

Universidad Gabriela Mistral

**Facultad de Ingeniería y Negocios
Ingeniería Civil Industrial**



PROYECTO E-COMMERCE PARA JUAN VALDEZ CAFE

Tesis para Optar al título de Ingeniero Civil Industrial

María José Gaete Ellwanger

Santiago, mayo de 2021

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido.....	1
1. Introducción	3
1.1. Antecedentes de Juan Valdez	3
1.2. Tienda en estudio y descripción del proyecto	4
2. Análisis Estratégico de la Industria de Restaurantes	5
2.1. Análisis externo, definición de la industria	5
2.2. Supply chain (estudio de la cadena de abastecimiento)	5
2.2.1. Participantes Representativos de la Supply Chain	6
2.3. Estructura de Mercado y Equilibrio	6
2.3.1. Análisis Externo de la Sub-industria de Restaurantes de Café (Cafeterías)	7
2.4. Análisis Horizontal	8
2.5. Análisis Vertical	9
2.6. Diagnóstico Análisis Externo Para las Cafeterías.....	9
2.6.1. Oportunidades.....	9
2.6.2. Amenazas	10
2.7. Análisis interno y Flow-sheet operacional	11
2.7.1. actividades primarias.....	12
2.7.2. actividades de apoyo	13
2.8. Análisis interno y Flow-sheet operacional	15
2.8.1. Análisis de Recursos, Capacidades, Ventaja Competitiva y Core Competence ...	16
2.8.2. Mapa de Recursos y Capacidades.....	19
2.8.3. Benchmarking.....	20
2.8.4. Diagnóstico General.....	20
2.9. Estrategia.....	21
2.9.1. Estrategias Genéricas	21
2.9.2. Estrategias Basadas en Recursos	22
2.9.3. Matriz Atractivo de la Industria V/S Fortaleza del Negocio.	22
2.9.4. Dinámica de la Estrategia.....	23
2.9.5. Leverage	25
3. Producción del Proyecto.	26

3.1.	Flow-Sheet con Proyecto	26
3.2.	Cadena de Valor Con Proyecto y Nuevo Objetivo Estratégico	28
4.	Modelo y Simulación de Costos.....	29
4.1.	Simulación de costos sin proyecto.....	29
4.1.1.	Resultados de la Simulación sin proyecto	30
4.1.2.	Interpretación y Ajuste de resultados	35
4.2.	Simulación de costos con proyecto.....	37
4.2.1.	Resultados de la Simulación con Proyecto.....	37
4.2.1.	Interpretación y Ajuste de resultados	43
5.	Modelo de Simulación y Evaluación Financiera del Proyecto.....	45
5.1.	Estados Financieros – Caso Sin Proyecto	45
5.1.1.	Proyección de la Demanda sin Proyecto	45
5.1.2.	Estados de Resultados Projectados – Caso Sin Proyecto	46
5.1.3.	Balance General proyectado – Caso Sin Proyecto.....	47
5.2.	Flujo de Caja y Valorización de la Empresa – Caso Sin Proyecto	47
5.2.1.	Cálculo del CAPM.....	48
5.3.	Valor de la Empresa Sin Proyecto	50
5.4.	Estados Financieros – Caso con Proyecto.....	51
5.4.1.	Proyección de la Demanda CON Proyecto.....	51
5.4.2.	Estados de Resultados Projectados – Caso con Proyecto	52
5.4.3.	Balance General proyectado – Caso con Proyecto	53
5.5.	Flujo de Caja y Valorización de la Empresa – Caso con Proyecto.....	53
5.6.	Valorizacióne la empresa con Proyecto	54
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	55

1. Introducción

1.1. ANTECEDENTES DE JUAN VALDEZ

En medio de las majestuosas montañas y selvas tropicales se encuentra Colombia, el País suramericano donde empieza la historia del café Juan Valdez. Este País es el origen del café Premium más reconocido en el mundo. Familias de pequeños Caficultores escogieron el cultivo de café como la actividad más idónea para conquistar las montañas y fascinar luego al mundo entero. En 1927 para acceder a los mercados internacionales crearon una organización social de todos los Caficultores, la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). Unidos podían pensar en la mejor forma de cosechar el grano, garantizar un producto de calidad y así un mejor ingreso para las familias. En 1960, a pesar de lo anterior, el mundo aun no conocía su excelente calidad, fue entonces cuando se creó un personaje para representar la auténtica tradición cafetera, Juan Valdez. Este nació con una osada campaña publicitaria que logró posicionar al café colombiano por más de 30 años como el mejor café del mundo y aumentar la demanda de los consumidores. En el año 2020 el mundo del café era distinto y el reto de las más de 500 mil familias colombianas era escalar la cadena del valor del café para acceder a los precios altos de una rica taza de café que los consumidores estaban dispuestos a pagar. Así crearon en 2002 sus tiendas de café con el nombre de Juan Valdez aprovechando el patrimonio marcario creado por varias décadas. De esta manera no solo las tiendas Juan Valdez serían el lugar perfecto para disfrutar del mejor café Premium de Colombia sino la posibilidad de los Cafeteros a acceder mediante regalías al valor agregado del café. Procafecol la compañía creada por los cafeteros para explotar la marca Juan Valdez transformó a través de sus canales de tiendas, supermercados e institucional la forma perfecta de conectar a los caficultores en el campo con los consumidores en ciudades alrededor del mundo contando sus historias auténticas. Por eso no solo al consumir una taza de café Juan Valdez se están pagando un porcentaje de las ventas a las familias cafeteras de Colombia, sino que en cada una de ellas encontrarán el orgullo, la pasión, la sabiduría y toda la tradición de un producto artesanal que tiene como compromiso el bienestar de las familias cafeteras. Los Caficultores, Juan Valdez y Procafecol saben que los desafíos son permanentes y hay muchas oportunidades alrededor del mundo. Por eso armados con un negocio solido una marca poderosa y con alma siguen empeñados en llevar esta historia autentica a todos los rincones. Fue así como en 2008 Chile fue elegido para de la mano de Falabella S.A. representar la marca en nuestro país creando una sociedad llamada Promotora Chilena de Café Colombia S.A., acordando un 65% de participación del Holding chileno. Desde ese día están dedicados al desarrollo y fortalecimiento de este icono mundial que es todo un orgullo latinoamericano.

Juan Valdez en Chile cuenta con 26 tiendas en 6 regiones del país. Además, está presente en más de 420 puntos en supermercados, cuenta con más de 600 máquinas OCS instaladas principalmente en el canal institucional (sucursales de banco, filiales de multinacionales, agencias gubernamentales, grandes oficinas, clínicas, etc.).

En Chile busca difundir el gusto por el Café Premium Colombiano, desarrollando la marca, aportando valor estratégico al negocio y generando valor a los caficultores colombianos con una experiencia de servicio y calidad de primera.

1.2. TIENDA EN ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La tienda está ubicada en Av. Providencia 1985 de la comuna de Providencia, fue abierta en el año 2008 y posee una superficie de 198m² .

El local opera 13 horas al día, de lunes a domingo, posee 8 baristas y un gerente de local o Coffee Store Manager; cuenta con 1 máquina de café de 3 grupos, 2 vitamix, 1 horno y 2 cajas registradoras, lo cual otorga una capacidad de atención de 40 trx/hr.

El proyecto consiste en evaluar técnica y económicamente el impacto que tendría la implementación de un nuevo canal de ventas a través de E-Commerce para tiendas Juan Valdez. Se tomará la tienda descrita en el párrafo anterior y se extrapolarán los resultados al total de la organización.

2. Análisis Estratégico de la Industria de Restaurantes

2.1. ANÁLISIS EXTERNO, DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

La definición de una industria se puede realizar de dos formas. La primera es de forma declaratoria, es decir, definiendo sus competidores y clientes. La frase que mejor refleja esta definición es: “...grupo de empresas que compiten por un grupo de clientes¹...”.

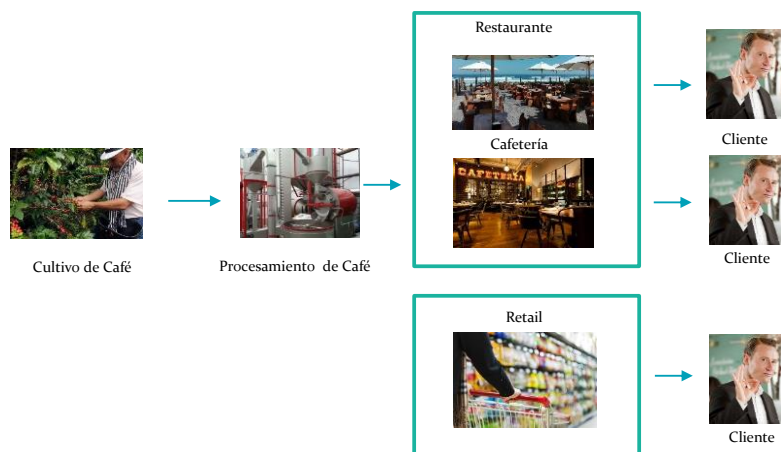
Si bien la definición anterior es muy ilustrativa, para buscar precisión en la definición se debe utilizar la segunda forma de definición. Se debe construir una Supply Chain y recorrer el flujo de los productos (en el caso de ser una industria cuyos productos son físicos) o siguiendo al cliente (en el caso de ser una industria de servicio).

2.2. SUPPLY CHAIN (ESTUDIO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO)

La cadena de abastecimiento corresponde al proceso por donde pasa la materia prima (grano de café) hasta el cliente final (bebida en base a café).

Para determinar la industria donde pertenece Juan Valdez, se debe analizar la industria de Restaurantes, debido a que en Chile la industria de Cafeterías no está desarrollada, por este motivo, se analizará como una sub-industria dentro de la Industria Restaurantes, denominada como “Sub Industria de Cafetería”.

Figura 2.1 Representación de la Supply Chain.



Fuente: Elaboración Propia

¹ Definición obtenida en clases de Estrategia de Empresas.

2.2.1. PARTICIPANTES REPRESENTATIVOS DE LA SUPPLY CHAIN

Industria Cultivo de Café: Es una industria donde se encuentran los cultivadores del grano de café.

Industria Procesadores de Café: Es una industria donde el grano es procesado para darle el acabado final para la comercialización.

Industria de Restaurantes: Es la industria donde se comercializan alimentos elaborados, abarcando una gran variedad de tipos de comida.

Sub Industria de Cafetería: Es especialmente donde se elaboran bebidas en base a café con diferentes mezclas de esencias, para darle sabores distintos de acuerdo al gusto de los clientes.

Industria del Retail o grandes Superficies: Es la industria donde se vende el café en grano o molido, soluble o en capsulas sin un proceso de ser servido.

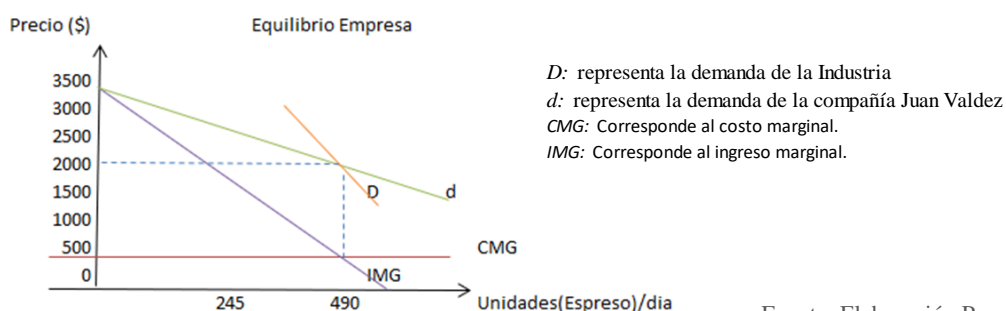
Cientes Sub Industria: Son clientes que optan por ir a comprar a la tienda o realizar sus deberes fuera de la casa, oficina o universidad.

Cientes Retail: Son clientes que principalmente se dirigen a alguna tienda a comprar el café para prepararlo en su hogar o trabajo.

2.3. ESTRUCTURA DE MERCADO Y EQUILIBRIO

Juan Valdez se encuentra en una estructura de mercado donde existen un gran número de oferentes y demandantes, existen pocas barreras de entrada y salida, no existe un control total sobre el precio del bien o servicio. Sin embargo, el producto o servicio es diferenciado, por lo que se produce un grado de control sobre el precio por parte del oferente, esta situación se conoce como Competencia Monopolística.

Figura 2.2 - Equilibrio de Juan Valdez en el Mercado del Servicio de Venta de Bebidas de Café



Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro se muestra la participación de mercado de cada empresa de la Sub Industria estudiada, tomando en **consideración** el mismo producto (Espresso). En el análisis se muestran las empresas que tienen cafeterías propias y empresas que concesionan sus productos a mini cafeterías o cafeterías unilocales.

Figura 2.3. Participación de mercado.

Precio (\$)/Unid	Cientes por Mes	Empresa	Participación Mercado (%)
2.190	4536	Juan Valdez	20%
2.050	9764	Starbucks	43%
1.490	1025	Otros	4%
1.890	2365	Tavelli	10%
1.290	5180	Marley	23%

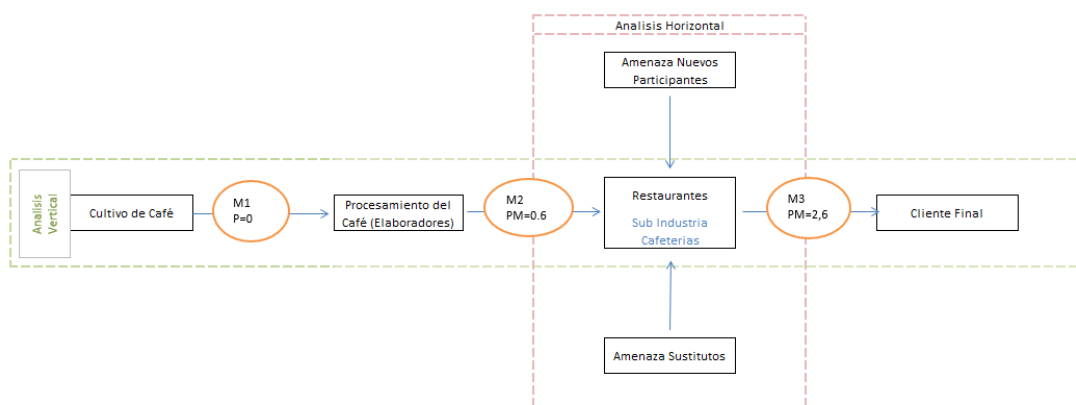
Fuente: Forsquare.

Según la participación de mercado total, Juan Valdez aparecería como seguidor principal de Starbucks, sin embargo, la empresa es la con mayor participación de café en grano. Además, es la marca con mayor participación E-commerce en Grandes Superficies.

2.3.1. ANÁLISIS EXTERNO DE LA SUB-INDUSTRIA DE RESTAURANTES DE CAFÉ (CAFETERÍAS)

A continuación, se representa la Supply Chain representativa de la sub-industria analizada con los Poderes de Mercado de cada Industria en su Mercado.

Figura 2.4 - Supply Chain de la Sub-Industria.



Fuente: Elaboración Propia.

Para llevar a cabo el análisis respectivo, se debe identificar el poder de mercado de los proveedores y los compradores de la industria. Para ello se utilizará el índice de Lerner.

$$\text{Poder de Mercado (PM)} = \frac{(\text{Precio} - \text{CMg})}{\text{CMg}}$$

El poder de mercado se determina conociendo el precio de venta y su costo marginal, para el mercado de la Sub Industria se tomó como referencia el precio unitario de venta del Café que poseen sus pares (Espresso), sobre el costo marginal de producción. El mercado de los proveedores se tomó como referencia el precio del café Arábico, que es el que utiliza la compañía (Yahoo Finance).

El resultado del análisis es el siguiente:

Mercado	Poder de Mercado	Estructura de Mercado	Precio Venta USD/Lb	Costo Marginal USD/Lb
Cultivadores (M1)	0	Competencia Perfecta	0,204	0,204
Procesadores (M2)	0,6	Competencia Monopolística	0,45	0,29
Cafeterías (M3)	2,6	Competencia Monopolística	2,5	0,7

Con esto, el atractivo de la industria de las cafeterías se considera muy atractiva, ya que su poder de mercado es mayor a 1.

Escala De Medición P.M:	
0 - 0.5	Mercado Regular. Industria Poco Atractiva.
0.5 - 1	Mercado Bueno. Industria Atractiva.
> 1	Mercado Muy Bueno. Industria Muy Atractiva.

2.4. ANÁLISIS HORIZONTAL

El análisis horizontal definido por los autores Michael Hitt y Duane Ireland, corresponde a la observación de las Amenazas de nuevos entrantes y de los productos Sustitutos.

Sub-Industria de Cafeterías (M3): Posee un poder de mercado muy alto **PM = 2.6**, esto nos indica que las amenazas de nuevos entrantes o sustitutos es una amenaza muy baja. Los productos sustitutos están dados por los diferentes gustos de las personas. Dentro de los productos sustitutos se encuentran el té, jugos, bebidas descafeinadas, etc.

Elaboradores de Café Tostado (M2): El poder de mercado es atractivo **PM = 0.6**, esto nos indica que las amenazas de nuevos entrantes o sustitutos es mediana.

Cultivadores de Café (M1): El poder de mercado es muy bajo **PM = 0**, el cual nos indica que las amenazas de nuevos entrantes o sustitutos es muy alt

2.5. ANÁLISIS VERTICAL

El análisis vertical definido por los autores Michael Hitt y Duane Ireland, corresponde a las actividades de la cadena de valor que la empresa realiza (“*Make*”) en contraposición a las compras que hace desde empresas independientes en el mercado (“*Buy*”). Por consiguiente, el atractivo de la industria que se analiza en relación a las otras comprendidas en la Supply Chain.

