



“BE CHEF”

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

**Alumno: Leonardo Alvarez Marchant
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, Julio 2016

Be Chef

Plan de negocios



Alumno: Leonardo Alvarez Marchant – Rut: 16.300.611-1

Profesor: Claudio Dufeu

Contenido

I. Resumen Ejecutivo	3
II. Oportunidad de negocio.....	4
III. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
3.1 Industria.....	6
3.2 Competidores	7
3.3 Clientes.....	100
IV. Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
4.1 Modelo de negocios	13
4.2 Descripción de la empresa.....	18
4.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	19
4.4 RSE y sustentabilidad.....	22
V. Plan de Marketing.....	24
5.1 Objetivos de Marketing	24
5.2 Estrategia de segmentación.....	24
5.3 Estrategia de producto/servicio	25
5.4 Estrategia de Precio	26
5.5 Estrategia de Distribución.....	29
5.6 Estrategia de Comunicación y ventas	30
5.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	31
5.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	33
VI. Plan de Operaciones	34
6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	34
6.2. Flujo de operaciones	36
6.3. Plan de desarrollo e implementación	37
6.4. Dotación	38
VII. Equipo del proyecto	40
7.1 Equipo gestor	40
7.2 Estructura organizacional.....	41
7.3 Incentivos y compensaciones.....	42
VIII. Plan Financiero.....	44



IX. Riesgos críticos	49
X. Propuesta Inversionista	50
XI. Conclusiones.....	52
Anexos	53

I. Resumen Ejecutivo

Be Chef es una empresa de cajas de comida por suscripción que se diferencia del mercado ofreciendo la forma más fácil y divertida de cocinar, podrás tener un plato gourmet digno de cualquier restaurant preparado por ti mismo, a la misma vez que te alimentas equilibradamente. Y todo esto, sin pagar un costo mayor que otro tipo de comidas Delivery como sushi, pizzas, entre otros.

Sin perder tiempo incensario en ir a comprar una larga lista de ingredientes, en las cuales terminaras gastando mucho más dinero, porque tendrás que comprar grandes cantidades cuando solo necesitas unos gramos, o buscando en internet dentro de una larga lista de recetas alguna que se adapte a tus gustos o localidad. Recibe en la puerta de tu casa el kit completo que vienen en cada caja con la receta y absolutamente todos los ingredientes pre-procionados para realizarla, no botaras a la basura nada!

Todo eso en línea, con la creciente tendencia de cocinar como hobby y de probar nuevos sabores experimentando con la cocina, en un mundo cada vez más rápido, donde no existen los tiempos para ir a comprar y buscar nuevas recetas. Be Chef es una solución ideal para todas aquellas personas que disfrutan de la cocina (o aquellas que aún no lo hace pero les gustaría hacerlo, no es solo para expertos en cocina sino para todo el mundo!) pero no tienen el tiempo necesario para cocinar.

Este es un negocio que se ha expandido a nivel mundial a tasas exponenciales, existen grandes referentes a nivel mundial, y hoy existe en Chile una oportunidad única de desarrollarlo, consiguiendo una escala relevante que ponga barreras a la entrada a los futuros competidores.

II. Oportunidad de negocio

Según el estudio de Chile 3D 2015 (GFK Adimark)¹, un 27% de los Chilenos cocina en su tiempo libre como hobby, un 22% los hombres y 33% las mujeres. Lo que es una clara muestra de lo fuerte que es la tendencia de la cocina en Chile, la cual se ha potenciado en el último tiempo con la proliferación de programas de televisión en torno a este tema.

Además, según el mismo estudio, la cocina es uno de los temas que concentra el mayor interés entre los chilenos, el 63%² declara que tiene un interés especial por la cocina.

En este contexto han nacido grupos como los llamados “Foodies”, que son una clase de aficionados a la comida y la bebida de corte amateur, a los cuales les encanta la comida no solo por su consumo sino también por su preparación. No necesariamente tienen gustos refinados ni inclinados al lujo, por lo cual se distinguen de lo “gourmet”.

Con todo este interés, hace falta algo que acerque la cocina al consumidor promedio y que le facilite el disfrutar la cocina. Por esta razón, este proyecto resuelve un problema relevante para el consumidor agregando un valor significativo por el cual existe la disposición a pagar en un segmento determinado de mercado de medios y altos ingresos.

Por otro lado, existe una tendencia a tener menor tiempo libre, exaltado en los grupos de adultos y adultos jóvenes³, hay poco tiempo para cocinar, el tiempo libre se quiere aprovechar en diversión y no en labores cotidianas o rutinarias. En esta misma dirección el mercado de comida preparada (que se vende en el retail y donde no es necesario adicionar más ingredientes) en Chile viene con una tendencia de crecimiento los últimos 5 años de alrededor de un 9% anual, con ventas de alrededor de MM USD\$45⁴, lo que da una muestra de la incipiente falta de tiempo y practicidad que busca el consumidor. Esta incipiente falta de tiempo para cocinar o comer saludable queda en evidencia también con la proliferación de comida con despacho a domicilio. Que si bien, ha aumentado exponencialmente en el último tiempo, carecen de variedad de alternativas, primando comidas como el sushi, pizzas y sándwiches.

¹ Ver anexo 1

² Ver anexo 2

³ Ver anexo 3

⁴ Ac Nielsen, mercado de comidas preparadas 2010-2015.

Este proyecto viene a hacer una alternativa real que conjuga practicidad, diversión, sabor y variedad, al mismo tiempo que permite alimentarse saludablemente y de manera equilibrada.

Con todo esto, existe una oportunidad en comercializar cajas de comida por suscripción, tendencia creciente a nivel mundial, con nuevos y grandes referentes que están compitiendo directamente con tiendas de autoservicio, restaurantes y empresas de entrega de comestibles.

El tamaño de mercado es difícil de estimar dado que representa un nuevo mercado en el país. Aunque junto con las tendencias y aumento del gasto per cápita en alimentos en Chile, existe una ventana de oportunidad única que podemos explotar con este proyecto. Teniendo en consideración la posición del equipo emprendedor en cuanto al conocimiento y expertiz de las capacidades claves para desarrollar con éxito este negocio.

El mercado potencial en la “1ra fase”⁵ de escalamiento es el siguiente⁶:

Hogares ABC1C2	2017	2018	2019	2020	2021
Las Condes	63161	63490	63796	64072	64349
Vitacura	21470	21507	21534	21554	21573
Providencia	31070	31384	31689	31981	32276
Lo Barnechea	17325	17688	18055	18418	18789
Ñuñoa	40661	41424	42181	42939	42939
TOTAL	173687	175493	177255	178964	179926

Potencial de clientes	15%
Ticket promedio	42890
Frecuencia de compra anual	12

Mercado potencial MMUSD (año 2017)	19,16
------------------------------------	-------

El mercado potencial de la 1ra fase⁷ (solo 5 comunes de la RM) es de MMUSD19,2.

⁵ Solo comunas de Las Condes, Ñuñoa, Vitacura, Providencia y Lo Barnechea, más adelante se explicarán las razones de la elección.

⁶ Ver detalle del cálculo en anexo 4

III. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

3.1 Industria

Esta es una industria completamente emergente. A nivel mundial lleva 4 años aproximadamente y se ha expandido exponencialmente, existen grandes referentes tales como; Blue Apron (EEUU), Plated (EEUU y UK), Hello Fresh (EEUU) y Buyfresco (España).

El caso de Blue Apron, es de gran éxito, creciendo exponencialmente desde su fundación en 2012, hoy en día trabajan en ella más de 1.800 empleados y reparten más de 3.000.000 de cajas mensuales en EEUU, con todo esto es uno de los últimos miembros de un número creciente de compañías llamadas “unicornios”, startups y empresas tecnológicas que alcanzan una valoración superior a los 1.000 millones de dólares.

En Chile en los últimos meses han aparecido dos empresas que intentan desarrollar algo similar; FUUD⁸ y UCook⁹.

Análisis Porter a la industria de cajas de suscripción de comida en Chile.

Nuevos entrantes	Poder de los Proveedores	Poder de Compradores	Productos sustitutos	Rivalidad entre competidores
Existen bajas barreras a la entrada debido a la que la inversión en infraestructura es baja, aunque hay cierta dificultad de acceso a los canales de distribución (en el caso de supermercados).	El poder de los proveedores es bajo ya que existen muchas alternativas y la mayoría se puede cambiar fácilmente en las recetas.	Es alto porque los costos de cambio entre una marca y otra son bajos, además al ser considerado un producto con baja diferenciación son sensibles al precio.	No existen sustitutos perfectos, si productos cercanos como la comida rápida o ir directamente a comprar los ingredientes a un convenience store o supermercado.	Hoy no hay, debido a que prácticamente no existe la industria. Existen dos players no desarrollados a su máximo potencial y con una propuesta anichada.

⁷ Posteriormente en el apartado 3.3 (Estrategia de crecimiento y escalamiento) se explicaran los detalles de las distintas fases del negocio.

⁸ www.fuud.cl

⁹ www.ucook.cl

En conclusión, en la actualidad es una industria medianamente atractiva, pero que otorga oportunidades al primer jugador grande, que pueda ganar parte importante de mercado agarrando una escala relevante poniendo barreras a la entrada a nuevos competidores. Adicionalmente, diferenciándose, disminuyendo el poder de los compradores, haciendo de esta una industria sumamente atractiva.

3.2 Competidores

Respecto a la competencia en Chile, existen dos empresas incipientes que poseen un modelo similar.

Fuud

Respecto a la competencia en Chile “Fuud”, se enfoca principalmente en un público más “Gourmet”, en los amantes de la cocina. Creemos que nuestro concepto es más masivo, basado en divertirse cocinando, expandiendo y democratizando el cocinar como un profesional, al mismo tiempo que nos alimentamos saludablemente. Además, esta empresa es poco conocida y no ha expandido el concepto.

El posicionamiento de precios que tiene es:

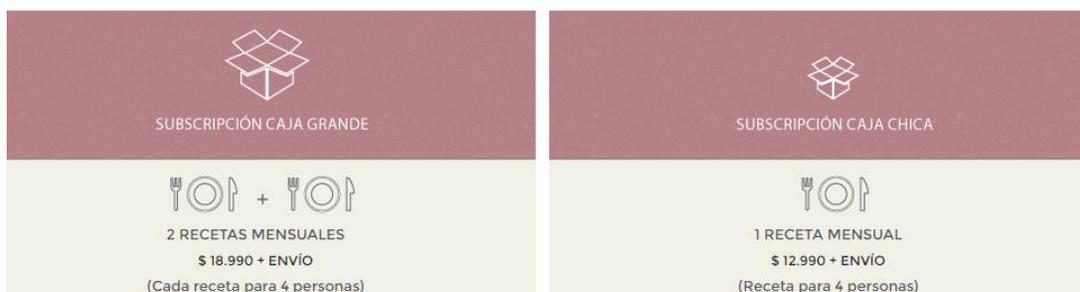


Figura 1: Precios de venta FUUD

Posee pocas alternativas, tiene solo recetas para 4 personas, cuando existe una clara tendencia en Chile a hogares más pequeños, con una menor cantidad de habitantes. En este sentido vuelve a dejar una parte importante del mercado potencial fuera.

Respecto a su comunicación, ha sido bastante escasa, no contando con un claro plan de marketing, lo que denota que es un emprendimiento de tipo personal a pequeña escala.

En redes sociales posee:

- Facebook, con 16.406 fans.
- Twitter, con 493 fans.

Por tanto, tiene una baja penetración y conocimiento dentro del mercado, siendo una empresa totalmente de nicho. Además, ocupa estas redes sociales principalmente para subir videos de recetas de otras páginas de internet, en vez de subir sus propios videos y promocionar sus productos y recetas.

Otro punto importante a destacar, es que es poco claro en su comunicación para explicar su propuesta de valor, la cual va más por el lado “gourmet”. Así se evidencia en los comentarios que recibe en sus redes sociales, donde muchas personas no entienden lo que ofrecen. Esto viene dado por una página web poco explicativa y amistosa, en donde no aprovechan la plataforma para cerrar suscripciones.

UCook

UCook ha empezado su operación hace tres meses con muchos problemas, entre ellos encontramos:

- Tienen un posicionamiento poco claro, al entrar a su web no queda claro lo que ofrecen.
- La forma de pago es solo transferencia bancaria por cada transacción, posterior a esto hay que enviar el comprobante a un correo electrónico y esperar confirmación del despacho. Este proceso es muy engorroso.
- Despachan solo los días martes.
- El empaque no posee un sistema de mantención del frio, por lo que debe mantenerse siempre refrigerado, esto obliga a que haya alguien en casa al momento de recibir el despacho.
- Las instrucciones de preparación de la receta son poco claras, incluso en la web no están bien explicadas, hace falta un video que mejore la experiencia de cocinar en casa.

