



“COOBYS.COOK BY YOURSELF”

Parte I

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

**Alumno: Oscar Guerra Mazuelos
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Santiago, marzo 2017

En agradecimiento a mi familia y amigos.

RESUMEN EJECUTIVO

CooBys es un proyecto que nace producto de los cambios en los hábitos alimenticios y estilo de vida que está experimentando la población chilena. Cada vez son más las personas que gustan de aprender a preparar recetas para cocinar sin tener que ir al supermercado, comprando la cantidad óptima de ingredientes mediante e-commerce. Coobys garantiza a sus clientes una maravillosa experiencia al preparar sus comidas junto a familia y/o amigos.

Coobys pertenece a la joven industria de venta de alimentos on-line y al mercado relevante de la distribución de ingredientes porcionados para preparar recetas en casa.

El mercado potencial desde el punto de vista de la demanda, de acuerdo a la información entregada por el INE y a la segmentación del mercado realizada para el proyecto, es de 238.043 personas. Desde el punto de vista de la oferta, el mercado potencial fue estimado en 55.829.097,99 UF.

En relación a las proyecciones financieras estimadas, se espera para el quinto año obtener ingresos potenciales equivalentes a 69.675 UF y una utilidad neta de 16.658 UF. El proyecto considera un horizonte de 5 años en donde en este último periodo la empresa cerrará, venderá los activos y recuperará el capital de trabajo. El VAN para este último año fue estimado en 25.387 UF y una TIR de 68,25%.

Para la realización del proyecto Coobys se requiere una inversión inicial de capital total de 6.570 UF. El proyecto será financiado en un 43% por el fundador de Coobys y el 57% restante, equivalente a 3.777 UF, por un inversionista externo. Este último será acreedor del 40% de la propiedad con una TIR del 32% y obtendrá al quinto año utilidades por 14.153 UF.

Tabla de Contenido

Contenido

1	Oportunidad de negocio.....	7
2	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	9
2.1	Industria.....	9
2.1.1	Historia de la Industria.....	9
2.1.2	Industria en el mundo.....	10
2.1.3	Industria en Chile.....	11
2.2	Competidores.....	12
2.2.1	Ucook.....	12
2.2.2	Cook & Eat.....	13
2.2.3	Come.In.....	15
2.2.4	Somos Chef.....	15
2.3	Clientes.....	16
2.3.1	La Familia Gourmet.....	16
2.3.2	Persona sola y feliz.....	16
2.3.3	La pareja casera.....	16
2.3.4	Los viejos que saben vivir.....	16
3	Descripción de la empresa (idea de negocio) y propuesta de valor.....	18
3.1	Modelo de negocios.....	19
3.2	Descripción de la empresa.....	19
3.2.1	Misión.....	19
3.2.2	Visión.....	20
3.2.3	Valores.....	20
3.2.4	Objetivo estratégico.....	20
3.3	Análisis interno FODA.....	20
3.3.1	Fortalezas.....	20
3.3.2	Oportunidades.....	20
3.3.3	Debilidades.....	21
3.3.4	Amenazas.....	21

3.4	Mapa estratégico.....	21
3.5	Estrategias corporativa y competitiva.....	21
3.6	Estrategia Comercial.....	21
3.7	Estrategia de Marketing	21
3.8	Estrategia de Distribución	21
3.9	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	22
3.9.1	Curva de adopción de la tecnología.....	22
3.9.2	Modelo de escalamiento	22
3.10	RSE y sustentabilidad	23
3.10.1	Principios Generales	23
3.10.2	Publicidad de Información.....	23
3.10.3	Derechos Humanos.....	23
3.10.4	Derechos de los Trabajadores	24
3.10.5	Medio Ambiente.....	24
3.10.6	Combate a la Corrupción	24
3.10.7	Intereses de los Consumidores	24
4	Plan de Marketing.....	25
4.1	Objetivos de marketing	25
4.1.1	Producto	25
4.1.2	Plaza	25
4.1.3	Precio.....	25
4.1.4	Promoción	25
4.2	Estrategia de segmentación	26
4.2.1	Macro segmentación.....	26
4.2.2	Microsegmentación.....	26
4.3	Estrategia de producto/servicio.....	27
4.4	Estrategia de Precio	27
4.5	Estrategia de Distribución	27
4.6	Estrategia de comunicación y ventas.....	28
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	28
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma	29
5	Plan de Operaciones	32
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	32

5.2. Flujo de operaciones	32
5.3. Plan de desarrollo e implementación	32
5.4. Dotación.....	33
6. Equipo del proyecto.....	33
7. Plan Financiero	35
8. Riesgos críticos	38
9. Propuesta Inversionista.....	39
10. Conclusiones.....	40
11. Bibliografía.....	41
12. Anexos	44
Anexo1. Porcentaje de personas que estarían dispuestas a comprar ingredientes de manera on-line para cocinar en el hogar.....	44
Anexo 2. Mercado objetivo potencial según comuna del Gran Santiago.....	44
Anexo 3. Mapa estratégico CooBys	46
Anexo 4. Crecimiento de leads, prospectos, clientes (One time y Suscritos).....	46
Anexo 5. Detalle procesos operacionales.....	47
Anexo 6. Informe de métricas y KPIs.....	49
Anexo 7. Cuadro de mando de redes sociales	50
Anexo 8. Dotación CooBys según etapas de crecimiento	50
Anexo 9: Supuestos para el plan financiero.....	51
Anexo 10. Plan Financiero.....	52
Anexo 11: Valor residual de los activos fijos	52

1 Oportunidad de negocio

Existe la necesidad en la población de preparar comida en la casa compartiendo con amigos y familia, ahorrar tiempo en hacer las compras, aprender de gastronomía y comprar lo que realmente se consume para no desechar comida. Los siguientes factores explicarían esta necesidad:

- Socio-cultural. Según un estudio realizado por la Fundación Chile en conjunto con Adimark¹, ocho fuerzas condicionan la alimentación de las personas en Chile y el mundo: cambio del rol de la mujer en la sociedad, falta de tiempo, globalización, placer de comer, consumidor informado, valorización del tiempo libre, nutrición y sustentabilidad.
- Tecnológico. De acuerdo a un estudio realizado por Pew search centers² el 78% de los chilenos utiliza internet o tiene un smartphone. De acuerdo a la Cámara de Comercio de Santiago (CCS³), las ventas online en Chile del año 2016 alcanzaron \$1.850.800 millones de pesos chilenos y en lo relativo a la categoría supermercados, alimentación y restaurantes las ventas fueron de \$692.067 millones de pesos chilenos.
- Medio ambiental. A nivel mundial, los estudios que señala la FAO⁴ indican que 1.500 toneladas de comida al año son desechadas (1/3 de la comida producida). En Chile, estudios realizados por la Universidad de Santiago de Chile⁵ indicaron que de cada familia, formada por cuatro integrantes, se arrojan a la

¹ http://www.fch.cl/wp-content/uploads/2014/11/BAJA_FINAL_CHILE_SALUDABLE.pdf

² <http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2014/02/13/644734/chile-esta-entre-las-naciones-emergentes-con-mayor-uso-de-internet-y-telefonía-movil.html>

³ <https://www.ccs.cl/prensa/2015/05/Comunicado%20eCommerce%20Day%202015.pdf>

⁴ http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/es/?fb_locale=nb_NO

⁵ <http://www.usach.cl/news/academico-del-plantel-lidera-grupo-recicla-alimentos-desechados>

basura al año un equivalente en dinero de \$ 162.686 pesos chilenos.

En base a estos antecedentes y a los resultados obtenidos en encuesta de elaboración propia⁶ (ver Anexo 1), surge la oportunidad de negocio de crear CooBys, empresa dedicada a la distribución de ingredientes para preparar recetas predeterminadas.

Desde el punto de la oferta, de acuerdo a CCS, las ventas de Supermercados e Hipermercados fueron en el año 2015 de 11.231.514 millones de pesos chilenos; adicionalmente de acuerdo a la revista América Retail⁷ las ventas de restaurantes y bares sumaron 3.106.700 millones de pesos chilenos en el año 2016.

El mercado objetivo potencial de CooBys desde el punto de vista de la demanda, se encuentra ubicado en comunas del gran Santiago pertenecientes a los quintiles IV y V , con una población objetivo para CooBys de 238.043 personas⁸ equivalente a 59.511 hogares. De acuerdo a estudio de la CCS⁹ , tendencias del retail en Chile, un hogar perteneciente al quintil IV gasta el alimentación un promedio de \$2.483.580 de pesos chilenos anuales; por lo tanto tomando el supuesto de captura del 13% de este gasto, el mercado objetivo de CooBys equivale a \$147.800 millones de pesos chilenos anuales (Ver Anexo 2).

De acuerdo a la encuesta de elaboración propia, más de 50% de los entrevistados pagarían por plato en promedio 6.500 pesos chilenos, en línea con lo informado por el creador de Ucook¹⁰ y con lo publicado por Blue Apron¹¹ en la web.

⁶Encuesta de elaboración propia de los alumnos

⁷ <http://www.america-retail.com/sin-categoria/chile-ventas-de-restaurantes-y-bares-suman-us-4-700-mills/>

⁸http://www.inec.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2012/estadisticas_demograficas_2012.pdf

⁹ Cámara de Comercio de Santiago. Estudio Tendencias del retail en Chile 2016. https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF

¹⁰Entrevista realizada por los alumnos a Óscar López socio fundador de Ucook

2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

CooBys pertenece a la industria de venta de alimentos “on line” la cual está compuesta por 4 mercados relevantes en e-commerce:

- a) Entrega de comida preparada lista para consumir.
- b) Entrega de alimentos listos para preparar recetas predeterminadas.
- c) Despacho de alimentos envasados y/o frescos.
- d) Compra con retiro de productos en puntos de entrega.

