecen las apps de delivery siempre y cuando exista una tienda física; esto significa transformar la inversión y el costo fijo de operación en costo variable.

Las grandes cadenas de supermercados están introduciendo productos orgánicos en los sectores más acomodados de Santiago, en la cual están estableciendo estándares de exhibición, envasado y certificación de sus productos acorde a la ley chilena N°20.089. Para poder ingresar a esta industria es necesario tomar en cuenta estos primeros movimientos que ya existen.



Jumbo Portal La Reina. Fuente: Elaboración propia en base a estudio de mercado.

Existen barreras de entrada para los canales de distribución presencial, debido a que se necesita gran inversión inicial en estudio de mercado, baja disponibilidad de locales para nuevas tiendas, costos de remodelación y también nuevos activos fijos para poder operar.

Respecto a las barreras de entrada del canal remoto online, solo basta cumplir con los requisitos legales chilenos, un desarrollo informático para la tienda virtual y un sistema de reparto a domicilio en caso de no adicionar una tienda física.

c. Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de los productos sustitutos en esta industria depende del precio relativo y del valor que el cliente y consumidor le otorga (Palepu, 2012).

Actualmente existen sustitutos como frutas y verduras convencionales con pesticidas y plaguicidas de origen artificial que pueden cumplir la misma función como ingredientes en la elaboración de alimentos, pero no así en cuanto a los niveles de toxicidad que pueden acumularse en el organismo de las personas y en el medio ambiente (Asesoría técnica Plaguicidas, BCN Chile, 2019).

https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26830/1/Plaguicidas_An tecendentes_generales.pdf

También se pueden encontrar frutas y verduras orgánicas nacionales e importadas en conserva, deshidratadas, congeladas, al vacío o jugos. Estos productos sustitutos cumplen con el aporte nutricional, pero no con la frescura, textura y otros atributos que el consumidor desee, generando así una menor disposición a cambiar de producto.

d. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación que ejercen los compradores se basa principalmente en la importancia en la estructura de costos, asimismo están dispuestos a gastar recursos necesarios para encontrar mejores precios por el mismo producto y/o servicio. En este caso sí es relevante el gasto mensual en alimentación de frutas y verduras frescas.

Los alimentos orgánicos como frutas y verduras frescas poseen una diferenciación marcada por lo sano, natural y mantiene el cuidado del medio ambiente (SAG, 2019. https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/sist_nac_cert_prod_organicos.pdf). Además, el producto posee mayor calidad al no existir productos químicos en su cultivo. Si a esto se

suma un buen nivel de servicio al cliente, se pueden generar mayores costos de cambio disminuyendo así el poder de negociación de los compradores.

En la actualidad y como se analizará en el punto 2.2 existen competidores de frutas y verduras convencionales, pero solamente las cadenas de supermercado ofrecen productos orgánicos certificados y si se considera el estudio de la Odepa (*Informe final caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos, 2019*) los compradores están dispuestos a consumir y a pagar más por estos productos. En base a estos antecedentes, el poder relativo de negociación es bajo para el comprador.

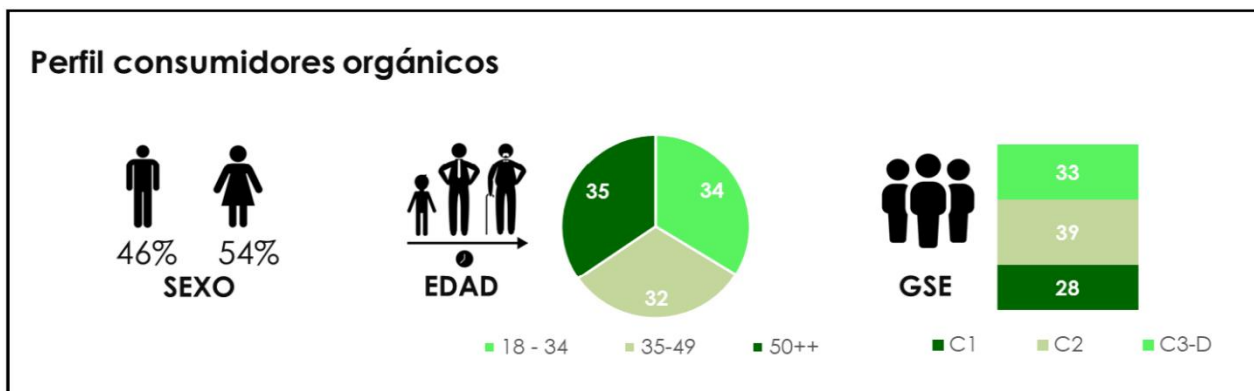
e. Poder de negociación de los proveedores

El poder relativo de los proveedores en este nicho de mercado orgánico se explica principalmente por los pocos productores nacionales mencionados anteriormente en el punto a, debido a las exigencias iniciales de la ley N°20.089 sobre el largo tiempo de tratamiento del suelo que debe estar libre de contaminantes directos o indirectos. Esto deja al proveedor con un activo inmovilizado al menos 36 meses antes de la primera cosecha. (Sistema Nacional de certificación de productos orgánicos agrícolas, 2019) https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/sist_nac_cert_prod_organicos.pdf

Los proveedores tienen la obligación de vender rápidamente la producción, puesto que se trata de alimentos frescos y perecibles que pueden generar mermas importantes. Esto hace disminuir su poder relativo en caso de disminuir la demanda de sus productos o si existe la amenaza de sustitución de productos orgánicos frescos por productos envasados o frutas y verduras cultivadas con el método convencional.