Sub Industria de Cafeterías (M3): Posee un poder de mercado muy alto **PM = 2.6**, esto nos indica que los clientes no tienen poder de negociación debido a que es un producto altamente diferenciado, en donde el costo marginal de producción se encuentra muy por debajo del precio de venta del producto. Esto indica que la industria es **muy atractiva**.

Elaboradores de Café Tostado (M2): El poder de mercado es bajo **PM = 0.6**, esto nos indica que se tiene un pequeño poder sobre los compradores, debido a que el poder de mercado es superior a cero. También la marca aumenta su valor agregado. La industria tiene un **atractivo medio**.

Cultivadores de Café (M1): El poder de mercado es muy bajo **PM = 0**, el cual nos indica que no tiene poder de negociación sobre los compradores, debido a que el precio es fijado a nivel mundial (Commodity). La industria tiene un **atractivo bajo**.

2.6. DIAGNÓSTICO ANÁLISIS EXTERNO PARA LAS CAFETERÍAS

2.6.1. OPORTUNIDADES.

Existen grandes oportunidades en la industria del Retail en general y de las cafeterías en particular. La tecnología permite la introducción del e-commerce como nuevo canal de venta de productos y servicios. Con la habilitación de este canal es posible llegar a **todo el país** con productos de calidad, en los tiempos acordados, a precios justos y con un embalaje que diferencie a una marca sin la necesidad de tener una tienda física. Para el caso de Juan Valdez, permitiría ampliar su mercado sin tener que invertir en lugares físicos. Por supuesto que esta oportunidad solo la pueden aprovechar empresas con alto reconocimiento de marca como Juan Valdez.

En este mismo sentido, otra oportunidad que puede ser aprovechada por la marca Juan Valdez, es la habilitación de “dark stores” y nuevos formatos más pequeños, con menor inversión, para poder potenciar la venta online de las tiendas. Estas tiendas (incluso en el formato de Foodtrucks), debido a su baja

inversión y menor gasto, son muy rentables para explotar las alianzas con la última milla, delivery Juan Valdez, Rappi y Cornershop.

2.6.2. AMENAZAS

Las grandes amenazas de la industria del café van por el lado del consumo de productos más saludables, la irrupción fuerte de productos sustitutos como el té, aguas saborizadas, jugos naturales, etc.

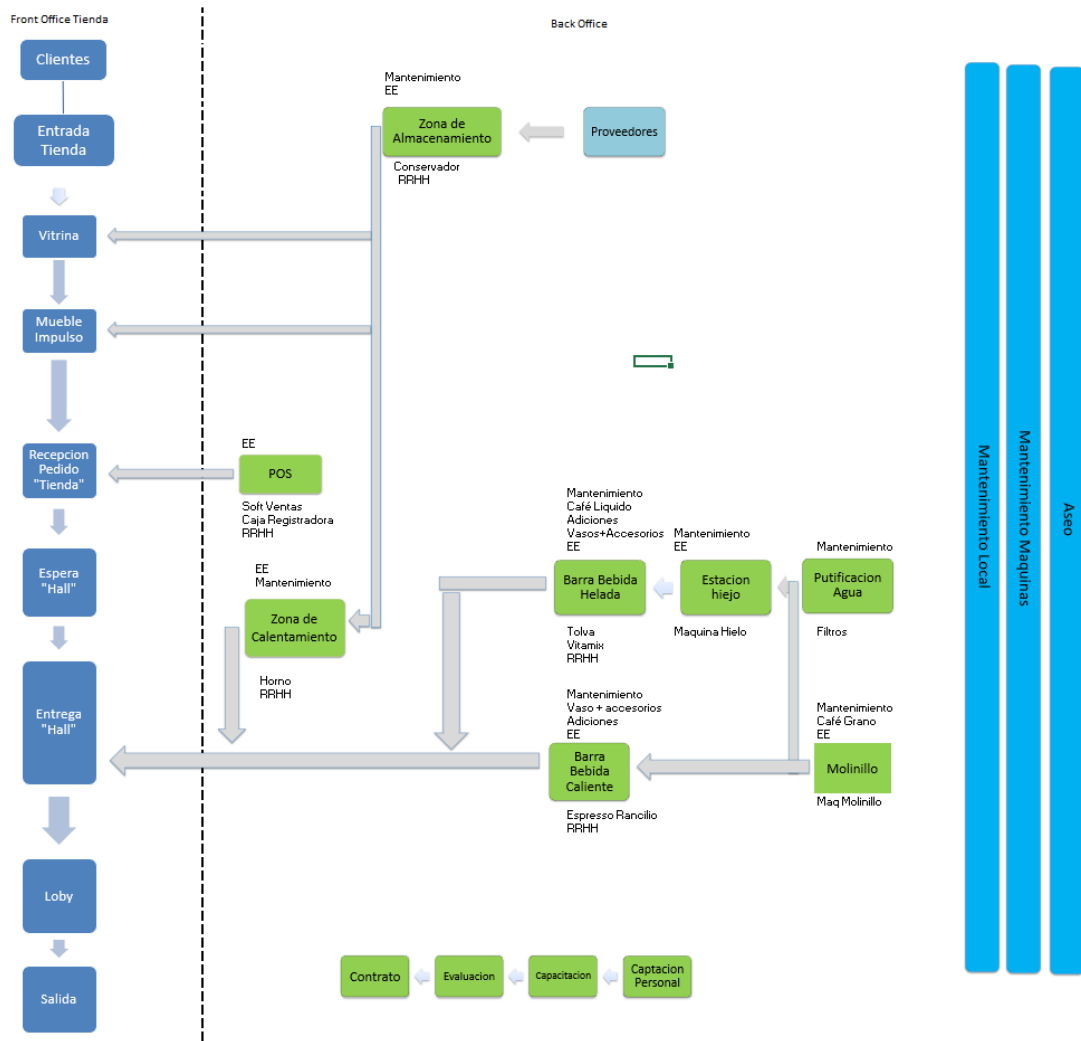
Otra amenaza, aunque pueden ocurrir cada 100 años, son las pandemias. La pandemia del COVID-19 ha generado un cierre de espacios públicos que ha generado un deterioro de la industria de restaurantes y turismo.

Por último, factores políticos y sociales relacionados con la inestabilidad de los países, incluido Chile, generaran incertidumbre respecto a las ventas y un deterioro económico que disminuye el ritmo de ventas en todas las industrias.

2.7. ANÁLISIS INTERNO Y FLOW-SHEET OPERACIONAL

El análisis Interno corresponde a determinar el funcionamiento interno de una compañía a través de un diagrama que describe las actividades necesarias para el desarrollo de bienes o servicios y su transferencia a los consumidores. En el caso de Juan Valdez corresponde a un Flow-Sheet de servicio.

Figura 2.5 – Flow-Sheet Operacional



Fuente: Elaboración Propia.

2.7.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación de un producto o servicio y su venta al consumidor. Para el caso en estudio se trata de un Flow-Sheet de servicio el cual se divide en dos áreas, Front Office y Back Office.

Front Office

El Front Office corresponde a la interacción directa con el cliente.

Lobby: Corresponde a las diferentes dependencias donde el cliente puede permanecer en la tienda de manera cómoda, sintiéndose como en casa o en su lugar de trabajo.

Vitrina: Lugar donde los clientes observan y escogen los productos de Food.

Mueble de impulso: Lugar donde los clientes observan y pueden escoger productos envasados.

Recepción pedido: Corresponde a la interacción directa con el cliente, para anotar y pagar el pedido.

Back Office

El Back Office corresponde a las actividades necesarias para la elaboración y satisfacción de las necesidades del cliente.

POS: Es el área donde se recibe el pedido del cliente y a través de un software se lleva control de las ventas e inventario.

Zona de almacenamiento: Corresponde al área donde se encuentran almacenados los productos que requieren refrigeración y se guardan los productos no perecibles.

Barra bebida fría: Estación donde a la bebida se le agrega hielo y es procesada en la vitamix.

Molinillo: Proceso por el cual se muele el café previo a su preparación.

Barra bebida caliente: Maquina donde se prepara el shot de café espresso, el cual sirve para las diferentes bebidas calientes siendo esta su base de preparación.

Purificación de agua: Es el proceso por donde el agua es purificada a través de osmosis inversa.

Estación de hielo: Es el lugar donde una máquina prepara hielo para las bebidas frías.

Zona de calentamiento: Lugar donde los productos son calentados por un horno previamente configurado según tipo de producto, principalmente pastelería dulce y salada.

Reclutamiento y selección personal: Corresponde al análisis de los requerimientos para los cargos necesarios.

Capacitación: Corresponde a la inducción en el manejo de la tienda y preparación de las diferentes bebidas, siendo ésta la esencia del funcionamiento, donde se pretende realizar economía de aprendizaje.

Evaluación: Se realiza una prueba, en la cual se miden los conocimientos adquiridos en la capacitación y si el puntaje es mayor a 90% el nuevo barista es puesto a prueba en la tienda.

Contrato: Una vez que la persona ha pasado la evaluación y desea quedarse, se le hace el contrato a plazo fijo para después de 3 meses de trabajo satisfactorio pasar a indefinido.

Limpieza instalaciones tienda: El encargado de limpieza junto a sus compañeros realizan trabajos de orden e higiene en las instalaciones constantemente para brindar un mejor servicio.

Mantenimiento máquinas y local: El mantenimiento es externo a la operación Juan Valdez, es decir, existen distintas empresas que prestan los servicios con un contrato estándar donde incluye mantenimiento preventivo y correctivo.

2.7.2. ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que sustentan a las actividades primarias, brindando el soporte necesario que permite el desarrollo de estas últimas. Dentro de las cuales se encuentran:

I&D: Juan Valdez cuenta con una mejora continua para brindar apoyo a sus colaboradores, buscando siempre producir el mejor café colombiano, privilegiando la calidad, para lo que todo el proceso desde el grano a la taza se realiza de manera manual.

Infraestructura de la firma: Cuenta con presencia en más de 35 países a nivel mundial y más de 472 tiendas alrededor del mundo. En Chile el último abierto se encuentra en Santiago, en Open Plaza las Condes, en dependencias de Falabella Inmobiliario, siendo este un CoWork para los colaboradores del Holding, que les permita trabajar no tan sólo desde su casa u oficina. Esta tienda nace por una necesidad en Pandemia.

RRHH: Juan Valdez cuenta con un área de RRHH donde su principal objetivo es el crecimiento de los baristas, la captación y desarrollo de talentos, para lo que los apoyan entregando las herramientas necesarias y se les da prioridad para ascender en relación a un postulante externo.

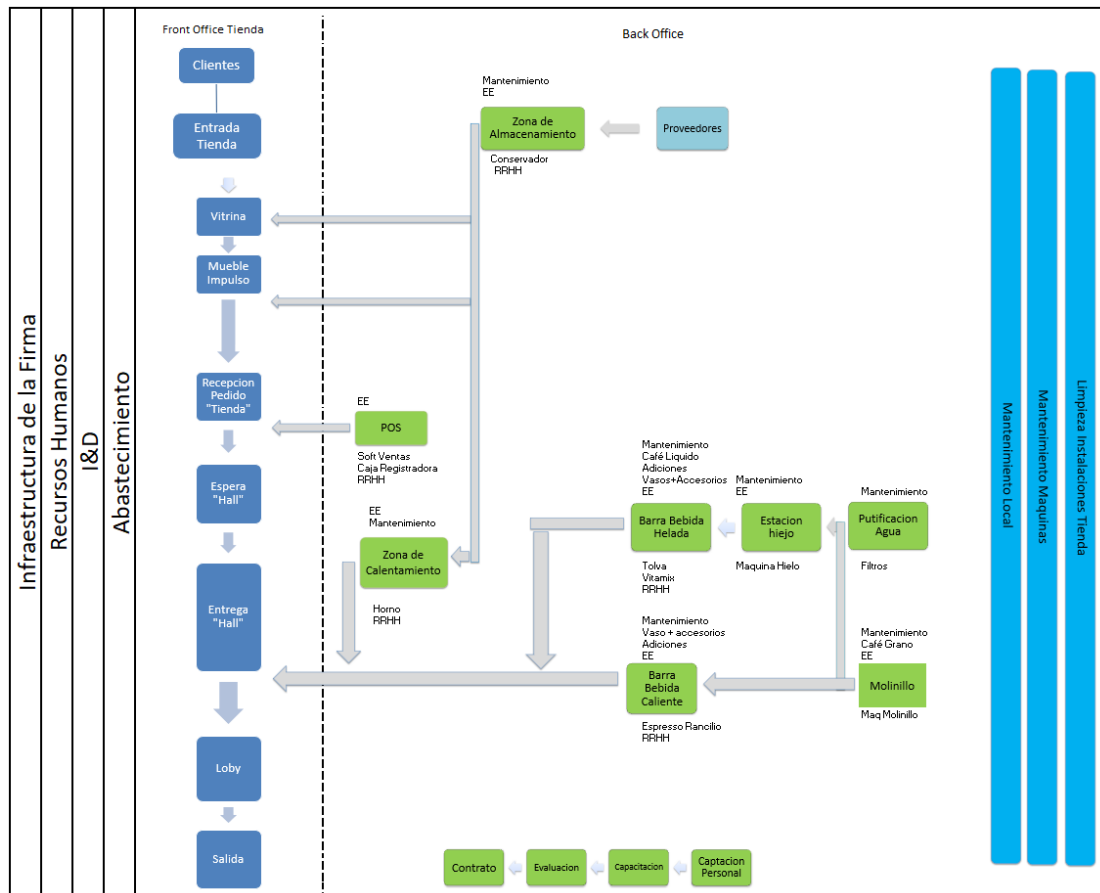
Abastecimiento: Juan Valdez es muy fuerte en esta actividad ya que hace sinergias con las empresas del Holding Falabella para los despachos a nivel nacional, generando economías de escala y una frecuencia difícil de encontrar en el mercado.

2.8. ANÁLISIS INTERNO Y FLOW-SHEET OPERACIONAL

La cadena de valor de Michael Porter es una representación gráfica de la teoría de valor o excedente al productor, a su vez es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus actividades principales generadoras de valor para el cliente final. El objetivo de la Cadena de Valor actual es:

1. Disfrutar de la calidad de un Café Premium 100% colombiano.
2. Ser parte de una marca con propósito.

Figura N° 2.6 Cadena de Valor de Juan Valdez



Disfrutar de un Café Premium 100% colombiano.
Ser parte de una marca con propósito.

Fuente: Elaboración Propia.

2.8.1. ANÁLISIS DE RECURSOS, CAPACIDADES, VENTAJA COMPETITIVA Y CORE COMPETENCE

Una buena definición de Recursos, Capacidades y Core Competence está descrita en el libro Administración Estratégica de Hitt & Ireland. En este libro se define como “Recurso Estratégico” al conjunto de insumos estratégicos que tiene una compañía y que son escasos, raros y difíciles de imitar, que a su vez son conducentes a una ventaja competitiva. Por otro lado, una buena definición de “Capacidad” es la que se obtiene de una correcta combinación de los recursos estratégicos que permiten generar nuevas formas de producción y generar ventajas claras sobre la competencia. Por último, las “Core Competences” son la exacta combinación de capacidades que permiten acceder a nuevos modelos de negocios.

A continuación, se muestran los Recursos, Capacidades y Core Competence de Juan Valdez:

Recursos

Máquinas de Café: Juan Valdez cuenta con máquinas de preparación de alta tecnología, siempre manteniéndose a la vanguardia y asegurando la calidad y experiencia del cliente. Todas las máquinas de café son manuales, operadas por baristas expertos. No hay máquinas automáticas.

MicroStrategy: Sistema de apoyo, donde se realiza una base de datos correspondiente a las operaciones de cada tienda y de cada canal, así gerencia puede tener acceso a esta información en cualquier momento y desde ahí se generan reportes automáticos.

Tinto Juan Valdez: Juan Valdez se preocupa de la calidad de su café, desde el cultivo hasta la taza, ayudando a sus proveedores para mantener y mejorar cada día la materia prima.

Purificación de agua: Juan Valdez posee su propio mecanismo de purificación de agua, a través de un proceso de osmosis inversa, el cual contempla 4 filtros diferentes.

Baristas líderes: Los Baristas corresponden a los trabajadores, los cuales son rigurosamente elegidos y entrenados, de acuerdo con las políticas de la compañía. El servicio y el desarrollo profesional son muy importantes.

Capacitación: Juan Valdez se preocupa de que todos sus empleados, sean de tienda u oficina, sean capacitados en cuanto al origen, cultura, operación, etc. de la marca, así se interiorizan y logran un sentido de pertenencia con Juan Valdez.

Compras inclusivas: Incluyen dentro de sus compras, a proveedores de poblaciones vulnerables en la cadena de valor de la empresa, mediante la compra de insumos operativos o artículos de marca.

No rompas el ciclo: Compromiso de Juan Valdez en torno a la sostenibilidad, con campañas donde invitan y motivan a los clientes a buscar juntos diferentes formas de minimizar nuestra huella en el medio ambiente.

Empresa B: Son la primera cadena de tiendas de café certificada en el mundo. Tienen como propósito superior generarle valor, más allá de lo económico, a los caficultores colombianos. Por esto, no solo han trabajado por tener una cadena de abastecimiento trazable y transparente y han desarrollado altos estándares de gobierno corporativo, sino que velan constantemente por el bienestar de sus productores y colaboradores estando comprometidos con alcanzar mejores prácticas sociales y ambientales en cada eslabón de la operación.

Apoyo Caficultores: Juan Valdez es la empresa de los caficultores colombianos y están muy orgullosos de serlo. Como parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (FNC), impactan directamente el bienestar de las familias cafeteras colombianas, la sociedad y el medio ambiente; por esto se preocupan por desarrollar mejores prácticas en todas sus áreas y productos más sostenibles.

Desarrollo de Talentos: Ofrece a sus colaboradores la oportunidad de realizar una carrera que potencia sus conocimientos y experiencia. Es una empresa innovadora, con una visión de futuro y en expansión internacional en la que hay oportunidades de crecimiento.