De estos cuatro mercados relevantes CooBys competirá en el de entrega de alimentos listos para preparar recetas predeterminadas. El resto de los mercados serán considerados en mayor o menor medida sustitutos.

2.1 Industria

2.1.1 Historia de la Industria

El mercado relevante de entrega de alimentos listos para preparar recetas predeterminadas es relativamente joven y ha crecido globalmente.

El inicio de este mercado relevante, dentro de la industria de venta de alimentos “on line”, fue en el año 2007 gracias a Kiki Theander, quién practicando meditación en un parque de Estocolmo (Suecia) decidió entregar bolsas de alimentos pre-programadas con recetas¹² con su empresa Middagsfid. Esta empresa hoy ha entregado más de un millón de raciones e inspiró a diversos emprendedores alrededor del mundo.

Entre los años 2010 y 2012 iniciaron los más grandes actores del mercado, HelloFresh, BlueApron, Gousto y Plated, quienes compartieron un mercado en USA

¹¹ <https://www.blueapron.com/>

¹² <https://www.middagsfid.se>

de más de 10 millones de platos en el 2015¹³.

Hoy el líder de la industria a nivel mundial es HelloFresh, el cual está entregando 7,2 millones de platos (comidas) mensuales a sus más de 787.000 suscriptores en 9 países donde tiene distribución.¹⁴

2.1.2 Industria en el mundo

De acuerdo al estudio de Technomic sobre el tamaño del mercado ¹⁵ ,este indica que el 40% lo representa Estados Unidos. Este mismo estudio que consideró a más de 4.500 consumidores indica que:

- En el año 2015 el tamaño del mercado mundial se valoró en 1 billón de dólares.
- El mercado en estados Unidos crecerá 10 veces en los próximos cinco años.
- Los ingresos mundiales superarán los \$10.000 millones de dólares para el 2020.

En Estados Unidos desde el 2012 variados StartUps han iniciado operaciones, siendo los más grandes Blue Apron con una valorización en el 2015 de \$58 millones de dólares y Plated con una valorización \$21,6 millones de dólares para el mismo año. En investigación realizada por Fast Company¹⁶ se encontró que BlueApron está en proceso de conseguir inversiones que lo valorizarían en \$2 billones de dólares y que HelloFresh emitió bonos por \$126 millones de dólares con el objetivo de entrar en el mercado estadounidense.

Lo anterior, muestra que en el mercado norteamericano existe ya una industria competitiva, con Blue Apron entregando más de dos millones de platos al mes y

¹³ <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-11/gourmet-meal-delivery-competition-heats-up>

¹⁴ <http://www.hellofreshgroup.com/about/>

¹⁵ https://www.technomic.com/Pressroom/Releases/dynRelease_Detail.php?rUID=416

¹⁶ <https://www.fastcompany.com/3046685/most-creative-people/the-5-billion-battle-for-the-american-dinner-plate>

HelloFresh quien está duplicando estas cifras en el mundo.

Adicionalmente, existen otras empresas en el mercado mundial, que tienen productos especializados o son más pequeñas, las cuales atienden necesidades específicas del mercado.

En los Estados Unidos el panorama competitivo está siendo cada vez más interesante. Además de las entregas de ingredientes porcionados para preparar recetas predeterminadas, tanto Uber¹⁷ como Amazon ingresaron en la distribución de alimentos, los cuales por su modelo de negocios tienen economías a la escala que solucionan el problema que tienen hoy las empresas de entrega de ingredientes porcionados para preparar recetas predeterminadas.

Una amenaza fuerte que tiene el crecimiento de este mercado, es que aunque se tiene el foco en reducir el desperdicio de comida, aumentan los desechos del material de empaque, que puede ser visto en el mediano o largo plazo como un deterioro al medio ambiente por parte de los Millennials quienes son el principal consumidor.

Según la investigación realizada por la BBC¹⁸ los cuatro grandes jugadores en este mercado que han educado a los consumidores y entregado confort basado en la idea de entregar ingredientes porcionados para cocinar en casa con recetas predeterminadas son:

- BlueApron de Estados Unidos
- Plated de Estados Unidos
- Gousto de Gran Bretaña
- HelloFresh de Alemania

2.1.3 Industria en Chile

En nuestro país es baja la presencia de empresas que se dedican a la distribución de ingredientes para preparar recetas predeterminadas.

¹⁷ <https://ubereats.com/>

¹⁸ <http://www.bbc.com/news/business-36057783>

Los datos entregados por la CCS señalan el alza sostenida en los últimos años de las ventas e-commerce realizadas por los chilenos (2.800 millones de dólares año 2016) sumado a la tendencia mundial del consumo de alimentos vía distribución de ingredientes para preparar recetas predeterminadas (40%), dan una buena señal de oportunidad de negocio para Coobys.

Pese al naciente desarrollo de la industria en el país de igual manera es posible identificar las siguientes características:

- La industria se encuentra en etapa de ciclo de vida embrionaria.
- Las empresas que participan en esta industria, y que corresponden a la competencia directa de Coobys, son Ucook, SomosChef, Quillagu, FresBox. Cook&eat y Come in.
- Como sustitutos directos participan supermercados como Jumbo, Líder, Tottus y Telemercados.
- En relación a los sustitutos indirectos, es posible identificar la comida gourmet a domicilio que provee Pedidos Ya y próximamente UberEats.

El atractivo de la industria en Chile actualmente es medio dado que las barreras de entrada son medias, la fuerza de negociación proveedores es media, alto poder de negociación de los clientes, muchos sustitutos y competencia cercana media.

2.2 Competidores

Los competidores actuales en Chile dentro de la industria son:

2.2.1 Ucook

UCook es una empresa que inició operaciones en enero del 2016, por lo cual está en proceso de crear demanda, y fortalecer sus procesos productivos y de distribución. Presenta las siguientes características:

- Presencia web: Cuenta con página web, instagram, twitter y Facebook con baja actualización.

- Venta: a través de la página web. El precio por receta es de CLP \$5.750 y se ofrece en cajas para dos o cuatro personas con dos recetas a elegir entre cuatro opciones las cuales cambian semanalmente. Las recetas están publicadas para las siguientes tres semanas, con el propósito que los clientes adquieran el producto de manera anticipada. La compra debe hacerse antes del domingo a las 24:00 previo a la semana de entrega.
- Despacho: Se realiza los días martes en los siguientes horarios:
 - Entre 11:00 y 13:00 hrs.
 - Entre 13:00 y 15:00 hrs.
 - Entre 15:00 y 17:00 hrs.
 - Entre 17:00 y 19:00 hrs.
 - Entre 19:00 y 23:00 hrs.

Las comunas donde actualmente despacha UCook son:

- Las Condes
- Lo Barnechea
- Vitacura
- La Reina
- Providencia
- Santiago
- Ñuñoa

Material de empaque:

- Caja corrugada tradicional
- Bolsas plásticas o de papel para ingredientes generales
- Bolsas selladas para proteínas animales.

Oferta de productos complementarios:

- Ninguna

2.2.2 Cook & Eat

Características de la empresa:

- Presencia web: Cuenta con página web, instagram, twitter y facebook. Cuenta con algunos videos de índole comercial. Baja actualización.
- Venta: a través de la página web, teléfono o directamente en la tienda. Cuenta con varias líneas de producto. En caso de las comidas para preparar con ingredientes, tienen una lista única que se mantiene constante entre CLP \$ 3.800 y CLP \$ 6.000 dependiendo del tipo de receta.
- Despacho. Ofrece dos modalidades: despacho a domicilio o entrega en local ubicado en Las Condes con los siguientes horarios de lunes a viernes:
 - 10.00 – 14.00 hrs. (concretar el pedido máximo a las 9.30 hrs.)
 - 14.00-18.00 hrs. (concretar pedido máximo a las 13.30 hrs.)
 - 18.00-21.30 hrs. (concretar el pedido máximo a las 17.30 hrs.)
- Las comunas donde actualmente despacha Cook&Eat son:
 - Las Condes
 - Lo Barnechea
 - Vitacura
 - La Reina
 - Providencia
 - Santiago
 - Ñuñoa
- Material de empaque:
 - Caja corrugada tradicional
 - Bolsas selladas.
- Oferta de productos complementarios:
Cook&Eat, además de la línea para preparar recetas con ingredientes tiene:
 - Heat&eat, tanto congelados como frescos
 - Línea temática
 - Línea bebé
 - Línea nutrición y dieta

- o Línea ocasiones especiales

2.2.3 Come.In

Sus características:

- Presencia web: Cuenta con página web, instagram, twitter y facebook. Desde julio 2016 no ha actualizado información en Facebook ni en los menús de la página web.
- Venta: Tienen dos menús por mes, el cual puede ser adquirido a través de suscripción. En la página no aparece como suscribirse.
- Despacho. Ofrece dos modalidades: despacho martes o viernes, sin horarios específicos ni comunas atendidas.
- Material de empaque:
 - o Caja corrugada tradicional
 - o Bolsas selladas
- Oferta de productos complementarios:
 - o No tiene

2.2.4 Somos Chef

Sus características:

- Presencia web: Cuenta con página web, instagram, twitter y facebook. Desde mayo 2016 no ha actualizado información en Facebook ni en los menús de la página web.
- Venta: Tienen cinco opciones de menú semanal, el cual se puede adquirir desde una caja con tres recetas para dos personas.
- Despacho. Establece entregas a Santiago y no indica nada en particular.
- Material de empaque:
 - o Caja corrugada tradicional
 - o Bolsas selladas
- Oferta de productos complementarios:

- o No tiene

2.3 Clientes

Los arquetipos de clientes, los cuales serán atendidos por Coobys, se han seleccionado en base a antecedentes de la competencia, información aportada por Fundación Chile, Elige vivir sano (hábitos alimenticios de los chilenos) y encuesta de elaboración propia creada por los autores de este proyecto. Estos son:

2.3.1 La Familia Gourmet

- Fanáticos de la buena mesa y salir a comer (pero por falta de tiempo no pueden hacerlo). Entre 30 a 90 años. Con múltiples actividades durante el día a día. Les gusta cocinar y ven en este arte una experiencia, y podrían hacerlo en su casa compartiendo con sus hijos.
- Preocupados del medio ambiente así como también de su salud, con ingresos medios a altos, soñadores, viajeros, respetuosos de la naturaleza, tecnológicos, pertenecientes a grupos socioeconómicos ABC1 y C2.

