



“ACOMER”

Parte I

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

**Alumno: Néstor Luis Belmar Pinto
Profesor Guía: Rolf Weinreich Balze**

Santiago, Noviembre 2017

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	2
I OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
2.1 Problema / necesidad	5
2.2 Demanda y Oferta	5
III DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	10
3.1 Modelo de Negocios	10
3.2 Descripción de la Empresa	14
3.3 Estrategia de Crecimiento – Escalamiento	16
3.4 RSE y Sustentabilidad	17
IV PLAN DE MARKETING	18
4.1 El Perfil del Cliente-Meta.	18
4.3 Estrategia de Precio	21
4.4 Promoción	22
4.5 Plaza: Distribución	23
4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	24
4.7 Presupuesto de Promoción y Cronograma	28
V. PLAN DE OPERACIONES	29
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	35
VII PLAN FINANCIERO	38
7.1 Supuestos	38
7.2 Proyección EERR	40
7.2 Proyección Flujo de Caja	41
7.3 Balance	43
7.4 Evaluación Financiera	44
7.5 Sensibilidades	46
VIII RIESGOS CRÍTICOS	48
IX PROPUESTA INVERSIONISTA	48
X CONCLUSIONES	50
XI ANEXOS	51

RESUMEN EJECUTIVO

Acomer es una aplicación móvil-web pensada para ser una herramienta que facilite y haga más cómoda la compra de almuerzos en los horarios de trabajo para los oficinistas. A través de la aplicación se podrá seleccionar rápidamente el almuerzo deseado, eligiendo por menú en base a la localización y rango de precios seleccionados por el usuario, incentivando el pago a través de la aplicación de modo de hacer un servicio muy rápido y fácil para el usuario.

Debido a la tendencia del último de tiempo donde se destina menor tiempo para el almuerzo, los clientes buscan una forma que sea rápida y cómoda para obtener su almuerzo en un tiempo limitado. Sumado al fuerte aumento de uso de aplicaciones móviles que se han expandido fuertemente en el último tiempo como lo son Uber (movilización), Airbnb (alojamiento), otras aplicaciones en base a comida (Pedidos Ya), Acomer busca incentivar el pedido de almuerzos en horario de oficina, donde no se aprecia una fuerte penetración aún.

A su vez, la aplicación también será una ayuda para locales de venta de comida que no son tan grandes, y que por lo tanto un servicio centralizado de entrega de comida les proporcionará no incurrir en fuertes gastos de distribución, sino que podrán utilizar una plataforma consolidada y que pretende abarcar rápidamente el creciente requerimiento de almuerzos especialmente en barrios con mucho flujo de trabajadores.

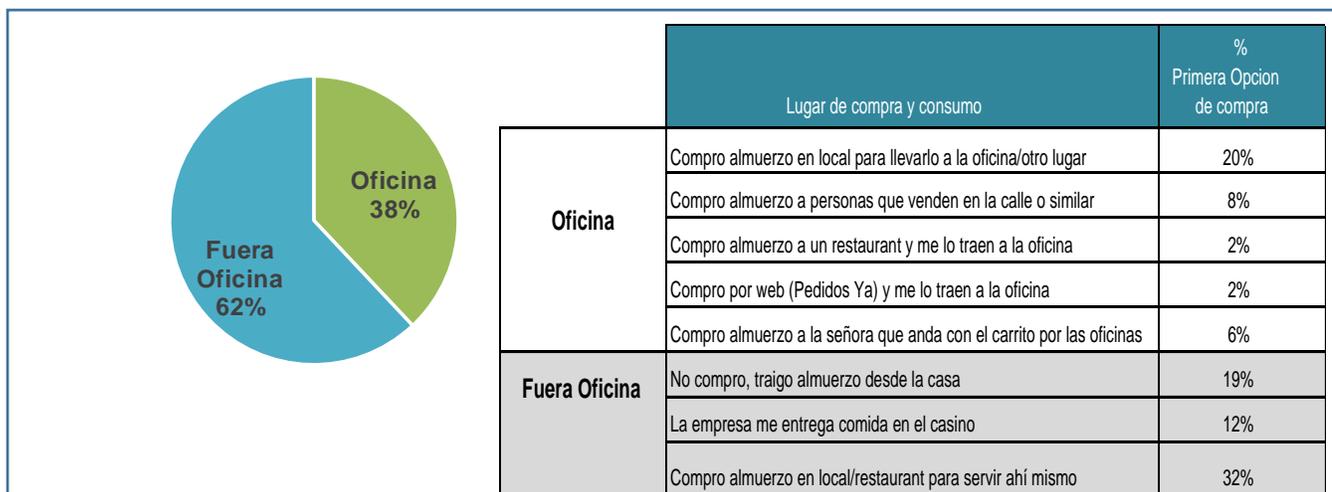
I OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En las últimas décadas en Santiago, y en particular en el sector oriente, ha existido un fuerte aumento en la construcción de oficinas, que ha significado la creación de sectores en la capital que son netamente visitados por ejecutivos día a día, como por ejemplo son el barrio de Nueva Las Condes, Sanhattan, El Golf, y otros sectores similares. La creación de estos barrios trae consigo un tránsito de ejecutivos y trabajadores de gran magnitud, y que necesitan satisfacer sus necesidades de alimentación. La alimentación diaria es variada desde restaurantes tradicionales, locales de nuevas cadenas que ofrecen todo tipo de alimentación, desde saludable a chatarra, con estilos y precios variados.