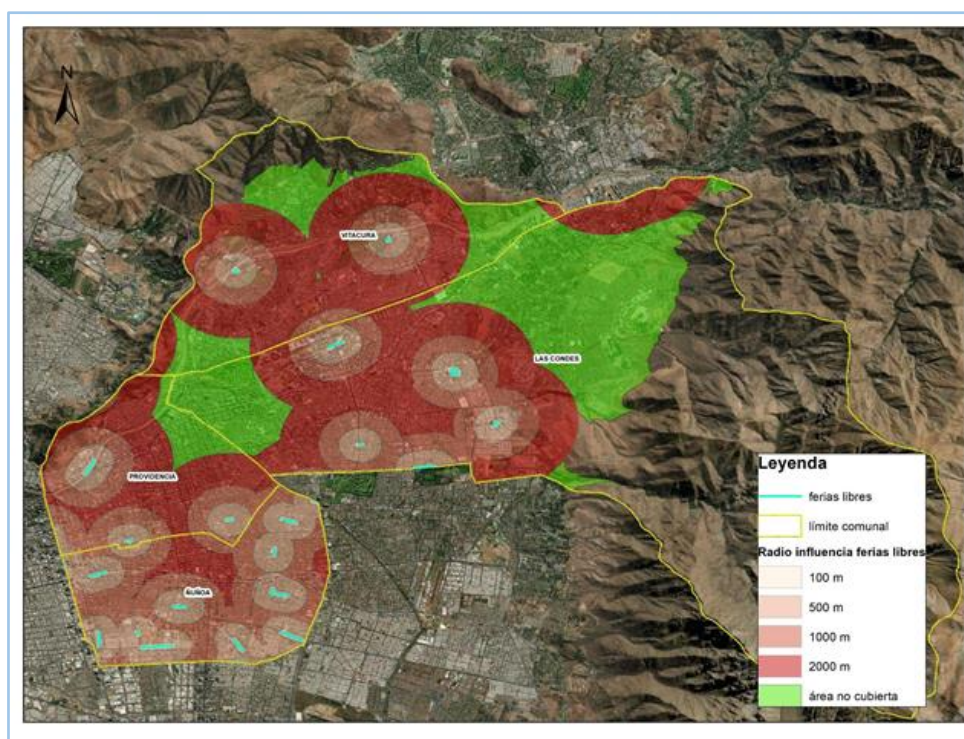
Por último, el poder relativo de los proveedores puede ser una verdadera amenaza si estos realizan una integración hacia adelante en la cadena de valor ofreciendo sus productos directamente en ferias libres tradicionales y ferias libres orgánicas (como existe en algunas comunas de Santiago).

Anexo 4: Perfil de los consumidores de productos orgánicos (%)



Fuente: Odepa, 2019.

Anexo 5: Zonas sin influencia de ferias libres.



Nota: Los sectores marcados en color verde indican donde no existe presencia de ferias libres. Fuente: elaboración propia.










Anexo 6: Cuadro Comparativo de fortalezas y debilidades de competidores.

N°	COMPETIDOR	DESCRIPCIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIA PRECIO	ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA CONTACTO
1	Supermercado Líder	Gran minorista que incluye frutas, verduras y productos elaborados.	Productos con mayor durabilidad. Alta disponibilidad de productos. Alta variedad de productos nacionales e importados.	Algunos productos no son apto para consumo inmediato. Elevados precios. Autoatención en tercera edad. Productos sin pesar en cajeros, hay que dejarlos de lado o ir a zona de verduras.	Basado en el valor que otorgan al cliente.	Intensiva: Canal Presencial, Online, mixto (pick up)	Medios comunicación masiva: TV, Radio, SMS, E-mail, Whatsapp, Redes sociales y app propia.
2	Supermercado Jumbo	Gran minorista que incluye frutas, verduras y productos elaborados.	Productos con mayor durabilidad. Alta disponibilidad de productos. Alta variedad de productos nacionales e importados. Promoción en día específico de la semana.	Algunos productos no son apto para consumo inmediato. Elevados precios. Autoatención en tercera edad. Productos sin pesar en cajeros, hay que dejarlos de lado o ir a zona de verduras.	Basado en el valor que otorgan al cliente.	Intensiva: Canal Presencial, E-commerce, mixto (pick up)	Medios comunicación masiva: TV, Radio, SMS, E-mail, Whatsapp, Redes sociales y app propia.
3	Verdulería de Barrio	Pequeño negocio donde se especializan en frutas y verduras.	Atención personalizada. Productos fuera del mix con venta a pedido. Cercanos al cliente final.	Productos no frescos en algunos días de la semana. Variación de precios durante la misma semana.	Basado en el costo de adquisición.	Exclusiva: Presencial, cercano al cliente final.	Presencial
4	E-commerce (Frest)	Minoristas que venden frutas y verduras 100% canal web.	Comodidad para el cliente en compra y recepción de productos. Despacho gratis sobre un monto determinado de compra.	Inconsistencia de inventarios. Cliente conoce el producto real en la entrega final. Exigencia de pedido mínimo en compra.	Basado en el valor que otorgan al cliente.	Intensiva: Online	Medios comunicación masiva: E-mail, Whatsapp, Redes sociales.

5	Feria libre sector alto	Mercadillo periódico que funciona en calles de las ciudades chilenas	<p>Productos frescos.</p> <p>Alta variedad de productos de temporada.</p> <p>Alta disponibilidad de productos nacionales e internacionales.</p> <p>Pago con tarjetas bancarias.</p> <p>Ofrecen fracciones de la unidad de fruta de alto valor.</p>	<p>Lejos del cliente final.</p> <p>Estacionamientos limitados.</p> <p>Existen horarios punta con multitud de gente.</p> <p>Precios elevados, incluso más caro que los supermercados.</p>	Basado en el valor que otorgan al cliente.	Exclusiva: Presencial y con frecuencia temporal.	Presencial
6	Green Huertos	Emprendimiento estudiantes FEN Uchile	<p>Alta variedad de productos de temporada.</p> <p>Alta disponibilidad de productos nacionales e internacionales.</p> <p>Atención personalizada en venta y despacho.</p> <p>Pago con tarjetas bancarias, transferencia y efectivo.</p>	<p>Nulo conocimiento de marca.</p> <p>Bajo poder negociador con proveedores.</p> <p>Altos costos fijos comparado al volumen de venta en el primer año de operación.</p>	Precio alto	Venta online a domicilio y retiro en local. Venta en tienda	Medios comunicación masiva: E-mail, Whatsapp, Redes sociales.