Empleo Inclusivo: Promueven la participación social, educativa y laboral de las personas con discapacidad intelectual para mejorar su calidad de vida, incentivando el voluntariado y la responsabilidad social brindando a sus “Amigos” la oportunidad de hacer realidad sus sueños.

Empoderamiento femenino: Pagan un precio superior por la calidad del café a esas mujeres caficultoras y desarrollan iniciativas para aportarles valor, fortaleciendo sus habilidades técnicas y humanas.

Construcción de Paz: Dan visibilidad a los jóvenes líderes de las comunidades cafetaleras, especialmente en las zonas afectadas por la violencia y se asocian con algunas organizaciones privadas y ONGs para capacitarlos en temas relevantes como educación financiera, buenas prácticas ambientales y emprendimiento social.

Recursos escasos

Los recursos son escasos cuando permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas.

Reconocimiento de la Marca: Juan Valdez es una de las cadenas de café con mayor participación de mercado en Chile y la número 1 en Café Premium. En 2020, en Chile, recibió el premio a la Cafetería al paso n1 del país (Chile3D Adimark), como también ganó el premio bronce en el Festival de la Publicidad Independiente de

Argentina FePi 2020, por los logros en su campaña de marketing “Quieres un Premium”.

Alianzas estratégicas: Juan Valdez cuenta con importantes alianzas estratégicas con el Holding, tales como CMR, Fpay, Sodimac, Falabella Retail, como también con operadores de última milla como Justo, Rappi y Cornershop.

Capacidades

Calidad: Juan Valdez está pendiente de sus proveedores, genera relaciones de largo plazo y promueve capacitaciones constantes para todos sus empleados. La marca entrega producto fresco y siempre de primera calidad a cada uno de sus clientes.

Tiendas confortables: Juan Valdez cuenta con 26 tiendas en nuestro país, las cuales cuentan con una ambientación cálida, aire acondicionado, apoyo a discapacitados, wifi entre otras cosas, para entregar al cliente una experiencia memorable.

Innovación constante: Juan Valdez al estar pendiente de sus productos, posee un sistema de mejoramiento continuo, donde se preocupa de encontrar nuevos sabores y mezclas novedosas para captar a nuevos clientes.

Marca con propósito: Juan Valdez es una marca 100% con propósito, así como una de sus prioridades es el bienestar de los caficultores colombianos, también lo son sus colaboradores y todas las personas. Por lo que en su flowchart anual siempre están presentes actividades con la finalidad de apoyar a la gente que más lo necesita.

Ventaja competitiva

Café Premium: El café de Juan Valdez es reconocido por su excelente calidad y variedad. Su excelencia comienza desde el árbol con la selección manual de los mejores granos, los cuales pasan por innovadores procesos logísticos y de producción asegurando así la mejor calidad del café y manteniendo todas sus cualidades para una taza de café perfecta.

Core Competence.

Marca: El reconocimiento que tiene Juan Valdez, han sido años de construcción de marca en Chile y el mundo de la mano de la Federación Nacional Cafetera y sus Caficultores.

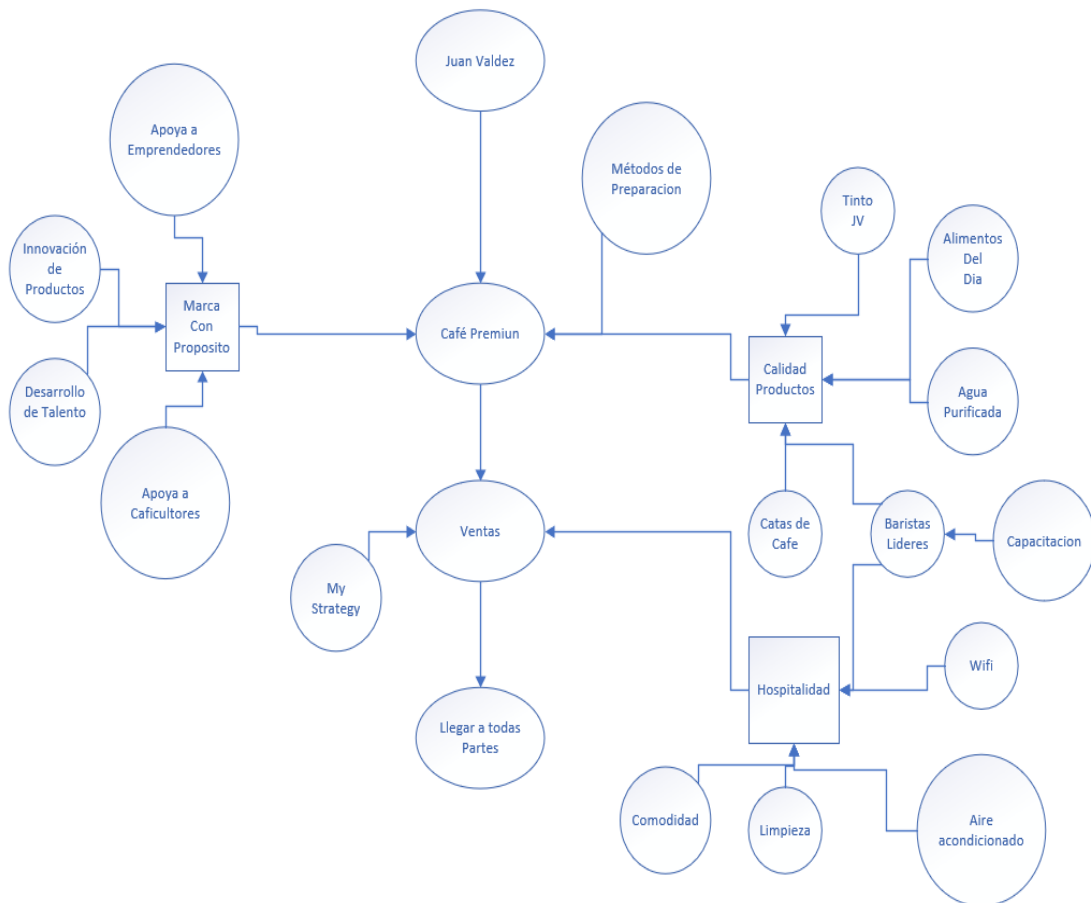
Métodos de preparación: Juan Valdez cuenta con distintos métodos de preparación disponibles para entregar un café Premium de acuerdo con los

requerimientos y gustos particulares de cada cliente. Estos métodos son V60, Chemex, prensa francesa, cafetera italiana, Aeropress y Sifón entre otros.

2.8.2. MAPA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Un Mapa de Recursos y Capacidades muestra la relación existente entre los diferentes recursos y la creación de capacidades con la combinación perfecta de estos recursos. En la figura próxima se muestra el mapa de recursos y capacidades para Juan Valdez.

Figura N° 2.7 Mapa de Recursos y Capacidades



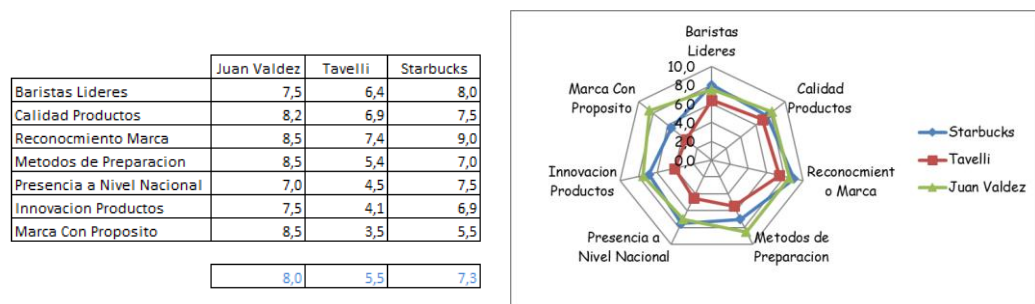
Fuente: Elaboración Propia.

2.8.3. BENCHMARKING

El benchmarking es un punto de referencia sobre el cual las empresas se comparan en algunas de sus Capacidades.

Para llevar a cabo el Benchmarking, se desarrolló una encuesta con una escala de 0 a 10, en la cual los encuestados colocaban la puntuación según sus perspectivas. La encuesta fue desarrollada en diferentes sectores de la comuna de Providencia, realizándose el 75% en las dependencias de Juan Valdez y Starbucks, teniendo una población muestral de 100 encuestados.

Figura 2.8 Benchmarking



Fuente: Elaboración Propia.

2.8.4. DIAGNÓSTICO GENERAL

Luego de realizar el estudio, se ve como Juan Valdez es la empresa mejor evaluada por los clientes de la industria en el sector. Destacan el reconocimiento de marca, la calidad de sus productos y la experiencia entregada con los diversos métodos de preparación que permiten sorprender a sus clientes con la personalización de bebidas en base a café Premium 100% colombiano, siendo estas las principales diferencias con sus competidores. Actualmente a pesar de tener menos tiendas, Juan Valdez tiene mejor posicionamiento de marca que Starbucks debido a que no tan solo está presente en este canal, sino que tiene la representación a nivel nacional en todos los canales donde la marca está presente, con una participación de más de 13% en grandes superficies. La estrategia durante años ha sido potenciar el ecosistema físico, logrando que los clientes tengan una experiencia memorable en las tiendas y que posterior a eso compren en supermercados, ambas canales son dependientes uno del otro. Además, del cuidado de la marca, lo que ha permitido posicionarla en lo más alto. Incluso en 2020 obtuvieron el premio a la Cafetería al paso N°1 de Chile, entregado por Adimark.

FORTALEZAS

Del análisis se destacan las siguientes fortalezas:

- ✓ Reconocimiento a la Marca.
- ✓ Métodos de preparación.
- ✓ Calidad de Productos.
- ✓ Baristas Lideres.

DEBILIDADES

Las debilidades claramente están orientados a la presencia de la marca.

- ✓ Presencia a nivel nacional.
- ✓ Presencia en publicidad masiva.
- ✓ Alcance y cobertura de sus distintos canales de distribución.

2.9. ESTRATEGIA

2.9.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Existen diferentes mecanismos estratégicos cuyo objetivo es obtener utilidades superiores al promedio de la sub-industria (Cafeterías) según corresponda. Principalmente se utilizan dos tipos de búsqueda de las ventajas competitivas, estas son:

- **Modelo de Organización Industrial (Strategic Fit):** Este modelo sugiere que la rentabilidad superior de cualquier firma está mayormente determinada por las características de la sub-industria en la que se encuentra. El modelo se enfoca en el atractivo de la sub-industria, es decir, busca oportunidades en el ambiente externo más que en el ambiente interno.
- **Modelo Basado en Recursos (Resource Based of Strategy):** Este modelo sugiere que la firma puede alcanzar una rentabilidad superior al promedio de la sub-industria, si decide enfocar sus energías en potenciar las características internas de la compañía. Este modelo busca el desarrollo de sus recursos para lograr características y habilidades que sean difíciles de copiar por parte de sus competidores.

2.9.2. ESTRATEGIAS BASADAS EN RECURSOS

Juan Valdez ha logrado un gran reconocimiento de marca, por lo cual busca rentabilizar la compañía en la sub-industria y enfoca sus energías en potenciar las características de sus Ventajas Competitivas y Core Competence.

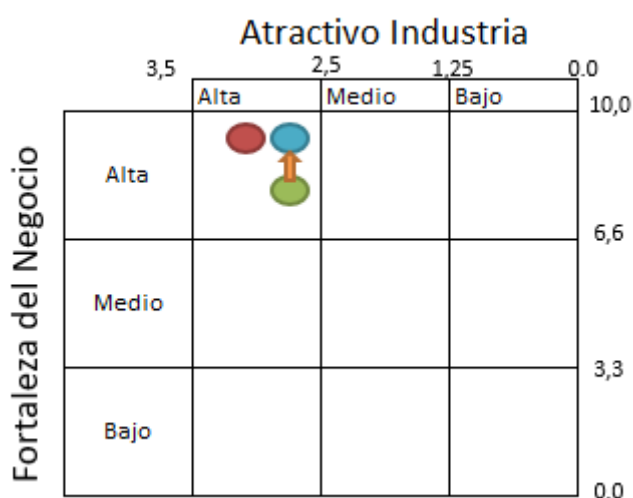
Para lograr aumentar la fortaleza del negocio, se propone realizar un reposicionamiento de la marca, a través de un nuevo canal de ventas, es decir, “E-commerce”.

2.9.3. MATRIZ ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA V/S FORTALEZA DEL NEGOCIO.

A continuación, se muestra gráficamente la Matriz de Atractivo de la Industria V/S Fortaleza del Negocio, en la cual el resultado obtenido del Benchmarking en el eje vertical y el resultado del análisis de la industria a través del poder de mercado eje horizontal, ambos obtenidos del análisis Interno y Externo analizado en capítulos anteriores.

Según el diagnóstico del Análisis Externo e Interno, Juan Valdez se posiciona con las coordenadas 2.6 (Índice de Lerner o Poder de Mercado) y 8.0 (Benchmarking), la cual está graficada con el círculo en verde. Con esta propuesta de proyecto es posible reposicionar la fortaleza del negocio conservando la industria, llevándolo al círculo graficado en azul, con una puntuación mayor a 9. Y el círculo en rojo muestra la diversificación del negocio.

Figura 2.9 Matriz Atractivo de la Industria / Fortaleza del Negocio



Fuente: Elaboración propia sobre la base de libro Estrategias Competitivas de Michael Porter.

2.9.4. DINÁMICA DE LA ESTRATEGIA

El concepto de dinámica de la estrategia tiene que ver con los movimientos horizontales y verticales en la Matriz de Atractivo de la Industria / Fortaleza del Negocio. En el caso de un movimiento horizontal, generalmente se debe a una estrategia comercial, en donde lo más importante es la definición de Segmento, Mercado Objetivo y Posicionamiento. Por otro lado, un movimiento vertical en la matriz antes descrita se debe a estrategias operacionales que permiten mejorar en la competitividad de una empresa en comparación con la competencia.

Estrategias Comerciales (Movimiento Horizontal) y Estrategias Operacionales (Movimiento Vertical)

Segmentación geográfica: Clientes de regiones de Chile donde la marca no tiene presencia.

Segmentación etaria: Personas entre 25 y 65 años. Mucho más cercana a los grupos de edades menores que son los que mayor cercanía tienen a la tecnología.

Segmentación conductual: Expertos o aficionados al café que buscan productos de especialidad.

Posicionamiento: El Producto que se utilizará para posicionar la marca en los segmentos antes descritos se refiere al siguiente tipo de servicio de delivery:

1.- Juan Valdez a todo Chile

La oferta estará compuesta por café empacado, alimentos no perecibles, métodos de preparación, artículos de marca y merchandising, sin salir de casa, a través de un sitio y una app especiales, juanvaldezdelivery.cl y Juan Valdez Delivery CL respectivamente. El carro de compra estará a cargo de Justo, mientras que la distribución se realizará mediante la alianza con un operador logístico externo a la empresa, Fedex, por cobertura y precios. Para lograr este objetivo se instalará una “dark store” en dependencias de una tienda Juan Valdez, espacio hoy sin utilizar, por lo que no hay gasto de arriendo adicional. La idea es lograr que la página sea la más robusta de la categoría a nivel nacional, con productos que entreguen al cliente la experiencia completa, desde el producto a la taza.

2.- Juan Valdez desde las Tiendas

La oferta estará compuesta por productos preparados en el local, café empacado, alimentos perecibles y no perecibles, métodos de preparación, artículos de marca y merchandising, sin salir de casa, a través de un sitio y una app especiales, juanvaldezdelivery.cl y Juan Valdez Delivery CL respectivamente.

Para lograr este objetivo se desarrollará un canal asociado a una tienda con 5 kms de radio de cobertura. De esta forma si en un mismo radio hay varias tiendas, una sola tendrá delivery (la de menor costo de arriendo %) abarcando todo el resto del sector. Por otra parte, si bien las demás no cuentan con delivery, porque su radio está cubierto por otro local, si cuentan con retiro en tienda. El carro de compras y la logística de este canal estará cubierto por Justo principalmente y por empresas dedicadas a la última milla como son Rappi y Cornershop.

Así, ambos servicios, Juan Valdez a todo Chile y Juan Valdez desde las tiendas, comparten la misma plataforma web y app, un carro de compra único y lo que los diferencia es el surtido y la logística.

Si se utiliza la variable precio, no existirá cambio respecto al valor de los productos en tienda. Además, se habilitarán kits de productos con entrega mensual, tipo suscripciones, donde los clientes acceden a información y descuentos exclusivos. Por último, se considera desarrollar una campaña publicitaria que contiene dos activaciones principales; la primera enfocada en la venta en regiones donde la marca no tiene presencia (solo producto envasado, no perecibles, artículos de marca y merchandising); y la otra para los lugares donde la marca si tiene presencia con tiendas (producto preparado, envasado, artículos de marca y merchandising). En el primer caso se realizará una campaña enfocada 100% en digital, tanto en redes como en los principales medios regionales. En el segundo caso se trabajará con las bases de datos ya existentes, publicación en medios digitales, publlirreportajes y comunicación en el punto de venta. Para ambos casos existirá una campaña transversal en los principales canales de TV y presencia pasiva en programas con alto rating.