Sumado a esto, el incremento de la mujer en el mercado laboral chileno desde el año 1986 al 2010, según cifras del INE ha sido un 44%, representando un 45,5% de las mujeres para el año 2013 según datos de la encuesta CASEN. Lo anterior ha provocado que disminuya la tradición de hace algunos años atrás donde la mujer era la pieza fundamental en la alimentación, preparando almuerzos diariamente para los miembros del hogar.

A través de encuesta de hábitos y modo de consumo realizada por el equipo gestor de Acomer, y cuyos resultados están detallados en el anexo I, se ha podido detectar que existe un grupo importante de trabajadores que compra almuerzo en restaurantes o locales cercanos a su oficina y lleva el pedido a la oficina para comer en comedores de la empresa o en su propio puesto de trabajo. Estos representan un **38%** de primera preferencia de hábito de consumo, por lo que existe una demanda creciente para cubrir y satisfacer.

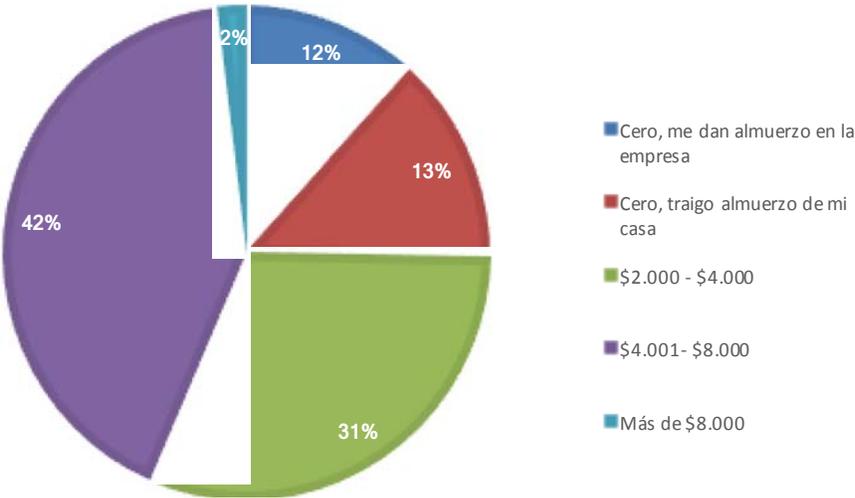
Gráfico 1. Lugar de compra y consumo de alimentos



Si bien hoy en día existen algunas aplicaciones que se enfocan en el mercado de reparto de comida a domicilio u oficinas, se detecta que estos no están enfocados en satisfacer la demanda que se genera a la hora del almuerzo en las oficinas, sino que más bien está pensado para ser ocupado en las casas para compartir con familia o amigos. Los principales actores son Pedidos Ya!, Que Hambre!, Dxpess y los mismos servicios de reparto de las principales cadenas de comida (principalmente comida rápida). Sin embargo, como se mencionó están pensando en comida de restaurant o comida rápida pensado en un segmento de hogar y familiar.

La oportunidad que se plantea en la aplicación AComer!, es entrar fuertemente en un segmento que necesita una decisión rápida y que venga en forma de menú, y por supuesto a un precio razonable que permita ser una alternativa día a día. El segmento clave de precios se ha identificado entre \$4.000 a \$8.000 pesos chilenos, que según la encuesta realizada por el equipo gestor del proyecto representa el 42% de la muestra.

Grafico 2. Ticket promedio de compra



Bajo este precio no se ve posible poder ofrecer un menú apropiado, y hoy ese rango de precios sólo es posible satisfacer a través de comida rápida (sándwich) o al comercio ilegal que ha prosperado últimamente y que ofrece platos de comida bajo ese precio, pero sin boleta ni trazabilidad de la comida. Por sobre \$8.000 es un segmento más ejecutivo Premium que busca un almuerzo de excelencia.

II ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.

