



# **“COOBYS.COOK BY YOURSELF”**

## **Parte II**

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

**Alumno: Claudia Montoya Ruiz  
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, marzo 2017**

En agradecimiento a mi familia y amigos

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La forma en que las personas consumen está cambiando dado que existe conciencia de la importancia de comer bien, disfrutar del tiempo, aprender y cuidar el medio ambiente.

CooBys responde a la necesidad de tener una experiencia gastronómica en casa donde se elimine el tiempo que se gasta haciendo filas en los supermercados, se tenga los ingredientes que realmente se van a consumir sin tener tantos desperdicios que son fruto de comprar más de lo que se necesita, de acercarse a cocinar diversidad de recetas con los ingredientes necesarios.

Dentro del mercado potencial de existe un potencial de 238.043 personas pertenecientes a los quintiles IV y V de acuerdo a su nivel de ingresos.

Coobys tiene una proyección positiva con un VAN de e 25.387 UF al quinto año de operación. El proyecto necesita de una inversión de capital de 6.570 UF. La propuesta al inversionista es que haga un aporte del 57% equivalente a 3.777 UF con una TIR del 32% y una participación de la propiedad del 40% obteniendo al quinto año una utilidad de 14.153 UF.

## Tabla de Contenido

### Contenido

1 Oportunidad de negocio.....	5
2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
3 Descripción de la empresa (idea de negocio) y propuesta de valor.....	7
4 Plan de Marketing.....	8
5. Plan de Operaciones.....	9
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	9
5.2. Flujo de operaciones.....	10
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	11
5.4. Dotación.....	12
6. Equipo del proyecto.....	13
7. Plan Financiero.....	15
8. Riesgos críticos.....	21
9. Propuesta Inversionista.....	22
10. Conclusiones.....	23
11. Bibliografía.....	24
12. Anexos.....	27
Anexo1. Porcentaje de personas que estarían dispuestas a comprar ingredientes de manera on-line para cocinar en el hogar.....	27
Anexo 2. Mercado objetivo potencial según comuna del Gran Santiago.....	27
Anexo 3. Mapa estratégico CooBys.....	29
Anexo 4. Crecimiento de leads, prospectos, clientes (One time y Suscritos).....	29
Anexo 5. Detalle procesos operacionales.....	30
Anexo 6. Informe de métricas y KPIs.....	32
Anexo 7. Cuadro de mando de redes sociales.....	33
Anexo 8. Dotación CooBys según etapas de crecimiento.....	33
Anexo 9: Supuestos para el plan financiero.....	34
Anexo 10. Plan Financiero.....	35
Anexo 11: Valor residual de los activos fijos.....	35

## 1 Oportunidad de negocio

La oportunidad de Coobys se demuestra por las siguientes cifras:

- 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 Retail<sup>1</sup> las ventas de restaurantes y bares sumaron 3.106.700 millones de pesos chilenos en el año 2016.
- Demanda: El mercado objetivo potencial de Coobys, se encuentra en comunas del gran Santiago pertenecientes a los quintiles IV y V , con una población objetivo para Coobys de 238.043 personas<sup>2</sup> equivalente a 59.511 hogares. De acuerdo a estudio de la CCS<sup>3</sup> , tendencias del retail en Chile, un hogar perteneciente al quintil IV dispone en alimentación \$2.483.580 de pesos chilenos anuales promedio; si se captura el 13% de este gasto, el mercado objetivo de Coobys equivale a \$147.800 millones de pesos chilenos anuales (Ver Anexo 2).
- Disposición para el pago: De acuerdo a la encuesta de elaboración propia, más de 50% de los entrevistados están dispuestos a pagar 6.500 pesos chilenos. :

Podrá encontrar mayor detalle en la Parte I de este Plan de Negocios.