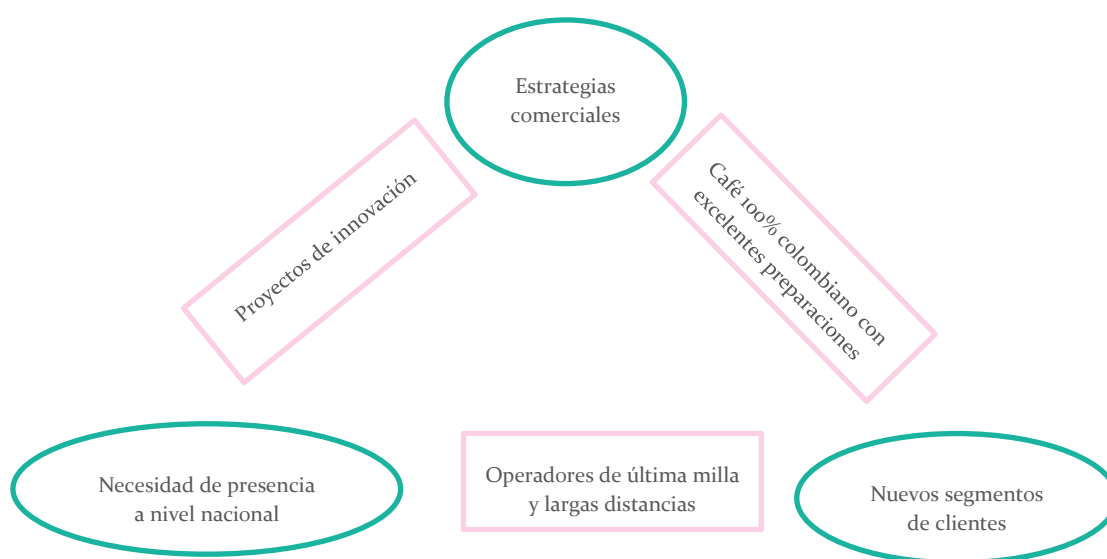
El movimiento vertical se basa en tener nuevos puntos de venta y presencia regional con tiendas de formatos pequeños (Foodtrucks). Con esto y la alianza con operadores logísticos de última milla, se logra el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa, logrando la implementación de la estrategia que incluye la convivencia del ecosistema físico con el digital. Esto permitirá analizar la venta presencial y online, lo que nos entregará información respecto a futuras aperturas de tiendas con presencia de marca o dark stores para poder continuar así con la expansión de la marca a nivel nacional.

2.9.5. LEVERAGE

El leverage estratégico viene del término “apalancamiento” que significa básicamente “hacer más con menos”. Un ejemplo de lo anterior es el siguiente²: se supone un cuidador de un galpón o depósito muy grande, de unos 50 metros de largo, que tiene 8 portones, 4 de cada lado. En la mañana, cuando llega el cuidador, su trabajo es abrir los ocho portones del depósito, y esto le lleva aproximadamente 20 minutos. Supongamos que un buen día instalan en la empresa 8 portones automáticos y un tablero de palancas que le permita sólo con bajar ocho interruptores, abrir los ocho portones inmediatamente. Ahora, abrir los portones le lleva aproximadamente 10 segundos y el cuidador no tiene que caminar. Este es un ejemplo de Leverage, ya que se logró hacer el mismo trabajo, pero con menos esfuerzo, en este caso por medio de la tecnología (no olvidar tampoco la capacitación del cuidador).

En el caso de Juan Valdez, el Leverage estratégico que permite ampliar el mercado, también es un aspecto tecnológico. Dado el uso de plataformas de venta online, empresas dedicadas exclusivamente a la entrega a clientes en tiempo real (última milla) y en largas distancias, en los tiempos acordados, y la oportunidad de que los clientes puedan sentirse seguros con la compra online, recibiendo un producto de primera calidad, permite que se utilicen estas combinaciones para lograr una presencia en todo el país sin la necesidad de hacer grandes inversiones en tiendas tradicionales, sin tener claridad de su potencial de venta online o presencial. Con todo, el proyecto a apalancar es la creación de un nuevo canal E-commerce que utilice los recursos de la empresa y las oportunidades para lograrlo.

Figura 2.10 Leverage



Fuente: Elaboración Propia.

² Los siete pilares del pensamiento estratégico, **José Esterkin**

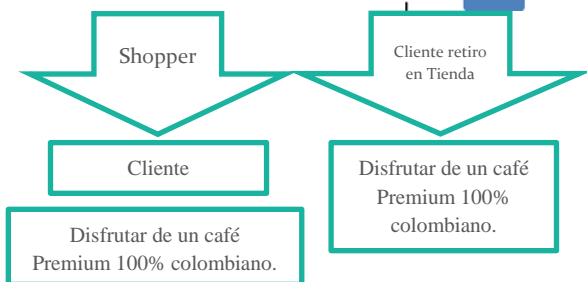
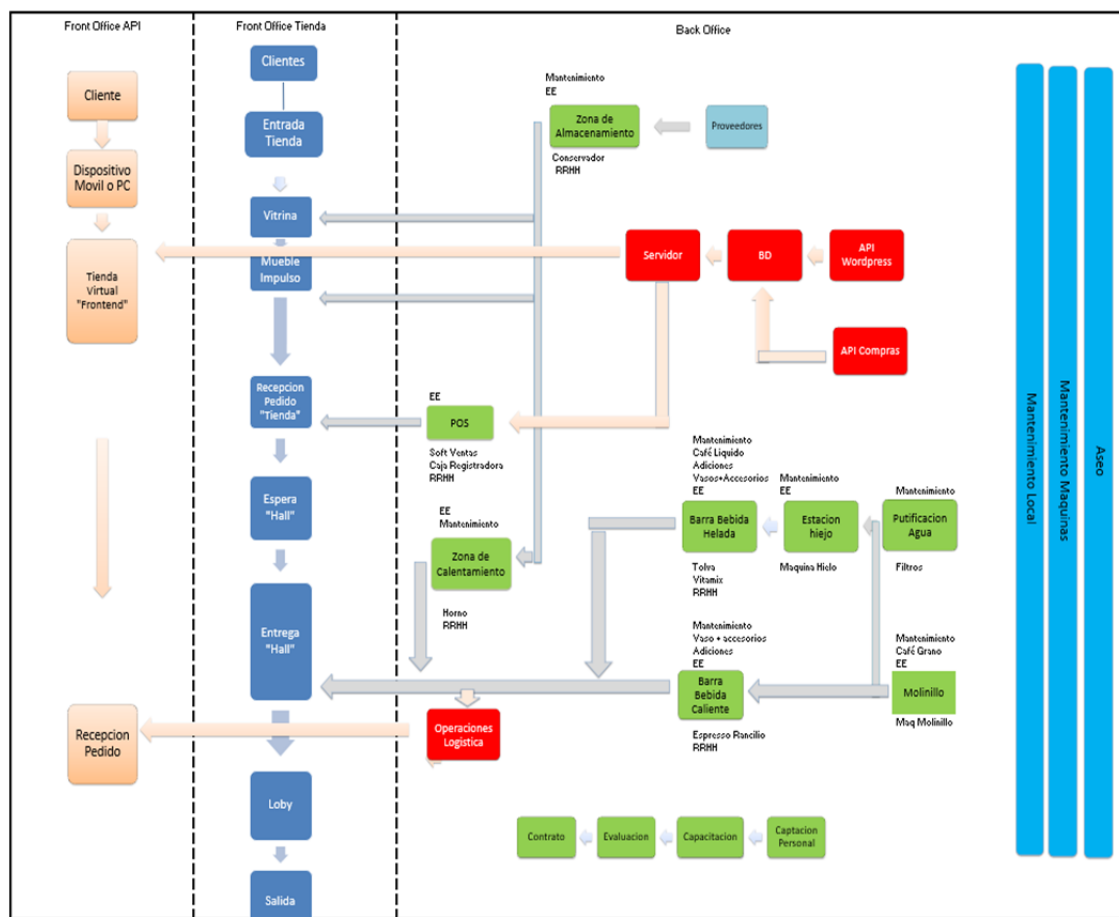
3. Producción del Proyecto.

El proyecto consiste en crear un nuevo canal de ventas con despacho a domicilio a nivel nacional o retiro en Tienda conocido como “E-commerce”.

3.1. FLOW-SHEET CON PROYECTO

Considerando un nuevo diseño del negocio, a continuación, se presenta un modelo de empresa (vía Flow-Sheet) en donde se incorpora el nuevo canal de distribución E-Commerce.

Figura 3.1 Cadena de Valor con proyecto.



Fuente: Elaboración Propia.

Las Actividades Primarias adicionales que son incorporadas en este Flow-Sheet se describen a continuación:

Front Office.

Dispositivo móvil o pc: Corresponde a un aparato tecnológico donde el cliente puede acceder a la tienda virtual.

Tienda Virtual: Corresponde a la plataforma online donde los clientes seleccionan los productos que desean para que sean despachados a su domicilio o bien para retirarlos en la tienda, sin hacer fila para pagar o esperar por su preparación. El carro de compra y el delivery es administrado por Justo (empresa dedicada a la última milla).

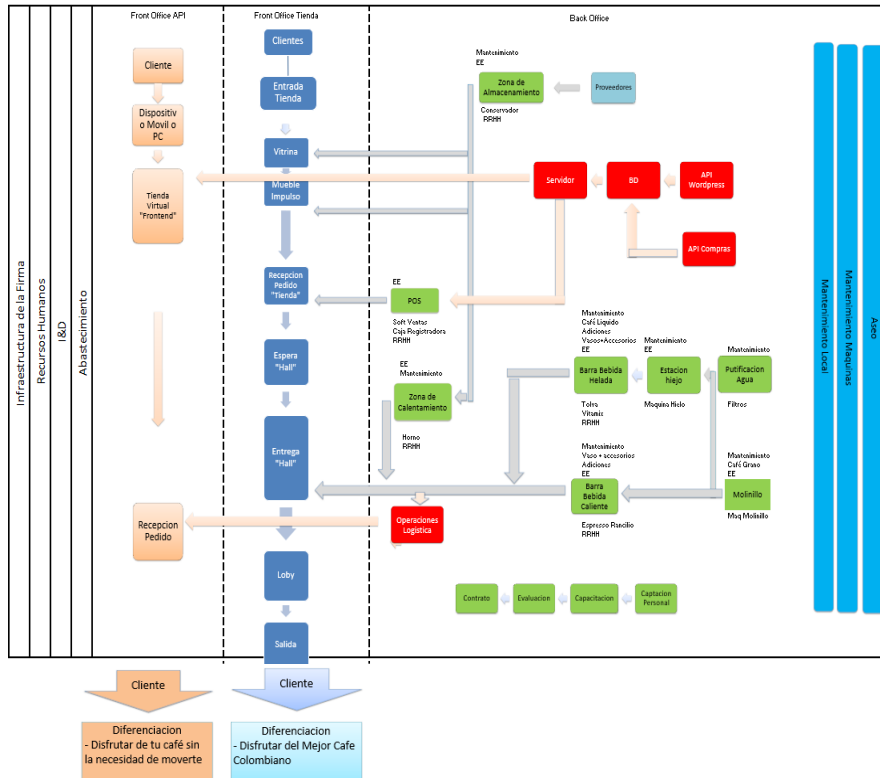
Back Office.

Se agrega el área de infraestructura web que está a cargo de una empresa externa, al igual que la distribución.

3.2. CADENA DE VALOR CON PROYECTO Y NUEVO OBJETIVO ESTRATÉGICO

A diferencia de la Cadena de Valor con proyecto descrita anteriormente, la nueva representación de la empresa contempla un nuevo objetivo estratégico adicional: “Disfrutar de tu café sin la necesidad de salir de donde estés o bien retirar en el punto de venta sin hacer colas”.

Figura 3.2 Cadena de Valor con proyecto.



Fuente: Elaboración Propia.

4. Modelo y Simulación de Costos

En cualquier modelamiento y simulación de costos es necesario conocer, en primer lugar, las facilities en donde se crean las “funciones de producción” que arrojan como consecuencia la valorización monetaria de un flow-sheet. Es muy importante diferenciar entre un modelo por productos de otro por servicios. En el caso de los flow-sheet por producto el costeo es inmediato y se realiza en cada facility. En el caso de los flow-sheet de servicio (como es el caso de Juan Valdez), el costeo depende de las actividades del back office y no las del front-office o momentos de verdad. Estos últimos no se pueden costear.

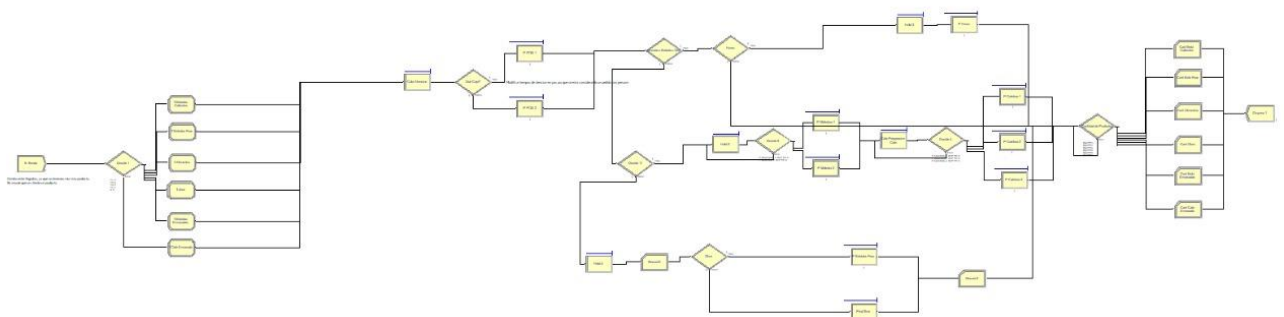
Para obtener una buena valorización e identificar las diferencias que hace un proyecto sobre cada facility, se ha separado la simulación de costos para el caso sin proyecto y para el caso con proyecto.

Como medida avanzada de modelamiento se usó una metodología basada en teoría de colas para ambos casos (con y sin proyecto). Este modelamiento de teoría de colas se lleva a cabo con el Software Arena Rockwell.

4.1. SIMULACIÓN DE COSTOS SIN PROYECTO

En primer lugar, será necesario realizar una desagregación del flow-sheet operacional de Juan Valdez Café. Esto se muestra en la siguiente figura, en donde se utilizó un modelamiento avanzado de teoría de colas en Arena Software:

Figura 4.1 Modelamiento de la empresa sin proyecto (Uso avanzado de Arena Software)



Fuente: Elaboración Propia.

Según este modelamiento se obtienen resultados fundamentales para el análisis de la empresa y que se podrán comparar con los datos una vez implementado el proyecto de E-commerce.

Resultado 3

Queue

Time

Waiting Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
Cola Atencion.Queue	1.2365	< 0,01	1.0121	1.5151	0.00	28.9586
Cola Preparacion Cafe.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Hold 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Hold 3.Queue	0.00911527	< 0,00	0.00501218	0.01332984	0.00	0.9704
Hold 4.Queue	0.2543	< 0,00	0.2262	0.3003	0.00	7.3009
P Bebidas Frias.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Horno.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Moledor 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Moledora 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P POS 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P POS 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
ProcOtros.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00

Other

Number Waiting	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
Cola Atencion.Queue	0.2708	< 0,00	0.2164	0.3342	0.00	18.0000
Cola Preparacion Cafe.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Hold 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Hold 3.Queue	0.00028455	< 0,00	0.00014990	0.00041100	0.00	1.0000
Hold 4.Queue	0.02945785	< 0,00	0.02576950	0.03545806	0.00	5.0000
Match 1.Queue1	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Match 1.Queue2	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Bebidas Frias.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 3.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Horno.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Moledor 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Moledora 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P POS 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P POS 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ploridad.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
ProcOtros.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00

Resultado 4

Resource

Usage

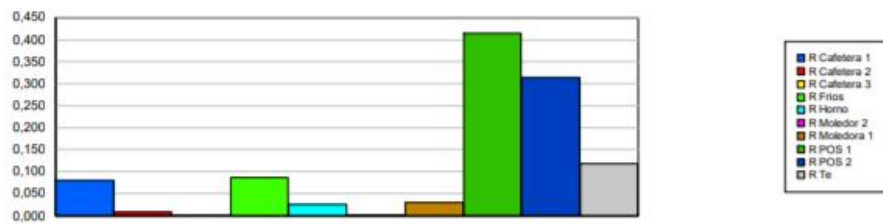
Instantaneous Utilization						
	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
R Cafetera 1	0.07921706	< 0,00	0.07511088	0.08466449	0.00	1.0000
R Cafetera 2	0.00714802	< 0,00	0.00582918	0.00835200	0.00	1.0000
R Cafetera 3	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
R Frios	0.08695572	< 0,00	0.08118812	0.0929	0.00	1.0000
R Horno	0.02427085	< 0,00	0.02273323	0.02573333	0.00	1.0000
R Moledor 2	0.00084780	< 0,00	0.00059835	0.00111627	0.00	1.0000
R Moledora 1	0.02905735	< 0,00	0.02750407	0.03129322	0.00	1.0000
R POS 1	0.4157	< 0,00	0.4053	0.4271	0.00	1.0000
R POS 2	0.3143	< 0,00	0.3032	0.3278	0.00	1.0000
R Te	0.1170	< 0,00	0.1112	0.1220	0.00	1.0000
Number Busy						
	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
R Cafetera 1	0.07921706	< 0,00	0.07511088	0.08466449	0.00	1.0000
R Cafetera 2	0.00714802	< 0,00	0.00582918	0.00835200	0.00	1.0000
R Cafetera 3	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
R Frios	0.08695572	< 0,00	0.08118812	0.0929	0.00	1.0000
R Horno	0.02427085	< 0,00	0.02273323	0.02573333	0.00	1.0000
R Moledor 2	0.00084780	< 0,00	0.00059835	0.00111627	0.00	1.0000
R Moledora 1	0.02905735	< 0,00	0.02750407	0.03129322	0.00	1.0000
R POS 1	0.4157	< 0,00	0.4053	0.4271	0.00	1.0000
R POS 2	0.3143	< 0,00	0.3032	0.3278	0.00	1.0000
R Te	0.1170	< 0,00	0.1112	0.1220	0.00	1.0000
Number Scheduled						
	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
R Cafetera 1	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Cafetera 2	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Cafetera 3	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Frios	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Horno	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Moledor 2	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Moledora 1	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R POS 1	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R POS 2	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Te	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