El despacho está limitado al sector oriente de Santiago

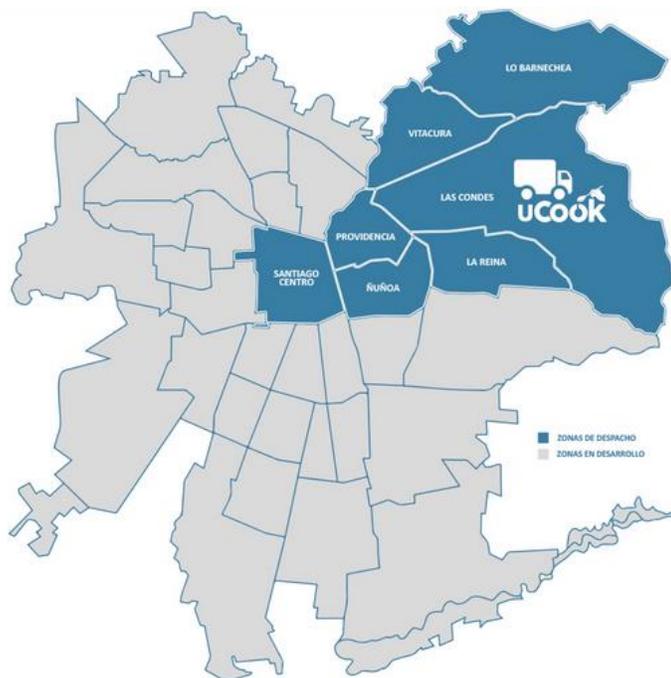


Figura 2: Mapa alcance UCook

Posicionamiento de precios:

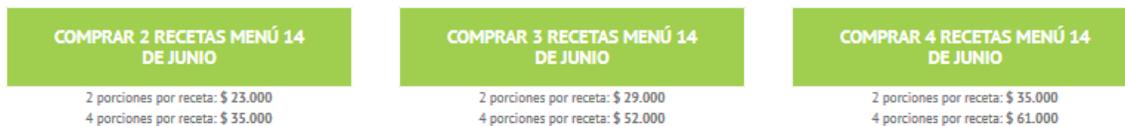


Figura 3: Precios de venta UCook

Por estas razones, pensamos que UCook está pensado como un emprendimiento personal o familiar, más que un negocio a gran escala.

Tiendas de conveniencia

También podríamos considerar como competencia las tiendas de conveniencia o c-stores. Las más grandes son Ok Market y Big John. Estas tiendas poseen un mix acotado de productos por lo que difícilmente una persona que quiere realizar una receta particular podrá encontrarlos todos. Poseen poca oferta de frutas y verduras, así como también de proteínas (no venden carne por ejemplo), están mucho más enfocadas a los abarrotes y snacks. Adicionalmente, cobran un sobreprecio alto por la conveniencia debido a que tienen que pagar el personal fijo de tienda y el local, el cual tiene un costo alto dado que

se ubican en posiciones claves de alto tráfico de personas. Además, no resuelve el problema de tener que ir a comprar físicamente.

Comida Delivery

Por otro lado, la comida con despacho a domicilio carece de ofertas saludables, centrandose su oferta primordialmente en sushi, pizzas o sándwiches. El precio promedio varía dependiendo de la cantidad de personas y tipo de comida, pero ronda lo siguiente:

Tipo	Singles	Parejas	Familias
Sushi	8.990	15.990	24.990
Pizzas	7.990	11.990	16.990
Sandwiches	6.590	10.990	19.990
Be Chef	5.998	11.248	19.998

* Todos los precios incluyen despacho

*Precios de Be Chef por despacho (precio mensual/4)

Como se puede apreciar, Be Chef tiene una oferta competitiva con las principales comidas con despacho a domicilio, tanto para hogares unipersonales, como para parejas y familias (4 personas).

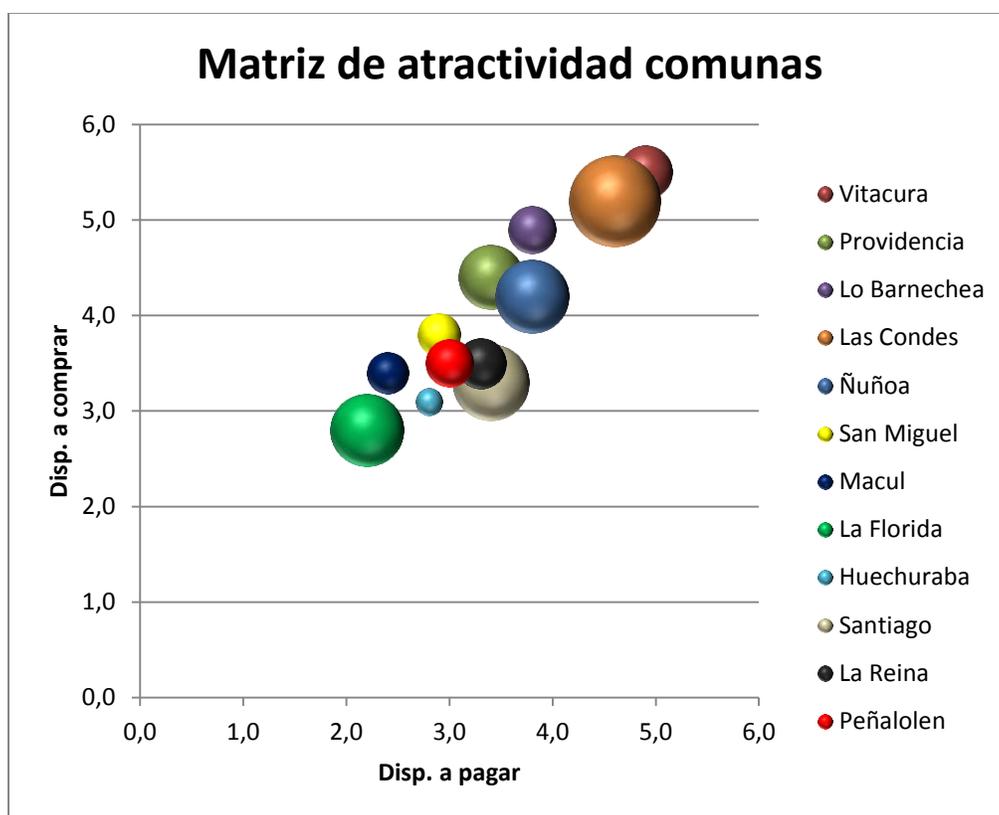
3.3 Clientes

Los principales clientes a los que está enfocado el proyecto son aquellos que les gusta cocinar pero no tienen el tiempo suficiente, y además, aquellos que buscan alimentarse de forma rica pero equilibrada y saludable. Para determinar cuál es el perfil de cliente (comunas, GSE, etc) al cual nos debemos enfocar en una primera etapa, desarrollamos la siguiente matriz de tamaño de mercado v/s dificultad de captura de clientes:

Hogares ABC1C2	Disp. a comprar	Disp. a pagar	M° Potencial Hogares ABC1C2
Las Condes	4,6	5,2	62810
Vitacura	4,9	5,5	21424
Providencia	3,4	4,4	30745
Lo Barnechea	3,8	4,9	16960
La Reina	3,3	3,5	18940

Ñuñoa	3,8	4,2	39894
San Miguel	2,9	3,8	13241
Macul	2,4	3,4	13106
La Florida	2,2	2,8	39696
Peñalolén	3,0	3,5	17002
Huechuraba	2,8	3,1	5632
Santiago	3,4	3,3	42818

Esta matriz, posee principalmente tres factores claves, los cuales son el tamaño del mercado (población ABC1C2¹⁰), disposición a comprar y disposición a pagar por el producto, esta información fue determinada a través la penetración de comidas preparadas por comuna según Ac Nielsen y los precios promedio pagados, y los datos poblacionales del INE. De esta forma tenemos la siguiente matriz de atractividad. En donde el tamaño del círculo representa el tamaño de mercado de esa comuna.



¹⁰ Fuente: INE, proyección 2016-2020.

De esta forma, las comunas más atractivas para desarrollar este negocio son las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Ñuñoa. Las cuales además tienen la ventaja de que esto nos permite una eficiencia logística importante al ser comunas colindantes, esto al menos hasta alcanzar una masa crítica de clientes que permita llegar al punto de equilibrio.

Entonces, el perfil consumidor tipo quedaría de la siguiente manera:

Sexo: Indiferente

Edad: 25-54 años

GSE: ABC1-C2

Importante destacar que tiene que tener gusto por cocinar, pero que no debe ser un experto necesariamente, ya que las recetas serán fáciles, de forma de masificar el mercado.

IV. Descripción de la empresa y propuesta de valor

4.1 Modelo de negocios

Be Chef te entrega todo lo necesario para crear recetas dignas de restaurant, haciendo de cocinar en casa un momento simple, entretenido y placentero. No es necesario que seas un profesional de la cocina. Solo necesitas las ganas de pasarlo bien, ya sea solo o en familia.

En el siguiente diagrama se muestra el proceso actual que debe seguir un cliente al momento de querer cocinar algo en su casa.

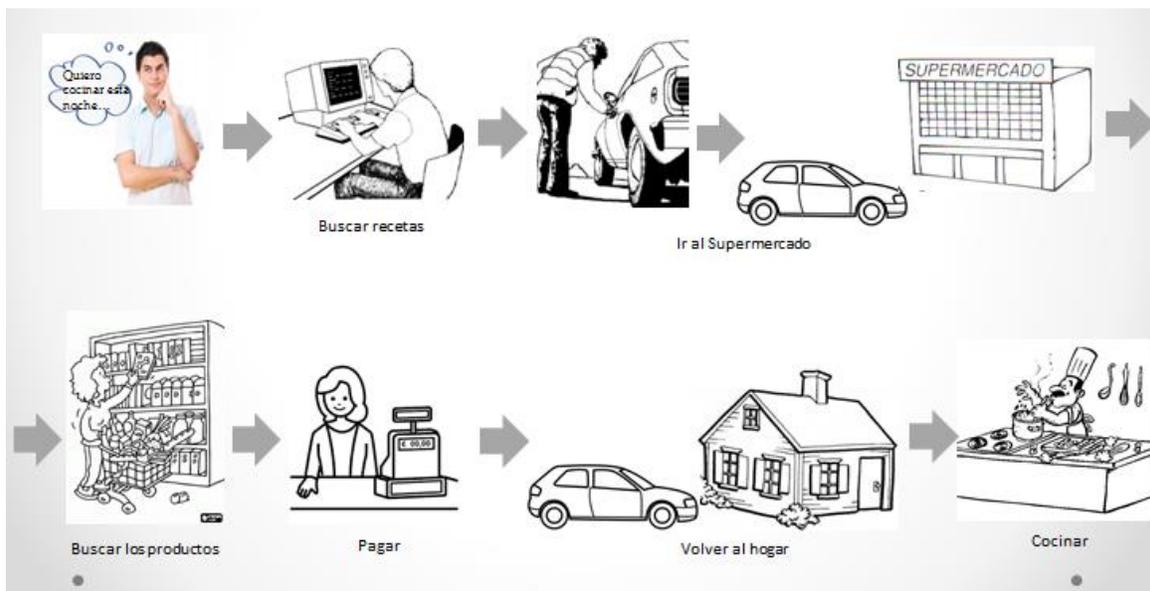


Figura 4: Esquema proceso de cocina tradicional

A continuación se muestra como “Be Chef” simplifica este proceso:



Figura 5: Esquema proceso de cocina con Be Chef

De esta forma, el producto agrega valor al cliente, el cual estará dispuesto a pagar por ello.

Características del producto:

- Caja de comida, en la cual vienen todos los ingredientes pre-portionados, listos para hacer la receta.
- Ingredientes van en una caja especial que mantiene su frescura hasta la medianoche a pesar de no estar refrigerados.
- Incluye un recetario impreso con el paso a paso.
- Las recetas nunca se repiten.
- Las comidas tienen entre 500 a 700 calorías por porción.
- Se preparan en máximo 35 minutos.
- Si necesitas más ayuda, en la página web o aplicación podrás encontrar un completo video de cómo preparar la receta.

Beneficios para el cliente:

- Ahorro de tiempo, mayor practicidad. No tienes que ir a comprar los ingredientes y cada receta demora máximo 35 minutos en preparar.
- Ingredientes frescos.
- Control del peso, comidas de máximo 700 calorías por porción.
- Incluye productos gourmet especiales que son difíciles de encontrar.
- Ingredientes pre-portionados, no perderá nada.
- Explora nuevos ingredientes y formas de cocinar, que después puedes usar en tus propias recetas.
- Recetas originales, ideales para el consumidor Chileno y los ingredientes disponibles en nuestro país.