2.1 Problema / necesidad

Durante los últimos 10 años en Chile ha habido un crecimiento exponencial de oferta inmobiliaria de nuevas oficinas, especialmente en el sector oriente de la región metropolitana, cambiando el plano de urbanización de casas por grandes edificios que incrementan la población flotante en barrios donde no existía comercio. A raíz de lo anterior han nacido numerosos restaurantes con distinta propuesta de valor destinados a satisfacer la demanda alimenticia de los trabajadores de las empresas, que dado el cambio y eficiencia de espacio de las empresas han suprimido gran parte de los casinos que disponían a sus colaboradores subsidiándolos por convenios a restaurantes y financiar la alimentación mensual mediante tickets o monto líquido en la remuneración.

Al referirnos al hábito alimenticio diario, existen distintas alternativas de consumo cerca de las empresas, pero generalmente las personas tienen que estar jugando con las variables precio, tiempo y salud a la hora de escoger un almuerzo diario, donde el tiempo hoy juega un factor determinante en la elección debido a las múltiples tareas diarias del trabajo, consecuencia de esto se escoge una dieta que a la larga no es saludable.

Son estos hechos los que dejan en evidencia el problema o la necesidad de crear una aplicación móvil que responda a la creciente demanda y exigencia y que a la vez sea una alternativa de calidad y que saque partido a la oferta gastronómica de locales existentes del sector, sumado a la comodidad de que las comidas sean llevadas a los lugares en donde los ejecutivos trabajan.

2.2 Demanda y Oferta

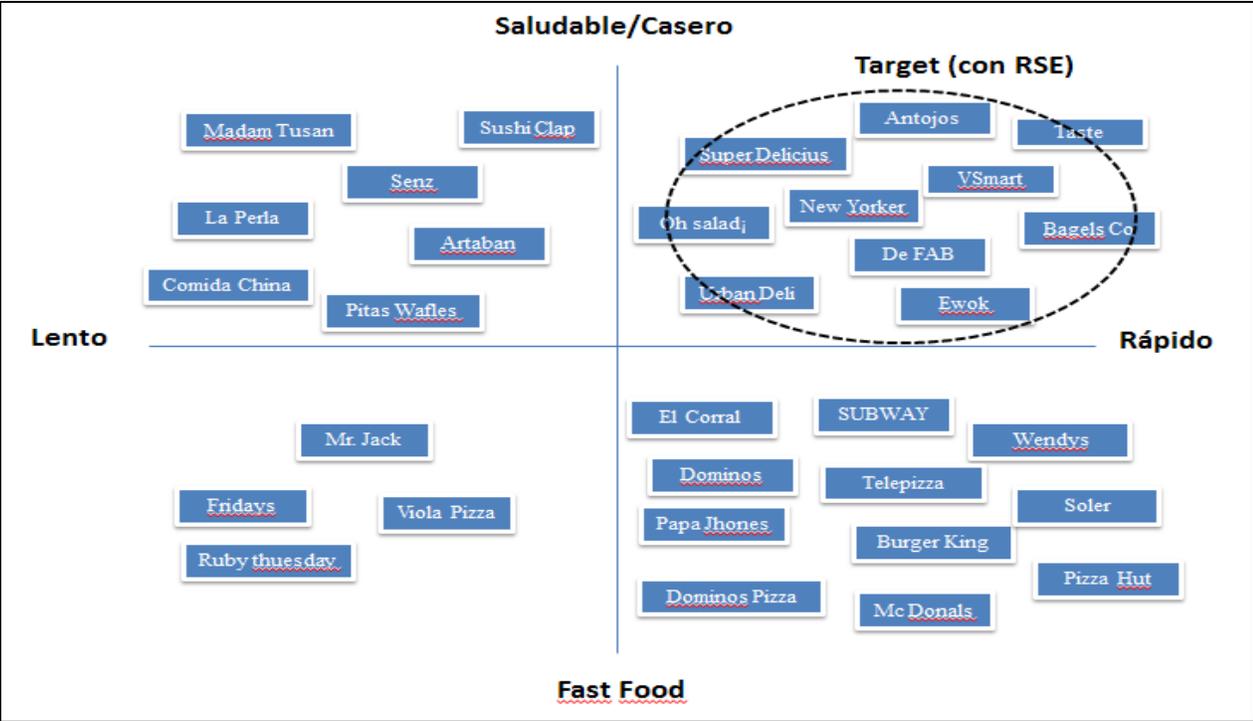
El ámbito de Acomer se puede categorizar a los clientes en 2 grandes grupos:

Grupo 1- Demanda/Clientes: Por el lado de los consumidores de almuerzos diarios en sectores empresariales, con foco en el sector oriente, son todas las personas que compran al menos una vez al mes su almuerzo, de estos nuestro *core* son los que consumen su almuerzo en algún lugar habilitado de su empresa o en su puesto de trabajo, que según datos de la encuesta realizada por el equipo gestor del proyecto, representan al **38%** de la muestra en primera preferencia.