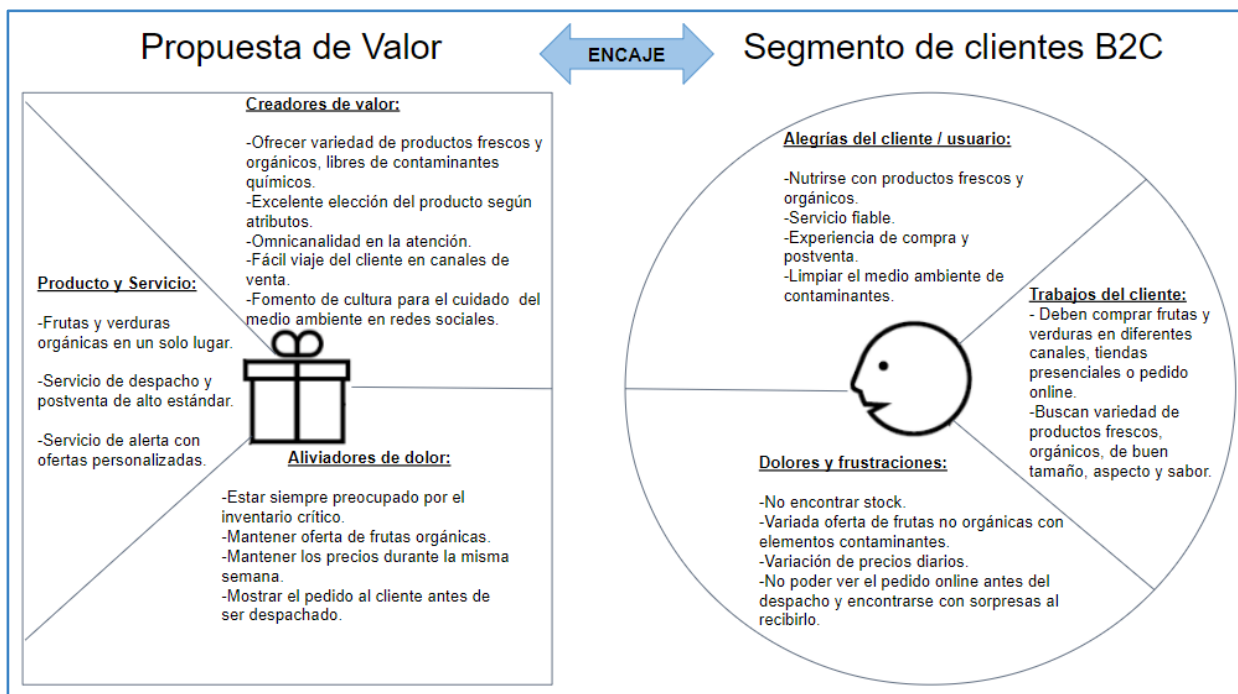
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de oferta

Anexo 7: Lienzo Canvas

<p>Socios clave </p> <p><u>Principales proveedores:</u> pymes de productos orgánicos, sindicatos y asociaciones de agricultores autorregulados ante la Ley N°20.089 y Vega central.</p> <p><u>Agencia de Marketing.</u></p> <p><u>Influenciadores.</u></p>	<p>Actividades clave </p> <p>Selección de proveedores de alta calidad. Selección de productos disponibles para la venta. Comunicación semanal con clientes que fortalezca la frecuencia de compra.</p> <p>Recursos clave </p> <p>Director de la empresa. Encargado de abastecimiento, un chófer, dos picking con experiencia seleccionando productos orgánicos. Un vendedor presencial y tomador de pedidos online, página web. Agencia de diseño y social media. Camión, bodega, área de picking. Redes sociales.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Entregar productos frescos de alta calidad y con un nivel de servicio superior a lo que se maneja en la industria, entregando la posibilidad de despacho a domicilio, retiro en punto de venta (pick up) además de comprar en tienda.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Comunicación semanal a través de whatsapp con clientes frecuentes. Se refuerza el mensaje a través de comunicación diaria en redes sociales con promociones y mensajes nutricionales.</p> <p>Canales </p> <p>Venta en tienda presencial. Canal web (página web, whatsapp e instagram).</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Mujeres entre 25 y 50 años, las cuales tienen preferencia y disposición a pagar por obtener una alimentación saludable. Personas que optan por el veganismo o una alimentación más saludable. El segmento socioeconómico es ABC1 y vive en las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea y Providencia. Se considera trascendental ubicar el negocio en una zona altamente densa en edificios y sin acceso a ferias libres cercanas.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Costos indirectos: Sueldos, arriendo de bodega, mantención vehículo, marketing y publicidad (10% del ingreso proyectado durante los primeros 2 años). Costos directos: Abastecimiento de productos según demanda, bencina. Inversión: Página web y cuenta en redes sociales. Capital de trabajo</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Ingresos provenientes de venta directa a clientes personas.</p>		

Fuente elaboración propia

Anexo 8: Lienzo propuesta de valor



Fuente: elaboración propia en base estudio de mercado

Anexo 9: Desarrollo de Cadena de valor

a) Actividades primarias.

Logística interna:

En la gestión de selección y evaluación de proveedores debe estar acorde con lo que se ofrece al cliente, para no estar incumpliendo el estándar de calidad, solicitando los certificados de que los productos son orgánicos a su vez en la gestión de recepción y almacenamiento debe existir un protocolo de recepción, almacenamiento y distribución de los productos, actividad asegura que los productos cumplen con los estándares de calidad establecidos para nuestros clientes.

El inventario debe estar cuadrado para evitar los quiebres de stock, si existe algún procedimiento o proceso que estén fuera de estándar o con error, se deberá realizar seguimiento y corrección buscando la causa raíz de este quiebre.

Planificación de la demanda para gestión de compras.

Operaciones:

Procedimientos estrictos del producto y despacho al cliente. Existirá un protocolo para la entrega de los productos a través de nuestra empresa y /o externa, en el cual debe existir seguimiento y control de las entregas.

Protocolo de manipulación y selección de productos, asegurando la separación de aquellos que cumplan los estándares mínimos de calidad y presentación.

Cumplimiento de normas de higiene y seguridad durante el horario laboral.

Logística externa:

Procedimiento de planificación y gestión de contratos que asegure el stock de productos de alta calidad. Acuerdo de contrato con empresas de delivery para entrega de productos a domicilio que mantengan el mismo nivel de servicio entregado por nuestro delivery interno.

Marketing y ventas:

La venta será presencial y en línea, por lo que se publicará en medios de comunicación como página web, mails masivos, redes sociales, influencers entre otros.

Desarrollo de página web que facilite la compra en línea, con fácil acceso a selección de los productos y pago.

Ciente:

Soporte comercial online y presencial, buscando la fidelización del cliente. Para esto se habilitarán canales de comunicación que resuelvan las problemáticas y/o consultas de los clientes, esto se medirá con métricas de KPI, diferenciando en consultas, reclamos y sugerencias, efectuando un control de satisfacción de cliente.

Gestionar la fidelización del cliente, se realizará a través de estudio de necesidades (comportamiento de compra, preferencias, gustos) y satisfacción de los clientes.

b) Actividades de apoyo

Infraestructura de la organización:

El local estará ubicado estratégicamente, con diseño innovador y espacios adecuados para que los productos tengan una experiencia agradable a la vista de los clientes.

Layout del local y bodega cómodos, para actividades administrativas, bodegaje, embalaje de productos y pago de los clientes.

Contará con un sistema de seguridad y alarma.

Equipos necesarios para mantención de productos y funcionamiento del local para realizar las ventas presenciales y de delivery.

Gestión de recursos humanos:

Definir perfil y búsqueda de los colaboradores para las vacantes de la empresa, deben tener una fuerte orientación al servicio al cliente y conocimientos básicos de productos frutícolas.