El modelo de negocios considera tres formas de venta:

1. Modelo de suscripción: se suscribe por la página web, eligiendo el plan que más le acomode, dependiendo de la cantidad de personas en el hogar y cantidad de

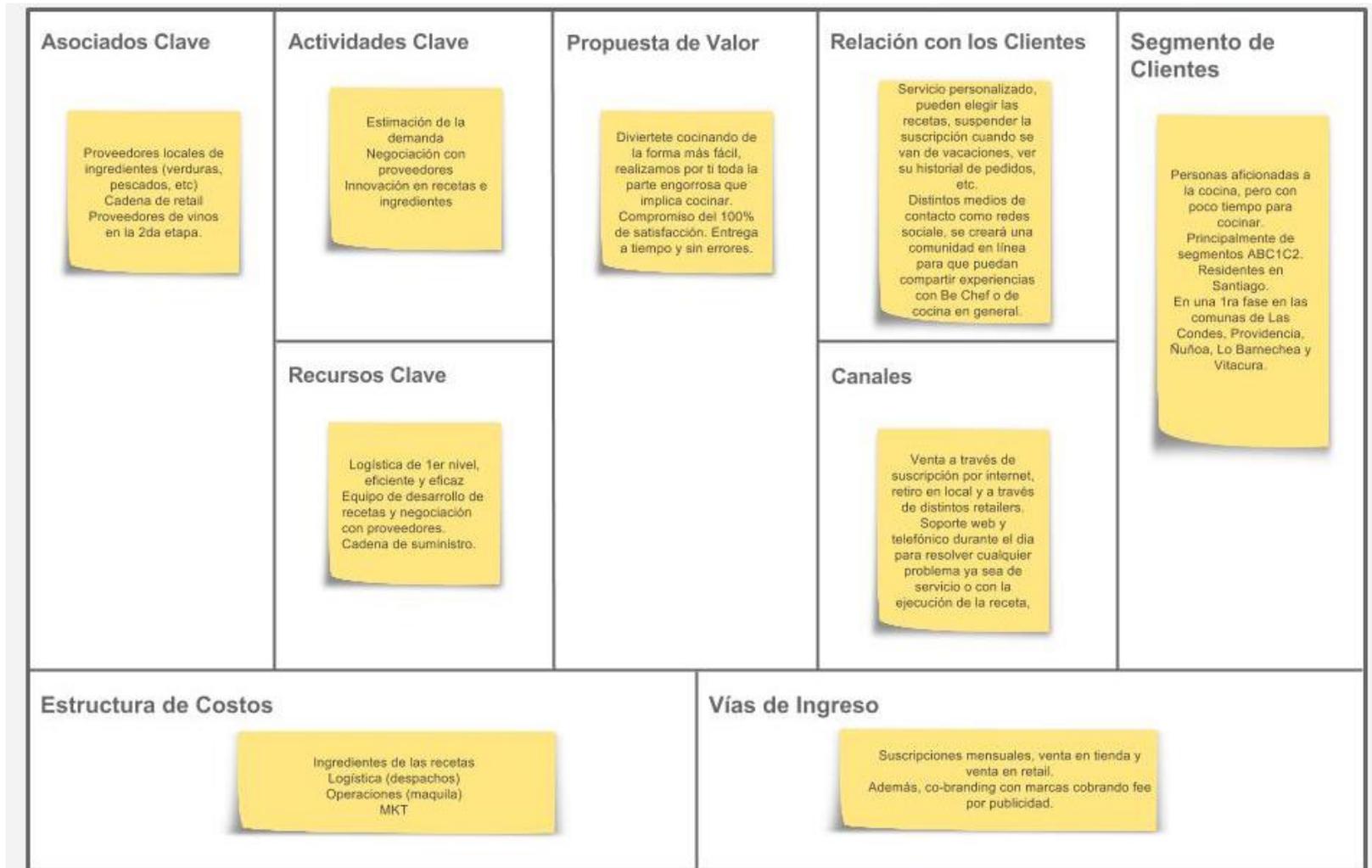
recetas semanales que se quieren recibir, así también se deben elegir las recetas que se quieren recibir de las disponibles cada semana en la página.

Las suscripciones son mensuales, sin embargo puedes pausar tu suscripción cuando quieras (por ejemplo si estas de vacaciones).

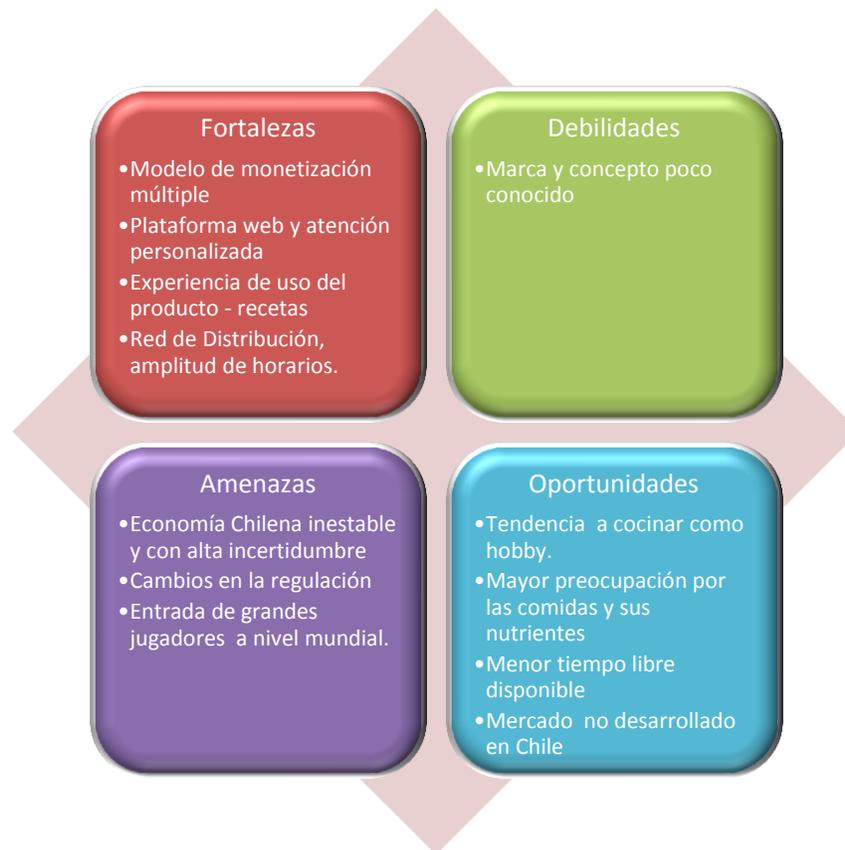
Se puede pagar vía web pay, o bien suscribir un PAC o PAT.

2. Retiro en local: se aprovechara la estructura y ubicación estratégica de los centros de delivery para desarrollar salas de ventas propias, las cuales tienen como objetivo dar a conocer el concepto y desarrollar la marca, además de satisfacer el consumo impulsivo de las personas que no están suscritas y tienen ganas de cocinar, por ejemplo, ese mismo día después del trabajo.
3. Venta en supermercados y tiendas de conveniencia, tales como Big John, Ok Market, y supermercados como Jumbo y Unimarc, particularmente aquellos ubicados en el sector oriente de la capital. Esto para crear awarness en el mercado objetivo, de forma de apoyar la imagen de marca y dar a conocer el producto, tal que puedan probarlo una vez y luego subirse a la suscripción vía página web. Así, se da a conocer la propuesta de valor a los potenciales clientes, acelerando el crecimiento de estos y llegando más rápidamente al punto de equilibrio.

Modelo de negocios CANVAS



Análisis FODA, Be Chef:



4.2 Descripción de la empresa

La misión de nuestra empresa es:

“Poner a disposición de nuestros clientes los mejores y más frescos ingredientes, junto con las más increíbles recetas para que puedan disfrutar cocinando y comiendo junto a los que más quieren”

Visión:

“Ser reconocidos como una compañía líder en innovación y calidad”

Valores:

- *Pasión: estamos comprometidos con el corazón y la mente.*
- *Calidad: buscamos la excelencia en todo lo que hacemos.*

- *Confianza: generamos credibilidad a partir de ser transparentes e íntegros en nuestro quehacer diario.*
- *Innovación: somos conscientes que el futuro está en nuestras manos y trabajamos con ese norte en mente.*
- *Orientación al cliente: trabajamos día a día para conocer y superar sus expectativas.*

Los factores críticos de éxito de nuestro negocio son:

- *Servicio a toda prueba → Que el pedido llegue en tiempo y forma*
- *Calidad → Ingredientes de primera*
- *Recetas → Fáciles y divertidas de realizar (que no sean un fastidio) y que sean saludables*
- *Comunicación → Difundir el concepto rápidamente*

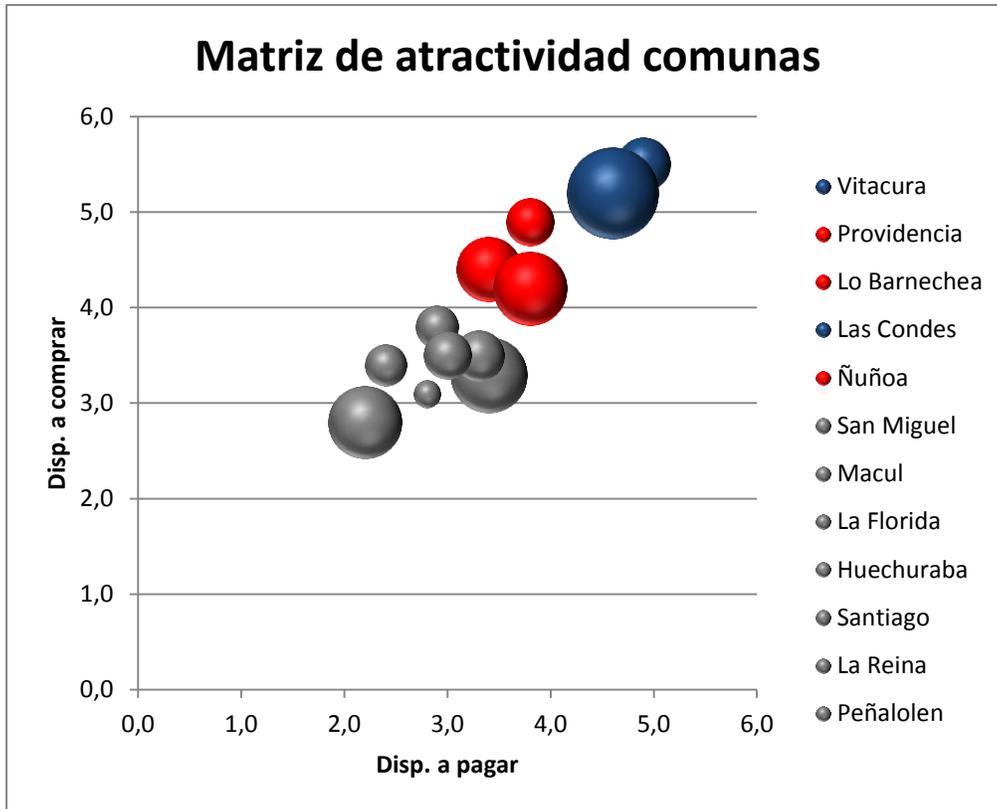
En este negocio es clave la calidad de los ingredientes y recetas, que estas últimas sean fáciles (masivo) y divertidas de realizar incluso en familia, además de equilibradas en cuanto a nutrientes.

4.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El escalamiento lo desarrollaremos en las siguientes fases:

- a. Fase piloto: tendrá una duración de 6 meses y su principal objetivo será el de validar el comportamiento del cliente, en cuanto a compra, frecuencia, ticket, entre otros. Todo esto, antes de incurrir en la primera ola de inversión del negocio y acotar el riesgo.
- b. Fase I: tendrá una duración de 18 meses, y se desarrollara en solo algunas comunas de Santiago, las cuales presentan el mayor potencial de mercado y son logísticamente más eficientes.
- c. Fase II: será la última fase, y se desarrollara en todo Stgo.

A partir de la matriz de atractividad desarrollada y explicada en el apartado 2.3 hemos definido que desarrollaremos el escalamiento de la siguiente manera:



La estrategia de crecimiento podemos resumirla en la siguiente tabla:

Plan de Escalamiento:

Fases	Alcance	Objetivo	Período
Plan Piloto	Vitacura-Las Condes	Validar comportamiento del cliente (adopción, ticket, frecuencia, formatos preferidos, comportamiento demanda, etc)	6 meses
Fase I	Comunas sector oriente	Crecimiento (+ usuarios, + frecuencia, etc) Importante validar el modelo logístico	30 meses
Fase II	Todo Stgo	Rentabilización (+ ticket, + mix de productos)	Mes 36 en adelante

Inicialmente las operaciones se concentraran en las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura, Ñuñoa y Lo Barnechea. Esto debido a que dichas comunas concentran gran parte de la población ABC1-C2 del país y son la que presentan una mayor disposición a la compra del producto, y además nos otorgan una oportunidad única en términos logísticos en cuanto a la concentración en un radio de pocos kilómetros, tal como se muestra en la siguiente figura:

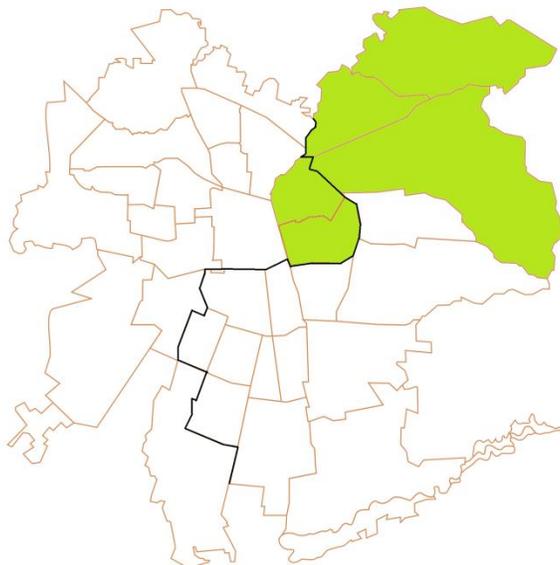


Figura 6: Mapa Geográfico de Santiago – Fase I Be Chef

Llamaremos esta etapa como “Fase I”. Esto nos permite eficientar costos logísticos teniendo una distancia de solo 12 km entre los extremos del sector de distribución. Ante esto, es sumamente importante poder contar con un centro de operaciones lo más cerca posible del corazón de este radio, de forma de minimizar las distancias a recorrer acercándolas a máximo 6 km.

Posteriormente el producto se expandirá a todo el radio de la Región Metropolitana, situación que hemos denominado como “Fase II”, la cual está considerada dentro del

tercer año de operación. En esta segunda fase también se incorporara al mix de productos la venta de vinos, este modelo considera dos diferenciadores clave, uno es el tamaño, donde tendremos tamaño de 500 cc, ideal para una pareja. Adicionalmente realizaremos alianzas especiales con viñas para llevar directamente sus vinos a nuestros suscriptores desarrollando un co-branding con una alianza win-win entre ambos.