De este **38%**, Acomer debe centrarse en quitar participación rápidamente al 2% de utilización de compras por web, para lograr posicionarse como el mejor servicio en aplicación móvil, diferenciándose de las otras apps por tener un mejor pool de restaurantes que ofrezcan comida casera, y por supuesto entrar a competir en el terreno de los consumidores que compran en algún local cercano y lo llevan a su oficina para almorzar.

Grupo 2 – Oferta/ Proveedores: Por el lado de los oferentes de comidas preparadas, los clientes de Acomer son los locales que se ofrecerá suscribirse al servicio de promoción y distribución de la aplicación. Si bien se incorporará al mayor número de restaurantes, de todo tipo de estilos, el equipo gestor se enfocará en los que ofrezcan una propuesta de valor orientada a lo saludable y con responsabilidad social empresarial, estos serán el *core* del negocio para establecer alianzas y una base fija de oferta para Acomer.

Figura 1. Mapa posicionamiento target restaurantes



A través de una encuesta a diferentes locales que venden almuerzos y que podrían ser eventuales proveedores para Acomer, y que está descrita en Anexos, **tabla N°10 Encuesta Locales venta de comida – Rosario Norte**, se comprobó que la mayoría de estos locales, 5 de 6, tienen sistema de reparto, pero que en su mayoría corresponde a sistema de reparto

interno, es decir, con recursos propios, lo que no hace eficiente el proceso, ya que el número de pedidos que se realizan no es suficiente. Dentro de los atributos deseados si pudieran elegir un sistema de reparto que los apoyara en sus entregas estas serían rapidez y logística eficiente, que son elementos esenciales también para Acomer.

Por el lado de los competidores, se identifican **directos** tales como:

1. Locales físicos

- Restaurantes para servir en local, corresponden a la principal competencia, representando el 32% de las preferencias en primera opción según capítulo V ANEXOS, **tabla N°5 Modalidad de adquirir almuerzo.**
- Locales con la modalidad de góndolas *fast buy*, que ofrecen alimentos envasados fríos o calientes para llevar o servir en local.
- Los locales que tienen incorporado el negocio de despacho en página web o aplicación móvil propia y que utilizan personal interno contratado o *part-time* para la entrega.
- Otros son los carritos que pasan por las oficinas ofreciendo almuerzo y personas que hacen almuerzo y tienen su base de clientes en oficinas confirmando mediante llamado telefónico.

2. Aplicaciones Móviles:

- **DXpress:** Aplicación móvil que presta el servicio de despacho en pool de locales cercanos a la ubicación del pedido, identificando la oferta gastronómica del sector. El cliente debe escoger el pedido que es despachado en un máximo de 30 minutos, el costo del despacho es variable y depende de la distancia entre el restaurant y la ubicación del pedido, con un precio promedio de \$2.000 el costo del envío.
- **Pedidos YA:** Completa aplicación móvil que muestra abanico de restaurantes con un radio de más cobertura para pedidos, permite realizar filtros por opiniones, precio y tipo de despacho. Ofrece menús de los restaurantes.

2.3 Análisis del entorno PESTEL

Se realizará el análisis PESTEL para identificar cual es el micro entorno donde se moverá la empresa Acomer, cuáles serán sus principales marcos regulatorios, la situación económica actual del país. Este análisis cualitativo nos ayudará en la evaluación numérica de los flujos, para establecer criterios de crecimiento esperado de la empresa.

Figura 2: análisis Pestel.

Político / Legal

- El incremento del ingreso mínimo mensual en Enero 2018 será \$276.000 y se estima que a Julio 2018 llegará a \$282.000, estos incrementos encarecen los costos de la contratación, y por ende costos de distribución para locales
- Regulación en términos de manipulación de alimentos. para el caso de productos envasados la ley HACCP de etiquetado, los locales adheridos de Acomer tienen que cumplir con las normas sanitarias
- Creciente regulación al comercio ambulante

Tecnológico

- Se estima que en el 2018 cerca del 52,0 % de la población de va a poseer y utilizar un teléfono inteligente al menos una vez al mes, esto facilitará el uso de aplicaciones móviles tal como acomer, para facilitar compras online.
- La tendencia actual es el desarrollo de aplicaciones móviles, que faciliten la decisión de compra de los usuarios y tengan un valor agregado por sobre el medio tradicional, por ejemplo UBER, AirBnB, desarrolladas en Silicon Valley y algunas desarrolladas en Chile

Económico

- El índice de desempleo se ha mantenido alrededor de 7% en los últimos 12 meses, esto es desfavorable para Acomer debido a que existen expectativas a quedar sin empleo y disminuir el gasto, por ejemplo trayendo almuerzo desde el hogar.
- El lento crecimiento de la economía Chilena el 2017 se explica principalmente por el bajo desempeño de la minería, en el caso de Acomer; no influye este escenario ya que la mayoría de las empresas de ese rubro se encuentran fuera del segmento geográfico seleccionado. A su vez, se espera un mejor escenario para los próximos años