Resultado 5

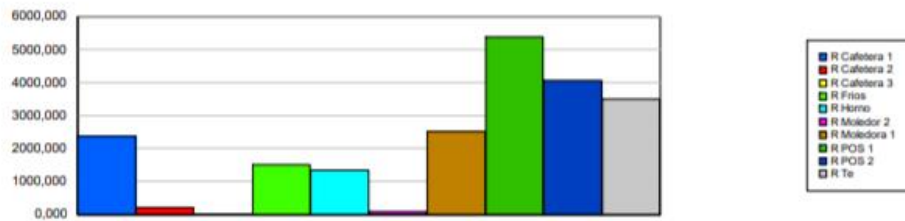
Resource

Usage

Scheduled Utilization	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average
R Cafetera 1	0.07921706	0,00	0.07511088	0.08466449
R Cafetera 2	0.00714802	0,00	0.00582918	0.00835200
R Cafetera 3	0.00	0,00	0.00	0.00
R Frios	0.08695572	0,00	0.08118812	0.0929
R Horno	0.02427085	0,00	0.02273323	0.02573333
R Moledor 2	0.00084780	0,00	0.00059835	0.00111627
R Moledora 1	0.02905735	0,00	0.02750407	0.03129322
R POS 1	0.4157	0,00	0.4053	0.4271
R POS 2	0.3143	0,00	0.3032	0.3278
R Te	0.1170	0,00	0.1112	0.1220



Total Number Seized	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average
R Cafetera 1	2369.10	7,86	2235.00	2528.00
R Cafetera 2	213.75	2,26	175.00	250.00
R Cafetera 3	0.00	0,00	0.00	0.00
R Frios	1502.50	6,60	1405.00	1599.00
R Horno	1348.48	5,40	1262.00	1434.00
R Moledor 2	73.1267	1,29	52.0000	97.0000
R Moledora 1	2509.73	8,82	2364.00	2704.00
R POS 1	5386.08	7,93	5249.00	5546.00
R POS 2	4071.41	9,23	3930.00	4212.00
R Te	3500.15	9,47	3329.00	3646.00

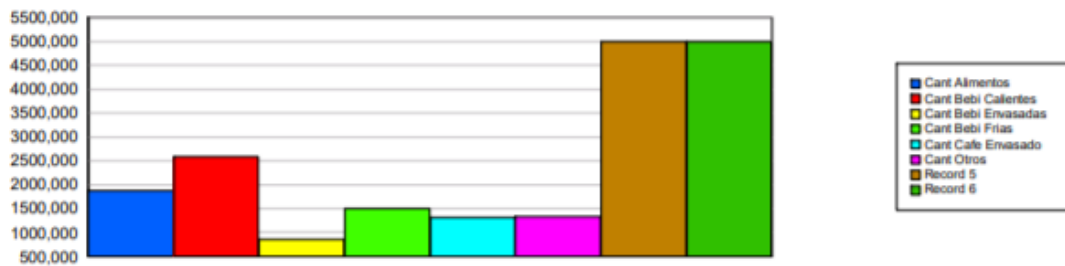


Resultado 6

User Specified

Counter

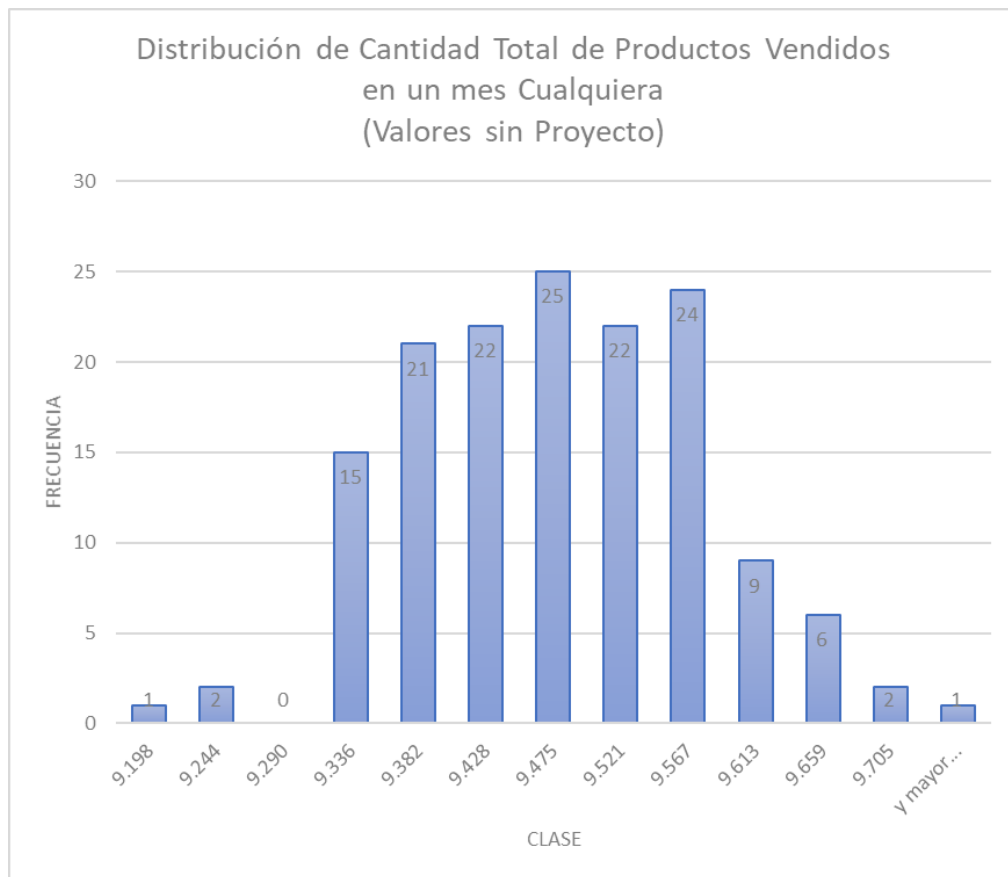
Count	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average
Cant Alimentos	1871.98	< 6,87	1757.00	2033.00
Cant Bebi Calientes	2582.85	< 9,05	2422.00	2778.00
Cant Bebi Envasadas	849.42	< 5,02	778.00	928.00
Cant Bebi Frias	1502.50	< 6,60	1405.00	1599.00
Cant Cafe Envasado	1316.48	< 5,51	1241.00	1409.00
Cant Otros	1334.25	< 5,30	1257.00	1427.00
Record 5	5002.65	< 11,59	4834.00	5178.00
Record 6	5002.65	< 11,59	4834.00	5178.00



4.1.2. INTERPRETACIÓN Y AJUSTE DE RESULTADOS

Al modelar la empresa y su funcionamiento se puede determinar que las salidas promedio de productos en un mes cualquiera son cercanas a las 9.500 con una distribución que llama mucho la atención por su concentración central. La forma específica al realizar un ajuste es beta como se ve en la figura siguiente.

Figura 4.2 Distribución de cantidad total de productos vendidos en un mes cualquiera. Modelamiento sin Proyecto.

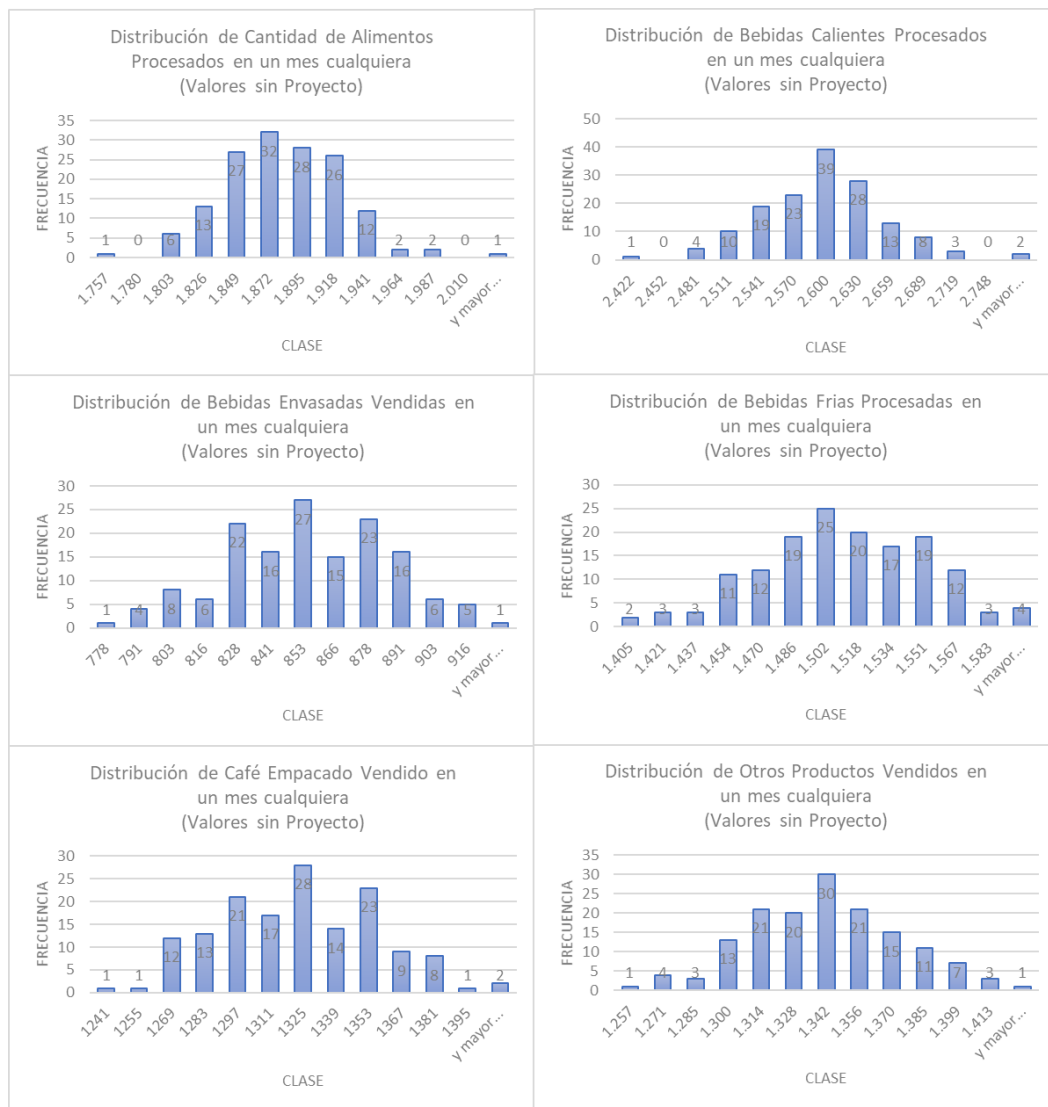


Fuente: Elaboración Propia.

Asimismo, cuando se realiza un análisis por cada familia de productos, se puede determinar que no todas estas familias tienen la misma distribución. Los alimentos distribuyen normal, las bebidas calientes distribuyen gamma. Cada forma y su dispersión se muestran en los siguientes gráficos. Lo importante de destacar es que la combinación de funciones de distribución es muy difícil de predecir en su comportamiento definitivo. Una de las mejores técnicas de aproximación es a través de las simulaciones y estudio de los resultados. Como se mencionó anteriormente, la distribución final resultante de la combinatoria de todas las otras distribuciones tiene una forma y parámetros característicos de

las funciones beta. Importante es destacar que este tipo de distribuciones tienen parámetros conocidos para la frecuencia y amplitud, así como mínimos y máximos que son fácilmente replicables, lo que a su vez sirve muchísimo para estimar el riesgo inherente del negocio y todos sus escenarios de ingresos, costos y valor de la empresa.

Figura 4.3 Distribución de Cantidad Total de Productos Vendidos en un mes Cualquiera. Modelamiento sin Proyecto.

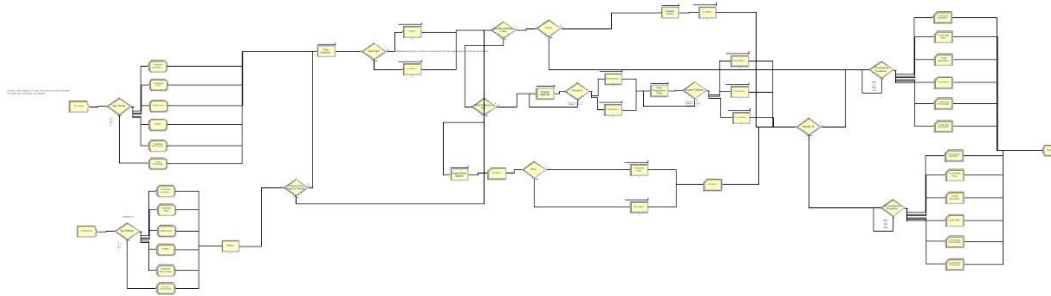


Fuente: Elaboración Propia.

4.2. SIMULACIÓN DE COSTOS CON PROYECTO

En primer lugar, será necesario realizar una desagregación del flow-sheet operacional de Juan Valdez Café. Esto se muestra en la siguiente figura donde se utilizó un modelamiento avanzado de teoría de colas en Arena Software:

Figura 4.4 Modelamiento de la empresa con proyecto (Uso avanzado de Arena Software)



Fuente: Elaboración Propia.

Al comparar el modelo de funcionamiento de la empresa con proyecto versus el modelo sin proyecto se destaca la incorporación de un grupo de facilities que sustentan el proyecto de venta E-commerce.

4.2.1. RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN CON PROYECTO

Resultado 1

Replications: 150

Time Units: Hours

Key Performance Indicators

System

Number Out

Average

13,010

Fuente: Elaboración propia según modelo de colas realizado en Arena Software.

Resultado 2

Replications: 150 Time Units: Hours

Entity

Time

VA Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
C Delivery	0.7541	< 0,00	0.7493	0.7579	0.5006	1.1150
C Tienda	0.08177951	< 0,00	0.08144186	0.08210144	0.03346561	0.1313
NVA Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
C Delivery	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
C Tienda	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Wait Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
C Delivery	0.00559326	< 0,00	0.00446041	0.00696790	0.00	0.3912
C Tienda	0.02558376	< 0,00	0.02196818	0.03035440	0.00	0.6252
Transfer Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
C Delivery	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
C Tienda	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Other Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
C Delivery	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
C Tienda	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
C Delivery	0.7597	< 0,00	0.7545	0.7638	0.5006	1.4777
C Tienda	0.1074	< 0,00	0.1038	0.1122	0.03346561	0.7118
Other						
Number In	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average		
C Delivery	3509.07	9.99	3345.00	3672.00		
C Tienda	9503.46	14.69	9307.00	9763.00		

Resultado 3

Queue

Time

Waiting Time	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
Cola Atencion.Queue	0.02138641	< 0,00	0.01762628	0.02584061	0.00	0.6143
Cola Preparacion Cafe.Queue	0.00000060	< 0,00	0.00	0.00000538	0.00	0.01408853
Espera Barra Trasera.Queue	0.00749944	< 0,00	0.00651542	0.00855652	0.00	0.2129
Espera Horno.Queue	0.00022740	< 0,00	0.00014917	0.00031459	0.00	0.02718749
Espera Molienda.Queue	0.00000156	< 0,00	0.00	0.00000740	0.00	0.00838094
P Bebidas Frias.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 3.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Horno.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Moledor 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Moledora 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P POS 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P POS 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
ProcOtros.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00

Other

Number Waiting	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
Cola Atencion.Queue	0.2928	< 0,00	0.2381	0.3605	0.00	22.0000
Cola Preparacion Cafe.Queue	0.00000299	< 0,00	0.00	0.00002667	0.00	1.0000
Espera Barra Trasera.Queue	0.07164334	< 0,00	0.06216480	0.08233051	0.00	8.0000
Espera Horno.Queue	0.00058699	< 0,00	0.00037769	0.00082641	0.00	3.0000
Espera Molienda.Queue	0.00000771	< 0,00	0.00	0.00003631	0.00	2.0000
Hold 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Bebidas Frias.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Cafetera 3.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Horno.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Moledor 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P Moledora 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P POS 1.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
P POS 2.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Prioridad.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
ProcOtros.Queue	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Queue 6	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Queue 7	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00
Queue 9	0.00	< 0,00	0.00	0.00	0.00	0.00

Resultado 4

Replications: 150 Time Units: Hours

Resource

Usage

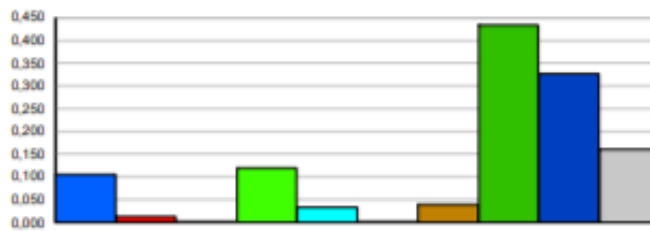
Instantaneous Utilization						
	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
R Cafetera 1	0.1058	< 0,00	0.1017	0.1094	0.00	1.0000
R Cafetera 2	0.01253686	< 0,00	0.01079262	0.01440244	0.00	1.0000
R Cafetera 3	0.00049733	< 0,00	0.00022914	0.00079466	0.00	1.0000
R Frios	0.1195	< 0,00	0.1118	0.1281	0.00	1.0000
R Horno	0.03343173	< 0,00	0.03133632	0.03621153	0.00	1.0000
R Moledor 2	0.00160422	< 0,00	0.00122969	0.00200933	0.00	1.0000
R Moledora 1	0.03951203	< 0,00	0.03803259	0.04106996	0.00	1.0000
R POS 1	0.4342	< 0,00	0.4271	0.4419	0.00	1.0000
R POS 2	0.3263	< 0,00	0.3156	0.3396	0.00	1.0000
R Te	0.1609	< 0,00	0.1545	0.1671	0.00	1.0000
Number Busy						
	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
R Cafetera 1	0.1058	< 0,00	0.1017	0.1094	0.00	1.0000
R Cafetera 2	0.01253686	< 0,00	0.01079262	0.01440244	0.00	1.0000
R Cafetera 3	0.00049733	< 0,00	0.00022914	0.00079466	0.00	1.0000
R Frios	0.1195	< 0,00	0.1118	0.1281	0.00	1.0000
R Horno	0.03343173	< 0,00	0.03133632	0.03621153	0.00	1.0000
R Moledor 2	0.00160422	< 0,00	0.00122969	0.00200933	0.00	1.0000
R Moledora 1	0.03951203	< 0,00	0.03803259	0.04106996	0.00	1.0000
R POS 1	0.4342	< 0,00	0.4271	0.4419	0.00	1.0000
R POS 2	0.3263	< 0,00	0.3156	0.3396	0.00	1.0000
R Te	0.1609	< 0,00	0.1545	0.1671	0.00	1.0000
Number Scheduled						
	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average	Minimum Value	Maximum Value
R Cafetera 1	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Cafetera 2	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Cafetera 3	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Frios	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Horno	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Moledor 2	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Moledora 1	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R POS 1	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R POS 2	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
R Te	1.0000	< 0,00	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000