Procesos de selección, contratación y motivación de talento humano. Una vez contratados deben dar inducción a nuevos colaboradores.

Políticas de remuneraciones e incentivos orientados al éxito en la implantación y ejecución de la estrategia y planes definidos por la empresa.

Desarrollo de tecnología:

Desarrollo de página web para ventas online.

Software que permita gestionar la información de proveedores, clientes, ventas, adquisiciones, stock, mermas, pérdidas, resultados, proyecciones.

Procedimiento e instructivos de la plataforma con sistema de seguridad y calidad de la información.

Página que pueda monitorear la entrega de productos a domicilio.

Abastecimiento:

Existirán relaciones con proveedores claves descritos en el punto 3.1.6, tales como Tierra viva, Ecocultiva y Sindicato de trabajadores independientes Corazón orgánico de Paine. Para asegurar el abastecimiento y la calidad de los productos, se estudiaron las mayores dificultades que enfrentan los proveedores (Odepa, 2019), estas son:

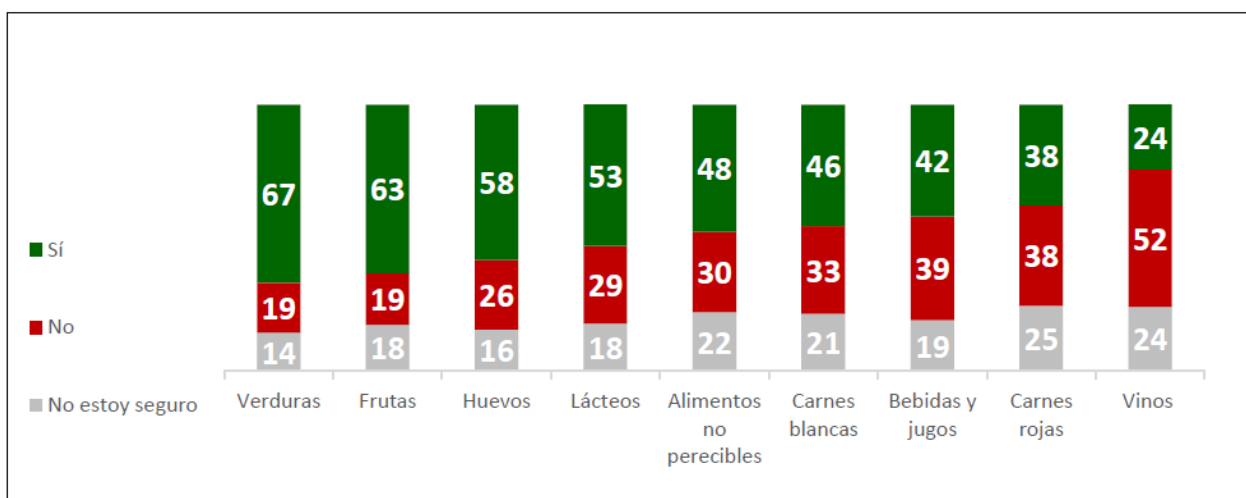
- a) Acopio de los productos.
- b) Elaborar productos con packing certificado.
- c) Capital de trabajo, por problemas de pago a 30 días de sus clientes.

Con el fin de mitigar estas dificultades y mantener una relación a largo plazo es necesario sistematizar las entregas de los proveedores, solicitar productos sin envasar unitariamente y pago al contado. Esto ayuda a generar una ventaja competitiva respecto al retail en términos de negociación.

Los procesos y requerimientos serán definidos y documentados para la recepción de productos desde los proveedores, con énfasis en el control de la calidad de acuerdo a la norma Military Standard 105E. Definir proceso de bodegaje para evitar contaminación de agentes que puedan dañar los productos y contaminación cruzada.

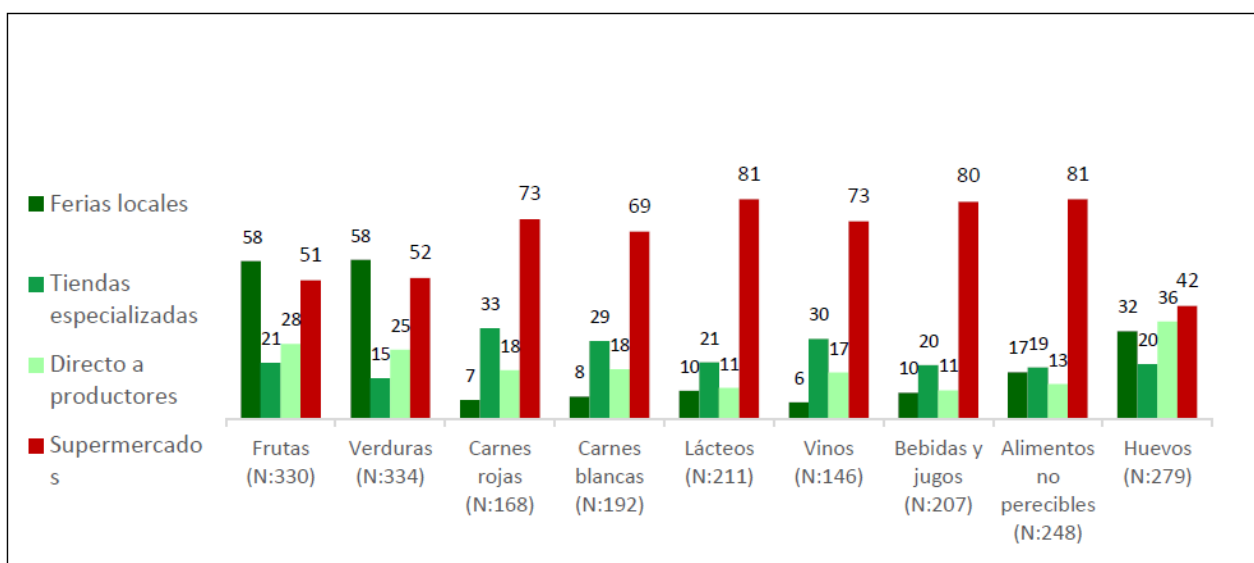
También existirá contratación y mantenimiento de servicios básicos o de apoyo necesarios para operar en tienda y en página web. Además, habrá contratación de servicio de transporte externo (Delivery) si la empresa lo requiriera.

Anexo 10: Disposición a pagar más por productos orgánicos (%)



Fuente: Odepa, 2019.

Anexo 11: Lugares de compra de productos orgánicos



Respuesta Múltiple - % que compra en ese lugar por cada categoría. Fuente: Odepa, 2019.

Anexo 12: Proyección anual de despachos por comuna.