---

<sup>1</sup> <http://www.america-retail.com/sin-categoria/chile-ventas-de-restaurantes-y-bares-suman-us-4-700-mills/>

<sup>2</sup> [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio\\_estadistico/pdf/2012/estadisticas\\_demograficas\\_2012.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2012/estadisticas_demograficas_2012.pdf)

<sup>3</sup> Cámara de Comercio de Santiago. Estudio Tendencias del retail en Chile 2016. [https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias\\_retail\\_2016\\_WEB.PDF](https://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF)

## 2 Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La entrega de alimentos listos para preparar recetas predeterminadas es relativamente joven y ha crecido globalmente hace 10 años, siendo HelloFresh, BlueApron, Gousto y Plated, quienes lideran la industria, entregando más de 10 millones de platos en el 2015<sup>4</sup>. Algunas cifras son interesantes dentro de Estados Unidos para entender la industria :

- Tamaño del mercado en año 2015 :1 billón de dólares.
- Crecimiento estimado de 10 veces a cinco años
- Los ingresos mundiales proyectados para el 2020 en \$10.000 millones de dólares.

En los Estados Unidos el panorama competitivo está siendo cada vez más interesante por la entrada de sustitutos que crean más alternativas para los consumidores. Además de las entregas de ingredientes porcionados para preparar recetas predeterminadas, existen cada vez más modelos de negocios que entregan a domicilio opciones para comer bien: Uber<sup>5</sup> como Amazon con gran capacidad logística también amplían las alternativas.

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 quiénes son el principal consumidor.

En Chile existen algunos intentos incipientes que se dedican a la distribución de ingredientes para preparar recetas predeterminadas.

Podrá encontrar mayor detalle en la Parte I de este Plan de Negocios.

---

<sup>4</sup> <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-03-11/gourmet-meal-delivery-competition-heats-up>

<sup>5</sup> <https://ubereats.com/>

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

CooBys satisface las siguientes necesidades:

- Aprender de gastronomía.
- Disfrutar de cocinar en casa
- Ahorrar dinero reduciendo el desperdicio
- Reducir los desperdicios de comida.
- Ahorrar tiempo dedicado a hacer compras.
- Compartir con amigos y familia.

CooBys entrega de los ingredientes frescos y seleccionados necesarios para preparar recetas predeterminadas en casa dentro de una caja, con recetas innovadoras asegurando la calidad del producto. .

La misión de CooBys es “Entregar felicidad a nuestros clientes, al facilitarles acercarse a la gastronomía para lograr preparar recetas novedosas en el hogar con ingredientes frescos y porcionados” con una visión de que “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”.

CooBys es tiene una estrategia corporativa del tipo concentración y la estrategia genérica de diferenciación.

La estrategia de crecimiento fundamentada en la curva de adopción de la tecnología, que busca crecer apoyándose en los arquetipos que les gusta adoptar nuevas tecnologías y ofertas.

Coobys busca balancear los resultados económicos con el compromiso de trabajar en ayudar al medio ambiente, sus empleados, sus proveedores y socios de negocio (stakeholders).

Podrá encontrar mayor detalle en la Parte I de este Plan de Negocios.

#### 4 Plan de Marketing

Las etapas del plan de Marketing son:

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

Para el plan de marketing se tiene definido:

- Plazas Portal Web, aplicación mobile, redes sociales, facebook, youtube, instagram y Show Rooms en restaurantes, centros comerciales y tiendas gourmet.
- Precio: 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) . Por suscripción se tiene un precio con 5% de descuento.
- Las promociones están definidas para los clientes bajo suscripción.

La macro segmentación de CooBys está dentro de la Región Metropolitana y específicamente en las comunas de Lo Barnechea, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Peñalolén Providencia, Santiago Centro, San Miguel y Vitacura. 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.

Para la microsegmentación los arquetipos de CooBys son: la familia gourmet, persona sola y feliz, la pareja casera y los viejos que saben vivir.

Es fundamental lograr posicionar correcta y rápidamente la marca en la mente de los potenciales clientes para ello se tienen planificadas actividades para lograr generar la demanda.

Podrá encontrar mayor detalle en la Parte I de este Plan de Negocios.



## 5. Plan de Operaciones

La cadena de Valor de Coobys de la gráfica 4 muestra los principales procesos que permitirán operar al proyecto:

**Gráfica 4.** Cadena de valor



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

La estrategia de las operaciones utiliza el modelo Just in Time como enfoque metodológico de manufactura. Para Coobys la experiencia del cliente se inicia desde la selección de los proveedores, hasta la limpieza, selección, corte, preparación y empaque.