Resultado 5

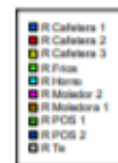
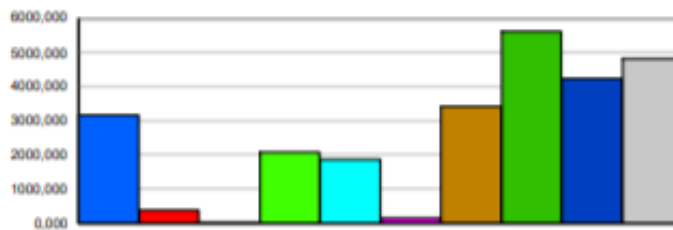
Resource

Usage

Scheduled Utilization	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average
R Cafetera 1	0.1058	0,00	0.1017	0.1094
R Cafetera 2	0.01253686	0,00	0.01079262	0.01440244
R Cafetera 3	0.00049733	0,00	0.00022914	0.00079466
R Frios	0.1195	0,00	0.1118	0.1281
R Horno	0.03343173	0,00	0.03133632	0.03621153
R Moledor 2	0.00160422	0,00	0.00122969	0.00200933
R Moledora 1	0.03951203	0,00	0.03803259	0.04106996
R POS 1	0.4342	0,00	0.4271	0.4419
R POS 2	0.3263	0,00	0.3156	0.3396
R Te	0.1609	0,00	0.1545	0.1671



Total Number Seized	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average
R Cafetera 1	3163.53	7,68	3052.00	3273.00
R Cafetera 2	374.95	3,23	326.00	433.00
R Cafetera 3	14.9000	0,61	7.0000	24.0000
R Frios	2064.36	7,70	1930.00	2215.00
R Horno	1856.91	7,34	1743.00	2004.00
R Moledor 2	138.66	2,06	109.00	176.00
R Moledora 1	3414.73	8,93	3288.00	3555.00
R POS 1	5625.65	6,84	5537.00	5726.00
R POS 2	4227.87	8,94	4080.00	4393.00
R Te	4812.42	10,13	4612.00	4996.00



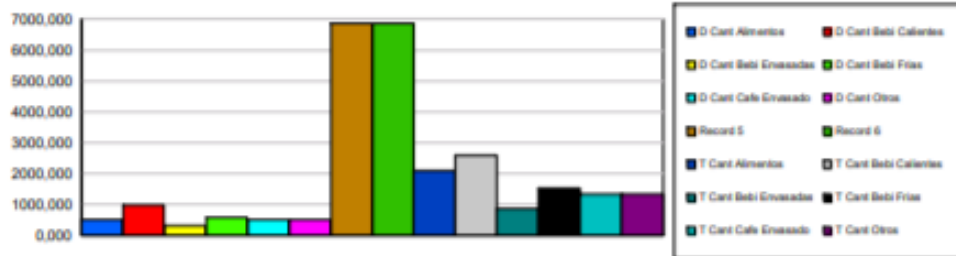
Resultado 6

Replications: 150 Time Units: Hours

User Specified

Counter

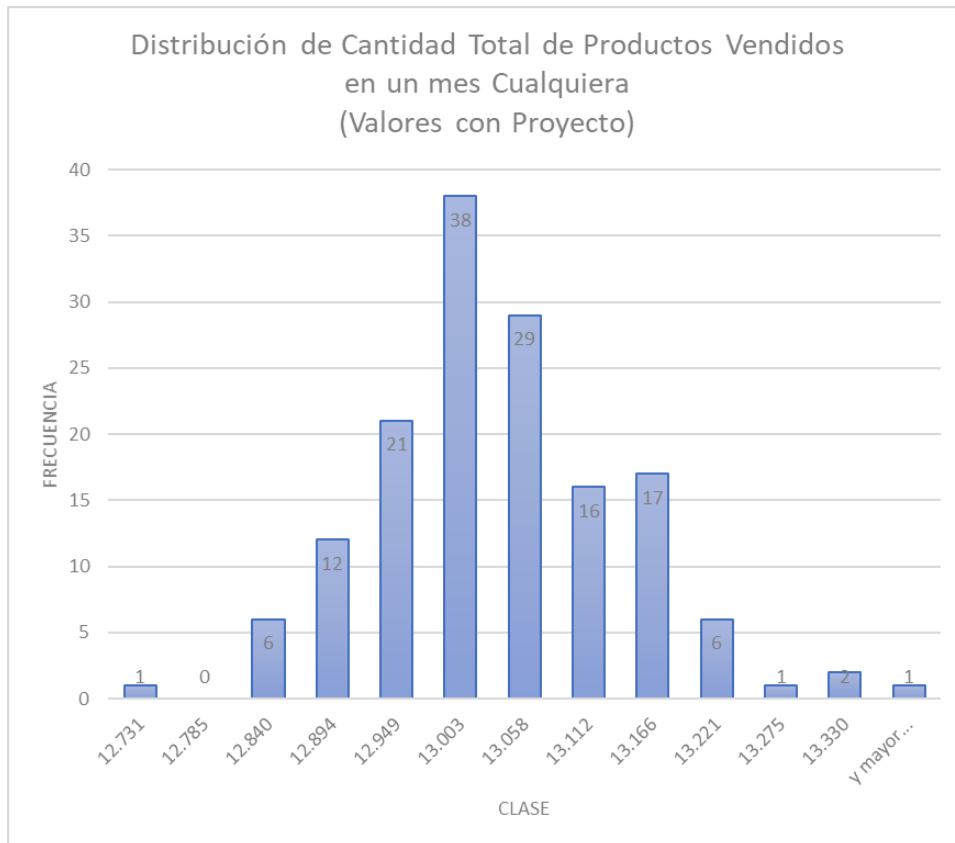
Count	Average	Half Width	Minimum Average	Maximum Average
D Cant Alimentos	499.74	< 3,68	438.00	560.00
D Cant Bebi Calientes	958.87	< 5,71	877.00	1054.00
D Cant Bebi Envasadas	315.91	< 2,97	267.00	388.00
D Cant Bebi Frias	556.56	< 3,56	494.00	626.00
D Cant Cafe Envasado	488.07	< 3,58	425.00	558.00
D Cant Otros	492.76	< 3,78	439.00	552.00
Record 5	6876.73	< 12,44	6682.00	7206.00
Record 6	6876.78	< 12,44	6682.00	7206.00
T Cant Alimentos	2080.60	< 6,92	1988.00	2229.00
T Cant Bebi Calientes	2594.51	< 8,41	2454.00	2723.00
T Cant Bebi Envasadas	855.59	< 4,84	787.00	927.00
T Cant Bebi Frias	1507.79	< 6,76	1359.00	1638.00
T Cant Cafe Envasado	1323.31	< 5,70	1228.00	1403.00
T Cant Otros	1336.75	< 5,41	1263.00	1408.00



4.2.1. INTERPRETACIÓN Y AJUSTE DE RESULTADOS

Al modelar la empresa y su funcionamiento se puede determinar que las salidas promedio de productos en un mes cualquiera son cercanas a las 9.500 con una distribución que llama mucho la atención por su concentración central. La forma específica al realizar un ajuste es gamma como se ve en la figura siguiente.

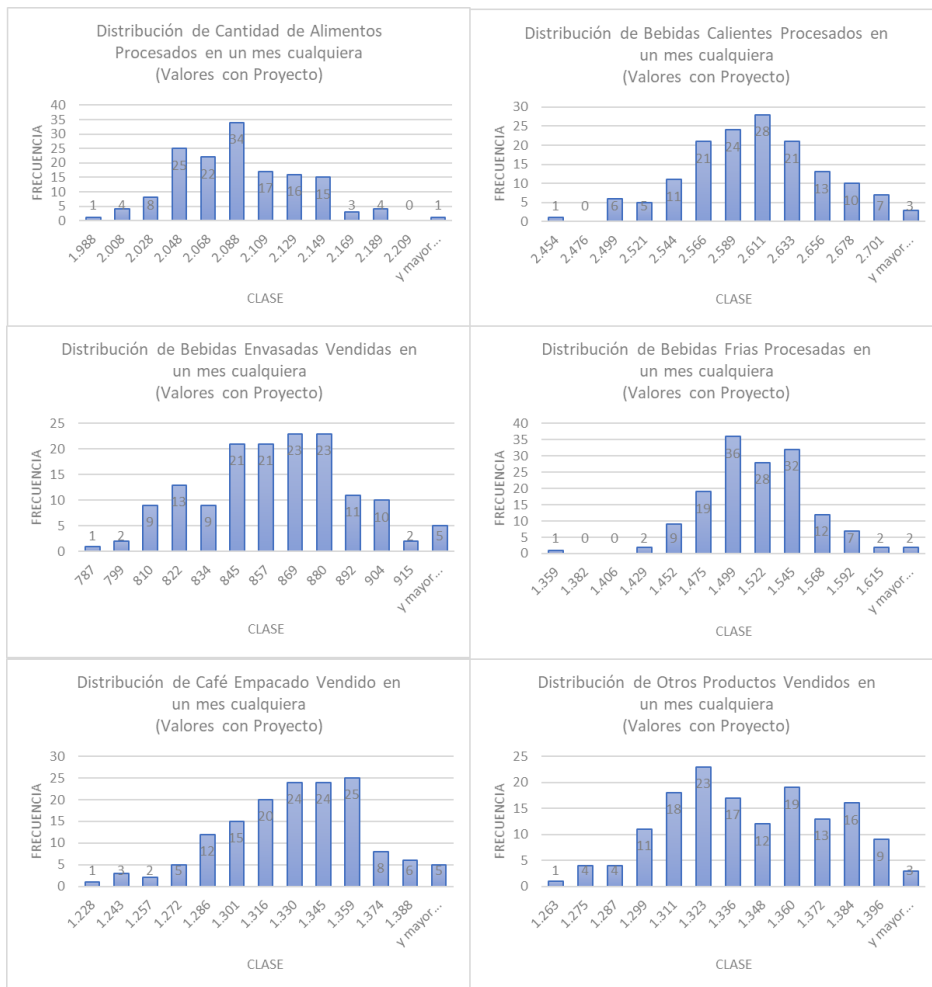
Figura 4.2 Distribución de cantidad total de productos vendidos en un mes cualquiera. Modelamiento sin Proyecto.



Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que en el caso sin proyecto, se puede realizar un análisis por cada familia de productos y se puede determinar la función de distribución de cada uno de los productos vendidos y su nueva relación incorporando el delivery.

Figura 4.3 Distribución de Cantidad Total de Productos Vendidos en un mes Cualquiera. Modelamiento sin Proyecto.



Fuente: Elaboración Propia.

5. Modelo de Simulación y Evaluación Financiera del Proyecto

Para realizar una buena valorización del aporte del proyecto que se está evaluando es necesario realizar un análisis financiero que entregue una medida clara del aporte del plan. Para esto existen diferentes metodologías tanto en la literatura como en la aproximación de diferentes profesores. En esta tesis se optó por la valorización de la empresa antes y después de implementado el proyecto. Con esto se puede deducir que la diferencia de valor se puede y debe atribuir exclusivamente al proyecto realizado. Para esto se utilizará la metodología de descuento de los flujos de caja de la empresa y se construirá dicho flujo de caja derivándolo de los estados financieros de la empresa. Se quiere hacer notar que la derivación desde los estados financieros, Estados de Resultados y Balance, elimina sesgos introducidos por la valoración exclusiva de flujos de caja.

5.1. ESTADOS FINANCIEROS – CASO SIN PROYECTO

Se pueden definir como estados financieros para el caso de esta evaluación tres grupos de cuentas. En primer lugar, los estados de resultados de la empresa (en este caso solo aplicado a una parte de la empresa, una tienda, para luego extrapolar al resto de la compañía).

5.1.1. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA SIN PROYECTO

La demanda sin proyecto se realiza utilizando datos históricos en una proyección estadísticamente representativa de una distribución normal con un intervalo de confianza de 95%. Se puede establecer un crecimiento de alrededor de un 5% por año, lo cual se considera una proyección conservadora.

Tabla 5.1: Proyección de Venta Anual – Caso Sin Proyecto



Fuente: Elaboración Propia.

5.1.2. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS – CASO SIN PROYECTO

La construcción de los estados de resultados se hizo sobre la base de la información histórica de la tienda de Providencia, con los ajustes que la simulación operacional entrega.

Así, los costos operacionales corresponden, en promedio, al 40% sobre los ingresos. Proyectando así, para todos los años.

Los costos fijos corresponden a otro 40% sobre los ingresos. Siendo esto fijo, de acuerdo con la simulación, para todos los años.

Se aplica un impuesto a las ganancias de un 27%, manteniéndose fijo para todos los años.

A continuación, se presenta el estado de resultados para el caso sin proyecto en la tabla 5.2 siguiente.

Tabla 5.2: Estados de Resultados Proyectados – Caso Sin Proyecto

Estados Financieros Simplificados

Tienda Providencia

Juan Valdez Café

(Valores en \$ de cada periodo, Proyección en \$ de diciembre de 2020)

	enero de 2021	febrero de 2021	marzo de 2021	abril de 2021	mayo de 2021	junio de 2021	diciembre de 2021	diciembre de 2022	diciembre de 2023	diciembre de 2024	diciembre de 2025
ESTADO DE RESULTADOS											
Ingresos de Explotación	32.889.780	33.669.480	33.371.160	34.259.340	33.438.960	34.110.180	33.696.600	36.117.625	37.435.770	40.048.330	42.341.100
N° de Ventas Presenciales	5.821	5.959	5.906	6.064	5.918	6.037	5.964	6.393	6.626	7.088	7.494
Precio Promedio de la Venta	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650
N° de Ventas Delivery											
Precio Promedio de la Venta Delivery											
Costos de Explotación (Variables)	-16.788.203	-12.371.622	-16.552.142	-16.984.707	-13.551.906	-11.902.512	-16.982.780	-13.285.402	-16.494.653	-17.197.388	-15.127.545
Margen de Contribución	16.101.577	21.297.858	16.819.018	17.274.633	19.887.054	22.207.668	16.713.820	22.832.223	20.941.117	22.850.942	27.213.555
%	49,0%	63,3%	50,4%	50,4%	59,5%	65,1%	49,6%	63,2%	55,9%	57,1%	64,3%
Costos Fijos	-16.791.309	-18.279.542	-17.928.809	-19.217.145	-17.141.139	-17.276.610	-17.551.555	-18.077.195	-19.483.289	-19.621.225	-20.596.219
Remuneraciones	-3.566.936	-4.741.666	-4.510.882	-5.442.098	-3.695.952	-3.561.537	-4.002.776	-3.554.966	-4.431.058	-3.518.532	-3.571.646
Publicidad y promociones	-613.583	-628.129	-632.564	-639.134	-623.829	-636.351	-628.635	-673.801	-698.392	-747.132	-789.905
Ocupación	-9.340.852	-9.562.291	-9.477.566	-9.729.814	-9.496.822	-9.687.452	-9.569.993	-10.257.575	-10.631.935	-11.373.914	-12.025.072
Operaciones	-3.201.616	-3.277.514	-3.248.475	-3.334.934	-3.255.075	-3.320.414	-3.280.154	-3.515.826	-3.644.139	-3.898.456	-4.121.643
Otros GAV	-68.321	-69.941	-69.321	-71.166	-69.462	-70.856	-69.997	-75.026	-77.764	-83.191	-87.954
Margen Operacional	-689.732	3.018.316	-1.109.791	-1.942.512	2.745.915	4.931.058	-837.735	4.755.028	1.457.828	3.229.717	6.617.336
Resultado No Operacional	-368.089	-198.869	-192.391	229.883	-197.180	-197.079	-382.281	-324.939	-276.198	-234.768	-199.553
EBITDA	-1.057.822	2.819.447	-1.302.182	-1.712.630	2.548.736	4.733.979	-1.220.017	4.430.089	1.181.630	2.994.948	6.417.783
Depreciación	-1.105.252	-1.107.973	-1.110.702	-1.113.441	-1.116.189	-1.118.946	-1.135.691	-1.170.241	-1.206.290	-1.243.942	-1.283.314
Resultado antes de Imp.	-2.163.074	1.711.475	-2.412.884	-2.826.071	1.432.547	3.615.032	-2.355.707	3.259.847	-24.660	1.751.007	5.134.469
Impuestos	-584.030	462.098	-651.479	-763.039	386.788	976.059	-636.041	880.159	-6.658	472.772	1.386.307
NET INCOME	-1.579.044	1.249.377	-1.761.405	-2.063.032	1.045.759	2.638.974	-1.719.666	2.379.689	-18.002	1.278.235	3.748.162

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3. BALANCE GENERAL PROYECTADO – CASO SIN PROYECTO

A partir del Balance General del ejercicio 2019 de Juan Valdez Café y de los ingresos por venta adicional, se modela el Balance en la siguiente tabla. Como la información que se tuvo a la vista es de la compañía completa, se hace un ajuste sobre la base de ventas y cantidad de activos, para extrapolar a la tienda de Providencia. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5.3: Balance General – Caso Sin Proyecto