Despachos propios mensuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	58	80	107	137	167
Ñuñoa	61	85	112	143	175
Providencia	66	91	121	155	189
Vitacura	16	22	30	38	46
Total despachos mensuales	201	278	370	472	576
TOTAL ANUAL DESPACHOS PROPIOS	2.410	3.338	4.443	5.666	6.912

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13: Estudio proyectos inmobiliarios nuevos

Departamentos en Venta Proyectos

60 inmuebles en esta área

Venta Departamentos Providencia, RM (Metropolitana) Proyectos Filtrar (1)

PROYECTO
Nucleos Pocuro 1925
Desde UF 6.235
44 - 89 m² útiles - 1 - 3 dorms.
Pocuro 1925, Inés De Suárez, Prov...

PROYECTO
Nucleos Eliodoro Yáñez 1630
Desde UF 7.016
54 - 107 m² útiles - 1 - 3 dorms.
Eliodoro Yáñez 1630, Pedro De Va...

PROYECTO
Europa
Desde UF 4.990
36 - 145 m² útiles - 1 - 3 dorms.
Calle Europa 1963, Pedro De Valdi...

PROYECTO
Camargo Plaza
Desde

Fuente: www.portalinmobiliario.com

Anexo 14: Presupuesto de marketing año N°1

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Marketing Digital	\$2.541	\$2.091	\$1.819	\$1.819	\$1.819	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$19.028
Instagram / facebook	\$992	\$814	\$678	\$678	\$678	\$291	\$291	\$291	\$291	\$291	\$291	\$291	\$5.875
Google	\$679	\$407	\$271	\$271	\$271	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$2.713
Mailing	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$240
Community manager (externo)	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$4.800
Canjes a influencers	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$5.400
Marketing offline	\$1.600	\$500	\$500	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$5.300
Diseñador (externo)	\$400	\$400	\$400	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$3.000
Muestras	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1.200
Merchandising	\$400	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$400
Captadores de venta	\$700	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$700
Total	\$4.141	\$2.591	\$2.319	\$2.119	\$2.119	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$24.328

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15: Carta Gantt

A continuación, se presentan los hitos con fechas relacionadas a la implementación del proyecto enfocado en los primeros 6 meses. Se estima que al mes 4 ya se podría estar operando.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Levantamiento de inversionistas	X	X				
Búsqueda de local y cierre de contratos		X				
Inscripción y legalidades empresa		X				
Compra de vehículos		X	X			
Adaptación y arreglos del local		X	X			
Instalación de muebles y preparación			X			
Contratación de personal			X			
Creación de sitio web		X	X			
Inscripción en principales plataformas de marketplace		X	X			
Abastecimiento de productos				X		
Inicio de operación				X	X	X
Campaña de MKT (on / off)				X	X	X

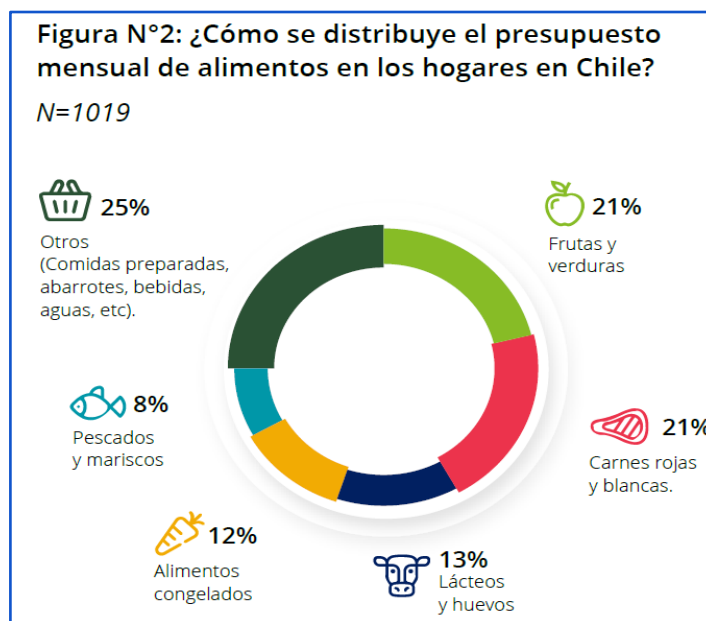
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Detalle de incentivo por tramo de venta neto.

Tramo	Comisión venta neta	Rango venta mensual neto
1	0,00%	\$1- \$4.999.999
2	0,30%	\$5.000.000 - \$9.999.999
3	0,60%	\$10.000.000 - \$18.999.999
4	1,00%	\$19.000.000 - \$29.999.999
5	1,50%	\$30.000.000 - más

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17: Presupuesto alimentos hogares en Chile.



Fuente: Deloitte 2021

Anexo 18: Ticket promedio por comuna y por año.

Ticket promedio mensual (2 compras inc.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	\$77.889	\$82.641	\$85.203	\$87.759	\$90.391
Ñuñoa	\$40.561	\$43.035	\$44.369	\$45.700	\$47.071
Providencia	\$55.411	\$58.791	\$60.614	\$62.432	\$64.305
Vitacura	\$118.740	\$125.983	\$129.889	\$133.786	\$137.799
TICKET PROMEDIO MES	\$62.455	\$66.260	\$68.331	\$70.374	\$72.464

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Ticket promedio de despacho por comuna y por año.

Ticket venta promedio mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	\$2.539	\$2.793	\$3.072	\$3.379	\$3.717
Ñuñoa	\$1.904	\$2.094	\$2.304	\$2.534	\$2.788
Providencia	\$952	\$1.047	\$1.152	\$1.267	\$1.394
Vitacura	\$1.587	\$1.745	\$1.920	\$2.112	\$2.323
TICKET PROMEDIO PONDERADO	\$1.752	\$1.926	\$2.118	\$2.330	\$2.564

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20: Ingresos anualizados por comuna.

Ingreso promedio mensual TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	\$7.469.055	\$10.967.701	\$15.068.564	\$19.856.271	\$25.025.819
Ñuñoa	\$4.132.040	\$6.073.135	\$8.334.307	\$10.965.778	\$13.808.677
Providencia	\$5.935.935	\$8.737.419	\$12.019.886	\$15.803.786	\$19.875.769
Vitacura	\$3.112.737	\$4.574.222	\$6.291.628	\$8.240.565	\$10.303.372
INGRESO PROMEDIO MENSUAL	\$20.649.766	\$30.352.477	\$41.714.385	\$54.866.400	\$69.013.638
INGRESO TOTAL ANUAL	\$247.797.193	\$364.229.720	\$500.572.615	\$658.396.800	\$828.163.653

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21: Costo de venta anualizados por comuna.