El tamaño de las operaciones, irá cambiando en cada etapa de crecimiento, respondiendo a la demanda.

Cada una de las recetas tiene dentro del plan de producción, una estimación exacta de cajas, pesos y corte, que permiten a cada operario, seguir un estándar de preparación. Detalle de las recetas, costos de producción tanto directos como indirectos se encuentra en el Anexo 5.

Cada operario recibe la cantidad necesaria. En caso de recibir algún insumo que por olor, color o características inaceptables por las políticas de calidad, será repuesto por otro de buena calidad.

## 5.2. Flujo de operaciones

A continuación se muestran los flujos operacionales, correspondientes a los procesos primarios de la cadena de valor.

### 5.2.1. Flujo de investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo será dirigida por un chef, el cual investigará nuevas recetas utilizadas por el mercado relevante dentro y fuera de Chile y cómo estas pueden ser entregadas de manera eficiente con insumos de fácil acceso en el país. El chef hará pruebas de usuario utilizando clientes cercanos de Coobys que permitan tener una opinión válida desde el consumidor del producto.

#### Flujo 1. Flujo I&D Coobys

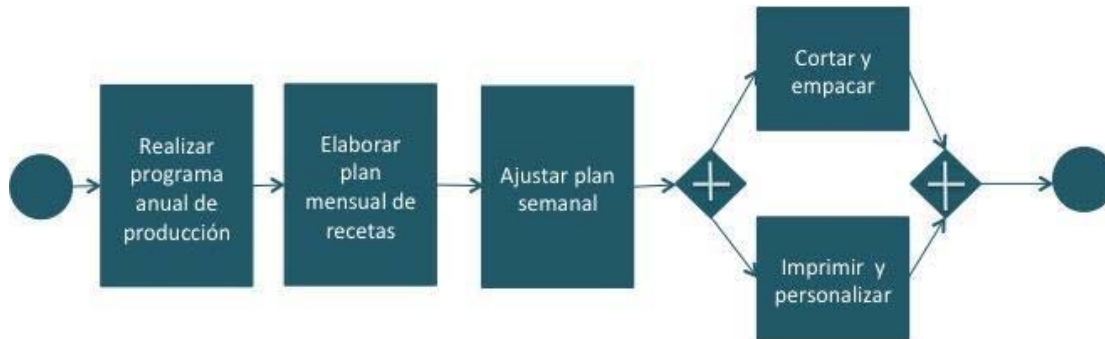


Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. Flujo de Operaciones (producción)

El proceso productivo de Coobys, tiene diversos componentes, para entregar un producto fresco y gourmet que cumpla con la oferta de valor.

## Flujo 2. Proceso productivo CooBys



Fuente: Elaboración propia

El programa de 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).

En relación al empaque, dada la necesidad de tener lotes de pedidos a proveedores, estas se tendrán como inventario equivalente a un mes de producción.

Cada uno de los operarios recibe un kit CooBys el cual es reemplazado cada año con los siguientes componentes:

- Tabla de pescado, tabla de verduras, tabla carne, cuchillo fileteador para salmón, cuchillo de medio golpe para verduras, cuchillo fileteador de carne, tres cuchillos multiusos, pesa gramera, piedra para afilar, delantal, toque blanche, guantes corte, guantes lavado, virutilla y paño absorbente.

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación de la operación tiene el siguiente plan de trabajo:

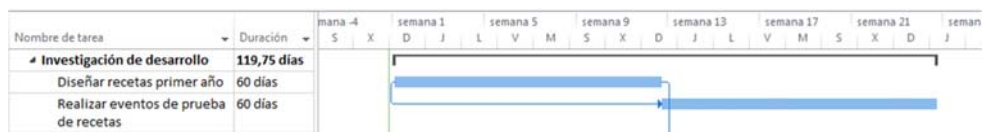
## Gráfica 5. Plan de desarrollo e implementación