La estrategia de salida consiste en llegado el momento en que la empresa alcance determinado tamaño y facturación, se espera vender la empresa. Esto se considera un camino factible, dado que existen en Chile varias empresas de consumo masivo con planes de crecimiento. Por esto se hace relevante la participación en supermercados y convenience store, de forma que estas empresas puedan percibir economías de escala en la distribución, y de ámbito con sus otras líneas de negocio.

4.4 RSE y sustentabilidad

En términos de sustentabilidad, esta se abordara principalmente en tres ámbitos:

- a. Desarrollo de proveedores locales: se desarrollaran proveedores artesanales locales en la mayor cantidad de productos posibles. La idea es aprovechar de comunicar origen de los productos, en especial de los vegetales. Contar una historia que pueda ser aprovechada en términos de marketing y capitalizada en suscripciones. Este punto debe ser manejado con cautela debido a que si se desarrolla con demasiada profundidad podría complicar nuestra estrategia de salida vía adquisición haciéndola más difícil, debido a una menor compatibilidad con los posibles adquirientes.
- b. Menor cantidad de desperdicios: al venir los ingredientes pre-portionados se disminuyen drásticamente los desechos, reduciendo al máximo el desperdicio de comida. Nada se bota, todo se ocupa.
- c. Recetas equilibradas y monitorizadas por una nutricionista: las recetas serán saludables, contribuyendo a una mejor alimentación de la sociedad, no habrá

comida chatarra ni exceso de frituras. Se diseñaran las recetas de mantener el equilibrio entre los distintos nutrientes que necesita el organismo. Así también, se comunicara la tabla nutricional de las distintas recetas, para que nuestros clientes sepan exactamente lo que están consumiendo, de la forma más transparente posible.

V. Plan de Marketing

5.1 Objetivos de marketing

En una primera etapa el principal objetivo de marketing es crear awareness en el segmento objetivo. Esperamos tener un awareness al final del primer año de operación de un 10%.

Como objetivo secundario se encuentra la prueba de producto, la cual debe ser un 3% al finalizar el primer año dentro de nuestro mercado objetivo.

Finalmente mediremos la adopción del producto o cantidad de suscripciones, que estimamos en un 1% del target definido para el fin del 1er año.

El siguiente es el cuadro resumen de estos objetivos por año, durante los primeros cinco años de operación:

Indicador	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Conocimiento	10%	20%	25%	28%	30%
Prueba	3%	5%	7%	9%	10%
Adopción	1%	1,7%	2,5%	3,0%	3.5%

5.2 Estrategia de segmentación

La segmentación será principalmente por número de integrantes del hogar, por tanto existirán 3 cajas distintas, para 1, 2 y 4 personas. De esta manera se tendrá una oferta para hogares unipersonales, parejas y familias. Esto de acuerdo a las tendencias de los hogares en Chile, los cuales son de cada vez menos habitantes.

De acuerdo a nuestra estimación de demanda las cajas para dos personas son aquellas que representaran una mayor proporción de venta en volumen (número de cajas), por tanto son aquellas que potenciaremos en el canal de retail, de forma de aunar esfuerzos y enfocar el mix de productos.

5.3 Estrategia de producto/servicio

La diferencia del producto será en base a la masividad de este, un concepto claro, bien explicado con un beneficio tangible. No apunta a lo gourmet, ni al solo disfrute de la comida, sino a lo masivo, al disfrute del proceso también, apunta a convertirse en una experiencia completa más que en un resultado final.

Tendrá énfasis en hacer tangible el ahorro de tiempo y practicidad, poner a disposición de nuestro cliente los mejores ingredientes y más extraordinarias recetas para crear una experiencia de cocina en el hogar.

Tendremos el mejor servicio al cliente, con una línea de atención exclusiva, tanto telefónica como web, en la cual se pueden realizar todo tipo de consultas, desde como cocinar una receta hasta las características de los ingredientes que contiene la caja. Así como también, resolver cualquier problema de despacho o medios de pago que pueda tener nuestro cliente.

Además, la creación de recetas y búsqueda de ingredientes es clave, las recetas deben cumplir con ser relativamente fáciles de realizar en menos de 35 minutos. También deben sentirse como "gourmet", platos suficientemente sofisticados que sean nuevos para el consumidor, que les permitan probar nuevos sabores e ingredientes.

Realizaremos alianzas con productores locales, de forma de asegurarnos de llevar ingredientes sumamente frescos y de primera calidad. Comunicaremos origen, cada caja junto con la receta tendrá el origen y presentación del agricultor local que los produce, esta pequeña reseña le dará un valor agregado al producto a la vez que ayudamos al desarrollo de la pequeña agricultura en el país.

5.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios, sería la siguiente.

Planes y tarifas estimadas de Be Chef:

Be Chef	Singles	Parejas	Familias
Personas	1	2	4
Recetas	4	4	4
Costo	23.990	44.990	79.990
Costo por porción	\$ 5.998	\$ 5.624	\$ 4.999

* Valor de planes mensuales, considera

1 receta semanal

** Precio incluye el costo de envío

Existe una conveniencia por porción a medida que aumenta el ticket, esto debido a que nuestros precios incluyen envío, por tanto existen economías de escala, y podemos mantener nuestro margen de contribución constante.

Este precio es más conveniente que los referentes de otras partes del mundo¹¹.

Con este precio, considerando el modelo de suscripción, en una pre-evaluación tendríamos márgenes de contribución por sobre el 50% en las cajas para 2 y 4 personas, en las cajas singles nos impacta fuerte el costo de despacho por lo que tendríamos márgenes menores, por lo cual habría que evaluar subir la suscripción mensual de este tipo de caja o aumentar el ticket vía aumentar de 4 a 8 recetas mensuales en una fase posterior luego de analizado el comportamiento de los clientes y demanda en la Fase piloto.

¹¹ Ver anexo 5

Pre-evaluación de márgenes de contribución modelo de suscripción en base a dos recetas.

Cous cous con pollo especiado y verduras			
Ingredientes	Kg o unidad	Porción	Costo x porción
Cous Cous	3000	0,05	126
Champiñón	3900	0,05	164
Cebollín	199	1	167
Pollo	3600	0,2	605
Orégano	149	0,2	25
Pimentón amarillo	319	1	268
COSTO RECETA POR PORCION			\$1.355

Spaghetti con espinacas y salmón ahumado			
Ingredientes	Kg o unidad	Porción	Costo x porción
Spaghetti	1300	0,1	109
Salmon	6690	0,2	1124
Limón	890	0,1	75
Espinacas	1390	0,05	58
COSTO RECETA POR PORCION			\$1.367

PROMEDIO COSTOS INGREDIENTES	\$1.361
------------------------------	---------

A partir de estos costos de ingredientes no quedarían los siguientes márgenes de contribución una vez incorporados el resto de los costos directos + despacho.

	Singles	Parejas	Familias
Ingredientes	1.361	2.722	5.444
Caja/Box	250	350	450
Maquila + bolsa térmica	300	400	500
Receta	80	80	80
Costo Directo	1.991	3.552	6.474
Costo Directo Mensual	7.964	14.208	25.897
Despacho	7.373	7.373	7.373
Costo total	15.338	21.582	33.270
Precio	23.990	44.990	79.990
Costo	15.338	21.582	33.270
Mg Contribución	8.652	23.408	46.720
Mg Contribución (%)	36,1%	52,0%	58,4%

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los precios de los distintos canales de distribución:

Canal/Precio	Singles	Parejas	Familias
Suscripción	5.998	11.248	19.998
Retail	5.998	11.248	19.998
Tienda Be Chef	5.998	11.248	19.998

* Precios por caja

** Modelo de suscripción es solo mensual

Como se puede observar la estrategia de precio en tienda será exactamente la misma, esto porque valoramos y queremos llevar a nuestros clientes al modelo de suscripción, sin sentir que pagan un mayor costo por ello.

Así también, los precios en retail serán los mismos debido a que el principal objetivo de este canal es crear awarness y presencia de marca, posteriormente prueba para poder finalmente cautivar a nuestro cliente y que se inscriba en el modelo de suscripción sin sentir que está pagando más.

5.5 Estrategia de Distribución

Con el fin de tener un crecimiento rápido y expandir fuertemente el concepto, se consideran tres canales de distribución:

- a. Despacho post venta online vía inscripción web. Aquí se ocupan dos modelos:
 - I. Suscripción mensual
 - II. Compra de “bolsas”, las cuales tienen una conveniencia en precios mientras más recetas y/o personas sean. De esta forma aumentamos la probabilidad de prueba del producto si alguien no quiere tomar una suscripción a la primera.
- b. Venta en tiendas retail: en supermercados del sector oriente de la capital, Jumbo¹², Unimarc u otro, y convenience store como Big John¹³ u Ok Market¹⁴, de esta forma mejoramos el awarness del producto y aumentamos la prueba. En este sentido, es clave para el éxito del negocio lograr la incorporación a estas cadenas, para lo cual se cuenta con un atractivo plan, que considera:
 - Margen Cliente de 30%.
 - Inversión por inclusión MM\$10, como contraprestación se exigirá un circuito de exhibiciones en las principales salas.
 - Participación en catálogos a precio promocional.
 - De no resultar este plan, como adicional en ese caso se considera ofrecer exclusividad en la comercialización del producto por un tiempo determinado.

Cadena	Salas	Salas sector oriente
Ok Market	116	53
Big John	48	35
Jumbo	45	6

¹² Listado de locales del sector oriente en anexo 6

¹³ Listado de locales del sector oriente en anexo 7

¹⁴ Listado de locales del sector oriente en anexo 8

- c. Compra en tienda física “Be Chef”, se utilizará el espacio físico del centro de distribución como tienda física con un showroom donde se podrán comprar los productos.

Este plan tendrá implicancias en el plan de operaciones que pasaremos a detallar posteriormente.

5.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La propuesta de valor se comunicara en distintos medios, todos ellos pensando siempre en el target. En un comienzo, durante la fase uno ocuparemos medios de bajo costo pero especializados en el target. Esto se realizara participando en:

- Insertos en prensa, a distribuir de manera sectorizada en las comunas del sector oriente de la capital.
- Participación en ferias de comida tales como; Paula Gourmet, Echinuco, entre otras.
- Página Web: esta es sumamente relevante toda vez que es la principal fuente de información antes de suscribirse, es importante que sea clara respecto a la explicación del producto y propuesta de valor, al mismo tiempo que sea fácil de utilizar y persuasiva con los potenciales clientes.
- Redes sociales; Facebook + Twitter.
- Plan de embajadores en redes sociales, figuras conocidas de TV relacionadas con la cocina y el target. Tales como; Christopher Carpentier (85.000 seguidores en twitter), Ennio Carota (52.000 seguidores), Cyro Watanabe, Rodolfo Guzmán, Tomas Olivera, entre otros.
- Asociaciones con otros productos para el target, tales como La CAV o El Mundo del Vino, ofreciendo atractivos descuentos por suscribirse.

Es importante comunicar el concepto y forma de utilizar el producto por lo cual se desarrollará un video explicativo, el cual estará ubicado en la parte central del home de la webpage. Este mismo video servirá para comunicar en redes sociales y en las ferias gastronómicas a participar. Adicionalmente, se desarrollaran videos resumen de la preparación de cada una de las recetas, los cuales se irán subiendo a estas mismas plataformas.

Este plan está sustentado en comunicar el concepto del producto en el segmento objetivo, el cual se llevara a cabo a través de las distintas fases de implementación del negocio. Es importante destacar que la mayor publicidad que tendremos será el boca a boca, que nacerá a raíz de la excelencia de nuestro servicio y experiencia de nuestros consumidores con él.

5.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Como se explicó anteriormente, esperamos las siguientes tasas de adopción en los primeros 5 años.

Indicador	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Adopción comunas Fase I	1,0%	1,7%	2,5%	3,0%	3,5%
Adopción comunas Fase II	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,8%

El 4to año baja la tasa de adopción debido a que se incorporan el resto de comunas de Santiago.

Esto dentro del target de la 1ra y 2da fase, que son los hogares ABC1C2 de las comunas anteriormente mencionadas.

Hogares ABC1C2	2017	2018	2019	2020	2021
Las Condes	63161	63490	63796	64072	64349
Vitacura	21470	21507	21534	21554	21573
Providencia	31070	31384	31689	31981	32276
Lo Barnechea	17325	17688	18055	18418	18789
Ñuñoa	40661	41424	42181	42939	42939
Resto Fase II	200485	203728	206954	210163	213472
TOTAL	374172	379221	384209	389127	393399

Lo que nos da la siguiente penetración/adopción a nivel de hogares¹⁵:

Proyección demanda	2017	2018	2019	2020	2021
Las Condes	632	1079	1595	1922	2252
Vitacura	215	366	538	647	755
Providencia	311	534	792	959	1130
Lo Barnechea	173	301	451	553	658
Ñuñoa	407	704	1055	1288	1503
Resto Fase II				1051	1708
TOTAL SUSCRIPCIONES	1737	2983	4431	6420	8005

Lo que nos da la siguiente cantidad de cajas:

Venta Volumen cajas	2017	2018	2019	2020	2021
Singles	3227	12530	18612	28728	39898
Parejas	4610	17900	26588	41040	56997
Familias	1383	5370	7976	12312	17099
Total	9220	35801	53177	82081	113994

Esta estimación por el precio promedio ponderado de las cajas nos da la siguiente facturación:

Facturación (MM\$)	2017	2018	2019	2020	2021
Singles	77	238	374	563	759
Parejas	207	637	1001	1509	2035
Familias	111	340	534	805	1085
Total	395	1215	1908	2876	3879

A partir del 2020 considera un aumento en el ticket promedio, consecuencia del aumento en el mix de productos, tal como se explicó para la Fase II.