2.3.2 Persona sola y feliz

- Personas solas, chilenas o extranjeras, tecnológicos que disfrutan del buen comer y de su espacio, de una buena copa de vino, música y una deliciosa cena.
- Pertenecientes a los grupos sociales económicos ABC1 y C2.

2.3.3 La pareja casera

- Parejas jóvenes sin hijos, tecnológicos, que quieren cocinar juntos, y compartir de una cena inolvidable.
- Pertenecientes a los grupos sociales económicos ABC1 y C2.

2.3.4 Los viejos que saben vivir

- Adultos mayores que les gusta cocinar, tecnológicos, quieren ser

autovalentes, de actitud juvenil, les encanta invitar a amigos y nietos.

- Pertenecientes a los grupos sociales económicos ABC1 y C2.

De acuerdo a lo anterior los clientes de Coobys se encuentran ubicados principalmente en las comunas del gran Santiago: Lo Barnechea, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Santiago Centro, San Miguel y Vitacura.

3 Descripción de la empresa (idea de negocio) y propuesta de valor

CooBys es una idea de negocio que busca satisfacer las necesidades crecientes de clientes que quieren:

- Tener experiencias en el hogar aprendiendo de gastronomía.
- Comer en casa preparaciones innovadoras.
- Ahorrar dinero y cuidar del medio ambiente al tener menor cantidad de desperdicio.
- Ahorrar tiempo dedicado a hacer compras.
- Contar con tiempo para compartir con los familiares y amigos alrededor de la comida.
- Disponer de los ingredientes necesarios y gourmet para la preparación de las recetas en el menor tiempo posible.

CooBys ofrecerá la entrega de los ingredientes necesarios para preparar recetas predeterminadas en el hogar, con una guía práctica de preparación en video.

La propuesta de valor para los clientes de CooBys se sustenta en tres pilares:

- Recetas innovadoras y de temporada
 - Las recetas son elaboradas por un chef especializado en servicios de comida en alto volumen.
 - Se ofrecen variaciones de recetas por temporada y por tipo de comida.
 - Los videos explicativos disponibles en el canal youtube de CooBys facilitan la correcta utilización de los ingredientes para conseguir la mejor experiencia de la receta.
 - Blog para compartir experiencias que permitan a los seguidores de CooBys incorporar ideas para tener una mejor experiencia.
- Los Ingredientes enviados son frescos y seleccionados:
 - Ingredientes frescos obtenidos directamente de los productores.

- Ingredientes medidos en forma precisa para reducir el desperdicio.
- Carnes y pescados frescos y sanos.
- La entrega de alimentos asegura la calidad del producto y da el inicio a la maravillosa experiencia.
 - La entrega es realizada en una caja con compartimentos separados y refrigerada, asegurando siempre ingredientes frescos y correctamente separados.
 - Alternativas de entrega, tanto en días como en formato de suscripción.
 - La apertura de la caja es en sí mismo una grata experiencia.

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios de CooByS es el siguiente:

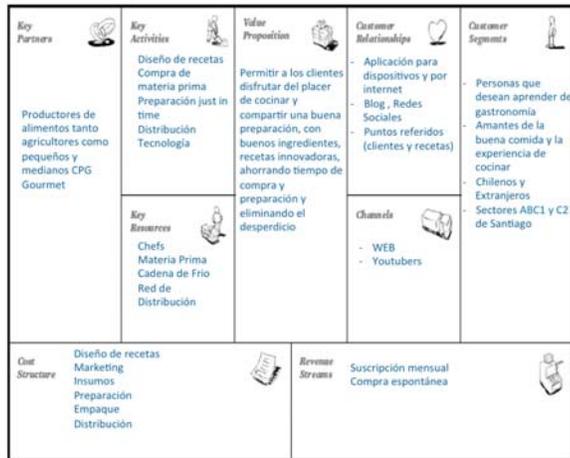


Imagen 1. Modelo de negocios de CooByS

3.2 Descripción de la empresa

3.2.1 Misión

Entregar felicidad a nuestros clientes, al facilitarles acercarse a la gastronomía para lograr preparar recetas novedosas en el hogar con ingredientes frescos y porcionados.

3.2.2 Visión

En el quinto año de ventas aspiramos a ser los líderes de la industria de venta de comida online, dentro del mercado relevante de distribución de ingredientes para recetas predeterminadas, ofreciendo un servicio de calidad, recetas novedosas y una experiencia única en el arte de cocinar.

3.2.3 Valores

Nuestros valores: innovación, calidad, puntualidad, transparencia y respeto por el medio ambiente y la sociedad.

3.2.4 Objetivo estratégico

En cinco años se tiene como objetivo llegar a cumplir una meta de venta anual de 69.675 UF.

3.3 Análisis interno FODA

3.3.1 Fortalezas

- Alianzas con chefs y bloggers especializados en gastronomía e influenciadores.
- Inversión en marketing que permita la difusión y establecimiento de demanda real.
- Mayor cobertura y frecuencia en redes sociales con videos detallados de preparación de recetas.
- Equipo fundador con redes en proveedores de productos perecibles y tecnología.

3.3.2 Oportunidades

- Existencia de experiencia en crecimiento de la industria en otros mercados.
- Cambio en los hábitos alimenticios y conciencia medio ambiental.
- Mayor adopción de tecnología para compras.

- Gusto creciente por el placer de comer bien.

3.3.3 Debilidades

- Bajo posicionamiento del mercado relevante dentro de la industria.
- Baja demanda basal del mercado relevante.

3.3.4 Amenazas

- Posible ingreso de actores con más poder de mercado.
- Muchos sustitutos tanto directos como indirectos.
- Aumento en las regulaciones.
- Inestabilidad económica.

3.4 Mapa estratégico

El mapa estratégico de Coobys se puede observar en el Anexo 3.

3.5 Estrategias corporativa y competitiva

CooBys es una empresa que sustenta su modelo de negocio con una estrategia corporativa del tipo concentración y compite basándose en una estrategia genérica de diferenciación.

3.6 Estrategia Comercial

Fijar los precios por comida que reflejen que las recetas darán origen a un producto de calidad, gourmet y diferenciado. Se incluye descuento por suscripción.

3.7 Estrategia de Marketing

Dar a conocer la marca a través de diversas actividades en mercados off y on-line que permitan dar a conocer la oferta de valor y acciones de divulgación a través de influenciadores de la industria. La inversión en marketing para cada etapa de escalamiento del negocio es alta a fin de lograr generar demanda rápidamente.

3.8 Estrategia de Distribución

Planificar las entregas de forma tal que lleguen con calidad y a tiempo a nuestros clientes utilizando los recursos de manera eficiente y eficaz. Determinar un crecimiento en días de entrega de acuerdo al escalamiento del negocio, buscando coordinar con los clientes de acuerdo a los horarios preferidos por ellos.

3.9 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Lograr una base de usuarios que adquieran el hábito de consumo de esta oferta de valor, utilizando la curva de adopción de la tecnología como metodología para lograr crecer la base de clientes que conocen y divulgan el consumo de este tipo de productos.

3.9.1 Curva de adopción de la tecnología¹⁹

La estrategia de crecimiento fundamentada en la curva de adopción de la tecnología, busca encontrar esos “innovators” y “early adopters” que faciliten la adopción del resto del público objetivo tal como se indica en la Imagen 2.



“Innovators”: Para lograr encontrar a los innovadores, dentro de esta industria, la estrategia de Coobys es divulgar el producto a través de alianzas youtubers /Bloggers gastronómicos que permitan ampliar la difusión hacia las personas que gustan de cocinar.

“Early adopters”: Para encontrarlos, se pretende generar actividades presenciales para dar a conocer la marca en lugares donde exista un flujo de personas que gustan de la gastronomía.

3.9.2 Modelo de escalamiento

La estrategia es promover a la pareja casera y a la persona sola feliz como innovadores y adoptadores tempranos que ayuden al crecimiento y adopción de

¹⁹ Rogers, Everett (1962). Diffusion of Innovations.

esta oferta de valor.

Adicionalmente, se tendrá un modelo de escalamiendo para asegurar la distribución del producto, se iniciará con las comunas de Providencia, Nuñoa, Las Condes y Vitacura, y en una segunda etapa se incluirán Santiago Centro, San Miguel, La Reina y Peñalolén.

3.10 RSE y sustentabilidad

CooBys tiene dentro de su marco de actuación las siguientes políticas relacionadas a la Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad de la compañía.

3.10.1 Principios Generales

Coobys busca que los resultados económicos estén alineados al compromiso de trabajar en reducir el impacto ambiental de su cadena de valor (en especial en el material de empaque) y en contribuir al desarrollo tanto de los colaboradores, como de los proveedores y socios de negocio (stakeholders).