Fuente: Elaboración propia

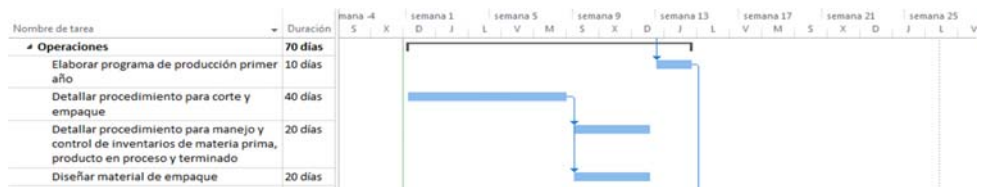
Para cada ítem del plan, a continuación se muestra el plan detallado:

## Gráfica 6. Investigación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

## Gráfica 7. Operaciones



Fuente: Elaboración propia

## Gráfica 8. Abastecimiento y Distribución



## 5.4. Dotación

La dotación estimada para las fases del proyecto Coobys, de acuerdo al crecimiento de la producción, puede ser analizado en detalle en Anexo 8.

## 6. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

A continuación se señala el equipo fundador del proyecto CooBys y sus características en relación a conocimientos, habilidades y experiencia.

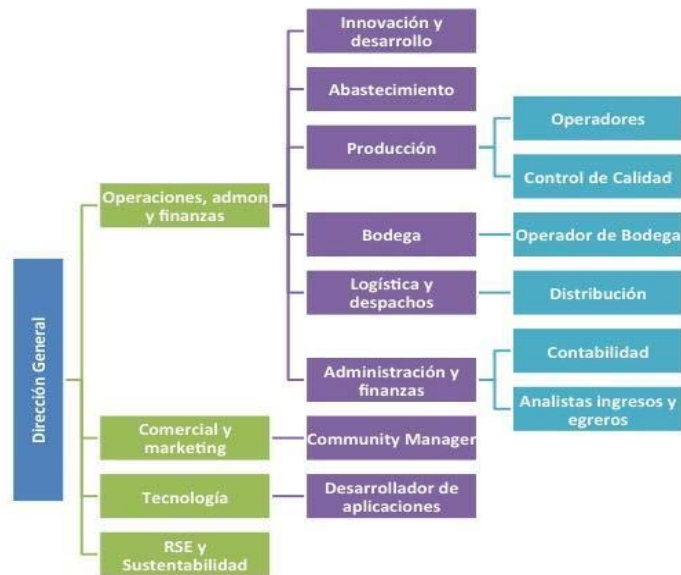
- **Oscar Guerra M.** Ingeniero Agrónomo de la Universidad de Chile con especialidad en la Sanidad Vegetal de los cultivos:
  - Conocimientos. Basto conocimiento en la identificación y control de las principales plagas que afectan a cultivos y frutales en Chile.
  - Habilidades. Coordinación de equipos 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.
  
- **Claudia Montoya R.** Ingeniero de Producción de la Universidad EAFIT (Medellín, Colombia):
  - Conocimientos. Gerencia de proyectos, implementación de tecnología empresarial, gestión de cambio, inteligencia de negocios y procesos de innovación.
  - Habilidades. Trabajo en equipo, comunicación, presentación y negociación.
  - Experiencia. 20 años de experiencia en consultoría estratégica de TI, en empresas como Oracle, KPMG Consulting y ABB, en especial como Gerente de Proyectos. Amplia experiencia internacional especialmente en Latinoamérica.

Para la implementación del proyecto Claudia Montoya R. ocupará la posición de Dirección General, Gerente Comercial y Marketing, y Óscar Guerra M. la posición de Gerente de Operaciones.

## 6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Coobys es la siguiente.

**Organigrama 1.** Estructura organizacional de Coobys



Fuente: Elaboración propia

## 6.3 Incentivos y compensaciones

Se tiene definido que anualmente, se distribuirá de manera equitativa el 10% de la utilidad del período anual para todos los colaboradores de Coobys. Se estima a partir del año tres un incentivo de 679,92 UF como reparto de utilidades. En caso que las utilidades superen los pronósticos se calcularán y distribuirán de manera equitativa a todos los empleados.

## 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), en el siguiente cuadro se indica la estimación de ingresos en UF. (Detalle de ingresos primeros dos años en Anexo 10).