Facturando poco más de MMCLP\$4.205 al 5to año.

¹⁵ Para ver la proyección mensual del 1er año dirigirse al anexo 9

5.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El total del presupuesto de marketing será de \$386.200.000, del cual poco más de la mitad será gastado en el 1er año, esto principalmente para crear awarness sobre la marca y dar a conocer el concepto de las cajas. Adicionalmente, se buscara aumentar la captación de clientes como objetivo secundario.

Acciones	Resultado esperado	1° semestre 2017	2° semestre 2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
Enviar comunicado de prensa a principales medios	Creacion de conocimiento de marca y concepto	\$ 600.000	\$ 600.000					\$ 1.200.000
Plan de marketing digital	Creacion de conocimiento de marca y concepto	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 55.000.000	\$ 55.000.000	\$180.000.000
Participación en ferias	Captacion de nuevos clientes	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 40.000.000
Publicidad en prensa	Creacion de conocimiento de marca y concepto	\$ 30.000.000	\$ 15.000.000			\$ 60.000.000	\$ 60.000.000	\$165.000.000
Asociaciones y co-branding	Aumento de awarness y suscripciones							\$ -

\$ 60.600.000	\$ 45.600.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$120.000.000	\$120.000.000	\$386.200.000
---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

VI. Plan de Operaciones

6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Como se explicó en el punto 3.3 durante la “Fase Piloto” y la “Fase I” comercializaremos suscripciones solo en el sector oriente de la región metropolitana, para lo cual necesitaremos un centro de operaciones lo más cerca posible del centro de nuestro radio de distribución. Esto no es difícil debido a que no necesitamos un gran espacio en esta fase ni grandes inversiones en infraestructura, ya que no desarrollamos internamente los ingredientes de la caja sino que estos son comprados a proveedores externos, por lo cual el trabajo operativo consiste básicamente en la maquila de las cajas (juntar los distintos ingredientes con la receta, etc). Considerando la estimación de la demanda de la “Fase I” detallada en el punto 4.7, se calcula que al 3er año necesitaremos armar cerca de 220 cajas diariamente. El modelo de armado sería una línea continua con 3 operarios alrededor (8 ingredientes máximos cada receta). Este modelo nos permitirá armar cerca de 2 cajas por minuto, por lo que cerca dos horas se demoraría el armado de cajas, y una hora más para considerar el cambio de recetas. Posteriormente se realizaría un control de calidad por estos mismos operarios para ver que no falte ningún ingrediente en las cajas. Por tanto, necesitaremos un espacio de aproximadamente 150 metros cuadrados para el armado, el cual deberá ser acondicionado para este fin. Adicionalmente, se necesitaran los siguientes sectores:

- Bodega de insumos refrigerados → 50 mts²
- Bodega de insumos no refrigerados → 100 mts²
- Bodega para productos terminados → 100 mts²
- Estacionamiento de camiones y transporte → 50 mts²
- Showroom y tienda física → 50 mts²

Este lugar también servirá de oficinas para la administración de la compañía. En donde se ubicarán el Gerente General, Gerente de operaciones, etc. Por tanto se debe considerar un espacio de 70 metros cuadrados para este fin.

Por tanto necesitaremos un sitio de alrededor de 570 mts² para sustentar nuestras operaciones durante los tres primeros años. Este sitio debe estar ubicado en el corazón del sector oriente de Santiago de forma que permita eficientar la logística del proyecto.

Este sitio se arrendara en una primera etapa, se realizara un contrato con opción de compra.

Para la “Fase II” del proyecto al expandir las operaciones a todo Santiago, se tiene considerado un segundo Local/Centro de operaciones en el sector poniente de la capital, que permita expandirnos por las comunas de Santiago Centro, San Miguel, entre otras.

La cantidad de maquiladores que necesitamos a lo largo del tiempo dependiendo de la producción es la siguiente:

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2018	2019	2020	2021
Estimación cajas día	4,3	8,7	13,0	16,9	22,0	28,6	36,5	45,7	57,1	65,7	75,5	86,8	149,2	221,6	321,0	400,3
Cantidad maquiladores	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3

*Considerar que a partir del 3er año se cambia el modelo de armado de caja a una línea con 3 operarios.

En un comienzo trabajaremos con un solo maquilador que armara las cajas a un ritmo de 10 minutos por caja, armando 48 cajas/día.

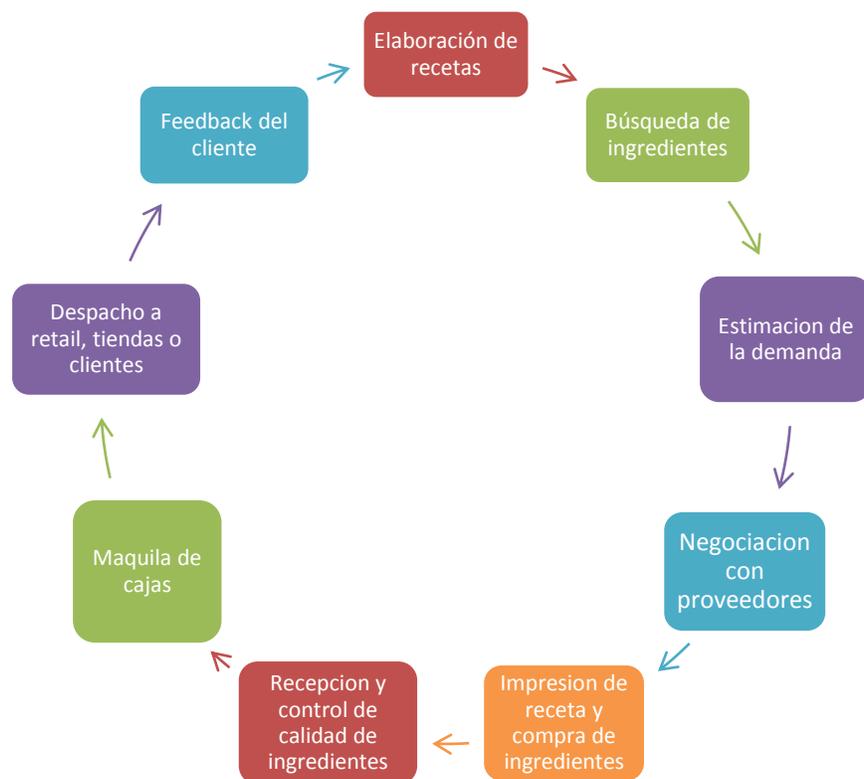
Otro punto clave, es la logística del proyecto, para cumplir con nuestra propuesta de valor y dar un servicio de excelencia, es clave que los despachos lleguen en tiempo y forma a todos nuestros clientes. Esto lo planteamos como una fortaleza que debe tener Be Chef, no tercerizaremos este servicio y lo realizaremos nosotros mismos, de forma de tener el mayor control posible sobre este. Por tanto, será necesario adquirir una flota de camiones refrigerados vía leasing. Considerando que el tamaño promedio de nuestras cajas es de 32x20x25cms, el volumen de una caja promedio es de 0,016 mts³. Considerando que las camionetas oscilan desde la más pequeña de 3 mts³ de espacio de carga, en la más pequeña caben más de 100 cajas, sin embargo la restricción son el número de despachos/paradas que se pueden realizar por día, hemos considerado 24 (una cada 20 minutos), lo que nos obliga a ir adquiriendo camionetas al siguiente ritmo:

	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2018	2019	2020	2021
Estimacion despachos x dia	4,3	8,7	13,0	16,9	22,0	28,6	36,5	45,7	57,1	65,7	75,5	86,8	149,2	221,6	321,0	400,3
Cantidad camionetas	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	7	10	14	17

Cada camioneta tendrá su correspondiente conductor.

6.2. Flujo de operaciones

Procesos internos



- En régimen del negocio, el proceso parte por la planificación y elaboración de las recetas por parte del equipo de Be Chef, las cuales como hemos explicado anteriormente son un factor crítico de éxito para el negocio.
- Posteriormente se buscan los ingredientes (agricultores locales, denominación de origen, etc).
- La estimación de la demanda es clave para disminuir las mermas, los quiebres de stock y lograr los mejores precios con nuestros proveedores.

- d. Impresión de recetas y compra de ingredientes, se ejecuta la compra y se establecen los plazos de llegada de los ingredientes.
- e. Recepción y control de calidad de los ingredientes es otra función clave, solo meteremos a las cajas y despacharemos ingredientes de 1ra calidad, por esto es importante el control que tengamos sobre la entrega del proveedor según lo negociado.
- f. Maquila de cajas, se procede a armar las cajas según lo planificado.
- g. Despacho, el despacho según el canal de distribución puede ser al consumidor (suscripción web), al retail o a la tienda física de Be Chef.
- h. Finalmente, y no menos importante, es el feedback que nos entregue el cliente a través de los distintos medios para poder mejorar día a día.

6.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo contempla realizar todos los procesos y negociaciones para la puesta en marcha del negocio en el segundo semestre 2016, de forma de poder comenzar las operaciones en Enero 2017 en la “Fase piloto”, para posteriormente dar paso a las siguientes fases de implementación.

	1° semestre 2016	2° semestre 2016	2017	2018	2019	2020	2021
Idea de negocio							
Planificación (plan de negocios)							
Levantamiento de Capital							
Constitución Sociedad							
Diseño de marca							
Busqueda de proveedores							
Arriendo locales							
Adaptación local							
Remodelación local							
Negociación con retailers							
Contratación del personal							
Desarrollo de plataforma web							
Compra de insumos							
Inicio producción							
Inicio venta productos							
Plan de marketing							
Aumento camiones							
Expansión fase 2							

6.4. Dotación

Como se ha explicado la dotación irá creciendo en el tiempo de acuerdo a las necesidades de las distintas fases y escala del negocio, es así como de acuerdo al volumen inicial estimado la dotación necesaria para asegurar el funcionamiento perfecto del proyecto es la siguiente:

Dotación	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2018	2019	2020	2021
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de operaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de logística	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Transportistas	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	7	10	14	17
Chef	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nutricionista	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Analista de negociaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3
Maquiladores	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
Vendedor local	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4
Jefe de Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
Telefonista SAC - secretaria	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
Jefe servicio al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Como se puede apreciar los requerimientos de personal aumentan en la medida que va escalando el negocio.

Las siguientes son las responsabilidades de cada miembro del equipo:

- Gerente general: dirigir el negocio, liderar las negociaciones con las cadenas de retail, liderar el plan de marketing en la primera fase, entre otros.
- Jefe de operaciones (adquisiciones): liderar y optimizar la maquila de las cajas y negociaciones con proveedores.
- Jefe de logística: optimizar y velar por el buen cumplimiento en los despachos.
- Transportistas: manejar los camiones y despachar los pedidos.
- Chef: planificar y ejecutar las recetas
- Nutricionista: armar las tablas nutricionales de las recetas y velar por el cumplimiento de nuestra promesa de comida saludable.
- Analista de negociaciones: negociar con proveedores y asegurar la entrega de los insumos e ingredientes.
- Maquiladores: armar las cajas.
- Vendedor: atender y vender en el showroom.
- Jefe de marketing: es el encargado de planificar y ejecutar el plan de marketing en la "Fase II".
- Telefonista/secretaria: tiene un doble rol, de atender los llamados del servicio al cliente y funcionar como secretaria de la oficina.

VII. Equipo del proyecto

7.1 Equipo gestor

Para esto es importante contar con un chef de experiencia, no solo para el desarrollo de las recetas, sino también para la búsqueda de proveedores de los ingredientes más importantes.

Por otro lado, la comunicación de la propuesta de valor es clave, hay que expandir rápidamente el concepto para aumentar el número de suscripciones y punto de equilibrio. Para esto necesitamos alguien con experiencia en marketing, no solo ATL sino también BTL dado el presupuesto con el que contamos.

Así también, la estimación de la demanda es un punto fundamental, el cual podría ocasionar grandes dolores de cabeza, por tanto es vital tener alguien con experiencia en este punto dentro del equipo gestor.

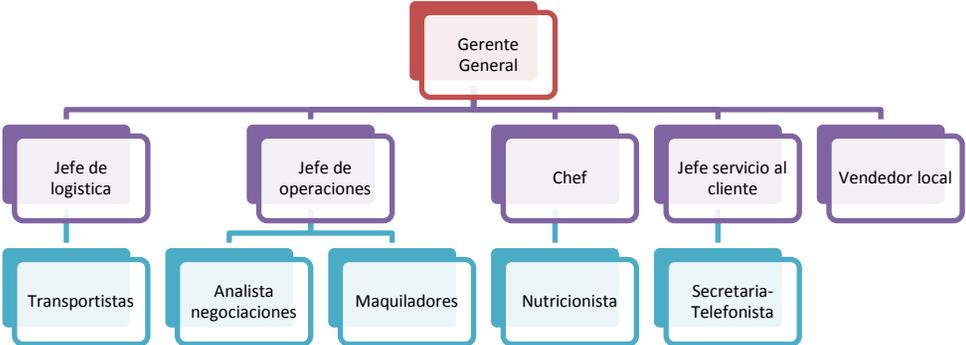
Para el primer punto Juan Manuel Tagle¹⁶ será parte del equipo gestor, Juan Manuel es Chef de vasta experiencia tanto en la cocina como en el desarrollo de negocios. Posee estudios de administración de empresas y negocios gastronómicos. Juan Manuel sería el Chef de este proyecto, además de asesor del negocio.