Social / Ambiental

- Consumidores cada vez más informados y preocupados por la calidad de la alimentación.
- Nuevas tendencias por alimentos orgánicos y nuevos estilos y hábitos de alimentación, veganos, vegetarianos, sin gluten.
- El cambio de hábitos alimentarios pasa por potenciar los alimentos más saludables a través del precio
- Se espera que más de la mitad de los pedidos de comida se realice vía online de aquí al 2019 en los países desarrollados.

2.4 Análisis externo de la empresa PORTER

Figura 3: análisis Porter.



Finalmente ambos análisis entregan luces de una tendencia favorable hacia la creación de nuevas oportunidades de negocios mediante el uso de las aplicaciones móviles, y la tendencia mundial del desarrollo de estas y en Chile, donde las autoridades buscan estimular el crecimiento de *start-up* similares. Sin embargo, esta ventaja es pareja para todos los nuevos entrantes en la industria, por lo que la aplicación Acomer debe entregar elementos diferenciadores a los clientes/demandantes y proveedores/ofertantes que apunten, en el caso de los clientes estos elemento deberán ser la rapidez, comodidad y calidad. Por el lado de los locales de comidas que estarán en Acomer, la propuesta de valor es entregarles mayor visibilidad para que aprovechen sus economías de escala en la producción de alimentos, incrementando así sus flujos de ingreso mensual.

III DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

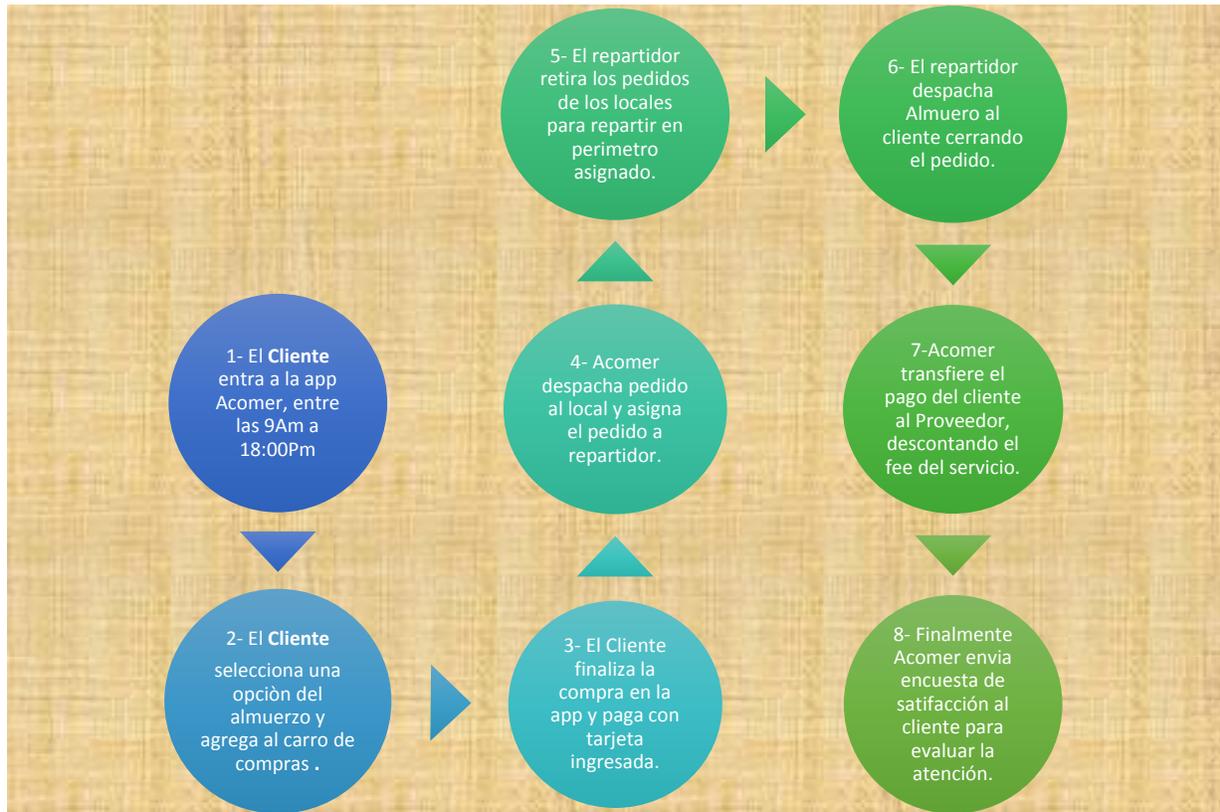
3.1 Modelo de Negocios

Acomer es una empresa enfocada en satisfacer la alimentación diaria de los ejecutivos y trabajadores en sus almuerzos de su jornada laboral, principalmente de lunes a viernes en horario de almuerzo, y también para desayunos corporativos/catering o almuerzos grupales en la oficina.