3.10.2 Publicidad de Información

Anualmente CooBys entregará en su página WEB un informe de sostenibilidad tomando como normativa los estándares que indica el GRI²⁰ (Global Reporting Initiative). Se tendrá en cuenta la solicitud del GRI: la comprobación de la auto calificación.

La información presentará entre otros estrategia y análisis, perfil de la organización, parámetros de la memoria, gobierno, compromisos y participación, información sobre el enfoque de la dirección, principales indicadores del desempeño e Indicadores adicionales del GRI que se hayan incluido.

3.10.3 Derechos Humanos

²⁰ Guía para elaboración de informes de sostenibilidad
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

En CooBys se respetarán los derechos humanos de acuerdo a la regulación internacional. Se le otorgará un trato de calidad y respeto a los proveedores y socios de negocio.

3.10.4 Derechos de los Trabajadores

CooBys respetará el derecho a constituir sindicatos y organizaciones representativas y a su afiliación.

Ofrece a los colaboradores un trabajo digno, donde se respetará la igualdad de género, étnica y de diversidad sexual. Las puertas siempre estarán abiertas, cualquier trabajador tiene el derecho de expresar con libertad sus ideas.

3.10.5 Medio Ambiente

CooBys establecerá prácticas para reducir el efecto negativo al medio ambiente. Es por ello que se utilizará material reciclable e incorporará la política dual que es utilizada en Suiza²¹ de tener una doble responsabilidad con los clientes, esto es, que el cliente entrega el material de empaque limpio en la próxima entrega y los encargados de distribución lo llevan a ser reciclados.

3.10.6 Combate a la Corrupción

Se incorporará un programa de control interno para asegurar que la organización tanto en procesos comerciales y de abastecimiento respete la libre competencia.

3.10.7 Intereses de los Consumidores

Se protegerá la salud de los consumidores, asegurando prácticas de manejo de los alimentos y verificación de calidad de los insumos de acuerdo a lo señalado por el Ministerio de Salud del país.

²¹ Road Map for Effective Material Value Recovery
http://www.sustainablepackaging.org/Uploads/Resources/ctl_road-map.pdf

4 Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing mix para Coobys son los siguientes:

4.1.1 Producto

Los productos que ofrecerá la compañía serán promocionados, siguiendo la estrategia de segmentación de clientes, en las siguientes tres etapas.

- Primera etapa. Posicionamiento en arquetipos Pareja Casera y Persona Sola y Feliz.
- Segunda etapa. Posicionamiento en arquetipo Familia Gourmet
- Tercera etapa: Posicionamiento en arquetipo Viejos que Saben Vivir.

4.1.2 Plaza

Las plazas consideradas para el posicionamiento de Coobys son:

- Portal Web, aplicación mobile, redes sociales, facebook, youtube, instagram y Show Rooms en restaurantes, centros comerciales y tiendas gourmet.

4.1.3 Precio

La definición de precio es la siguiente:

- Compra "one time". El precio base por receta es de CLP \$ 6.500 y la caja de cuatro recetas tiene un precio de CLP \$ 26.000 (0,98 UF) que se paga mediante el servicio Web Pay de Transbank.
- Compra por suscripción. Una persona al suscribirse, paga mensualmente cuatro cajas (una semanal) a un precio con 5% de descuento tanto en las cajas contratadas como en cajas adicionales que el suscriptor quiera adquirir. El precio por suscripción es CLP \$ 6.175 por receta (una caja equivale a CLP \$ 24.700 o 0,93 UF) semanal que se paga a través de un PAC bancario.

4.1.4 Promoción

Las promociones definidas para posicionar el producto son las siguientes:

- Por la suscripción, el cliente recibirá una botella de vino correspondiente al maridaje de unas de las recetas de su primera caja.
- Al año de suscripción se enviará un toque blanche (gorro de chef) a cada suscriptor.

4.2 Estrategia de segmentación

4.2.1 Macro segmentación

CooBys distribuirá sus productos en la Región Metropolitana y específicamente en las comunas de Lo Barnechea, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Peñalolén Providencia, Santiago Centro, San Miguel y Vitacura. Esta selección se basó considerando que la mayor cantidad de clientes objetivo para CooBys residen en estas comunas y comparten un perfil de usuario común, esto es: ingresos medios a altos (pertenecientes a los grupos socioeconómicos ABC1 y C2), tecnológicos, preocupados por el medio ambiente y por su salud y por sobre todo personas que ven en el arte de cocinar una experiencia fabulosa. A su vez, la logística y distribución de los productos de CooBys se verá facilitada por la cercanía que existe entre las comunas objetivo y el centro operativo de CooBys el cual se encontrará en la comuna de Las Condes.

4.2.2 Microsegmentación

Para la microsegmentación de los futuros clientes de CooBys, y una vez definido el segmento, la microsegmentación se basó por un lado en la información recabada en entrevista realizada al socio fundador de la empresa Ucook Óscar López y en el estudio que realizó Fundación Chile el cual se refirió a los perfiles de los hábitos alimenticios de los chilenos. De esta manera fueron creados los arquetipos de CooBys; la familia gourmet, persona sola y feliz, la pareja casera y los viejos que saben vivir.

4.3 Estrategia de producto/servicio

La propuesta de valor para los clientes de CooBys se sustenta en tres pilares:

- Recetas innovadoras y de temporada
 - Recetas elaboradas por equipo gastronómico y chefs invitados.
 - Variación de recetas por temporada y por tipo de comida.
 - Videos explicativos para aprender del placer de cocinar.
 - Blog para compartir experiencias.
- Ingredientes frescos y seleccionados
 - Ingredientes frescos obtenidos directamente de los productores.
 - Ingredientes medidos en forma precisa para reducir el desperdicio.
 - Carnes y pescados frescos y sanos.
- Entrega de alimentos en caja refrigerada
 - La entrega es realizada en una caja refrigerada, asegurando siempre ingredientes frescos y correctamente separados.
 - Alternativas de entrega, tanto en días como en formato de suscripción.

CooBys ofrecerá a sus clientes ingredientes tradicionales, para las recetas clásicas, y también novedosos de otras partes del mundo como una forma de innovar e ir fidelizando a los clientes.

4.4 Estrategia de Precio

Como fue mencionado en párrafos anteriores la estrategia para la definición del precio para cada plato de comida se definió, en base a la disposición de pago observada en encuesta de elaboración propia y precios ofrecidos por la competencia. En base a estos antecedentes el precio es de CLP \$ 6.500 por plato de comida.

4.5 Estrategia de Distribución

CooBys de manera directa se hace cargo de la distribución, y la estrategia es

generar rutas eficientes de entrega con horarios que sean convenientes para los clientes. Se contará para esto con una flota de furgones que se irán adquiriendo de acuerdo al escalamiento del negocio.

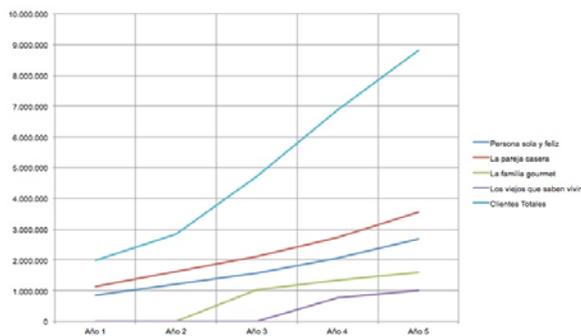
4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Dado que el mercado relevante en el cual participará Coobys se encuentra en una etapa de desarrollo embrionaria es fundamental posicionar correcta y rápidamente la marca en la mente de los potenciales clientes. Para esto se consideró como estrategia para los primeros años un gran gasto en marketing tanto en el mercado off como on line.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

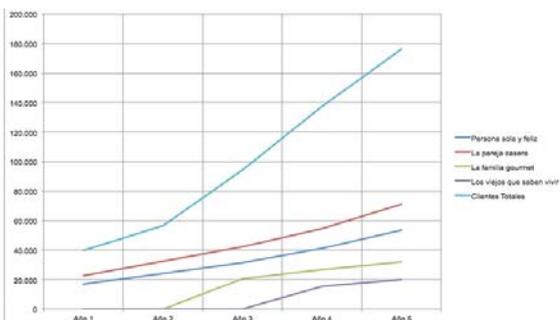
Para definir el crecimiento de la demanda, se realizó el siguiente pronóstico:

Gráfica 1. Crecimiento de leads cinco años



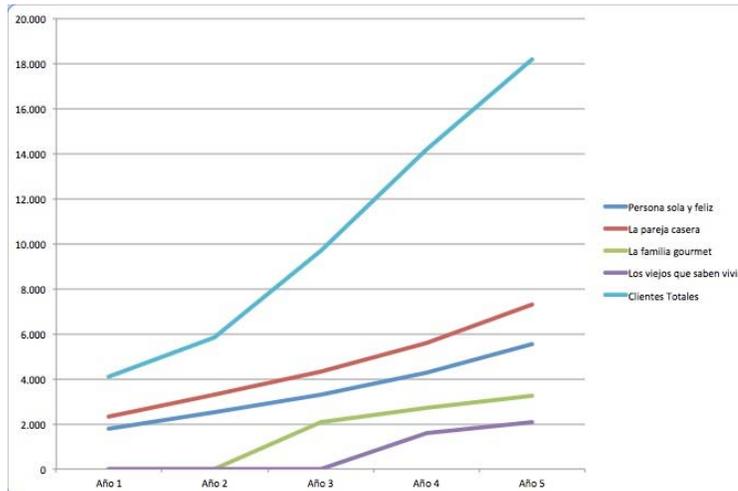
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2. Crecimiento de prospectos a 5 años



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3. Crecimiento de clientes a 5 años



Fuente: Elaboración propia

El detalle del crecimiento se puede observar en Anexo 4.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

En el primer año, los gastos en Marketing serán gran parte de los gastos de la empresa, esto producto de la fuerte campaña que Coobys debe realizar para dar a conocer la marca y sus productos.