Por otro lado, para los puntos restantes estará Leonardo Alvarez¹⁷, con más de 5 años de experiencia en medios masivos y BTL, y además, en estimación de la demanda en empresas de consumo masivo.

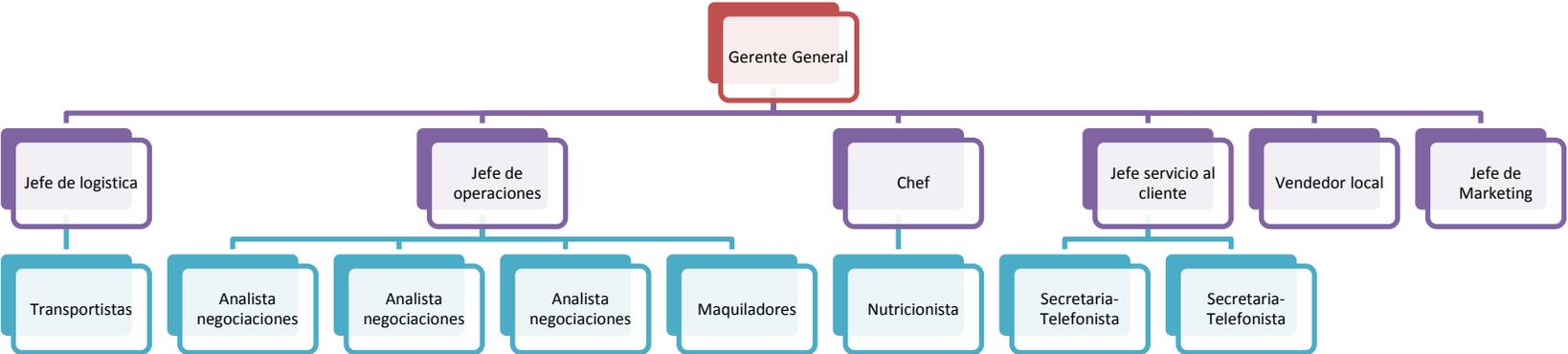
¹⁶ Ver curriculum en anexo 10

¹⁷ Ver curriculum en anexo 11

7.2 Estructura organizacional
Fase Piloto + Fase I



Fase 2



7.3 Incentivos y compensaciones

A continuación la tabla de sueldos considerados por cargo:

Sueldos por cargo (MM\$)	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2018	2019	2020	2021
Gerente General	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	52,4	54,5	56,7	59,0
Jefe de operaciones	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	34,9	36,3	37,8	39,3
Jefe de logística	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	34,9	36,3	37,8	39,3
Transportistas	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	11,2	11,7	12,1	12,6
Chef	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	27,5	28,6	29,7	30,9
Nutricionista	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18,7	19,5	20,2	21,1
Analista de negociaciones	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18,7	19,5	20,2	21,1
Maquiladores	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	10,0	10,4	10,8	11,2
Vendedor local	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	15,0	15,6	16,2	16,8
Jefe de Marketing	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	34,9	36,3	37,8	39,3
Telefonista SAC - secretaria	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	15,0	15,6	16,2	16,8
Jefe servicio al cliente	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	22,5	23,4	24,3	25,3

De esta forma, y de acuerdo a la dotación, la nómina total de sueldos queda como sigue;

Sueldos (MM\$ brutos)	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2018	2019	2020	2021
Gerente General	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	52,4	54,5	56,7	59
Jefe de operaciones	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	34,9	36,3	37,8	39,3
Jefe de logística	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	34,9	36,3	37,8	39,3
Transportistas	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,8	1,8	1,8	2,7	2,7	3,6	3,6	78,6	117	170	215
Chef	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	27,5	28,6	29,7	30,9
Nutricionista	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	18,7	19,5	20,2	21,1
Analista de negociaciones	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	37,4	38,9	60,7	63,2
Maquiladores	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,6	1,6	1,6	1,6	30,0	31,2	32,4	33,7
Vendedor local	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	15,0	15,6	48,6	67,4
Jefe de Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34,9	36,3	37,8	39,3
Telefonista SAC - secretaria	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	15,0	15,6	32,4	33,7
Jefe servicio al cliente	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	22,5	23,4	24,3	25,3
TOTAL	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	21,8	21,8	21,8	23,5	23,5	24,4	24,4	402	453	589	667

Es importante destacar que se consideran lo siguientes incentivos adicionales:

Transportistas: Incentivo adicional de \$200.000 mensuales si cumple con el 98% de los despachos en tiempo y forma. La manera de calcularlo será N° de despachos programados/N° de despachos realizados con éxito.

Jefe de logística: tendrá un incentivo adicional bajo el mismo indicador de los transportistas, en donde el indicador personal de él será el promedio ponderado de sus transportistas.

Chef: tendrá un incentivo sobre las recetas realizadas, estas tienen un techo de costo para que sea rentable el negocio de \$1.400 pesos por porción. El chef tendrá un bono fijo



de \$80.000 por cada receta que sea vendida completamente y que tenga un costo menor a \$1.200 pesos por porción. Este incentivo tendrá un máximo de \$1.000.000 mensual como tope.

Jefe de operaciones: tendrá un incentivo por productividad de los maquiladores y otro por negociaciones exitosas. Este incentivo será de \$1.000.000 mensuales como tope.

Agencia digital (tercerizado): tendrá incentivos por cantidad de seguidores o fans en redes sociales y engagement.

VIII. Plan Financiero

A continuación se presenta el EERR de Be Chef, para esta se consideran los siguientes supuestos:

- La estimación de demanda, considera venta en la 1ra fase solo en 5 comunas del sector oriente, y posteriormente en todo Santiago.
- La estimación de la demanda considera la siguiente tasa de venta en el segmento base (hogares ABC1C2).

Indicador	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Adopción comunas Fase I	1,0%	1,7%	2,5%	3,0%	3,5%
Adopción comunas Fase II	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,8%

EERR Be Chef a 5 años.

MM\$	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	3,7	7,4	11,2	14,5	18,9	24,5	51,7	60,7	71,0	76,0	84,2	89,4	513	1215	1908	2876	3879
Costos	1,8	3,7	5,5	7,2	9,3	12,1	25,5	30,0	35,0	37,5	41,5	44,1	253	599	941	1506	2031
Margen de contribucion	1,9	3,8	5,7	7,4	9,6	12,4	26,2	30,8	36,0	38,5	42,7	45,3	260	616	967	1371	1848
Margen %	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	50,7%	47,6%	47,6%
Sueldos	20,9	20,9	20,9	20,9	20,9	21,8	21,8	21,8	23,5	23,5	24,4	24,4	266	402	453	589	667
Arriendo local - oficinas	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	78	81	84	158	164
Arriendo camiones	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1,5	1,5	2	2	13	42	60	84	102
Publicidad	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	106	20	20	120	120
Combustible	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6	0,7	0,7	5	16	22	31	38
Servicios basicos	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	2	2	3	3	3
Margen operacional	-36,5	-34,6	-32,7	-31,0	-28,8	-27,5	-11,2	-6,7	-3,9	-1,3	1,2	3,9	-209,2	52,7	325,1	386,3	754,8
Gastos administracion	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	30	31	32	55	57
EBITDA	-39,0	-37,1	-35,2	-33,5	-31,3	-30,0	-13,7	-9,2	-6,4	-3,8	-1,3	1,4	-239	22	293	331	697
EBITDA %	-1047%	-498%	-315%	-231%	-166%	-122%	-27%	-15%	-9%	-5%	-1%	2%	-47%	2%	15%	12%	18%
Depreciacion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-39,0	-37,1	-35,2	-33,5	-31,3	-30,0	-13,7	-9,2	-6,4	-3,8	-1,3	1,4	-239	22	293	331	697
Impuesto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	4	59	66	139
Utilidad neta	-39,0	-37,1	-35,2	-33,5	-31,3	-30,0	-13,7	-9,2	-6,4	-3,8	-1,3	1,4	-239	17	234	265	558
Utilidad neta %	-1047%	-498%	-315%	-231%	-166%	-122%	-27%	-15%	-9%	-5%	-1%	2%	-47%	1%	12%	9%	14%

Como se puede ver en la tabla de arriba, el 2do año de operación se logra superar el valle de la muerte. Para posteriormente, desde el 3er año en adelante, tener un muy buen Ebitda.

Flujo de caja Be Chef

MMS	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta	-39,0	-37,1	-35,2	-33,5	-31,3	-30,0	-13,7	-9,2	-6,4	-3,8	-1,3	1,4	-239,2	17,2	234,1	264,9	558,0
Depreciacion	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizacion	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aumento capital de trabajo	-1,8	-1,8	-1,8	-1,6	-2,1	-2,7	-13,2	-4,4	-5,0	-2,4	-4,0	-2,5	-43,4	-5,7	-28,0	-34,6	-39,0
Flujo de caja efectivo	-40,8	-38,9	-37,0	-35,1	-33,4	-32,8	-26,9	-13,6	-11,3	-6,2	-5,2	-1,1	-282,5	11,5	206,1	230,3	519,0
Deuda Neta	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flujo de caja neto	-40,8	-38,9	-37,0	-35,1	-33,4	-32,8	-26,9	-13,6	-11,3	-6,2	-5,2	-1,1	-282,5	11,5	206,1	230,3	519,0

Respecto al flujo de caja, como es lógico, el primer año es donde se necesita mayor inyección de capital para sostener la operación.

Capital de trabajo Be Chef

CALCULO CAPITAL DE TRABAJO	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	2018	2019	2020	2021	
FACTURACION (MMCLP)	3,7	7,4	11,2	14,5	18,9	24,5	51,7	60,7	71,0	76,0	84,2	89,4	1.215	1.908	2.876	3.879	
COSTO (MMCLP)	1,8	3,7	5,5	7,2	9,3	12,1	25,5	30,0	35,0	37,5	41,5	44,1	599	941	1.506	2.031	
C. INSUMOS+ENVASES	24,9%	0,5	0,9	1,4	1,8	2,3	3,0	6,3	7,5	8,7	9,3	10,3	149	234	375	505	
INGREDIENTES	75,1%	1,4	2,8	4,1	5,4	7,0	9,1	19,2	22,5	26,3	28,2	31,2	450	707	1.131	1.525	
CAPITAL DE TRABAJO	1,8	3,6	5,4	7,1	9,2	11,9	25,1	29,5	34,5	36,9	40,9	43,4	49,1	77,2	111,8	150,8	
MESES																	
M. PRIMAS - CAJAS INSUMOS + ENV	1,0	-0,5	-0,9	-1,4	-1,8	-2,3	-3,0	-6,3	-7,5	-8,7	-9,3	-10,3	-11,0	-12	-20	-31	-42
M. PRIMAS - INGREDIENTES	0,5	-0,7	-1,4	-2,1	-2,7	-3,5	-4,5	-9,6	-11,2	-13,2	-14,1	-15,6	-16,6	-19	-29	-47	-64
CUENTAS X PAGAR		-1,1	-2,3	-3,4	-4,5	-5,8	-7,6	-15,9	-18,7	-21,9	-23,4	-25,9	-27,5	-31,2	-49,0	-78,4	-105,7
CUENTAS X COBRAR	0,67	3,0	5,9	8,9	11,5	15,0	19,5	41,0	48,2	56,3	60,3	66,8	70,9	80	126	190	256
VARIACION K DE T	1,8	1,8	1,8	1,6	2,1	2,7	13,2	4,4	5,0	2,4	4,0	2,5	5,7	28	35	39	

El negocio requiere de capital de trabajo, ya que nuestras cuentas por pagar son a un mes para los insumos de envases, ya que tenemos una política de pago a 30 días con nuestros proveedores de este material, y 15 días con nuestros proveedores de ingredientes, los cuales son cerca del 75% de nuestros costos. Ya que al ser pequeños agricultores necesitan este dinero lo antes posible.

Por otro lado, nuestras cuentas por cobrar estimamos 20 días, como un resultante de los distintos medios de pago de nuestros clientes, esto es tarjeta de crédito, efectivo, o incluso crédito con las grandes cadenas, que generalmente pagan a 90 días.

VAN y TIR

Tasas de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento utilizamos el modelo para la valoración de activos de capital (CAPM) que se define de la siguiente forma: $T_d = R_f + \beta_u (R_m - R_f)$

Donde cada uno de los conceptos se define de la siguiente forma:

T_d = Tasa de descuento.

R_f = Tasa libre de riesgo

β_u = Beta desapalancado

$(R_m - R_f)$ = Premio por Riesgo Mercado

Adicionalmente y para complementar la estimación, agregamos el concepto “premio por liquidez” (R_p) que representa el riesgo en liquidez de la no diversificación en países emergentes como Chile.

Finalmente, incorporamos un premio por start up, dado lo nuevo del negocio en Chile.

ITEM	VALOR
RF	4,3%
B	1,135
Prima mercado	7,6%
Premio por liquidez	3,0%
Premio Start up	4,0%

- La tasa libre de riesgo considera los bonos del banco central en pesos con vencimiento a 10 años, dado el horizonte de evaluación del proyecto.
- El Beta fue calculado como un promedio de los Beta de las industrias de alimentación de consumo masivo y de retail online¹⁸.
- Respecto al premio por riesgo de mercado, consideré la cifra publicada por el Banco Central, mediante su estudio “Estimación del Premio por riesgo en Chile”¹⁹.

Por lo tanto, la tasa de descuento utilizada es de 19,9%.