La idea del producto, es crear una aplicación móvil en que se realicen pedidos de almuerzos y otras comidas. Está pensado principalmente para los sectores de oficinas con mucho tráfico de trabajadores, de manera de optimizar el reparto a los diferentes lugares.

La base de la aplicación móvil Acomer es que la persona que quiere ordenar la comida, ingrese a la aplicación y pueda seleccionar por rangos de precios y así poder ver los diferentes menús que están ofreciendo en ese momento los restaurants, personas y locales cercanos a él, de modo que pueda recibir una entrega rápida y con el almuerzo listo para servir.

Figura 4: Diagrama del flujo de la compra.



En concreto, la aplicación será el medio por el cual un usuario podrá ver en línea los diferentes menús que se están ofreciendo, eligiendo y pagando este almuerzo. Por su parte los oferentes pondrán a disposición las variedades de platos/menús que tengan disponible en ese momento.

El modelo de Negocio de Acomer está descrito como “**New delivery**”¹, es decir, la aplicación aparte de ser el portal para la elección de almuerzo, también se encarga de toda la logística de distribución. Esta elección de negocio se debe a que principalmente se trabajará con locales de venta de comidas que son pequeños y que por sí solos no son capaces de mantener un sistema de *delivery* propio, siendo más conveniente para ellos pagar por el servicio y que por lo tanto podrá extender el sistema de reparto a nuevos locales y consumidores. Por lo tanto Acomer aprovechará que estará en sectores de oficinas

¹ Definición realizada por Mckinsey&Company, The Changing market for food delivery, Noviembre 2016

concentrados tanto en locales como consumidores, para poder construir una red de distribución eficiente y que le permita tomar una ventaja competitiva.

La forma de rentabilizar el negocio es cobrar un *fee* en la transacción como principal fuente de ingresos, no descartando buscar otras fuentes de ingresos para rentabilizar al máximo el potencial de la aplicación.

La oportunidad del negocio es ser una ayuda tanto para los consumidores finales, como para los locales de venta, generado a través de una propuesta de valor de la aplicación que propicie una conexión más expedita, entre usuarios y locales, de modo que se propicie una comodidad y satisfacción para el usuario, así como una demanda mayor por parte de los locales de comida.

En la tabla 1 se señalan las principales ventajas y beneficios que proporciona la aplicación tanto para el consumidor final como para los oferentes de menús.

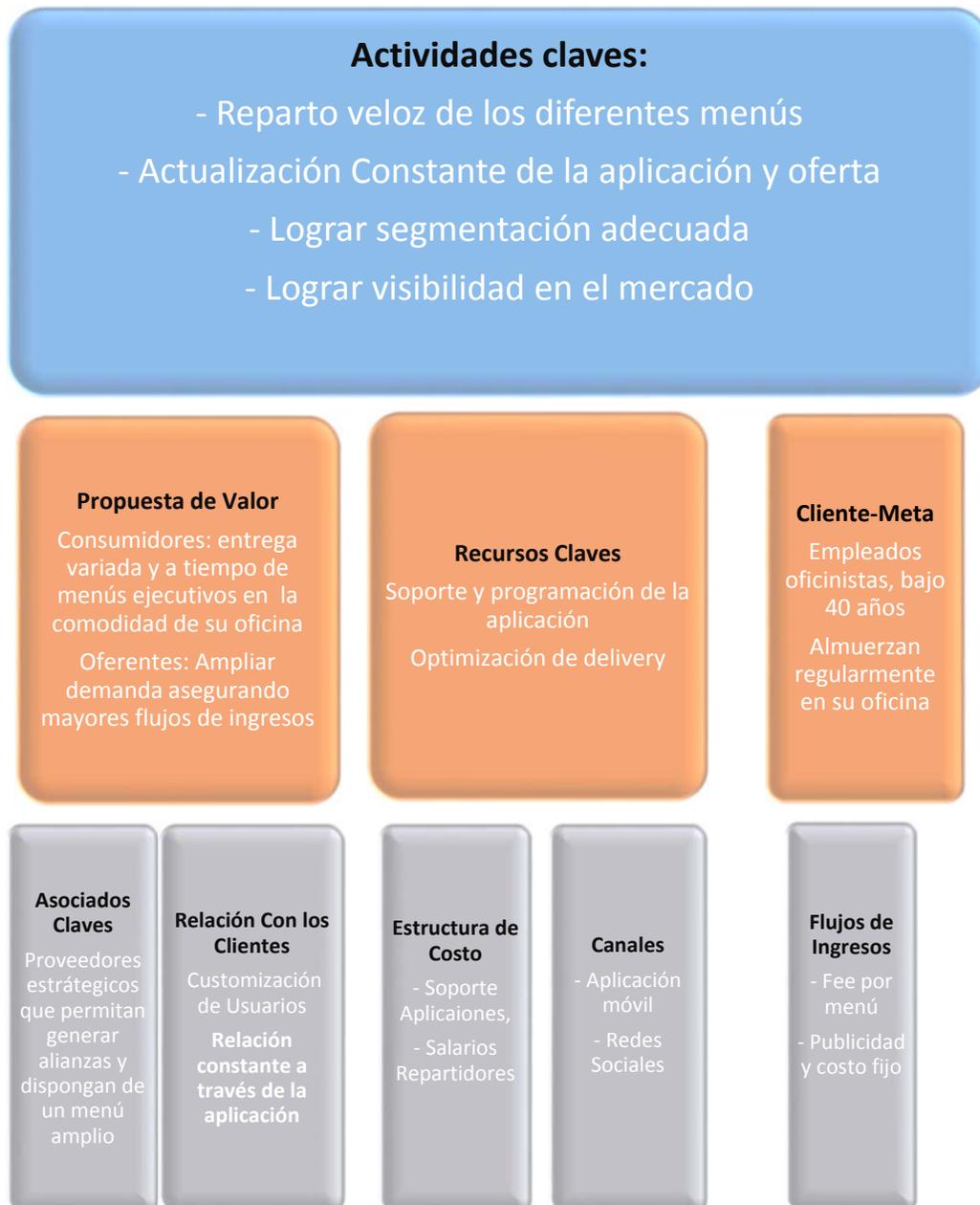
Tabla 1 Ventajas y beneficios de la aplicación