BALANCE	enero de 2021	febrero de 2021	marzo de 2021	abril de 2021	mayo de 2021	junio de 2021	diciembre de 2021	diciembre de 2022	diciembre de 2023	diciembre de 2024	diciembre de 2025
ACTIVOS											
Activos Corrientes											
Efectivo y Efectivo Equivalente	1.621.117	1.659.548	1.644.844	1.688.622	1.648.186	1.681.270	1.660.885	1.780.216	1.845.186	1.973.958	2.086.967
Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar, Corrientes	25.905.294	26.519.407	26.284.438	26.984.004	26.337.840	26.866.519	26.540.767	28.447.662	29.485.885	31.543.640	33.349.516
Deudores Varios, Corrientes (neto)	399.332	408.799	405.177	415.961	406.000	414.150	409.128	438.523	454.527	486.248	514.086
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas, Corrientes	37.195.512	38.077.286	37.739.912	38.744.367	37.816.588	38.575.680	38.107.956	40.845.927	42.336.636	45.291.217	47.884.142
Inventarios (neto)	22.007.161	22.528.872	22.329.261	22.923.559	22.374.627	22.823.753	22.547.019	24.166.971	25.048.967	26.797.079	28.331.214
Cuentas por Cobrar por Impuestos Corrientes	1.655.053	1.694.289	1.679.277	1.723.971	1.682.689	1.716.465	1.695.653	1.817.482	1.883.813	2.015.280	2.130.655
Otros Activos, Corrientes	15.511.935	15.879.668	15.738.971	16.157.866	15.770.947	16.087.517	15.892.459	17.034.297	17.655.978	18.888.150	19.969.498
Caja Auxiliar	38.650.573	43.707.159	43.418.954	46.687.416	33.866.259	33.361.652	31.477.341	9.549.404	22.450.009	10.360.507	18.420.791
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	142.945.969	150.475.028	149.240.833	155.325.765	139.903.136	141.527.006	138.331.209	124.080.482	141.161.001	137.356.079	152.686.868
Activos Intangibles (neto)	182.665	182.884	183.103	183.323	183.543	183.763	185.091	187.773	190.495	193.257	196.058
Propiedades, Planta y Equipos (neto)	98.382.631	98.579.397	98.776.555	98.974.108	99.172.057	99.370.401	100.568.824	103.009.204	105.508.801	108.069.053	110.691.432
Activos por Impuestos Diferidos	3.048.824	3.079.312	3.110.205	3.141.206	3.172.619	3.204.344	3.401.476	3.832.868	4.318.972	4.865.726	5.483.948
Otros Activos, No Corrientes	8.911.113	8.955.668	9.000.447	9.045.449	9.090.676	9.136.130	9.413.662	9.994.277	10.610.702	11.265.146	11.959.956
Depreciación Activos Corrientes	1.105.252	1.107.973	1.110.702	1.113.441	1.116.189	1.118.946	1.135.691	1.170.241	1.206.290	1.243.942	1.283.314
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	110.525.233	110.797.261	111.070.211	111.344.087	111.618.894	111.894.638	113.569.053	117.024.122	120.628.970	124.394.182	128.331.394
TOTAL DE ACTIVOS	253.471.201	261.272.289	260.311.044	266.669.852	251.522.030	253.421.645	251.900.262	241.104.604	261.789.971	261.750.261	281.018.262
PATRIMONIO NETO Y PASIVOS											
Pasivos Corrientes											
Pasivos por Arrendamientos, Corrientes	23.695.815	25.796.002	25.301.050	27.119.145	24.189.494	24.380.670	24.768.672	25.510.452	27.494.726	27.689.379	29.065.287
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar, Corrientes	21.300.119	23.187.972	22.743.061	24.377.342	21.743.885	21.915.733	22.264.507	22.931.292	24.714.951	24.889.925	26.126.725
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas, Corrientes	15.464.532	16.835.171	16.512.152	17.698.690	15.786.720	15.911.487	16.164.707	16.648.813	17.943.804	18.070.840	18.968.795
Obligaciones por Beneficio a los Empleados, Corriente	4.789.707	5.214.224	5.114.178	5.481.675	4.889.496	4.938.139	5.006.567	5.156.505	5.557.592	5.596.938	5.875.055
Otros Pasivos, Corrientes	27.411	29.841	29.268	31.371	27.982	28.203	28.652	29.510	31.806	32.031	33.623
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	65.277.584	71.063.211	69.699.708	74.708.222	66.637.578	67.164.232	68.233.105	70.276.572	75.742.879	76.279.113	80.069.485
Pasivos No Corrientes											
Pasivos por Arrendamientos, No Corrientes	36.231.072	39.442.273	38.685.488	41.465.367	36.985.911	37.278.220	37.871.478	39.005.665	42.039.633	42.337.260	44.441.033
Pasivos por Impuestos Diferidos	4.324.714	4.708.018	4.617.685	4.949.505	4.414.815	4.449.707	4.520.521	4.655.903	5.018.052	5.053.578	5.304.694
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	40.555.786	44.150.292	43.303.172	46.414.872	41.400.726	41.727.927	42.391.998	43.661.568	47.057.685	47.390.838	49.745.728
PATRIMONIO NETO											
Capital Emitido	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666
Otras Reservas	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038
Resultados Retenidos (Pérdidas Acumuladas)	71.432.127	69.853.083	71.102.460	69.341.054	67.278.023	68.323.782	65.069.455	50.960.261	62.783.704	61.874.605	74.997.346
TOTAL PATRIMONIO NETO	147.637.831	146.058.787	147.308.163	145.546.758	143.483.726	144.529.485	141.275.159	127.166.465	138.989.408	138.080.309	151.203.050
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	253.471.201	261.272.289	260.311.044	266.669.852	251.522.030	253.421.645	251.900.262	241.104.604	261.789.971	261.750.261	281.018.262

Fuente: Elaboración Propia.

5.2. FLUJO DE CAJA Y VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA – CASO SIN PROYECTO

Para terminar los estados financieros, se presenta a continuación el flujo de caja. Cada cuenta informada es extraída de los estados de resultados y balance descritos anteriormente.

Tabla 5.4: Flujo de Caja – Caso Sin Proyecto

FLUJO DE CAJA	enero de 2021	febrero de 2021	marzo de 2021	abril de 2021	mayo de 2021	junio de 2021	diciembre de 2021	diciembre de 2022	diciembre de 2023	diciembre de 2024	diciembre de 2025
Net Income	-1.579.044	1.249.377	-1.761.405	-2.063.032	1.045.759	2.638.974	-1.719.666	2.379.689	-18.002	1.278.235	3.748.162
+ Depreciación	1.105.252	1.107.973	1.110.702	1.113.441	1.116.189	1.118.946	1.135.691	1.170.241	1.206.290	1.243.942	1.283.314
+ Amortización											
+ Intereses Deuda de Largo Plazo											
+ Capital de Trabajo	-25.366.764	-3.313.152	417.512	-2.192.044	5.469.172	1.601.823	4.581.183	468.210	-527.692	5.984.139	1.487.817
+ Valor Residual											155.926.682
+ Inversión											
Flujo de Caja Libre	-25.840.556	-955.803	-233.191	-3.141.634	7.631.120	5.359.743	3.997.207	4.018.140	660.596	8.506.316	162.445.975

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.1. CÁLCULO DEL CAPM

CAPM es un modelo de precios de activos de capital. El CAPM usado para valorizar activos individuales, hace uso de la recta Stock Market Line (SML), la cual simboliza el retorno esperado de todos los activos de un mercado como función del riesgo no diversificable. Además, de su relación con el retorno esperado y el riesgo sistemático (β), para mostrar cómo el mercado debe estimar el precio de un activo individual con relación a la clase a la que pertenece.

La línea SML permite calcular la proporción de recompensa - a - riesgo para cualquier activo en relación con el mercado general. La relación de equilibrio que describe el CAPM es la siguiente:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta^*(R_m - R_f^*)$$

Donde;

R_f : Corresponde a la tasa libre de riesgo, para este caso BCP a 5 años, nominal, de marzo de 2021.

β : Riesgo sistemático de la industria.

R_m : Riesgo de mercado, que corresponde a las variaciones históricas del IGPA nominal de la Bolsa de Santiago, desde septiembre de 2002 a marzo de 2021.

R_f^* (PRIMA): Corresponde a la tasa libre de riesgo promedio del BCP, desde septiembre de 2002 a marzo de 2021.

Tasa Libre de Riesgo (R_f)

Se obtiene de los bonos en pesos a 5 años consultado al Banco Central, siendo el BCP a 5 años de un 2,5% a marzo del 2021 nominal.

Cálculo del Coeficiente Beta (β)

Beta: el coeficiente β es un indicador del riesgo sistemático (riesgo del mercado) de la inversión en acciones que permite establecer que tan sensible es la rentabilidad de una acción cuando se presentan cambios en la rentabilidad del mercado.

Si $\beta < 1$, el riesgo de la acción es menor que el riesgo del mercado, es decir, que la acción reacciona menos rápido que el mercado, por tanto, tiene menor volatilidad.

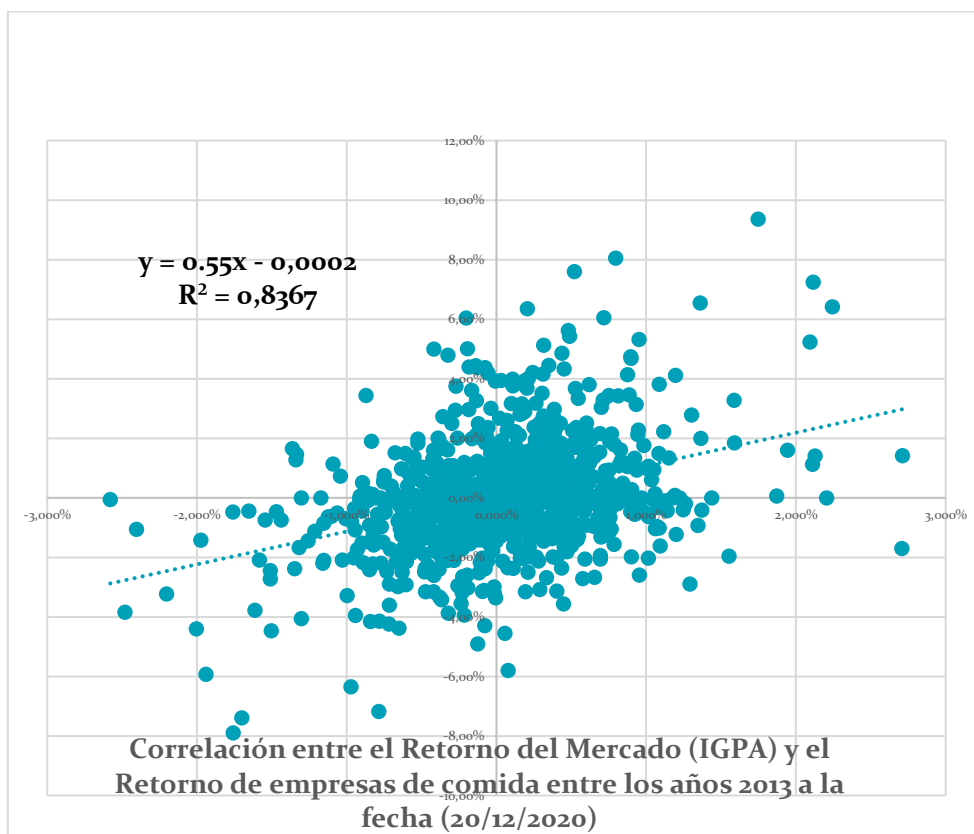
Si $\beta > 1$, el riesgo de la acción es mayor que el riesgo del mercado. Su volatilidad es mayor que la del mercado.

Si $\beta = 1$, el riesgo de la acción y del mercado varían en igual proporción.

Como riesgo de mercado se consideró el índice IGPA: Índice General de Precios de las Acciones de la Bolsa de Comercio de Santiago. Es un indicador de carácter patrimonial, que mide las variaciones de todas las acciones inscritas en esa bolsa. Dicha medición se efectúa a través del patrimonio bursátil o valor bolsa de las diferentes sociedades que lo componen, clasificadas en rubros o sub-rubros, dentro del índice según su actividad. La cartera de este índice se reevalúa el 30 de diciembre de cada año, de acuerdo con la frecuencia en que se registran sus operaciones y a los volúmenes transados. Su base de referencia es 100 puntos a partir del 30 de diciembre del 1980.

A continuación, en la figura N° 5.5 se presenta la determinación del coeficiente β a través del método gráfico.

Figura 5.5: Construcción del coeficiente β para la industria alimentaria.



Fuente: Elaboración Propia.

El coeficiente β desapalancado asociado a la empresa Multifoods corresponde a 0.55 veces.

Riesgo de Mercado Rm

Se calcula la esperanza de retorno de mercado mediante las variaciones históricas del IGPA nominal de la bolsa de Santiago entre septiembre del 2002 hasta el 30 de marzo del 2021, lo que da como resultado un Rm de 10,57%.

Tasa Libre de Riesgo Promedio (Rf*)

Corresponde al Promedio de la tasa libre de riesgo del BCP de 5 años desde septiembre del año 2002, hasta marzo del año 2018, siendo este de un 5,18%.

Por lo tanto, la tasa del CAPM para Juan Valdez es la siguiente:

$$\text{CAPM} = R_f + \beta^*(R_m - R_f^*)$$

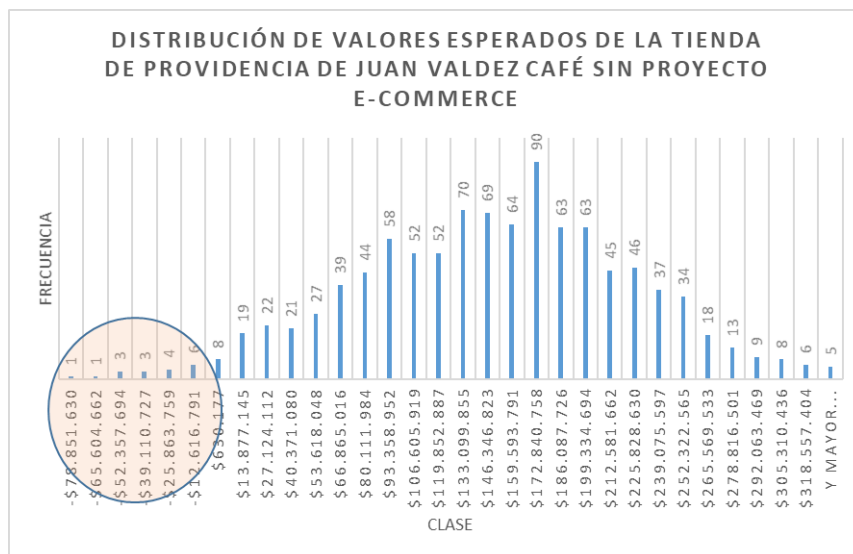
$$\text{CAPM} = 2,5\% + 0,55^*(10,57\% - 5,18\%)$$

$$\text{CAPM} = 5,46\%$$

5.3. VALOR DE LA EMPRESA SIN PROYECTO

Con todo el cálculo anterior y descontando los flujos de caja a la tasa del CAPM (la empresa no tiene deuda), el valor de la tienda de Juan Valdez Providencia se muestra en la siguiente distribución de valores.

Figura 5.6: Valor de la empresa sin proyecto según simulación financiera



Fuente: Elaboración Propia.

Cabe destacar que este valor hay que aplicarlo ya que la tienda de Providencia representa solo un 5,19% de las ventas de tiendas de Juan Valdez. Con esto el valor esperado de la empresa como un todo sin proyecto es cercano a los \$2.850.000.000.

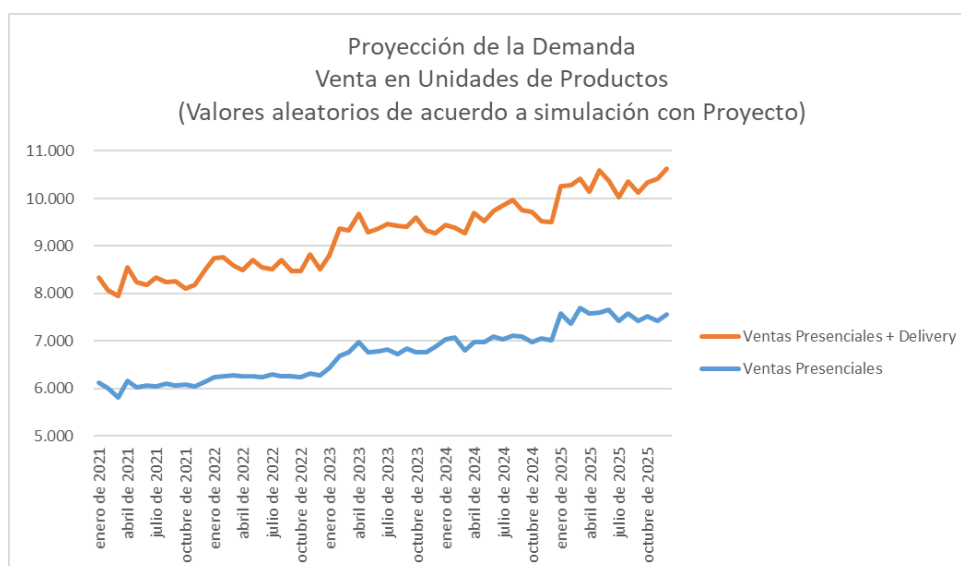
5.4. ESTADOS FINANCIEROS – CASO CON PROYECTO

Como se mencionó anteriormente, se deben volver a construir los estados financieros, esta vez, incorporando los méritos del proyecto. Para esto se debe proyectar una demanda asociada al proyecto E-commerce, asimismo, los costos, aumento o disminución de costos fijos y variables y las nuevas condiciones que puedan afectar la proyección inicial.