En las siguientes tablas se muestra el presupuesto de marketing de Coobys y programación de tareas planificadas para la consecución de los objetivos para los tres primeros años.

Tabla 1. Presupuesto en UF y Plan de Marketing año 1.

Objetivo estratégico	Tareas	Plazo	Presupuesto	Indicador (KPI)
Dar a conocer el producto en mercado on line posicionándose en los arquetipos de la primera etapa de Coobys	Inscripción del sitio web Coobys	Tres meses previo al lanzamiento	23	Inscripción del sitio web
	Consultoría en Usabilidad	Tres meses previo al lanzamiento	38	Nivel de satisfacción (feedback usuario/Total usuarios que nos dan feedback)
	Inversión en táctica SEM	Por todo el año	189	Número de usuarios que visitan la página por SEM/Total de usuarios de Coobys
	Inversión en táctica SEO	Por todo el año	113	Número de usuarios que visitan la página por SEO/Total de usuarios de Coobys

Objetivo estratégico	Tareas	Plazo	Presupuesto	Indicador (KPI)
	Diseño gráfico de perfil en redes sociales Facebook, Instagram y Youtube y Mobile	Tres meses previo al lanzamiento	19	Porcentaje de los Social Media diseñados
	Campaña mensual Social Media Facebook, Instagram y Youtube	A partir del lanzamiento	32	Conversaciones y comentarios positivos sobre ideas/Total de conversaciones sobre la idea
	Contratar un influencer gastronómico	Un mes previo al lanzamiento y a los 6 meses	76	Conversación promovida por prescriptor/Volumen total de la prescripción
	Avisos publicitarios (infoter) en sitio web de La CAV y Paula Gourmet (Afilación)	Todo el año	907	Número usuarios que visitan Coobys por afiliación/Total de usuarios de Coobys
Dar a conocer el producto en mercado off line posicionándose en los arquetipos de la primera etapa	Establecer un show room Coquinaria	Todos los fin de semanas y durante 6 meses desde el lanzamiento	45	Número de show room implementados/Número de show room planificados
	Establecer un stand móvil en Jumbo y Unimarc	Todos los fin de semanas y durante 6 meses desde el lanzamiento	91	Número de show room implementados/Número de show room planificados
	Aviso publicitario en Revista Paula Gourmet	Al primer y tercer mes venta	98	Número de usuarios que visitan Coobys por aviso Paula/Total de usuarios
	Participación con Stand en Feria Food and Service	1 mes	124	Número de usuarios que visitan Coobys por visita a Stand feria/Total de usuarios
	Distribución de botellas de vino a clientes suscritos	Sólo el primer año de venta y exclusivamente para clientes suscritos	17	Nivel de satisfacción usuario
	Distribución de mandiles en show room coquinaria	Durante los 6 primeros meses desde el lanzamiento	45	Nivel de satisfacción usuario
	Distribución de blanché a clientes que cumplen 1 año de suscripción	Entrega al término del primer año	14	Nivel de satisfacción usuario

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Presupuesto en UF y Plan de Marketing años 2 y 3

Objetivo estratégico	Tareas	Plazo	Presupuesto	Indicador (KPI)
Posicionar el producto en mercado on line en los arquetipos de la segunda y tercera etapa y fidelización de etapa 1	Realizar marketing de afiliación	Segundo y tercer año	544	Número usuarios que visitan Coobys por afiliación/Total de usuarios de Coobys
	Campaña mensual Social Media Facebook, Instagram, Youtube y Mobile	Segundo y tercer año	63	Conversaciones y comentarios positivos sobre ideas/Total de conversaciones sobre la idea
	Inversión en táctica SEM	Segundo y tercer año	378	Número de usuarios que visitan la página por SEM/Total de usuarios de Coobys
	Inversión en táctica SEO	Segundo y tercer año	227	Número de usuarios que visitan la página por SEO/Total de usuarios de Coobys
	Campaña email marketing	Segundo y tercer año	227	Número de ventas provenientes de email marketing/Total de ventas de Coobys
	Contratar un influencer gastronómico	Segundo y tercer año	151	Conversación promovida por prescriptor/Volumen total de la prescripción
Posicionar el producto en	Establecer un show room Coquinaria	Trimestral	15	Número de show room implementados/Número de show room planificados

Objetivo estratégico	Tareas	Plazo	Presupuesto	Indicador (KPI)
mercado off line en los arquetipos de la segunda y tercera etapa y fidelización de etapa 1	Establecer un stand móvil en Jumbo y Unimarc	Mensual	91	Número de show room implementados/Número de show room planificados
	Participación con Stand en Feria Food and Service	Segundo y tercer año	247	Número de usuarios que visitan Coobys por visita a Stand feria/Total de usuarios
Entrega de merchandising a clientes suscritos y para captar nuevos clientes en mercado off line	Distribución de botellas de vino a clientes suscritos	Sólo el primer año de venta y exclusivamente para clientes suscritos	513	Nivel de satisfacción usuario
	Distribución de set de cucharas dosificadoras para cocinar en show room coquinaria	Segundo y tercer año en forma trimestral	65	Nivel de satisfacción usuario
	Distribución de blanché a clientes que cumplen 1 año de suscripción	Entrega al término del primer año	427	Nivel de satisfacción usuario

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que del presupuesto total programado para los tres primeros años de funcionamiento de la empresa, se destinarán 1.799 UF para captura de clientes en el año 1 y 1.781 UF para los años dos y tres. En relación al presupuesto específico destinado a la fidelización de estos se utilizarán 31 UF para el año 1 y 1.167 UF para años dos y tres.

Para los años 4 y 5 se estima un presupuesto de marketing equivalente al 3% de las ventas presupuestadas.

El costo de adquisición por cliente suscritos para el primer año es de 8.99 UF y para el segundo y tercer año de 8.7

El seguimiento de las tareas de marketing planificadas y su impacto en las ventas serán realizados por el community manager de Coobys el cual entregará reportes semanales, en el informe de métricas y KPIs y de cuadro de mando de redes sociales. Las planillas tipo de estos informes pueden observarse en los Anexos 6 y 7.

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de las operaciones de Coobys se basa en el modelo “justo a tiempo”. El tamaño de la operación será distinto en cada etapa (año de venta) y tiene directa relación con la demanda que se espera ir captando año a año. En relación a las recetas, el detalle de éstas, sus costos de producción directos e indirectos pueden observarse en Anexo 5.

5.2. Flujo de operaciones

Los flujos operacionales del proyecto se indican a continuación.

5.2.1. Flujo de investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo será dirigida por un chef, quien será el encargado de investigar nuevas recetas utilizadas por el mercado oferente dentro y fuera de Chile. Las nuevas recetas, antes de ser ofrecidas en la web a clientes, serán dadas a conocer mediante pruebas a clientes cercanos para saber su opinión.

5.2.2. Flujo de Operaciones (producción)

La producción cuenta con los siguientes supuestos:

- Horas efectivas de operación: 7.
- Tiempo estimado de preparación por cada caja (dos recetas, dos porciones): 7 minutos.
- Supuestos Logística - Despachos: 2 operadores por furgón (Cada uno en un turno).

5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación considera el siguiente plan de trabajo:

Gráfica 5. Plan de desarrollo e implementación



Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación

La dotación estimada para las fases del proyecto Coobys se señala en Anexo 8.

Para más detalles del Plan de Operaciones de Coobys revisar Plan de Negocios Parte II.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

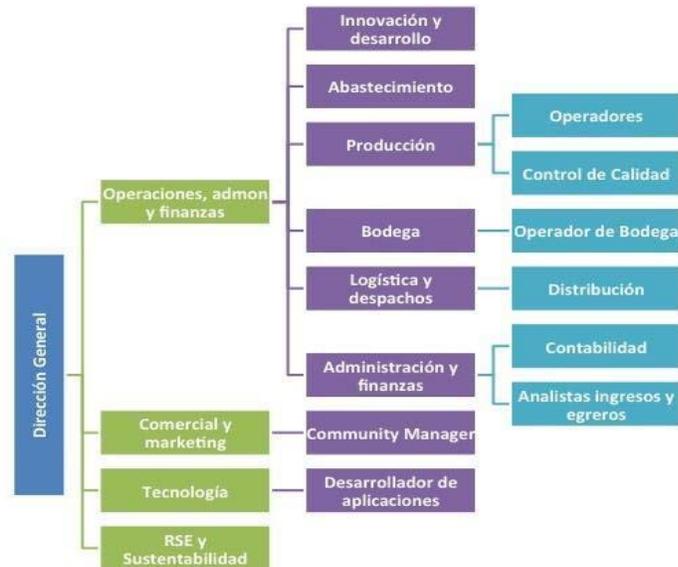
A continuación se señalan las características del socio fundador en relación a conocimientos, habilidades y experiencia.

- **Oscar Guerra M.** Ingeniero Agrónomo de la Universidad de Chile con especialidad en la Sanidad Vegetal de los cultivos:
 - Conocimientos. Basto conocimiento en la identificación y control de las principales plagas que afectan a cultivos y frutales en Chile.
 - Habilidades. Coordinación de equipos de trabajo, orientado al logro de resultados, trabajo en equipo y excelente relaciones interpersonales
 - Experiencia. 8 años en el negocio de las empresas químicas dedicadas a la investigación y venta de productos fitosanitarios para el control de plagas en Chile.