¹⁸ Fuente: Damodaran online http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹⁹ Estudio “Estimación del premio por riesgo en Chile” Autores: Francisca Lira y Claudia Sotz, Banco Central de Chile.

MM\$	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta		-239,2	17,2	234,1	264,9	558,0
Depreciacion		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizacion		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones	-40,0	0,0	0,0	0,0	-50,0	0,0
Aumento capital de trabajo		-43,4	-5,7	-28,0	-34,6	-39,0
Flujo de caja efectivo	-40,0	-282,5	11,5	206,1	180,3	519,0
Deuda Neta		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flujo de caja neto	-40,0	-282,5	11,5	206,1	180,3	519,0
Valor terminal						4015,1

VAN	1.473
TIR	100,1%

El VAN es de MMCLP\$1.473, con una TIR de 100.1%. Por lo tanto, este negocio es sumamente atractivo y rentable.

El valor terminal del negocio, considera una tasa de crecimiento a perpetuidad del 3%.

Valor de desecho		4015.1
Crecimiento a perpetuidad	3,0%	
Tasa de Descuento	15,9%	
RF	4,3%	
B	1,135	
Prima mercado	7,6%	
Premio por liquidez	3,0%	

Sensibilización de resultados

Para ver el efecto de la tasa de adopción (ventas) sobre el VAN, he sensibilizado bajo dos escenarios este negocio -50% de ventas y +50% de ventas.

Escenario	% de crecimiento	VAN	TIR
Realista	Actual	1.473	100,1%
Pesimista	-50%	29	23,6%
Optimista	50%	3773	186,6%

De esta forma se puede apreciar que el proyecto es muy sensible a la escala, sin embargo, se pueden mitigar los riesgos de un mal resultado en ventas reduciendo la publicidad o la nómina de sueldos lo más posible.

IX. Riesgos críticos

Riesgos a considerar

- Aparición de competencia → al ser un negocio atractivo y que ha crecido explosivamente a nivel mundial, existen probabilidades que aparezcan nuevos competidores, tanto durante el desarrollo del proyecto como posteriormente. La experiencia en otros países ha mostrado que aparecen rápidamente competidores enfocándose en algún nicho o tipo de comida; vegetariana o vegana, asiática, etc. Por tanto es clave entrar con fuerza desde un principio.
- No alcanzar la masa crítica de clientes de forma rápida, ya que haría que la operación estuviese con pérdidas durante un mayor periodo de tiempo, requiriendo una mayor inyección de capital para poder seguir operando sin caer en problemas de caja, y por ende, en quiebra.
- No obtener el financiamiento requerido para llevar a cabo el proyecto.

En caso que el negocio no sea exitoso, no contamos con gran cantidad de activos a liquidar, solo algunos como consecuencia de la remodelación del local o los locales y oficinas. Adicionalmente, hay que estipular las cláusulas de arriendo del local físico considerando una fácil salida en caso de que el negocio no sea exitoso.

X. Propuesta Inversionista

La siguiente es la propuesta para los inversionistas²⁰.

Aumento de Capital	\$300 MM
Aporte de inversionistas	\$250 MM
Aporte de fundadores	\$50 M
Uso de fondos	Deficit proyectado de 12 meses (opex + capex + wc).
Propiedad para inversionista	30%
Valorización Pre-money	\$ 833 MM
Acciones inversionistas	300 acciones Serie A preferente
Acciones fundadores	200 acciones Serie A preferente 500 acciones Serie B comunes
Representación	1 de 3 directores con quórum calificado
Estrategia de salida	Clausulas preferentes en eventos de venta de la empresa

Esta propuesta entrega una TIR de 34% para el inversionista en un horizonte de 5 años. Tal como muestra la figura a continuación.

²⁰ En anexo 12 se puede encontrar el flujo de caja del inversionista

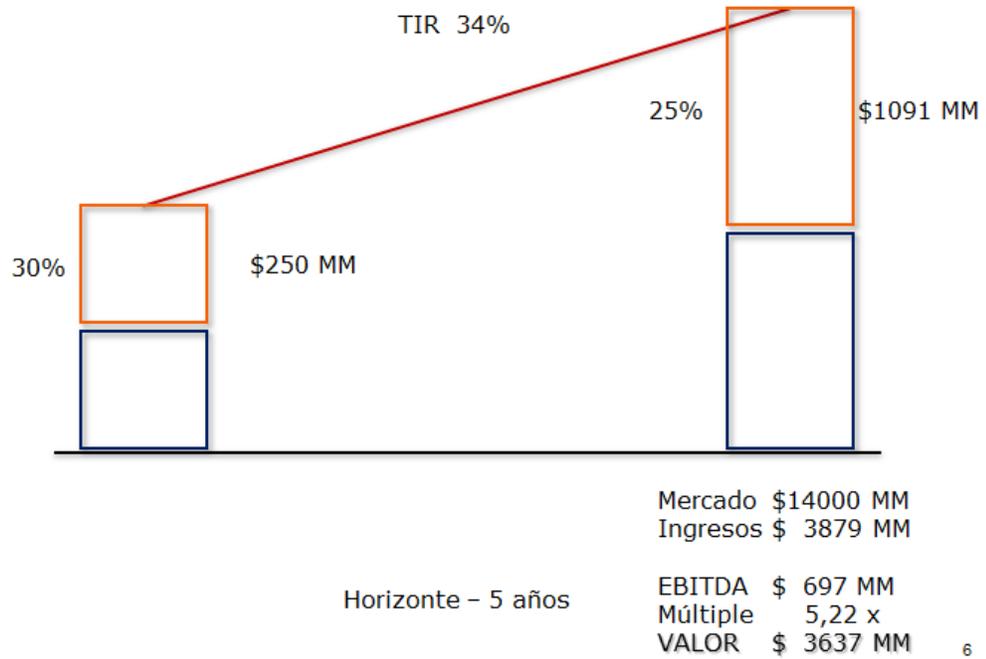


Figura 7: Rentabilidad inversionista

Fuente: Elaboración Propia

XI. Conclusiones

Be Chef responde a las tendencias actuales, de menor tiempo disponible para divertirse junto con el aumento de la predilección de cocinar como un hobby. Dando solución a este problema es cómo se concibe esta oportunidad de negocio, la cual representa un hit a nivel mundial, el cual se ha desarrollado en apenas los ultimo 4 años en los países top a nivel mundial, no teniendo grandes exponentes en Chile o Latinoamérica.

Be Chef resulta una oportunidad de negocios atractiva y rentable. Su industria no está desarrollada en Chile y se presenta como una ventana de oportunidad única hoy en día. Así lo demuestran los indicadores financieros como la TIR (98.4%) y VAN (MM\$1.325) del proyecto. Existe una ventaja en ser el primero en entrar debido a que la escala es clave en el desarrollo del negocio, por los altos costos logísticos, es por esto que la aparición de competencia aparece como uno de los riesgos más críticos.

Así también el análisis de sensibilidad nos otorga una visión del bajo riesgo del negocio en el sentido que las perdidas están bastante acotadas en relación al potencial de ganancias, aun en un escenario pesimista.

Es clave para mitigar el riesgo el desarrollo en tres fases del proyecto, para ir midiendo las inversiones de acuerdo a la validación de los supuestos e hitos críticos de cada etapa (validación del comportamiento del cliente y modelo logístico), para esto será clave la expertiz y conocimiento del equipo gestor.

Anexos

Anexo 1

Actividades favoritas en tiempo libre

Actividades de tiempo libre

¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? ¿Con qué frecuencia las realiza?
Porcentaje que declara realizar A menudo o Muy a menudo cada actividad.

SEGÚN SEXO	TOTAL	HOMBRE	MUJER
Actividades al aire libre	17%	20%	14%
Asistir a eventos	14%	23%	6%
Cocinar como hobby	27%	22%	33%
Conversar por teléfono	58%	56%	60%
Dormir siesta	26%	27%	25%
Escuchar música de radio, CD, etc.	68%	69%	67%
Hacer reparaciones o arreglos en el hogar	32%	40%	24%
Invitar amigos al hogar	24%	28%	20%
Ir a conciertos/ recitales / festivales	8%	15%	15%
Ir a jugar a un casino	3%	3%	4%
Ir a vitrinear a Centros Comerciales o Malls	27%	23%	31%
Ir al teatro, ópera o ballet	4%	5%	3%
Jugar juegos electrónicos	13%	19%	7%
Leer libros	25%	23%	27%
Realizar manualidades como jardinear, pintar cuadros	22%	17%	26%
Salir a caminar de paseo	34%	33%	34%
Ver televisión	76%	77%	76%
Visitar familiares a sus casas	41%	39%	44%

Base: Total entrevistados 3820 casos



Anexo 2

Temas de interés personal



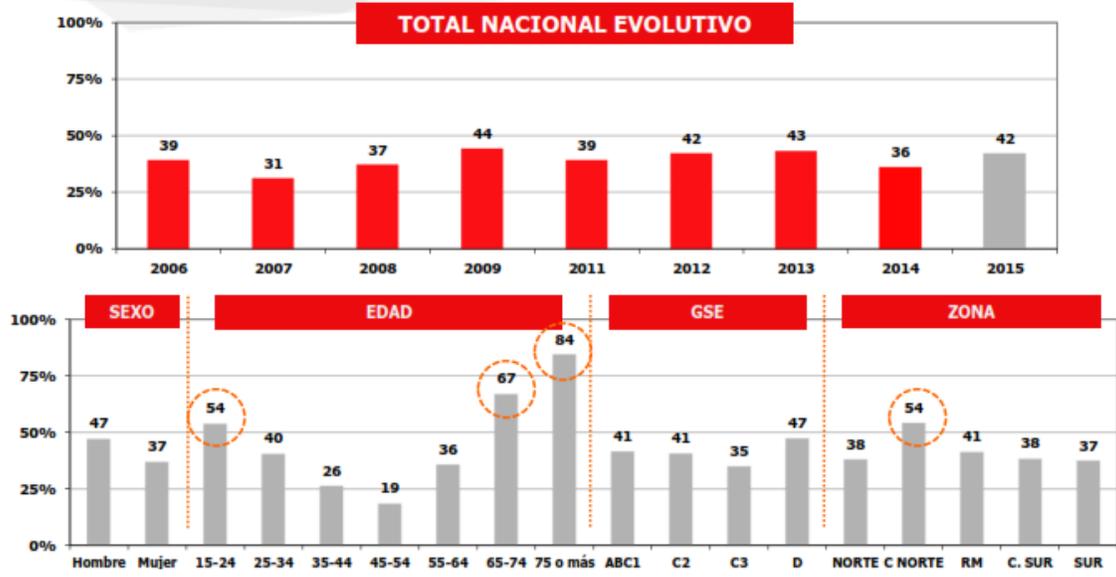
Base: Forma A 1931 casos

Anexo 3

Disponibilidad de tiempo libre

Disponibilidad de tiempo libre

¿De lunes a viernes, usted cree tener suficiente tiempo libre?
 Porcentaje que declara estar *De acuerdo* o *Muy de Acuerdo* con la frase "De lunes a viernes tengo suficiente tiempo libre"



Destacan los grupos de edad de 15 a 24 años, mayores de 65 años y Zona Centro Norte, como los que tienen más tiempo libre en la semana.

Base: Forma A 1889 casos

Anexo 4

Calculo del mercado potencial

Población	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Las Condes	283417	285140	286735	288228	289616	290869
Vitacura	88323	88548	88739	88892	89004	89085
Providencia	147533	149165	150742	152268	153748	155166
Lo Barnechea	103919	106187	108470	110742	113037	115313
Ñuñoa	220779	225109	229434	233739	238014	242287

*Proyeccion INE - 2015

GSE (%)	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1C2
Las Condes	48,6	30,7	12,9	6,8	0,9	79,3
Vitacura	58,6	28,5	9,8	2,8	0,3	87,1
Providencia	35,9	38,3	18,2	7	0,6	74,2
Lo Barnechea	43,2	14,3	14	22,2	6,3	57,5
Ñuñoa	28,7	35,1	20	14,5	1,8	63,8

Poblacion ABC1C2	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Las Condes	224750	226116	227381	228565	229665	230659
Vitacura	76929	77125	77292	77425	77522	77593
Providencia	109469	110680	111851	112983	114081	115133
Lo Barnechea	59753	61058	62370	63677	64996	66305
Ñuñoa	140857	143620	146379	149125	151853	154579

Tamaño medio del hogar 3,6 *Ine Censo 2002

Hogares ABC1C2	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Las Condes	62430	62810	63161	63490	63796	64072	64349
Vitacura	21369	21424	21470	21507	21534	21554	21573
Providencia	30408	30745	31070	31384	31689	31981	32276
Lo Barnechea	16598	16960	17325	17688	18055	18418	18789
Ñuñoa	39127	39894	40661	41424	42181	42939	42939
TOTAL	169933	171833	173687	175493	177255	178964	179926

Potencial de clientes	15%
Ticket promedio	42890
Frecuencia de compra anual	12

Mercado potencial MMUSD (año 2017)	19,16
------------------------------------	-------

Anexo 5

Los principales referentes de precios a nivel mundial poseen los siguientes precios:

Blue Apron (USA)	Single Plan	Family Plan 1	Family Plan 2
Personas	2	4	4
Recetas	3	2	4
Costo	\$ 59,94	\$ 69,92	\$ 139,84
Costo por porción	\$ 9,99	\$ 8,74	\$ 8,74
Costos por porción (CLP\$)	7.033	6.153	6.153