<u>Demanda/Clientes</u>	<u>Oferta / Proveedores</u>
Acceso a un amplio menú desde el teléfono, mayor información de la oferta, precios y cantidad	Acceso a un mercado más amplio de consumidores.
Selección de rangos de menús/platos que permitan una ágil selección	Sistema de delivery incorporado
Delivery programado a la oficina, sin perder tiempo en colas o caminatas para recoger la comida	Fidelización de clientes
Incentivar pago a través de la aplicación, pero no limitada a este medio	No pierde empleados atendiendo teléfonos para delivery
Acceso a ofertas y promociones especiales-cliente frecuente	Asesoramiento continuo
Búsqueda del mejor lugar por calidad-precio-tipo de comida,	Posibilidad de mejorar segmentación
Foco en comida casera, platos preparados	Estándares de higiene y calidad
Opinión de usuarios y clasificación que facilita elección y competencia al alza de los oferentes	Seguridad en el pago, evitando manejo de efectivo
Especialización en menú ejecutivos listos para ordenar	
Posibilidad de Repetir Menús, sin perder tiempo de elección	

Además se podrán incorporar cocinerías que hoy en día tienen comercio no establecido o ilegal, así podrán ofrecer sus productos a un mayor número de potenciales clientes y de una manera legal.

Modelo de negocios CANVAS

Figura 5 modelo Canvas



3.2 Descripción de la Empresa

Acomer entrará en una industria que es bastante competitiva, sin embargo, la principal ventaja que espera aprovechar, es ser el nexo entre un cliente que necesita una “solución de almuerzo” y proveedores deseosos de incrementar su demanda.

Para llevar a cabo la propuesta de valor, se deberá poner foco en las principales virtudes que busca un empleado en oficina al momento de alimentarse, y que han sido obtenidas a partir del estudio realizado por el equipo gestor en encuesta de preferencias a la hora de almuerzo, ver capítulo XI ANEXOS, **tabla N°7 factores determinantes de compra.**

- Que el almuerzo esté a tiempo en el lugar seleccionado
- Perder poco tiempo en elegir
- Oferta variada y saludable de menú
- Rangos de precios que se adecúen a la demanda

Acomer será una empresa que consistirá en una plataforma online, que se podrá acceder a través de algún dispositivo móvil o PC, que ofrecerá diferentes opciones de menús enfocados en el almuerzo de trabajadores y ejecutivos.

Los menús serán provistos por diferentes locales establecidos en los sectores relevantes donde se enfocará la aplicación, y Acomer cobrará un fee por cada transacción. El rango promedio de precios estará situado entre \$4.000 a \$8.000 pesos chilenos, pudiendo estos incorporar desde entrada, plato principal, postre y bebestible.

El nombre de la empresa ha sido seleccionado para que tenga un fácil nivel de recordación, y que refleje una actividad cotidiana que se realiza todos los días, y que es muy esperado cuando un trabajador está en su oficina.