5.4.1. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA CON PROYECTO

La demanda con proyecto se realiza utilizando datos recientes del comportamiento de un E-commerce. De igual forma que para el caso sin proyecto se utiliza una proyección estadísticamente representativa de una distribución normal con un intervalo de confianza de 95%. Se puede establecer un crecimiento de alrededor de un 5% por año, lo cual se considera una proyección, también conservadora para el caso del E-commerce.

Tabla 5.7: Proyección de Venta Anual – Caso con Proyecto



Fuente: Elaboración Propia.

5.4.2. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS – CASO CON PROYECTO

La construcción de los Estados de Resultados con Proyecto incorpora la implementación del proyecto E-commerce. Los valores en número de ventas se pueden ver en la línea “N° de ventas Delivery”.

Tabla 5.8: Estados de Resultados Proyectados – Caso Con Proyecto

Estados Financieros Simplificados

Tienda Providencia

Juan Valdez Café

(Valores en \$ de cada periodo. Proyección en \$ de diciembre de 2020)

ESTADO DE RESULTADOS	enero de 2021	febrero de 2021	marzo de 2021	abril de 2021	mayo de 2021	junio de 2021	diciembre de 2021	diciembre de 2022	diciembre de 2023	diciembre de 2024	diciembre de 2025
Ingresos de Explotación	48.409.200	46.104.000	45.887.040	46.998.960	48.504.120	46.354.860	47.561.700	48.236.875	52.797.555	55.591.480	58.452.075
N° de Ventas Presenciales	6.008	6.049	6.912	5.838	6.191	6.151	6.137	6.259	6.904	7.076	7.391
Precio Promedio de la Venta	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650
N° de Ventas Delivery	2.560	2.111	2.209	2.381	2.394	2.053	2.281	2.279	2.441	2.764	2.955
Precio Promedio de la Venta Delivery	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650	5.650
Costos de Explotación (Variables)	-21.626.859	-16.056.655	-23.090.763	-18.432.494	-18.060.807	-18.803.346	-17.271.939	-28.566.946	-22.477.975	-28.720.451	-32.172.054
Margen de Contribución	26.782.341	30.047.345	22.796.277	28.566.466	30.443.313	27.551.514	30.289.761	19.669.929	30.319.580	26.871.029	26.280.021
%	55,3%	65,2%	49,7%	60,8%	62,8%	59,4%	63,7%	40,8%	57,4%	48,3%	45,0%
Costos Fijos	-24.398.705	-22.317.368	-22.566.922	-23.424.254	-23.161.104	-24.040.327	-23.883.183	-24.449.426	-26.196.688	-26.464.049	-27.485.799
Remuneraciones	-4.934.261	-3.779.802	-4.116.592	-4.526.841	-3.658.494	-5.401.895	-4.759.503	-5.054.270	-4.967.767	-4.111.743	-3.983.300
Publicidad y promociones	-903.110	-860.105	-856.057	-876.801	-904.881	-864.785	-887.299	-899.895	-984.978	-1.037.101	-1.090.467
Ocupación	-13.748.441	-13.093.753	-13.032.135	-13.347.926	-13.775.398	-13.164.998	-13.507.747	-13.699.499	-14.994.754	-15.788.242	-16.600.664
Operaciones	-4.712.335	-4.487.938	-4.466.818	-4.575.056	-4.721.574	-4.512.357	-4.629.836	-4.695.560	-5.139.514	-5.411.485	-5.689.946
Otros GAV	-100.559	-95.771	-95.320	-97.630	-100.756	-96.292	-98.799	-100.201	-109.675	-115.479	-121.421
Margen Operacional	2.383.636	7.729.977	229.355	5.142.213	7.282.209	3.511.187	6.406.579	-4.779.497	4.122.892	406.980	-1.205.779
Resultado No Operacional	-541.777	-198.869	-192.391	229.883	-197.180	-197.079	-382.281	-324.939	-276.198	-234.768	-199.553
EBITDA	1.841.859	7.531.108	36.964	5.372.095	7.085.029	3.314.107	6.024.297	-5.104.436	3.846.694	172.212	-1.405.332
Depreciación	-1.105.252	-1.107.973	-1.110.702	-1.113.441	-1.116.189	-1.118.946	-1.135.691	-1.170.241	-1.206.290	-1.243.942	-1.283.314
Resultado antes de Imp.	736.607	6.423.136	-1.073.738	4.258.654	5.968.840	2.195.161	4.888.607	-6.274.677	2.640.404	-1.071.730	-2.688.646
Impuestos	198.884	1.734.247	-289.909	1.149.837	1.611.587	592.693	1.319.924	-1.694.163	712.909	-289.367	-725.934
NET INCOME	537.723	4.688.889	-783.829	3.108.818	4.357.253	1.602.467	3.568.683	-4.580.514	1.927.495	-782.363	-1.962.711

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.3. BALANCE GENERAL PROYECTADO – CASO CON PROYECTO

Al igual que en el caso sin proyecto, el Balance General se modela a partir del ejercicio 2019 de Juan Valdez Café y de los ingresos por venta adicional. También se realiza un ajuste sobre la base de ventas y cantidad de activos, y se extrapola a la tienda de Providencia.

Tabla 5.9: Balance General – Caso Con Proyecto

	enero de 2021	febrero de 2021	marzo de 2021	abril de 2021	mayo de 2021	junio de 2021	diciembre de 2021	diciembre de 2022	diciembre de 2023	diciembre de 2024	diciembre de 2025
BALANCE											
ACTIVOS											
Activos Corrientes											
Efectivo y Efectivo Equivalente	2.386.060	2.272.438	2.261.744	2.316.550	2.390.738	2.284.803	2.344.287	2.377.566	2.602.359	2.740.070	2.881.067
Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar, Corrientes (neto)	38.128.990	36.313.324	36.142.437	37.018.229	38.203.753	36.510.911	37.461.465	37.993.200	41.585.431	43.786.036	46.039.153
Deudores Varios, Corrientes (neto)	587.762	559.773	557.139	570.639	588.914	562.819	574.472	585.669	641.043	674.966	705.698
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas, Corrientes	54.746.641	52.139.659	51.894.295	53.151.781	54.853.988	52.423.360	53.788.192	54.551.757	59.709.494	62.869.182	66.104.269
Inventarios (neto)	32.391.492	30.849.040	30.703.868	31.447.874	32.455.005	31.016.895	31.824.414	32.276.186	35.327.821	37.197.288	39.111.365
Cuentas por Cobrar por Impuestos Corrientes	2.436.009	2.320.009	2.309.091	2.365.044	2.440.786	2.332.632	2.393.362	2.427.338	2.656.836	2.797.430	2.941.379
Otros Activos, Corrientes	22.811.420	21.744.210	21.641.884	22.166.303	22.876.188	21.862.524	22.431.710	22.750.146	24.901.117	26.218.827	27.567.981
Caja Auxiliar	37.385.993	31.843.221	38.520.062	39.340.039	35.742.505	52.181.066	52.483.992	70.612.393	75.022.341	79.220.027	86.262.521
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	190.894.367	178.041.672	184.030.521	188.376.460	189.551.875	199.175.008	203.304.894	223.574.314	242.446.443	255.503.826	271.617.432
Activos No Corrientes											
Activos Intangibles (neto)	182.665	182.884	183.103	183.323	183.543	183.763	185.091	187.773	190.495	193.257	196.058
Propiedades, Planta y Equipos (neto)	98.382.631	98.579.397	98.776.555	98.974.108	99.172.057	99.370.401	100.568.824	103.009.204	105.508.801	108.069.053	110.691.432
Activos por Impuestos Diferidos	3.048.824	3.079.312	3.110.105	3.141.206	3.172.618	3.204.344	3.401.476	3.832.868	4.318.972	4.866.726	5.483.949
Otros Activos, No Corrientes	8.911.113	8.955.668	9.000.447	9.045.449	9.090.676	9.136.130	9.413.662	9.994.277	10.610.702	11.265.146	11.959.956
Depreciación Activos Corrientes	1.105.252	1.107.973	1.110.702	1.113.441	1.116.189	1.118.946	1.135.691	1.170.241	1.206.290	1.243.942	1.283.314
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	110.525.233	110.797.261	111.070.211	111.344.087	111.618.894	111.894.638	113.569.053	117.024.122	120.628.970	124.394.182	128.331.394
TOTAL DE ACTIVOS	301.419.600	288.838.933	295.100.732	299.720.547	301.170.770	311.069.647	316.873.947	340.598.436	363.075.413	379.898.008	399.948.826
PATRIMONIO NETO Y PASIVOS											
Pasivos Corrientes											
Pasivos por Arrendamientos, Corrientes	34.431.337	31.494.164	31.846.334	33.056.196	32.684.841	33.925.596	33.703.835	34.502.914	36.968.642	37.345.941	38.787.829
Acreedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar, Corrientes	30.950.256	28.310.037	28.626.602	29.714.145	29.380.334	30.495.646	30.296.306	31.014.596	33.231.034	33.770.187	34.866.298
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas, Corrientes	22.470.825	20.553.946	20.783.782	21.773.370	21.331.014	22.140.764	21.986.037	22.517.538	24.126.739	24.372.974	25.313.990
Obligaciones por Beneficio a los Empleados, Corriente	6.959.710	6.366.011	6.437.196	6.681.749	6.606.686	6.857.483	6.812.658	6.974.178	7.472.584	7.548.848	7.840.301
Otros Pasivos, Corrientes	39.830	36.432	36.840	38.239	37.810	39.245	38.988	39.913	42.765	43.202	44.869
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	94.851.958	86.760.589	87.730.753	91.063.698	90.040.684	93.458.735	92.847.824	95.049.139	101.841.763	102.881.152	106.853.288
Pasivos No Corrientes											
Pasivos por Arrendamientos, No Corrientes	52.645.762	48.154.803	48.693.274	50.543.161	49.975.356	51.872.480	51.533.406	52.755.203	56.525.319	57.102.212	59.306.870
Pasivos por Impuestos Diferidos	6.284.050	5.747.988	5.812.262	6.033.073	5.965.298	6.191.747	6.151.274	6.297.113	6.747.132	6.815.993	7.079.152
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	58.929.811	53.902.790	54.505.536	56.576.234	55.940.654	58.064.227	57.684.679	59.052.317	63.272.452	63.918.205	66.386.022
PATRIMONIO NETO											
Capital Emitido	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666	75.597.666
Otros Reservas	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038	608.038
Resultados Retenidos (Pérdidas Acumuladas)	71.432.127	71.969.850	76.658.739	75.874.910	78.983.728	83.340.981	90.135.740	110.291.277	121.755.494	136.892.947	150.503.813
TOTAL PATRIMONIO NETO	147.637.831	148.175.554	152.864.443	152.080.614	155.189.431	159.546.685	166.341.444	186.496.980	197.961.198	213.098.651	226.709.516
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	301.419.600	288.838.933	295.100.732	299.720.547	301.170.770	311.069.647	316.873.947	340.598.436	363.075.413	379.898.008	399.948.826

Fuente: Elaboración Propia.

5.5. FLUJO DE CAJA Y VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA – CASO CON PROYECTO

Finalizando con los estados financieros con proyecto, el flujo de caja, herramienta que en definitiva se usa para determinar el valor de la tienda, se muestra a continuación.

Tabla 5.10: Flujo de Caja – Caso Sin Proyecto

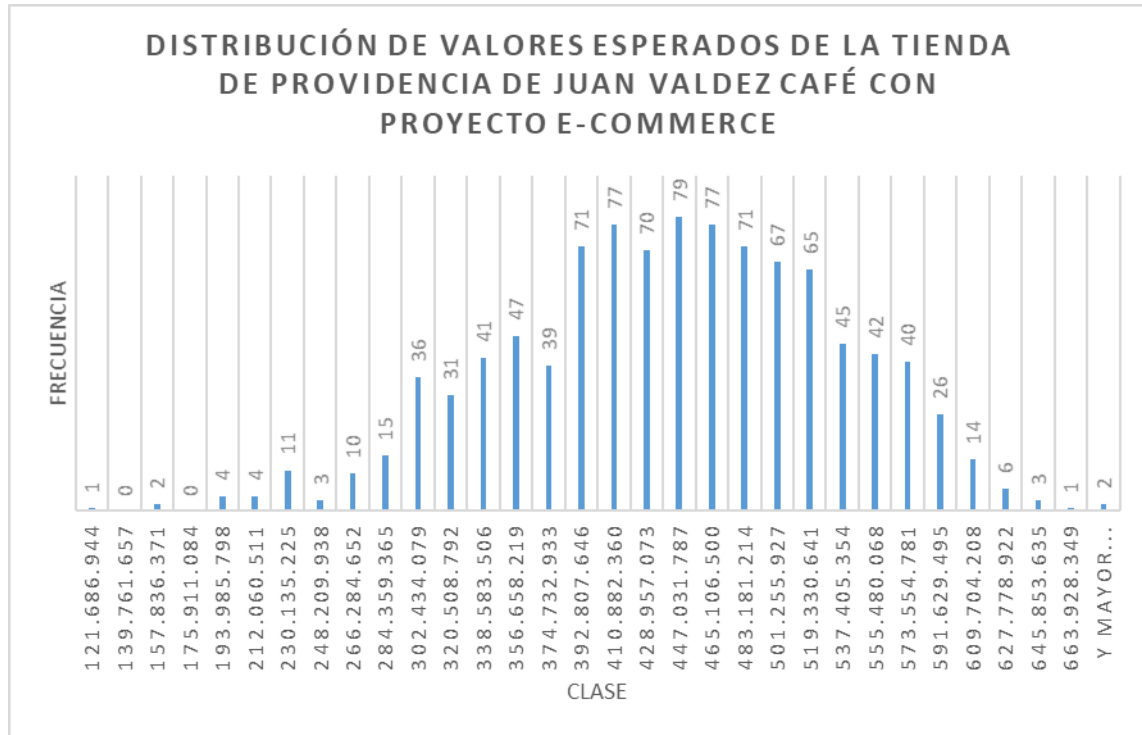
	enero de 2021	febrero de 2021	marzo de 2021	abril de 2021	mayo de 2021	junio de 2021	diciembre de 2021	diciembre de 2022	diciembre de 2023	diciembre de 2024	diciembre de 2025
FLUJO DE CAJA											
Net Income	537.723	4.688.889	-783.829	3.108.818	4.357.253	1.602.467	3.568.683	-4.580.514	1.927.495	-782.363	-1.962.711
+ Depreciación	1.105.252	1.107.973	1.110.702	1.113.441	1.116.189	1.118.946	1.135.691	1.170.241	1.206.290	1.243.942	1.283.314
+ Amortización											
+ Intereses Deuda de Largo Plazo											
+ Δ Capital de Trabajo	-5.728.159	781.445	-1.658.157	193.018	5.795.964	-10.233.478	2.334.914	-3.429.148	-652.937	4.398.000	-1.767.232
+ Valor Residual											
+ Inversión											
Flujo de Caja Libre	-4.085.184	6.578.307	-1.331.283	4.415.276	11.269.406	-7.512.064	7.039.288	-6.839.420	2.480.848	4.859.579	121.858.539

Fuente: Elaboración Propia.

5.6. VALORIZACIÓN LA EMPRESA CON PROYECTO

Ahora, al valorizar la tienda de Providencia con proyecto, los nuevos valores son mucho mayores que en la situación inicial. Un gran aporte del valor residual (producto de la baja tasa con la cual se está descontando) y los incrementos en ventas y producción muestran que el proyecto incorpora mucho valor financiero.

Figura 5.11: Valor de la empresa con proyecto según simulación financiera



Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en el gráfico, el nuevo valor esperado de la tienda de Providencia es cercano a los \$440.000.000. Utilizando la proporción ya mencionada de un 5.19% (relación de la venta de la tienda de Providencia respecto a la venta del total de tiendas), el nuevo valor de la compañía como un todo es de más de \$8.500.000.000, casi 4 veces el valor original sin el proyecto.

6. Conclusiones y Recomendaciones

Luego de realizar el análisis económico, el cual arrojó únicamente resultados positivos en las simulaciones, sin duda será un proyecto el cual se implementará en Juan Valdez Café Chile.

Lo anterior responde al buen posicionamiento de la marca en el país, debido a la reconocida calidad de sus productos, la preparación de sus Baristas y los diferentes métodos de preparación con que cuentan que hace que el cliente obtenga un producto final personalizado.

La realización de la simulación entregó información importante con respecto al comportamiento económico y el impacto sobre la tienda e igualmente entregó información en la construcción del proyecto.

De la misma forma, la información de los Estados de Resultado y Balances sin Proyecto entregaron información relevante para la proyección de los Estados de Resultado y el modelamiento del Balance con Proyecto.

Así, la oportunidad que entrega el canal E-commerce, de llegar a todos los rincones del país, además de lograr captar un segmento diferente y más amplio que el actual, hacen que los ingresos generados por este canal se transformen en venta adicional. Y en casos particulares como los que hemos vivido últimamente, de Pandemia, permite poder continuar abasteciendo a ese cliente ya fidelizado que no puede acceder a su café como de costumbre.

La implementación de este proyecto significaría aumentar el valor de la Compañía en casi 4 veces el valor original sin Proyecto. Considerando que Juan Valdez Providencia, donde se realizó el estudio y análisis, representa un 5,19% de la venta total de Tiendas.

En cuanto a recomendaciones, se sugiere a las empresas del rubro que no han decidido incursionar en el Delivery, que estudien el caso, ya que el potencial de crecimiento y posibilidad de aumento de participación en el mercado es enorme, sobre todo en los tiempos actuales.

Finalmente, hoy en día, donde atravesamos por momentos complejos en los distintos ámbitos político, social y económico, se hace necesario invertir en recursos que realmente ayuden a mejorar el estado de la empresa, en este caso E-commerce, para poder dar continuidad e incluso crecimiento a los negocios.