**Cuadro 1.** Estimación de ingresos de Coobys en UF

Arquetipo/Año	Año 1 (UF)	Año 2 (UF)	Año 3 (UF)	Año 4 (UF)	Año 5 (UF)
Persona sola y feliz	6.860	9.688	12.594	16.372	21.284
La pareja casera	9.000	12.710	16.524	21.481	27.925
La familia gourmet	0	0	8.023	10.430	12.516
Los viejos que saben vivir	0	0	0	6.115	7.950
<b>Ventas totales</b>	<b>15.860</b>	<b>22.398</b>	<b>37.141</b>	<b>54.399</b>	<b>69.675</b>

Fuente: Elaboración propia

### c) Plan de inversiones

Las inversiones en activos fijos se aprecian en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.** Inversiones en activos fijos de Coobys en UF

Activo	Valor activo por activo (UF)	Año1 (UF)	Año2 (UF)	Año 3 (UF)	Año 4 (UF)	Año 5 (UF)
Furgón	838,76	838,76	838,76	838,76	838,76	838,76
Equipos	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00	34,00
Computadores	26,44	343,74	132,21	105,77	79,32	79,32
Mobiliario	11,33	147,32	56,66	45,33	34,00	34,00
<b>Inversión total</b>	<b>910,53</b>	<b>1.363,81</b>	<b>1.061,62</b>	<b>1.023,85</b>	<b>986,07</b>	<b>986,07</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los principales estados financieros del proyecto:

**d) Proyección del Estado de Resultados**

**Cuadro 2.** Proyección del Estado de Resultados de Coobys en UF

<b>Estado de Resultados en UF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos	15.860	22.398	37.141	54.399	69.675
Costo de Venta	(9.599)	(12.127)	(18.325)	(24.702)	(30.982)
<b>Margen Bruto</b>	<b>6.261</b>	<b>10.271</b>	<b>18.816</b>	<b>29.696</b>	<b>38.693</b>
Gastos en Administración y Venta	(9.644)	(11.269)	(12.938)	(14.573)	(16.482)
Depreciación	(199)	(349)	(494)	(633)	(773)
Gastos de Administración y Generales	(7.529)	(8.524)	(9.851)	(10.618)	(11.538)
Gastos de Marketing	(1.664)	(1.526)	(1.346)	(1.632)	(2.090)
Gastos de Ventas	(252)	(869)	(1.247)	(1.689)	(2.081)
<b>EBIT</b>	<b>(3.383)</b>	<b>(998)</b>	<b>5.878</b>	<b>15.123</b>	<b>22.211</b>
Ingresos (Gastos) Financieros					
Otros Ingresos y Gastos					
Venta de Activos Fijos					3.034
Valor en libro Activos Fijos					(3.034)
<b>Utilidad Antes Impuesto</b>	<b>(3.383)</b>	<b>(998)</b>	<b>5.878</b>	<b>15.123</b>	<b>22.211</b>
Impuesto	0	0	(374)	(3.781)	(5.553)
Impuesto a la renta (%)	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(3.383)</b>	<b>(998)</b>	<b>5.503</b>	<b>11.342</b>	<b>16.658</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, para los dos primeros años de venta las utilidades netas son negativas. Esto se debe a los altos gastos incurridos en operación y marketing. Para los años 4 y 5 se estimó un 3 % de los ingresos por venta en gastos de marketing.



## a) Balance General

**Cuadro 3.** Balance General de CooBys en UF

UF	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	<b>2.833</b>	<b>2.652</b>	<b>8.510</b>	<b>20.329</b>	<b>40.452</b>
<b>Activos Corrientes</b>	<b>1.668</b>	<b>774</b>	<b>5.953</b>	<b>17.124</b>	<b>36.599</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.355	208	5.100	15.993	35.383
Cuentas por cobrar	88	124	206	302	387
Inventario Insumos	225	442	647	829	829
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>1.165</b>	<b>1.878</b>	<b>2.557</b>	<b>3.205</b>	<b>3.853</b>
Propiedad Planta y Equipo	1.364	2.425	3.448	4.434	5.421
Depreciación Acumulada	(199)	(548)	(891)	(1.229)	(1.568)
<b>Pasivos</b>	<b>245</b>	<b>462</b>	<b>817</b>	<b>1.294</b>	<b>4.758</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>245</b>	<b>462</b>	<b>817</b>	<b>1.294</b>	<b>4.758</b>
Cuentas por pagar a Proveedores	245	462	817	1.294	4.758
<b>Pasivos No Corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>2.587</b>	<b>2.190</b>	<b>7.693</b>	<b>19.035</b>	<b>35.694</b>
Capital	5.970	6.570	6.570	6.570	6.570
Ganancias (Pérdidas) Acumuladas	(3.383)	(4.380)	1.123	12.465	29.124
Ganancias (Pérdidas) del periodo	(3.383)	(998)	5.503	11.342	16.658
<b>Pasivos &amp; Patrimonio</b>	<b>2.833</b>	<b>2.652</b>	<b>8.510</b>	<b>20.329</b>	<b>40.452</b>