Costo Venta promedio mensual TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Las Condes	\$3.975.460	\$5.441.353	\$7.477.004	\$9.854.238	\$12.421.894	\$12.421.894
Ñuñoa	\$2.199.940	\$3.015.955	\$4.139.735	\$5.448.046	\$6.862.112	\$6.862.112
Providencia	\$3.158.453	\$4.330.255	\$5.957.518	\$7.833.642	\$9.852.957	\$9.852.957
Vitacura	\$1.656.126	\$2.266.375	\$3.117.488	\$4.083.459	\$5.106.013	\$5.106.013
COSTO VENTA MENSUAL	\$10.989.979	\$15.053.939	\$20.691.745	\$27.219.385	\$34.242.976	\$34.242.976
COSTO VENTA TOTAL ANUAL	\$131.879.750	\$180.647.264	\$248.300.945	\$326.632.624	\$410.915.712	\$410.915.712

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Gastos de venta anualizados.

ITEM	2023	2024	2025	2026	2027
Remuneraciones variables	\$5,77	\$13,66	\$18,77	\$24,69	\$31,06
Presupuesto Marketing	\$24,33	\$36,42	\$50,06	\$65,84	\$82,82
Gastos de Ventas	\$30,10	\$50,08	\$68,83	\$90,53	\$113,87

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Gastos de administración primer año.

ITEM	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Gastos de administración	\$8,17	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66
Arriendo de local 55m2 (1 UF m2 neto)	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98
Patente comercial (0,005 capital declarado)	\$0,15											
Remuneraciones Fijas	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18
Contabilidad	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10
Dominio NIC.cl (anual)	\$0,01											
Electricidad	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10
Agua	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05
Internet fijo	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02
Artículos de aseo	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02
Plan voz y datos Celular	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04
Certificado digital SII (anual)	\$0,013											
Artículos de oficina	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02
Control de plagas	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08
Seguro Banco estado MYPE	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04
Seguro vehicular	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04
Registro de marca GreenHuertos	\$0,18											
Autorización sanitaria SEREMI de Salud	\$0,15											

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24: Gastos de administración anualizados.

ITEM	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos de administración	\$92,43	\$95,20	\$97,16	\$99,17	\$101,25
Arriendo de local 55m2 (1 UF m2 neto)	\$23,76	\$23,76	\$23,76	\$23,76	\$23,76
Patente comercial (0,005 capital declarado)	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15
Remuneraciones Fijas	\$62,10	\$65,21	\$67,16	\$69,18	\$71,25
Contabilidad	\$1,20	\$1,20	\$1,20	\$1,20	\$1,20
Dominio NIC.cl (anual)	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01
Electricidad	\$1,20	\$1,20	\$1,20	\$1,20	\$1,20
Agua	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60
Internet fijo	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18
Artículos de aseo	\$0,24	\$0,24	\$0,24	\$0,24	\$0,24
Plan voz y datos Celular	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48
Certificado digital SII (anual)	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,013
Artículos de oficina	\$0,24	\$0,24	\$0,24	\$0,24	\$0,24
Control de plagas	\$0,96	\$0,96	\$0,96	\$0,96	\$0,96
Seguro Banco estado MYPE	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48
Seguro vehicular	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48
Registro de marca GreenHuertos	\$0,18	0	0	0	0
Autorización sanitaria SEREMI de Salud	\$0,15	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Gastos de operacionales primer año.

ITEM	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Gastos operacionales	\$1,43	\$1,43	\$1,59	\$1,44	\$1,43	\$1,49	\$1,43	\$1,43	\$1,49	\$1,43	\$1,43	\$1,51
Mantenición Servidor Wix.com	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01
Mantenición Página web	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05
Comisión de recaudación Tarjetas SumUp 2,9%	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71
Comisión app última milla 15%. Part 21% ventas brutas	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38
Gasolina vehículo (20 días)	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09
Estacionamiento y peaje (20 días)	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18
Mantenición vehículo			\$0,07	\$0,02		\$0,07			\$0,07			\$0,07
Permiso circulación y RT			\$0,10									\$0,02

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: Gastos operacionales anualizados.

ITEM	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos operacionales	\$17,51	\$24,12	\$31,51	\$40,05	\$49,23
Mantenición Servidor Wix.com	\$0,16	\$0,16	\$0,16	\$0,16	\$0,16
Mantenición Página web	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60
Comisión de recaudación Tarjetas SumUp 2,9%	\$8,55	\$13,00	\$17,87	\$23,50	\$29,57
Comisión app última milla 15%. Part 21% ventas brutas	\$4,52	\$6,64	\$9,11	\$11,97	\$15,04
Gasolina vehículo (20 días)	\$1,08	\$1,13	\$1,19	\$1,25	\$1,31
Estacionamiento y peaje (20 días)	\$2,21	\$2,21	\$2,21	\$2,21	\$2,21
Mantenición vehículo	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28
Permiso circulación y RT	\$0,12	\$0,10	\$0,09	\$0,08	\$0,08

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Inversión en activos tangibles

Activo	Cantidad	Costo neto	Total Neto	Depreciación (años)
Furgón Changan MD201 Cargo Box	1	\$9.090.000	\$9.090.000	7
Notebook HP	1	\$420.168	\$420.168	6
Teléfonos celulares	4	\$210.084	\$840.336	6
Equipos Computacionales cajas	1	\$243.689	\$243.689	6
Lector de tarjeta de crédito SumUp	1	\$21.008	\$21.008	6
Televisor 43" Samsung 4K	2	\$218.479	\$436.958	6
Equipos de audio	1	\$378.143	\$378.143	6
Balanza con Visor Aéreo	1	\$45.798	\$45.798	9
Mural Refrigerado 130cm Vulcano Marca Bozzo	1	\$2.475.210	\$2.475.210	9
Visicooler Maigas Doble Puerta Lg600b 600 Lts	2	\$689.076	\$1.378.151	9
Carrito de Compras	6	\$16.798	\$100.790	7
Carro 370 Kg Mango Plegable Con Freno	1	\$146.723	\$146.723	7
Verdulero Isla De 6 Niveles + Base Superior	2	\$134.445	\$268.891	7
Mueble Pesaje y Caja	1	\$294.118	\$294.118	7
Estante exhibidor	1	\$294.118	\$294.118	7
Mueble Isla Baja	2	\$588.227	\$1.176.454	7
Frutero Perimetral con 4 repisas	2	\$1.092.437	\$2.184.874	7
Elementos de seguridad (cámaras y sensores)	1	\$1.000.000	\$1.000.000	7
Aire acondicionado Anwu 36000BTU	1	\$1.461.014	\$1.461.014	10
Equipos de iluminación	1	\$700.000	\$700.000	10
Letrero luminoso exterior doble vista	1	\$168.067	\$168.067	10
Letrero exterior principal	1	\$2.000.000	\$2.000.000	10
Instalaciones eléctricas	1	\$1.000.000	\$1.000.000	10
Remodelación	1	\$3.000.000	\$3.000.000	10
TOTAL			\$29.124.510	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28: Inversión en activos intangibles

Activo	Cantidad	Costo neto	Total Neto	Depreciación (años)
Página web (boleta honorarios)	1	\$1.500.000	\$1.500.000	6

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29: Inversión en capital de trabajo del primer año.