6.2 Estructura organizacional

El siguiente diagrama indica la estructura organizacional del proyecto.

Organigrama 1. Estructura organizacional de Coobys



Fuente: Elaboración propia

6.3 Incentivos y compensaciones

Como una manera de motivar e incentivar el trabajo en Coobys, anualmente se distribuirá de manera equitativa el 10% de la utilidad del periodo para todos los colaboradores.

Para más detalles de Equipo del proyecto revisar Plan de Negocios parte II.

7. Plan Financiero

a) Supuestos

Los supuestos utilizados para la elaboración de este capítulo pueden observarse en detalle en Anexo 9.

b) Estimación de ingresos

De acuerdo al crecimiento de los clientes (detallado en Anexo 4), fueron estimados ingresos para el quinto año de 69.675 UF.

c) Plan de inversiones

Las inversiones en activos fijos para los 5 años de desarrollo del proyecto alcanzan un valor de 6.331,95 UF.

d) Proyección del Estado de Resultados

El estado de resultados del proyecto señala que al quinto año las utilidades alcanzaran un valor de 69.675 UF. La empresa presenta los dos primeros años utilidades negativas producto del alto gasto realizado en operación y marketing.

e) Balance General

El balance general de Coobys señala que en el quinto año el pasivo + patrimonio tendrá un valor de 40.452 UF

f) Proyecciones del Flujo de caja

En relación al flujo de caja, para el quinto año se espera obtener una caja final de 35.383 UF.

g) Valor residual

Para este proyecto, el valor residual corresponderá a los ingresos del año cinco más la venta de los activos a valor libro y la devolución del capital de trabajo. El

valor es de 35.383 UF. El detalle del valor residual se indica en el Anexo 11.

h) Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de caja del proyecto fue calculada mediante el modelo CAPM y fue estimada en 18,33% ($E(R_i)$).

i) Evaluación del proyecto Coobys

El Valor actual neto calculado como la inversión inicial (-) más los flujos de caja libre para cada año descontados a la $E(R_i)$ tiene un valor de 25.387,18 UF con una TIR de 68,25%

El VAN positivo confirma la hipótesis inicial del proyecto en relación a su rentabilidad positiva de ser este implementado.

j) Capital de trabajo

El capital de trabajo del proyecto fue estimado en 390 UF para los cinco años. Para su cálculo se consideró en los activos circulantes cuentas por cobrar a clientes de 2 días. En relación a los pasivos circulantes, en cuentas por pagar a proveedores, se consideraron inventarios de al menos 30 días de material de empaque y no perecederos. En base a estos supuestos el RCTON, calculado como el cociente entre el capital de trabajo y las ventas de cada año, alcanza un valor de 2 días o 0,55%.

K) Razones financieras

En relación a las principales razones financieras, esto es; ROA, ROE y márgenes bruto y neto, todas presentan valores negativos el primer año.

Desde el tercer año de venta todos los indicadores alcanzan valores positivos lo cual tiene relación con los promedios observados en la industria de elaboración de alimentos.

l) Financiamiento

El proyecto CooBys será financiado por su fundador en un 43% y en un 57 % por un inversionista externo (más detalle, ver propuesta para el inversionista).

m) Análisis de sensibilidad

Las variables más importantes a considerar para analizar la sensibilidad del proyecto corresponden a las ventas, precio de venta y gastos en marketing. En caso que las ventas proyectadas disminuyeran un 20% el proyecto no sería factible, esto confirma la hipótesis de la importancia que tiene en la viabilidad del proyecto la pronta captura de la demanda.

Para más detalles del Plan Financiero revisar Plan de Negocios Parte II.

8. Riesgos críticos

Los principales riesgos críticos identificados para Coobys se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 3. Riesgos críticos y plan de mitigación

Riego crítico	Procedencia	Plan de mitigación
Desconocimiento del producto y el modelo de negocio en Chile.	Externo	Robusto plan de marketing para los primeros años.
No contar con abastecimiento adecuado de proveedores de hortalizas y proteína animal.	Externo	Tener contratos con proveedores dispuestos a realizar entregas en modelo just in time que demuestren un beneficio común.
Pérdida de cadena de frío	Externo	Contar con materiales idóneos que mantengan los alimentos conservados por un largo periodo, disponer de furgones refrigerados y tener rutas de entrega planificadas que asegure la calidad del producto.
Fallar al cliente con la entrega.	Interno	Generar un plan para eficientar la entrega de las cajas.
Bajo escenarios económicos adversos, se identifique al producto como prescindible o suntuoso.	Externo	Considerar nuevas promociones en producto o disminución en precio de venta.
Alta penetración de sustitutos indirectos	Externo	Alta inversión en marketing mix para los primeros años.
Contar una campaña de marketing inadecuada que no genere la demanda esperada	Interno	Seleccionar y reclutar influenciador y community manager con experiencia.
Incumplir con requerimientos sanitarios que generen multas y bajo consumo.	Externo	Cumplir con las normas relacionadas con la manipulación y distribución de alimentos.

Fuente: Elaboración propia

9. Propuesta Inversionista

La propuesta del socio fundador para el inversionista externo se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 4. Propuesta para inversionista

Oferta para Inversionista CooBys (UF)	
Aumento de capital	6.570 UF
Aporte de inversionista	3.777 UF (2.770,5 UF Año 0, 652,5 UF Año 1 y 395 UF Año 2)
Aporte de fundadores	2.793 UF (2.055,4 UF Año 0, 482,5 Año 1, 255,1 UF Año 2)
Uso de fondos	Déficit proyectado de 24 meses (opex + capex + wc)
Propiedad para inversionista (post money)	60 % fundadores y 40 % inversionista
Valoración post money	9.443 UF
Valoración pre money	2.873 UF
Acciones inversionistas	400 acciones preferentes
Acciones fundadores	400 acciones preferentes y 200 comunes
Representación	3 de 5 directores con quórum calificado
Estrategia de salida	Cláusulas preferentes en eventos de venta de la empresa
TIR Inversionista	32%

10. Conclusiones

Al finalizar la investigación comercial y financiera del proyecto Coobys las principales conclusiones que se obtienen son las siguientes:

- El proyecto logra ser viable, con una inversión inicial de capital cercana a las 6.570 UF, la cual es requerida para cubrir los gastos de marketing, capital de trabajo y CAPEX de los primeros años.
- La cantidad de clientes con la cual el proyecto llega al punto de equilibrio es de 9657 (4848 suscritos y 4848 clientes no suscritos). Este se alcanza en el tercer año de operación.
- Dado los supuestos comerciales y financieros y de tiempo planteado por el socio fundador, el proyecto es rentable con un VAN positivo de 25.387,18 UF y una TIR de 68,25%.

11. Bibliografía

1. INE. (2015). VII ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES. 20/9/2016, de INE Sitio web: <http://www.ine.cl/epf/principales-resultados.php>
2. FAO. (2011). Pérdida y desperdicio de alimentos. 21/9/2016, de FAO Sitio web: http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/es/?fb_locale=nb_NO
3. Andrés Zanetti. (2016). Académico del plantel lidera grupo que recicla alimentos desechados. 13/8/2016, de Universidad de Santiago de Chile Sitio web: <http://www.usach.cl/news/academico-del-plantel-lidera-grupo-recicla-alimentos-desechados>
4. Fundación Chile. (2014). CHILE SALUDABLE, OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS DE INNOVACIÓN. 20/7/2016, de Área de Alimentos y Biotecnología de Fundación Chile Sitio web: http://fch.cl/wp-content/uploads/2014/11/BAJA_FINAL_CHILE_SALUDABLE.pdf
5. Pew Research Center. (2014). Chile está entre las naciones emergentes con mayor uso de internet y telefonía móvil . 5/5/2016, de Emol Sitio web: <http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2014/02/13/644734/chile-esta-entre-las-naciones-emergentes-con-mayor-uso-de-internet-y-telefonía-movil.html>
6. Cámara de Comercio de Santiago. (2015). Ventas de Comercio Electrónico superarán US\$ 2.300 millones este año . 1/7/2016, de Comercio de Santiago Sitio web: <https://www.ccs.cl/prensa/2015/05/Comunicado%20eCommerce%20Day%202015.pdf>
7. Encuesta de elaboración propia de los alumnos
8. INE. (2012). Estadísticas Demográficas. 6/5/2016, de INE Sitio web: http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2012/estadisticas_demograficas_2012.pdf
9. Entrevista realizada por los alumnos a Óscar López socio fundador del emprendimiento Ucook