Fuente: Elaboración propia

## b) Proyecciones del Flujo de caja

**Cuadro 4.** Proyecciones Flujo de caja CooBys en UF

Flujo de Caja en UF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Caja Inicial</b>	<b>0</b>	<b>4.835</b>	<b>1.355</b>	<b>208</b>	<b>5.100</b>	<b>15.993</b>
<b>Flujo de Caja Operaciones</b>	<b>0</b>	<b>(3.163)</b>	<b>(648)</b>	<b>5.997</b>	<b>11.976</b>	<b>17.427</b>
Recibido de Clientes		15.860	22.398	37.141	54.399	69.675
Pago a Proveedores Operación		(5.085)	(7.511)	(12.432)	(18.220)	(23.326)
Gastos empleados Operación		(4.493)	(4.616)	(5.893)	(6.482)	(7.660)
Gastos de Administración y Generales		(7.529)	(8.524)	(9.851)	(10.618)	(11.538)
Gastos de marketing		(1.664)	(1.526)	(1.346)	(1.632)	(2.090)
Gastos de Ventas		(252)	(869)	(1.247)	(1.689)	(2.081)
Pago de Impuestos		0	0	(374)	(3.781)	(5.553)
<b>Flujo de Caja Inversión</b>	<b>0</b>	<b>(1.453)</b>	<b>(1.098)</b>	<b>(1.106)</b>	<b>(1.083)</b>	<b>1.962</b>
Recibido por venta de Equipo						3.034
Recibido por recuperación de capital de trabajo						390
Pago por Compra de Equipo (CAPEX)		(1.364)	(1.062)	(1.023)	(986)	(986)
Inversión en Capital de Trabajo		(89)	(37)	(83)	(97)	(86)
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>4.835</b>	<b>1.135</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Aporte de Capital	4.835	1.135	600	0	0	0
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>4.835</b>	<b>(3.480)</b>	<b>(1.147)</b>	<b>4.892</b>	<b>10.893</b>	<b>19.390</b>
<b>Caja Final</b>	<b>4.835</b>	<b>1.355</b>	<b>208</b>	<b>5.100</b>	<b>15.993</b>	<b>35.383</b>

Fuente: Elaboración propia

### g) Valor residual

Dado que el proyecto contempla el cierre al quinto año, 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, por un valor de 35.383 UF. El detalle del valor residual de los activos fijos está 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 considerando las siguientes variables:

**Cuadro 5.** Cálculo de la tasa de descuento proyecto Coobys

E (Ri)	18,33%	Tasa descuento proyecto
B	1,23	Riesgo retail on line
Rf	0,95%	BTU Banco Central a 5 años (UF)
PRM	6,81%	Damodaran (Enero 2017)
PL	3,00%	Premio por liquidez
PS	6,00%	Premio Start up

### 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  $E(Ri)$  y la tasa interna de retorno son:

Tasa de descuento	18,33%
VAN	25.387,18
TIR	68,25%

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

### j) Capital de trabajo

Los flujos de capital de trabajo del proyecto durante todo el horizonte proyectado alcanzan un valor de 390 UF para los cinco años (más detalles ver proyecciones del flujo de caja). Para el cálculo de esta inversión se consideró en los activos circulantes cuentas por cobrar a clientes de 2 días dado que es el periodo que

demora Transbank en depositar el valor de las ventas. 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%. De esta manera la inversión en capital de trabajo para cada año fue estimada como: *Inversión en capital de trabajo=RCTON\* (Ventas t+1-Ventas t)*.