Plan de Pago	ITEM	Meses año 2023											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Ingresos	14,74	17,69	17,69	23,59	23,59	23,59	23,59	23,59	23,59	32,44	35,39	35,39
Contado	Ingresos por venta (c/iva)	14,74	17,69	17,69	23,59	23,59	23,59	23,59	23,59	23,59	32,44	35,39	35,39
	Egresos	(18,71)	(21,49)	(20,76)	(23,47)	(23,30)	(22,74)	(22,66)	(22,66)	(22,74)	(26,80)	(28,22)	(28,33)
Contado	Costos de venta (c/iva)	(6,66)	(7,99)	(7,99)	(10,66)	(10,66)	(10,66)	(10,66)	(10,66)	(10,66)	(14,65)	(15,98)	(15,98)
Contado	Gastos de administración	(0,33)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mes siguiente	Gastos de administración c/iva)		(1,21)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)
Contado	Arriendo local (c/iva)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)
Contado	Remuneraciones fijas	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)
Mes siguiente	Remuneraciones: Obligaciones legales		(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)
Contado	Gastos de venta (c/iva)	(2,61)	(1,60)	(1,27)	(1,27)	(1,27)	(0,63)	(0,63)	(0,63)	(0,63)	(0,63)	(0,63)	(0,63)
Contado	Gastos de venta	(0,70)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mes siguiente	Gastos de venta H-H		(1,25)	(1,25)	(1,25)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)
Contado	Remuneraciones variables	(0,15)	(0,18)	(0,18)	(0,40)	(0,40)	(0,40)	(0,40)	(0,40)	(0,40)	(0,55)	(0,59)	(0,59)
Mes siguiente	Remun. var.: Obligaciones legales		(0,04)	(0,04)	(0,04)	(0,10)	(0,10)	(0,10)	(0,10)	(0,10)	(0,10)	(0,14)	(0,15)
Contado	Gastos operacionales (c/iva)	(1,70)	(1,70)	(1,89)	(1,72)	(1,70)	(1,77)	(1,70)	(1,70)	(1,77)	(1,70)	(1,70)	(1,79)
	Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	(1,41)	(1,60)	(1,42)	(1,41)	(2,27)	(2,55)
	PPM (1% ventas s/iva)		(0,12)	(0,15)	(0,15)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,27)	(0,30)
	Crédito IVA Compras		2,13	2,37	2,25	2,65	2,65	2,56	2,54	2,54	2,56	3,18	3,40
	Débito IVA Ventas		(2,35)	(2,82)	(2,82)	(3,77)	(3,77)	(3,77)	(3,77)	(3,77)	(3,77)	(5,18)	(5,65)
	IVA + PPM mensual		(0,35)	(0,60)	(0,72)	(1,31)	(1,32)	(1,41)	(1,42)	(1,42)	(1,41)	(2,27)	(2,55)
	Crédito IVA Inversión	5,53	5,18	4,58	3,86	2,55	1,23	(0,18)	(1,60)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Saldos	(3,96)	(3,80)	(3,07)	0,12	0,29	0,86	(0,48)	(0,67)	(0,57)	4,23	4,90	4,50
	Saldo acumulado	(3,96)	(7,76)	(10,83)	(10,71)	(10,42)	(9,56)	(10,04)	(10,71)	(11,27)	(7,04)	(2,15)	2,36

Fuente: Elaboración propia

Anexo 30: Proyección de estado de resultado anualizado.

Estado de resultado \$MM	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	247,80	364,23	500,57	658,40	828,16
Costos de ventas	(131,88)	(180,65)	(248,30)	(326,63)	(410,92)
Margen de contribución	115,92	183,58	252,27	331,76	417,25
Gastos de administración	(92,43)	(95,20)	(97,16)	(99,17)	(101,25)
Gastos de ventas	(30,10)	(50,08)	(68,83)	(90,53)	(113,87)
Gastos operacionales	(17,51)	(24,12)	(31,51)	(40,05)	(49,23)
EBITDA	(24,12)	14,18	54,78	102,01	152,90
Depreciación	(3,74)	(3,74)	(3,74)	(3,74)	(3,74)
Amortización	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)
EBIT	(28,10)	10,20	50,79	98,03	148,91
Gastos (Ingresos) Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos (Ingresos) Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdida del ejercicio anterior		(28,10)	(17,91)	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos	(28,10)	(17,91)	32,88	98,03	148,91
Impuesto a la renta 27%	0,00	0,00	(8,88)	(26,47)	(40,21)
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	(28,10)	10,20	41,91	71,56	108,71

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31: Punto de equilibrio horizonte al infinito

Mercado objetivo (N° hogares) Año 1	Punto Eq	Plan de negocio	Variación	Variación %
Las Condes	738	1.128	-390	-34,54%
Ñuñoa	778	1.188	-410	-34,54%
Providencia	833	1.272	-439	-34,54%
Vitacura	204	312	-108	-34,54%
TOTAL N° HOGARES OBJETIVO ANUAL	2.553	3.900	-1.347	-34,54%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 32: Proyección de Balance anualizado.

Al 31 de diciembre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes al efectivo	37,40	61,68	138,92	265,06	433,16
Cuentas por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA crédito fiscal	18,39	23,54	29,45	36,30	43,66
Inventarios	3,07	6,96	9,55	12,55	15,76
Total activos corrientes	58,86	92,18	177,92	313,90	492,58
Activos no corrientes					
Cuentas por cobrar no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedades Plantas y Equipos	29,12	29,12	29,12	29,12	29,12
Menos: Depreciación acumulada	(3,74)	(7,47)	(11,21)	(14,94)	(18,68)
Activos intangibles	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Menos: Amortización acumulada	(0,25)	(0,50)	(0,75)	(1,00)	(1,25)
Total activos no corrientes	26,64	22,65	18,67	14,68	10,70
TOTAL ACTIVOS	85,50	114,83	196,59	328,58	503,27
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar (1)	37,09	51,48	67,70	86,48	106,69
IVA débito fiscal	7,11	11,72	26,39	50,36	82,30
Obligaciones laborales por pagar (2)	1,12	1,25	1,31	1,41	1,52
Provisión impuesto a la renta	0,00	0,00	8,88	26,47	40,21
Total pasivos corrientes	45,31	64,44	104,29	164,72	230,71
Pasivos no corrientes					
Otros pasivos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total pasivos no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	45,31	64,44	104,29	164,72	230,71
Patrimonio					
Capital emitido	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29
Resultado del ejercicio	(28,10)	10,20	41,91	71,56	108,71
Ganancias (pérdidas) acumuladas	(28,10)	(17,91)	24,01	95,57	204,27
TOTAL PATRIMONIO	40,19	50,38	92,30	163,86	272,56
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	85,50	114,83	196,59	328,58	503,27

Fuente: Elaboración propia.