10. Blue Apron. (2017). We can't wait to cook with you!. 1/2/2017, de Blue Apron Sitio web: <https://www.blueapron.com/>
11. Middagsfrid. (2017). Middagsfrid bäst i test. 3/2/2017, de Middagsfrid Sitio web: <https://www.middagsfrid.se/>
12. Elizabeth Dunn. (2015). Meal-delivery companies are challenging supermarkets, takeout joints, and each other for a chunk of the \$1.3 trillion food industry . 5/6/2016, de Bloomberg Sitio web: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-11/gourmet-meal-delivery-competition-heats-up>
13. Hellofresh. (2016). HELLOFRESH ACHIEVES MILESTONE IN LONG-TERM GROWTH STRATEGY. 4/4/2016, de Hellofresh Sitio web: <http://www.hellofreshgroup.com/newsroom/2016/7/18/hellofresh-achieves-milestone-in-long-term-growth-strategy>
14. Technomic. (2016). Technomic study reveals global opportunities within meal kit market. 2/2/2016, de Technomic Sitio web: https://www.technomic.com/Pressroom/Releases/dynRelease_Detail.php?rUID=416
15. Elizabeth Segran. (2015). The \$5 Billion Battle For The American Dinner Plate. 2/3/2016, de Fastcompany Sitio web: <https://www.fastcompany.com/3046685/most-creative-people/the-5-billion-battle-for-the-american-dinner-plate>
16. Chefday. (2017). Fine-cooking made simple and fun . 4/4/2016, de Chefday Sitio web: <http://www.chefday.com/>
17. Ubereats. (2016).: <https://www.ubereats.com> se expande como distribuidor de comida <http://www.usatoday.com/story/travel/experience/food-and-wine/2016/09/18/ubereats-deliveries-major-cities/90595254/>
18. Zoe Thomas. (2016). Something to chew on - the rising popularity of meal kits. 4/4/2016, de BBC Sitio web: <http://www.bbc.com/news/business-36057783>
19. Roger Everett. (1962). Diffusion of Innovations.
20. Global Reporting. (2011). Guía para la elaboración de Memorias de

Sostenibilidad. 2/2/2017, de Global Reporting Sitio web:
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>

21. GREENBLUE. (2011). Road Map for Effective Material Value Recovery.
29/1/2016, de GREENBLUE Sitio web:
http://www.sustainablepackaging.org/Uploads/Resources/ctl_road-map.pdf

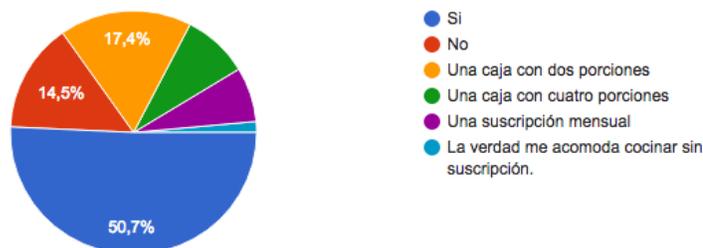
22. Dolores Vela. (2011). Informe de métricas y KPIs. 10/1/2017, de INslideshare
Sitio web: <https://www.slideshare.net/doloresvelagarcia/plantilla-para-kpis>

12. Anexos

Anexo1. Porcentaje de personas que estarían dispuestas a comprar ingredientes de manera on-line para cocinar en el hogar.

En caso de querer aprender a cocinar platos deliciosos, ahorrando tiempo y sin desechar comida, ¿estarías interesado en comprar mediante un servicio web recetas de comida?

(69 respuestas)



Para ver encuesta completa visitar la página

https://docs.google.com/forms/d/1i_ICRd2G2pg2_KTyXIRII31CIdYwysaJVnGlxZ1A/edit

Anexo 2. Mercado objetivo potencial según comuna del Gran Santiago

Mercado Objetivo / Rangos etarios	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	Total Hab/comuna	N° Hogares/comuna
La Reina	7.360	6.929	6.895	7.044	7.719	7.967	7.211	5.271	56.396	14.461
Las Condes	24.322	21.929	17.859	17.958	20.114	21.335	21.304	16.788	137.287	35.202
Lo Barnechea	8.102	8.286	8.658	8.732	8.698	7.307	5.392	3.389	50.462	12.939
Ñuñoa	18.199	16.578	14.191	14.774	15.910	16.266	15.457	12.790	105.966	27.171
Peñalolén	21.192	21.347	18.710	16.516	16.182	16.753	14.701	10.883	136.284	34.945
Providencia	15.634	12.655	8.699	7.946	9.088	10.293	10.636	8.824	68.141	17.472
San Miguel	9.152	8.365	7.319	7.430	7.678	8.084	7.804	6.510	53.190	13.638
Santiago Centro	43.768	34.949	26.084	23.179	22.936	24.014	23.435	20.038	218.403	56.001
Vitacura	7.178	6.312	5.125	5.281	6.233	6.983	7.704	5.818	43.456	11.143

Cálculo del mercado potencial desde el punto de vista de la demanda.

Detalle Quintiles IV y V Gran Santiago	Valor	Moneda / Unidad de medida
--	-------	---------------------------

Gasto de alimentos y bebidas no alcohólicas / hogar mensual	172.569	Pesos Chilenos
Gasto de restaurantes por hogar mensual	34.396	Pesos Chilenos
Total gasto alimentos + restaurantes por hogar mensual	206.965	Pesos Chilenos
Cantidad de meses en el año	12	Meses
Total gasto alimentos + restaurantes por hogar anual	2.483.580	Pesos Chilenos
Gasto anual alimentos + restaurantes anual del mercado total de hogares	147.799.708.485	Pesos Chilenos
Gasto anual alimentos + restaurantes anual del mercado total de hogares	147.800	Millones de pesos Chilenos
Valor UF	26.474	UF
Gasto anual alimentos + restaurantes anual del mercado total de hogares	5.582.909,80	UF

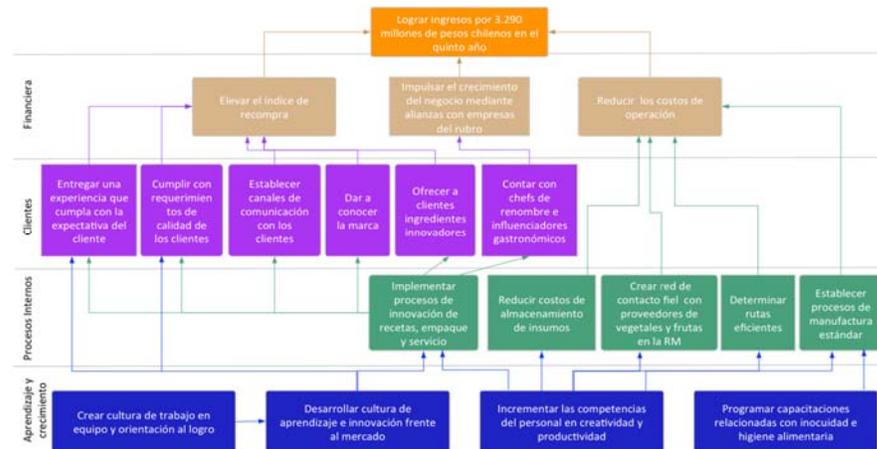
Fuente: INE, VII Encuesta de presupuestos familiares, 2012.

Gasto promedio mensual por hogar por grupo quintil de hogares en UF

Comercio de artículos	Total hogares	I	II	III	IV	V
Total	807409	10,07	15,72	22,12	33,02	71,56
Alimentos y bebidas no alcohólicas	150439	3,23	4,45	5,48	6,52	8,73
Bebidas alcohólicas y tabaco	13200	0,19	0,33	0,47	0,61	0,89
Vestuario y calzado	35412	0,33	0,60	1,00	1,60	3,16
Alojamiento, EGEA y otros combustibles	108806	1,95	2,55	3,36	4,64	8,05
Muebles y artículos para el hogar	55245	0,53	0,82	1,11	1,91	6,06
Salud	50657	0,50	0,81	1,25	2,16	4,85
Transporte	132228	1,00	2,01	3,09	5,18	13,69
Comunicaciones	39327	0,46	0,76	1,14	1,82	3,25
Recreación y cultura	54522	0,53	0,83	1,34	2,11	5,50
Educación	63955	0,49	1,05	1,46	2,55	6,53
Restaurantes y hoteles	33846	0,26	0,49	0,75	1,30	3,60
Bienes y servicios diversos	69772	0,60	1,04	1,66	2,62	7,25

Fuente: INE, Encuesta de presupuesto familiar 2012

Anexo 3. Mapa estratégico Coobys



Anexo 4. Crecimiento de leads, prospectos, clientes (One time y Suscritos)

El crecimiento detallado pronosticado para Coobys es:

Clientes fidelizados (con suscripción mensual) primer año.

Año	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Persona sola y feliz						72	75	77	79	82	84	87
La pareja casera						95	98	101	104	107	110	114
La familia gourmet						0	0	0	0	0	0	0
Los viejos que saben vivir						0	0	0	0	0	0	0
Cientes Totales						168	173	178	183	189	194	200

Clientes fidelizados (con suscripción mensual) segundo año.

Año	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Persona sola y feliz	89	92	95	97	100	103	106	110	113	116	120	123
La pareja casera	117	120	124	128	132	136	140	144	148	153	157	162
La familia gourmet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los viejos que saben vivir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cientes Totales	206	212	219	225	232	239	246	253	261	269	277	285

Clientes fidelizados años 3, 4 y 5.

Año	3ro Año	4to Año	5to Año
Persona sola y feliz	1.644	2.137	2.778
La pareja casera	2.157	2.804	3.645
La familia gourmet	1.047	1.362	1.634
Los viejos que saben vivir	0	798	1.038
Cientes Totales	4.848	7.101	9.095

Cientes totales primer año.

Año	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Persona sola y feliz	125	129	133	137	141	145	149	154	158	163	168	173
La pareja casera	164	169	174	179	185	190	196	202	208	214	220	227
La familia gourmet												
Los viejos que saben vivir												
Cientes Totales	289	298	307	316	325	335	345	355	366	377	388	400

Cientes totales segundo año.

Año	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Persona sola y feliz	178	184	189	195	201	207	213	219	226	233	240	247
La pareja casera	234	241	248	256	263	271	279	288	296	305	314	324
La familia gourmet												
Los viejos que saben vivir												
Cientes Totales	412	424	437	450	464	478	492	507	522	538	554	570

Cientes totales años 3, 4 y 5.