### K) Razones financieras

Las principales razones financieras para el proyecto se indican en el siguiente cuadro.

**Cuadro 6.** Razones financieras de CooBys

Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA (EBIT/Activos)	-119%	-38%	52%	56%	41%
ROA (Utilidad Neta/Activos)	-119%	-38%	65%	56%	41%
ROE	-131%	-46%	72%	60%	47%
Márgenes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto (%)	253%	218%	197%	183%	180%
Margen neto (%)	-21%	-4%	15%	21%	24%

Como se aprecia en la tabla anterior en el primer año de actividad del proyecto los principales indicadores de rentabilidad presentan valores negativos.

Desde el tercer año de venta todos los indicadores alcanzan valores positivos que se encuentran en concordancia con los promedios a los observados en la industria de elaboración de alimentos.

El margen neto negativo de los dos primeros años es explicado por la necesidad de incurrir en gastos de administración y ventas (marketing) los cuales afectan negativamente el resultado operacional de CooBys en esos años.

### I) Financiamiento

El proyecto CooBys será financiado por sus dos socios fundadores más el aporte de un inversionista, al cual se le entregará parte de la participación de la compañía

mediante acciones preferentes (ver Propuesta al inversionista).

El aumento de capital se utilizará para los dos primeros años de puesta en marcha del proyecto y básicamente para cubrir la inversión en capital de trabajo, activos fijos (CAPEX) y el déficit operacional.

### 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 como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7.** Análisis de Sensibilidad del proyecto en UF

Variación	Item	Indicador	Resultado
20%	Ventas (-)	VAN	(36.910,36)
		TIR	NA
20%	Ventas (+)	VAN	67.987,45
		TIR	140,57%
20%	Gastos de Marketing	VAN	23.233,54
		TIR	63,11%
10%	Gastos MKT(+)	VAN	4.087,05
10%	Ventas(-)	TIR	18,07%

La tabla anterior señala claramente cuán sensible es el proyecto al ingreso por ventas, disminuyendo VAN y TIR. En caso que las ventas proyectadas disminuyeran un 20% el proyecto no sería factible. El análisis también muestra que al aumentar los gastos de marketing en un 20% tiene un efecto bajo en la variación de VAN y TIR .

Si se disminuye en un 10% las ventas y se incrementa un 10% los gastos de marketing el VAN es positivo haciendo el proyecto viable.

## 8. Riesgos críticos

En la siguiente tabla se señalan los principales riesgos críticos identificados para el proyecto Coobys y su plan de mitigación.

**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	Alta inversión en el marketing mix 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 de los socios fundadores para el inversionista es detallada 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

Se concluye lo siguiente después de elaborar este plan de negocios que es importante contar con los siguientes elementos que hagan del negocio viable:

- Operacionalmente se necesita tener buenos ingredientes y negociación con proveedores de material prime de manera Just in Time.
- La programación de producción debe estar alineada a la programación de despachos para asegurar la calidad del producto.
- El crecimiento debe estar alineado a la expansión de los días de producción y despacho.
- Se debe tener una inversión de capital de 6.570 UF, dedicados a los gastos de marketing, capital de trabajo y compra de activos fijos.
- El punto de equilibrio se alcanza con 9657 clientes (4848 suscritos y 4848 clientes no suscritos) , que de acuerdo a las proyecciones se alcance en el tercer año de operación.
- El proyecto es rentable, demostrado con un VAN positivo de 25.387,18 UF y una TIR de 68,25% vendiendo todos los activos y recuperando el capital del trabajo en el quinto año.

## 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](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](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](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](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](http://www.sustainablepackaging.org/Uploads/Resources/ctl_road-map.pdf)

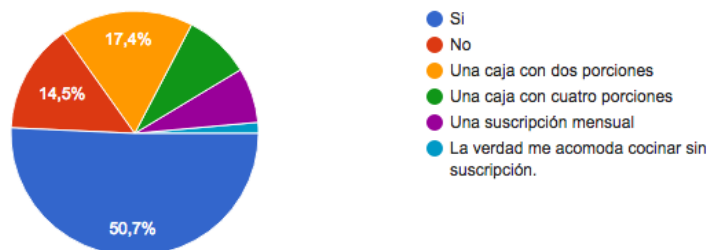
22. Dolores Vela. (2011). Informe de métricas y KPIs. 10/1/2017, de INslideshare  
Sitio web: <https://www.slideshare.net/doloresvelagarcia/plantilla-para-kpis>