1. Cuentas por Pagar, corresponden a gastos recurrentes devengados en diciembre y pagados en enero del año siguiente.
2. Obligaciones laborales por pagar, incluye impuestos, cotizaciones obligatorias, seguros que se devengan en diciembre y se pagan en enero del año siguiente.

Anexo 33: Indicadores financieros del proyecto.

Indicador financiero	2023	2024	2025	2026	2027
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Contribución	50,4%	50,4%	50,4%	50,4%	50,4%
EBITDA	-14,7%	1,4%	8,6%	13,3%	16,3%
EBIT	-16,9%	-0,1%	7,5%	12,4%	15,6%
Margen Utilidad Neta	-16,9%	-0,1%	7,5%	9,3%	11,4%
Crecimiento de Ingresos		47,3%	32,7%	26,5%	20,7%
ROA	-51,1%	-0,6%	25,2%	22,6%	21,8%
Margen Utilidad Neta	-0,17	0,00	0,07	0,09	0,11
Rotación Activos	3,02	4,34	3,36	2,43	1,92
ROE	-167,3%	-2,2%	59,7%	48,4%	41,6%
Margen Utilidad Neta	-0,17	0,00	0,07	0,09	0,11
Rotación Activos	3,02	4,34	3,36	2,43	1,92
Apalancamiento Financiero	3,27	3,44	2,37	2,14	1,91
Razón endeudamiento D/P	2,27	2,44	1,37	1,14	0,91
Corto Plazo	2,27	2,44	1,37	1,14	0,91
Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Razón endeudamiento - Base total	0,69	0,71	0,58	0,53	0,48
Corto Plazo	0,69	0,71	0,58	0,53	0,48
Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Razón Corriente AC/PC	0,78	0,88	1,42	1,72	2,02

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 34: Análisis de riesgos internos

Subtipo de Riesgo	N° Riesgo	Riesgo	Descripción Riesgo	¿Existe Riesgo?	Plan de mitigación
Grupo gestor	I-1	Perfil de socios	<i>la falta de experiencia y know how de quienes desarrollan y administran el proyecto, la inexistencia de objetivos y visiones comunes entre socios respecto del futuro del negocio, la falta de compromiso, la no existencia de pasiones y habilidades</i>	NO	N/A
Actividades de soporte	I-2	Infraestructura	<i>Mobiliario y ambientación del local no estén en el tiempo planificado.</i>	SI	Comenzar rápidamente a vender por el canal online (Página web y app de última milla)
	I-3	Tecnología	<i>Falta de sistema de gestión ERP</i>	SI	Contratar un buen administrador con la capacidad de gestionar la información de la operación, en conjunto con el equipo de apoyo (equipo gestor, contabilidad, personas, marketing, ventas, operaciones, calidad).
	I-4	Recurso humano		NO	N/A
	I-5	Management		NO	N/A
Actividades primarias	I-6	Abastecimiento	<i>Ausencia de personal por período temporal</i>	SI	Tener una empresa de servicios transitorios como contacto.
	I-7	Operaciones	<i>Aumento del 10% a un 30% en la merma de productos frescos</i>	SI	Ajustar proyección de la demanda y realizar oferta de productos perecibles con baja rotación
	I-8	Logística	<i>Falta de transporte en la empresa</i>	SI	Se contempla seguro automotriz con vehículo de reemplazo.
	I-9	Comercialización	<i>Ausencia de personal por período temporal</i>	SI	Existe apoyo entre el administrador y la venta.
	I-10	Servicio	<i>Problema con la prestación de servicios de soporte al cliente, tanto en el momento de la compra como en el despacho.</i>	SI	Pequeña encuesta final al cliente por correo electrónico para medir la satisfacción y el nivel de promoción de la empresa. Luego, realizar campañas de fidelización.

Anexo 35: Análisis de riesgos externos

Subtipo de Riesgo	N° Riesgo	Riesgo	Descripción Riesgo	¿Existe Riesgo?	Plan de mitigación
Submercados	E-1	Competidor	<i>Imitación de la comercialización de estos productos y el buen servicio</i>	SI	Fidelización y buscar innovación en el servicio.
	E-2	Distribuidor	<i>Aumento de comisión de las apps de última milla</i>	SI	Internalizar distribución con capacidad instalada.
	E-3	Proveedor	<i>Aumento de precios de transferencia o quiebre de stocks</i>	SI	Traspasar aumento al cliente. Mantener un tercer proveedor.
	E-4	Consumidores	<i>Aumento tasa de fuga de clientes</i>	SI	Constante aplicación de inteligencia de negocios a los datos recogidos de clientes, con el fin de aplicar fidelización.
Stakeholders externos	E-5	Comunidad local		NO	N/A
	E-6	Ambientalistas		NO	N/A
	E-7	Autoridades		NO	N/A
Contexto Local	E-8	Social y cultural		NO	N/A
	E-9	Político		NO	N/A
	E-10	Regulatorio	<i>Aumenten los requerimientos para la manipulación de alimentos orgánicos frescos</i>	SI	Anticiparse con regulaciones de países que ya lo tienen implementado.
	E-11	Económico		NO	N/A
	E-12	Tecnológico		NO	N/A
Contexto internacional	E-13	Crisis financiera		NO	N/A
	E-14	Terrorismo	<i>Ciberataque a la página web de la empresa</i>	SI	Mantener la página web en una empresa con servicio de ciberseguridad de última generación
	E-15	Pandemia	<i>Existan cuarentenas que limiten las visitas de clientes a la tienda física</i>	SI	Intensificar el marketing, servicio y la venta online (página web y apps de última milla)
	E-16	Calentamiento global	<i>Existan sequías que no permitan el cultivo óptimo en la región metropolitana de Chile</i>	SI	Mantener un listado de proveedores de la zona centro sur de Chile