Año	Año 3	Año 4	Año 5
Persona sola y feliz	3.288	4.275	5.557
La pareja casera	4.314	5.608	7.291
La familia gourmet	2.095	2.723	3.268
Los viejos que saben vivir		1.597	2.076
Cientes Totales	9.697	14.202	18.191

Anexo 5. Detalle procesos operacionales

Los procesos operacionales de Coobys se han diseñado en base a los conocimientos de expertos en corte y preparación de recetas.

Para efectos de cálculos de costos y estimación de dotación, se analizaron recetas que sirvieran como base para estimar costos promedio.

Recetas que hicieron parte de la estimación del costo promedio son:

- Fettuccini con pollo albahaca y tomate
- Filete con plátano y guacamole
- Salmón teriyaki con arroz integral, pimienta y pepino
- Shawarma-Spiced Pork con cuscús y porotos verdes

El costo en UF por cada dos porciones por receta es el siguiente:

Etiquetas de fila	Salmón teriyaki con arroz integral, pimiento y pepino	Fetuccini con pollo albahaca y tomate	Shawarma-Spiced Pork con couscous y porotos verdes	Filete con plátano y guacamole	Total general
Salmón con piel	0,1296	0,0000	0,0000	0,0000	0,1296
Arroz integral	0,0108	0,0000	0,0000	0,0000	0,0108
Ajo	0,0002	0,0015	0,0010	0,0005	0,0031
Cebollin	0,0050	0,0000	0,0000	0,0000	0,0050
Maní	0,0014	0,0000	0,0000	0,0000	0,0014
Salsa Teriyaki	0,0029	0,0000	0,0000	0,0000	0,0029
Aceite de sésamo	0,0137	0,0000	0,0000	0,0000	0,0137
Jengibre	0,0012	0,0000	0,0000	0,0000	0,0012
Pimiento Verde	0,0013	0,0000	0,0000	0,0000	0,0013
Vinagre de arroz	0,0034	0,0000	0,0000	0,0000	0,0034
Pepino	0,0075	0,0000	0,0000	0,0000	0,0075
Pollo picado	0,0000	0,0147	0,0000	0,0000	0,0147
Pasta albahaca fresca fetuccini	0,0000	0,0027	0,0000	0,0000	0,0027
Tomate pomarola	0,0000	0,0025	0,0000	0,0000	0,0025
Cebolla morada	0,0000	0,0059	0,0000	0,0000	0,0059
Perejil	0,0000	0,0041	0,0000	0,0041	0,0083
Pasta de tomate	0,0000	0,0039	0,0000	0,0000	0,0039
Crema de leche	0,0000	0,0038	0,0000	0,0000	0,0038
Queso parmesano rallado	0,0000	0,0123	0,0000	0,0000	0,0123
Pimienta roja molida	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Cebolla blanca	0,0000	0,0000	0,0006	0,0000	0,0006
Chuleta de cerdo	0,0000	0,0000	0,0172	0,0000	0,0172
Mix de Shawarma	0,0000	0,0000	0,0046	0,0000	0,0046
Caldo de pollo	0,0000	0,0000	0,0038	0,0000	0,0038
Couscous	0,0000	0,0000	0,0182	0,0000	0,0182
Limón	0,0000	0,0000	0,0066	0,0133	0,0199
Poroto Verde	0,0000	0,0000	0,0074	0,0000	0,0074
Cilantro	0,0000	0,0000	0,0069	0,0069	0,0138
Sal	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Pimienta negra	0,0000	0,0000	0,0007	0,0000	0,0007
Aceite de oliva	0,0000	0,0000	0,0054	0,0000	0,0054
Filete de Vacuno	0,0000	0,0000	0,0000	0,0074	0,0074
Palta	0,0000	0,0000	0,0000	0,0074	0,0074
Plátano Verde	0,0000	0,0000	0,0000	0,0014	0,0014
Clalota	0,0000	0,0000	0,0000	0,0491	0,0491
Vinagre de vino tinto	0,0000	0,0000	0,0000	0,0024	0,0024
Total general	0,1770	0,0515	0,0724	0,0925	0,3934

La estructura de costos directos e indirectos de fabricación está compuesto por:

- Gastos Operacionales
- Energía
- Agua
- Ingredientes
- Material de empaque

- Kit Coobys
- Merma
- Dotación preparación y empaque
- Dotación Bodega y Despacho
- Dotación abastecimiento
- Gastos Indirectos de Fabricación

Anexo 6. Informe de métricas y KPIs

Informe de métricas y KPIs										
Fecha		Mes								
Visibilidad						Fidelización				
	Semana 1	semana 2	semana 3	semana 4			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Followers						Menciones				
Fans						Favoritos				
Clicks						Comentarios				
Retweets						Compartidos				
Alcance						Megusta				
Bookmarks						Páginas vistas				
Inbound links						Visit. únicos				
Subscribers						Porcentaje rebote				
						Tiempo en pág.				
Influencia						ROI				
	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4			semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
Social mention						Conversiones en venta				
Coment. positivos						Usuarios registrados				
Coment. negativos						Leads				
Respuestas						Costo por lead				
						CLV				

Fuente: <http://www.slideshare.net/doloresvelagarcia/plantilla>

Anexo 7. Cuadro de mando de redes sociales

Plataforma	Métricas	Frecuencia	Objetivo	Punto de partida	Comienzo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Twitter	Total de seguidores	Semanal							
Twitter	Nuevos seguidores	Semanal							
Twitter	Menciones	Semanal							
Twitter	RTs	Semanal							
Twitter	Favoritos	Semanal							
Twitter	Clics en enlaces	Semanal							
Facebook	Total de me gusta	Semanal							
Facebook	Personas hablando de esto	Semanal							
Facebook	Clics en publicaciones	Semanal							
Facebook	Procedencia de visitas	Semanal							
Facebook	Total Fans	Semanal							
Facebook	Día mayor n° comentarios	Semanal							
Youtube	Total de reproducciones canal	Mensual							
Youtube	Reproducciones de video	Mensual							
Youtube	Me gusta	Mensual							
Youtube	Videos compartidos	Mensual							
Youtube	Videos favoritos	Mensual							

Fuente: <http://victormartinp.com/2013/09/cuadro>

Anexo 8. Dotación CooBys según etapas de crecimiento

Área	Posición	Año 1	Año 2	3ro Año	4to Año	5to Año
Dirección	Director General, responsable por el área Comercial y de Marketing	1	1	1	1	1
	Gerente de Operaciones y Administración y Finanzas	1	1	1	1	1
	Líder de RSE y sustentabilidad	1	1	1	1	1
Marketing	Community Manager	1	2	3	3	3
	Jefe de Marketing	1	1	1	1	1
Ventas	Agente de servicio al cliente	0	1	1	1	1
Innovación y desarrollo	Chef	1	1	1	2	2
Abastecimiento	Comprador	1	1	2	2	2
Producción	Supervisor	1	1	1	1	1

Área	Posición	Año 1	Año 2	3ro Año	4to Año	5to Año
	Operador	1	9	4	6	10
Bodega	Supervisor de bodega	1	1	1	1	1
	Operador de bodega	1	1	2	2	3
Logística - Despachos	Operador de furgón	1	5	3	3	5
Administración y Finanzas	Jefe de Contabilidad	1	1	1	1	1
	Analistas financieros / control de gestión	0	1	1	1	1
Tecnología	Jefe de Tecnología	1	1	1	1	1
	Desarrollador aplicaciones	1	2	2	2	2

Anexo 9: Supuestos para el plan financiero

Para la elaboración del plan financiero Coobys se consideraron los siguientes supuestos.

- El proyecto Coobys será financiado por sus socios fundadores y por capital proveniente de un inversionista externo. Este capital será destinado a inversión en activo fijo (CAPEX), déficit operacional y capital de trabajo.
- Evaluación del proyecto a cinco años, considerando el cierre de este en el quinto año .
- Las cifras de los estados financieros se encuentran en UF.
- Valor UF para evaluación: 26.473,65 pesos chilenos por UF.
- Se consideró un impuesto a la renta del 25%.
- Todos los costos operacionales fueron calculados utilizando el promedio estimado de preparación de comida y estándares de operación y despacho.
- Se estima un porcentaje de crecimiento de clientes de un 3% mensual durante los primeros dos años y un crecimiento del 8% anual para los años 3, 4 y 5.
- Se estiman aportes de capital para el proyecto de 6.570 UF, de los cuales 4.835 UF corresponden al año 0, 1.135 UF al año 1 y 600 UF al año 2.

Anexo 10. Plan Financiero

Ingresos del año 1 en UF

Año	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Persona sola y feliz	491	506	521	537	553	555	572	589	607	625	643	663
La pareja casera	644	664	683	704	725	728	750	773	796	820	844	870
La familia gourmet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los viejos que saben vivir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cientes Totales	1.135	1.169	1.204	1.241	1.278	1.283	1.322	1.361	1.402	1.444	1.488	1.532

Ingresos segundo año en UF

Año	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Persona sola y feliz	713	734	756	779	802	826	851	877	903	930	958	987
La pareja casera	935	963	992	1.022	1.053	1.084	1.117	1.150	1.185	1.220	1.257	1.295
La familia gourmet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los viejos que saben vivir	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cientes Totales	1.648	1.698	1.749	1.801	1.855	1.911	1.968	2.027	2.088	2.151	2.215	2.281

Anexo 11: Valor residual de los activos fijos

El valor residual de los activos fijos se detalla en la siguiente tabla:

Valor residual de activos	UF
Valor libro de furgones	2.506,28
Valor libro de equipos	125,50
Valor libro computadores	271,97
Valor libro mobiliario	130,00
Valor residual total de activos	3.033,75