## 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](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

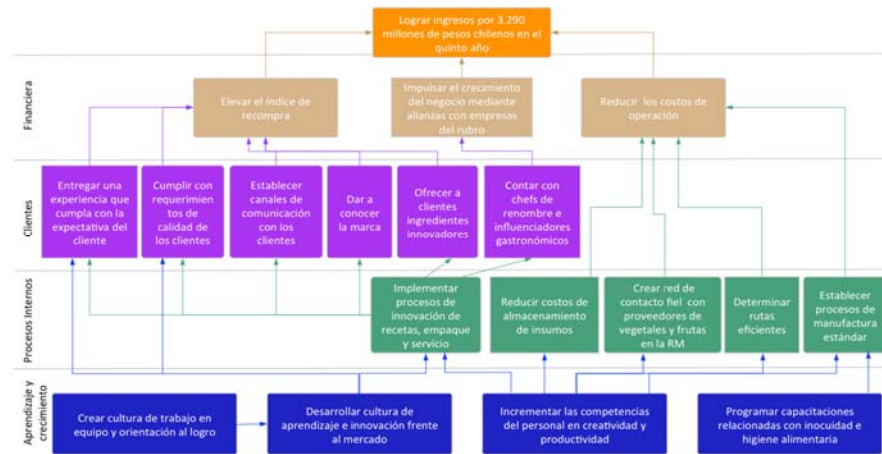
Fuente: INE, VII Encuesta de presupuestos familiares, 2012.

### 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
<b>Cientes Totales</b>						<b>168</b>	<b>173</b>	<b>178</b>	<b>183</b>	<b>189</b>	<b>194</b>	<b>200</b>

#### 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
<b>Cientes Totales</b>	<b>206</b>	<b>212</b>	<b>219</b>	<b>225</b>	<b>232</b>	<b>239</b>	<b>246</b>	<b>253</b>	<b>261</b>	<b>269</b>	<b>277</b>	<b>285</b>

#### 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
<b>Cientes Totales</b>	<b>4.848</b>	<b>7.101</b>	<b>9.095</b>

### 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												
<b>Cientes Totales</b>	<b>289</b>	<b>298</b>	<b>307</b>	<b>316</b>	<b>325</b>	<b>335</b>	<b>345</b>	<b>355</b>	<b>366</b>	<b>377</b>	<b>388</b>	<b>400</b>

### 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												
<b>Cientes Totales</b>	<b>412</b>	<b>424</b>	<b>437</b>	<b>450</b>	<b>464</b>	<b>478</b>	<b>492</b>	<b>507</b>	<b>522</b>	<b>538</b>	<b>554</b>	<b>570</b>

### 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
<b>Cientes Totales</b>	<b>9.697</b>	<b>14.202</b>	<b>18.191</b>

### 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	2 <sup>a</sup> semana	3 <sup>a</sup> semana	4 <sup>a</sup> semana		semana 1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup> semana	3 <sup>a</sup> semana	4 <sup>a</sup> semana	
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 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup> semana	3 <sup>a</sup> semana	4 <sup>a</sup> semana		emana 1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup> semana	3 <sup>a</sup> semana	4 <sup>a</sup> semana	
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
<b>Cientes Totales</b>	<b>1.135</b>	<b>1.169</b>	<b>1.204</b>	<b>1.241</b>	<b>1.278</b>	<b>1.283</b>	<b>1.322</b>	<b>1.361</b>	<b>1.402</b>	<b>1.444</b>	<b>1.488</b>	<b>1.532</b>

### 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
<b>Cientes Totales</b>	<b>1.648</b>	<b>1.698</b>	<b>1.749</b>	<b>1.801</b>	<b>1.855</b>	<b>1.911</b>	<b>1.968</b>	<b>2.027</b>	<b>2.088</b>	<b>2.151</b>	<b>2.215</b>	<b>2.281</b>

## 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
<b>Valor residual total de activos</b>	<b>3.033,75</b>