Buy Fresco (España)	Singles	Parejas	Familias
Personas	1	2	4
Recetas	5	5	5
Costo	€ 34,95	€ 44,95	€ 59,95
Costo por porción	€ 6,99	€ 4,50	€ 3,00
Costos por porción (CLP\$)	5.424	3.488	2.326

Anexo 6

Locales Jumbo sector oriente

Numero	Nombre	Ciudad/Comuna
1	JUMBO BILBAO	Las Condes
2	JUMBO KENNEDY	Las Condes
3	JUMBO COSTANERA	Providencia
4	JUMBO EL ALBA	Las Condes
5	JUMBO LOS TRAPENSES	Lo Barnechea
6	JUMBO LO CASTILLO	Vitacura

Anexo 7

Locales sector oriente Big John

Numero	Direccion Despacho	Comuna
1	AVENIDA APOQUINDO 3361	LAS CONDES
2	EBRO 2741	LAS CONDES
3	AVENIDA APOQUINDO 4871	LAS CONDES
4	ISIDORA GOYENECHEA 3600	LAS CONDES
5	AVENIDA CRISTOBAL COLON 4648	LAS CONDES
6	NAPOLEON 3096	LAS CONDES
7	ALCANTARA 903	LAS CONDES
8	AVENIDA APOQUINDO 3910	LAS CONDES
9	AVENIDA AMERICO VESPUCIO 32	LAS CONDES
10	NORUEGA 6344	LAS CONDES
11	AVENIDA APOQUINDO 5090	LAS CONDES
12	AVENIDA ALCANTARA 45	LAS CONDES
13	EL BOSQUE NORTE 0120	LAS CONDES
14	CRISTOBAL COLON 5801	LAS CONDES
15	AVENIDA CAMINO EL ALBA 11101 LOCAL 11-12	LAS CONDES
16	AVENIDA APOQUINDO 3068 LOCAL 1	LAS CONDES
17	LAS CONDES 15555, ESQUINA SAN DAMIÁN	LAS CONDES
18	AVENIDA APOQUINDO 2875 ESQ. BOSQUE SUR	LAS CONDES
19	SUECIA 185	PROVIDENCIA
20	AVENIDA RICARDO LYON 699	PROVIDENCIA
21	LA CONCEPCION 120	PROVIDENCIA
22	AVENIDA PROVIDENCIA 2487	PROVIDENCIA
23	AVENIDA LUIS THAYER OJEDA 183	PROVIDENCIA
24	DIEGO DE VELASQUEZ 2094	PROVIDENCIA
25	AVENIDA RICARDO LYON 1848	PROVIDENCIA
26	PADRE MARIANO 73 LOCAL 2	PROVIDENCIA
27	PROVIDENCIA 2382	PROVIDENCIA
28	MARCHANT PEREIRA 102	PROVIDENCIA
29	AVENIDA RICARDO LYON 146	PROVIDENCIA
30	MANUEL MONTT 740	PROVIDENCIA
31	ALONSO DE CORDOVA 3985 LOCAL A	VITACURA
32	AVENIDA VITACURA 3391	VITACURA
33	AVENIDA AMERICO VESPUCIO NORTE 2515	VITACURA
34	AVENIDA VITACURA 3663	VITACURA
35	AVENIDA LUIS PASTEUR 6010	VITACURA

Anexo 8

Locales Ok Market en sector oriente

Numero	Nombre Local	Dirección	Ciudad
1	OKM LA CONCEPCION	LA CONCEPCION 145 LOCAL 3	PROVIDENCIA
2	OKM VECINAL	VECINAL 90 A1	LAS CONDES
3	OKM LUIS THAYER OJEDA	LUIS THAYER OJEDA 20	PROVIDENCIA
4	OKM LAS HUALTATAS	LUIS CARRERA 1330 LOCAL 4-5 Y	VITACURA
5	OKM FCO NOGUERA	FRANCISCO NOGUERA 36	PROVIDENCIA
6	OKM ROSARIO SUR	APOQUINDO 5697	LAS CONDES
7	OKM LA CASTELLANA	APOQUINDO 4951	LAS CONDES
8	OKM EDIFICIO LAS ARTES	CERRO EL PLOMO 5680 PISO 11	LAS CONDES
9	OKM WARREN SMITH	WARREN SMITH 28	LAS CONDES
10	OKM SUCRE	SALVADOR 1866	PROVIDENCIA
11	OKM ALONSO DE CAMARGO	HERNANDO DE MAGALLANES 1275	LAS CONDES
12	OKM H DE MAGALLANES	CRISTOBAL COLON 6560	LAS CONDES
13	OKM MARTIN DE ZAMORA	MARTIN DE ZAMORA 5278	LAS CONDES
14	OKM ALMIRANTE PASTENE	ALMIRANTE PASTENE 185	PROVIDENCIA
15	OKM TOLEDO	PEDRO DE VALDIVIA 1221 - 1227	PROVIDENCIA
16	OKM UNAB CASONA	FERNANDEZ CONCHA 700	LAS CONDES
17	OKM UDLA A VARAS	ANTONIO VARAS 929	PROVIDENCIA
18	OKM LAS CATALPAS	AV VITACURA 3303 LOCAL 2	VITACURA
19	OKM SANTA BLANCA	AV JOSE ALCALDE DELANO 11293	LO BARNECHEA
20	OKM ISABEL LA CATOLICA	AV AMERICO VESPUCIO SUR 1463	LAS CONDES
21	OKM SAN PASCUAL	AV APOQUINDO 4671	LAS CONDES
22	OKM EL BOSQUE	AV EL BOSQUE NORTE 421 I GOYEN	LAS CONDES
23	OKM MANQUEHUE	AV MANQUEHUE SUR 1581	LAS CONDES
24	OKM ROSARIO NORTE	ROSARIO NORTE 530 LOCALES 104-	LAS CONDES
25	OKM COLON	AV CRISTOBAL COLON 4317	LAS CONDES
26	OKM QUINCHAMALI	AV LAS CONDES 14151	LAS CONDES
27	OKM EL RODEO	AV LA DEHESA 2035 LOCAL 3 Y 4	LO BARNECHEA
28	OKM NORUEGA	AV APOQUINDO 6314	LAS CONDES
29	OKM GENERAL DEL CANTO	AV 11 DE SEPTIEMBRE 1363	PROVIDENCIA
30	OKM TOBALABA	NUEVA PROVIDENCIA 2671 LOCAL	LAS CONDES
31	OKM SUBCENTRO	AV APOQUINDO 4411	LAS CONDES
32	OKM CARMEN SYLVA	CARMEN SILVA 606	PROVIDENCIA
33	OKM ELIODORO YAÑEZ	AV PROVIDENCIA 753-759-763	PROVIDENCIA
34	OKM JORGE MATTE	JORGE MATTE 2645-2649-2655	PROVIDENCIA
35	OKM ANTONIO VARAS	AV ANTONIO VARAS 2284	PROVIDENCIA
36	OKM CHESTERTON	CHESTERTON 8125	LAS CONDES
37	OKM ENCOMENDEROS	SAN SEBASTIAN 2701 ENCOMENDERO	LAS CONDES
38	OKM PLAZA ITALIA	AV PROVIDENCIA 085	PROVIDENCIA
39	OKM SUECIA	SUECIA 361	PROVIDENCIA
40	OKM LUIS CARRERA	LUIS CARRERA 2247	VITACURA
41	OKM HUINGANAL II	HUINGANAL 2042	LO BARNECHEA
42	OKM MIDDLETON	MIDDLETON 1690	PROVIDENCIA
43	OKM MARCHANT PEREIRA	MARCHANT PEREIRA 150 LOCAL 1 Y	PROVIDENCIA
44	OKM SANTA BEATRIZ	SANTA BEATRIZ 44	PROVIDENCIA
45	OKM NUEVA LAS CONDES	AV PRESIDENTE RIESCO 5561 LOCA	LAS CONDES
46	OKM BENJAMIN RIESCO	BENJAMIN RIESCO 2965	LAS CONDES
47	OKM DIEGO DE ALMAGRO	EL BOSQUE 2108 ESQ DIEGO DE AL	PROVIDENCIA
48	OKM LAS LILAS	ELIODORO YAÑEZ 2881- 2885	PROVIDENCIA
49	OKM SANTA ISABEL	SANTA ISABEL 1131	PROVIDENCIA
50	OKM ESCUELA MILITAR	AV APOQUINDO 4554	LAS CONDES
51	OKM PROVIDENCIA	AV PROVIDENCIA 381	PROVIDENCIA
52	OKM METRO COLON	TOBALABA 1375	PROVIDENCIA
53	OKM ARMANDO JARAMILLO	VITACURA 3595	VITACURA

Anexo 9

Proyección mensual demanda 1er año operación

Proyeccion demanda cajas	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Las Condes	32	63	95	123	160	208	266	332	415	478	549	632
Vitacura	11	21	32	42	54	71	90	113	141	162	187	215
Providencia	16	31	47	61	79	102	131	163	204	235	270	311
Lo Barnechea	9	17	26	34	44	57	73	91	114	131	151	173
Ñuñoa	20	41	61	79	103	134	171	214	267	307	354	407
TOTAL SUSCRIPCIONES	87	174	261	339	440	572	731	914	1142	1313	1510	1737



Anexo 10

CV Equipo Gestor – Juan Manuel Tagle

Juan Manuel Tagle Crichton

Administración y Producción Gastronómica / Cocinero de Profesión

Experiencia

Socio en Cocina Tagle

Abril de 2011 - Actualidad (1 año 9 meses)

Empresa destinada a realizar gestiones para nuevos emprendimientos gastronómicos.

Producciones de eventos gastronómicos y asesorías a empresas del rubro.

Gerente Operaciones en Maldito chef

2009 - 2011 (2 años)

Asesoría en apertura del negocio, habilitación, RR.HH y puesta en marcha.

Socio Y Chef en Restaurant La Chimba

2007 - 2008 (1 año)

Chef Ejecutivo en Restaurant Amorio

2005 - 2008 (3 años)

Educación

Culinary Institute of Chile

Administración y producción Empresas Gastronómicas, 2000 - 2003

Inacap

Administración de Empresas, 1999 - 2001

Anexo 11

CV Equipo Gestor – Leonardo Alvarez

Leonardo Álvarez Marchant

Brand Manager en Tresmontes Lucchetti S.A.

leonardo.alvarez.marchant@gmail.com

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, con más de 6 años de experiencia en empresas de consumo masivo. Orientado principalmente al Marketing, con experiencia en desarrollo de productos y marcas, medios de comunicación, estrategia de precios, análisis de mercado, entre otros.

Experiencia

Brand Manager en Tresmontes Lucchetti S.A.

Septiembre de 2013 - Actualidad (2 años 11 meses)

Responsable del desempeño de los negocios de Pastas, Salsas, Aceites, Harinas y Sémolas. A cargo de Marketing, Trade Marketing y Category de estas categorías. Liderando a un equipo de 4 personas. Dependiendo directamente del Gerente de Marketing.

Product Manager Senior (Pastas) en Tresmontes Lucchetti S.A.

Diciembre de 2011 - septiembre de 2013 (1 año 10 meses)

Responsable del desempeño del negocio de pastas, harinas y sémolas, manejando principalmente la marca Lucchetti. Entre mis responsabilidades puedo destacar el desarrollo de planes estratégicos y comerciales, desarrollo de productos, campañas de medios, políticas de precios, estimación de demanda, estudios de mercado, entre otros.

Product Manager Senior (Salsas) en Tresmontes Lucchetti S.A.

Abril de 2011 - diciembre de 2011 (9 meses)

Responsable del desempeño del negocio de salsas de tomate (Lucchetti y Talliani). Entre mis responsabilidades puedo destacar el desarrollo de planes estratégicos y comerciales, desarrollo de productos, campañas de medios, políticas de precios, estimación de demanda, estudios de mercado, entre otros.

Jefe de Proyectos Comerciales en Embotelladora Andina

Diciembre de 2010 - abril de 2011 (5 meses)

Responsable de llevar a cabo las iniciativas comerciales del equipo de Marketing y Ventas, liderando proyectos de innovación que contribuyan a agregar valor.

Jefe de Canal en Embotelladora Andina

Julio de 2009 - diciembre de 2010 (1 año 6 meses)

Responsable de analizar la información estratégica de la Gerencia Comercial, coordinando la comunicación entre las áreas de Marketing y Ventas, participando en el desarrollo de estrategias de forma de contribuir al posicionamiento de las marcas y venta de los productos de la empresa.



Aptitudes y conocimientos

Marketing Strategy

Brand Development

Marketing Communications

Product Development

Pricing Strategy

Market Share Analysis

Negotiation

Teamwork

Proactivity

Analysis

Real Estate Development

Microsoft Office

SAP

Educación

Universidad de Chile

Master of Business Administration (MBA), 2015 - 2016

Universidad de Chile

Ingeniero Comercial, 2004 – 2008

Anexo 11

Flujo de caja del inversionista

MM\$	Año 0	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta		-65,5	4,7	64,1	72,5	152,7
Depreciacion		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizacion		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones	-250,0	0,0	0,0	0,0	-50,0	0,0
Aumento capital de trabajo		-10,8	-3,9	-8,4	-10,4	-11,7
Flujo de caja efectivo	-250,0	-76,3	0,8	55,7	12,1	141,0
Deuda Neta		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Flujo de caja neto	-250,0	-76,3	0,8	55,7	12,1	141,0
Valor terminal						1091,2
Flujo de caja + Valor terminal	-250,0	-76,3	0,8	55,7	12,1	1232,3
VAN	185					
TIR	34,5%					
Payback	5					