La aplicación tendrá por nombre Acomer, y estará disponible tanto en Applestore como en Android. En tanto el dominio web se utilizará el sitio www.acomer.cl que está disponible en el dominio .cl

Capacidades de Acomer

Las capacidades de la empresa Acomer estarán basadas en:

- Sistema de información de clientes a través de recolección de preferencias de usuarios mediante la aplicación.
- Eficiencia de reparto por medio de establecimientos de rutas óptimas de retiro y entrega de almuerzos, utilizando geo-referenciación.
- Excelencia de operación a través de gestión de satisfacción continua de clientes y evaluación de locales, sistema de reparto, precios, y otras variables relevantes para el negocio.

Misión

La Misión de Acomer se ha definido como:

“Ser un facilitador entre locales de comida y consumidores, de manera de encontrar un almuerzo de forma fácil, rápida y variada”.

Visión

La Visión de Acomer se ha definido como:

“Ofrecer el mejor servicio de las aplicaciones móviles de comida en Chile, ofreciendo un servicio de calidad, eficiente y constantemente innovador, siendo un socio estratégico de pequeños de emprendedores”.

Objetivos

Los objetivos estratégicos de Acomer son los siguientes:

- Convertirse en una opción de *top of mind* al momento de pensar en pedir comida en el trabajo
- Ser utilizada diariamente en sectores de oficinas en Santiago como a nivel Nacional
- Ofrecer menús de almuerzos ejecutivos que sean equiparables a almorzar en casa

Estrategia y ventajas Competitivas de Acomer

La estrategia de Acomer es entrar en zonas de oficinas con mucho flujo de trabajadores, de manera de poder satisfacer la demanda combinando menús a precios competitivos, entre \$4.000 a \$8.000 CLP, con un sistema de reparto de excelencia, todo basado en una aplicación que sea fácil y cómoda de usar, en términos de elección de comida, métodos de pago y seguridad.

La ventaja competitiva estará en el sistema de reparto y la demanda que se espera, de modo de crear un sistema de distribución óptimo, que permita mantener los costos bajos de manera de no cobrar un *fee* elevado que encarezca el menú y lo haga poco competitivo.

Para soportar este modelo, se debe combinar la aplicación y los datos de los clientes y locales, de manera de crear rutas óptimos de entrega de pedidos, para poder satisfacer la demanda de los clientes en el menor tiempo posible y satisfaciendo lo solicitado por el trabajador.

Factores Críticos de Éxito

- Encontrar proveedores de alimentos (locales) que sean aliados en el desarrollo de la aplicación
- Penetración en redes sociales para darse a conocer rápidamente y atraer clientes potenciales
- Sistema de Reparto de excelencia, optimizando recorridos e introduciendo gps para localizar donde viene el pedido
- Servicio de calidad, sin fallos en los despachos para lograr una retención de clientes
- Fidelización de clientes y locales que opten por esta aplicación, que les ofrezca ventajas diferenciadoras respecto a una compra/venta directa

3.3 Estrategia de Crecimiento – Escalamiento

Se han definido tres etapas iniciales de escalamiento, que se pueden identificar como Etapa de entrada, consolidación y expansión.

- Etapa de entrada tendrá una duración de 6 meses, y se ha definido que será en la incorporación de un barrio de negocios en Santiago, que se ha definido que sea **Rosario Norte**, debido a la infraestructura que posee, ya que existen muchas oficinas en un terreno bien acotado, por lo tanto la distribución se facilita, además posee muchos locales que coinciden con lo que Acomer necesita como *partners*, llegando a la conclusión que es el barrio ideal para hacer un inicio y testeó que todo funcione bien.
- Etapa de consolidación será el ir sumando otros barrios de negocios en el sector de Santiago, tales como Barrio El Golf-El bosque, Sanhattan, Providencia, Santiago Centro, Ciudad Empresarial, que se pueden identificar en Anexo, Gráfico 10, **Descripción zonas geográficas Santiago**. Esta entrada será paulatina, es decir, se irán sumando cada cierto mes los distintos barrios, para ya estar presente en cada uno de ellos al cabo de 15-18 meses.
- Por último está la etapa de expansión, que será una vez que se alcance a cubrir todo el mercado de Santiago, explorando nuevos servicios y sumando en el futuro nuevas ciudades en el horizonte de Acomer.

Capítulo 6.1, profundizará en el crecimiento esperado y como se espera conseguir.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Acomer tendrá una RSE enfocada en incentivar una mejor alimentación por medio de incluir las características calóricas y nutritivas de cada menú, enfocándose en la salud de los trabajadores, y tratando de guiar una correcta alimentación.

Adicionalmente, todo el empaquetamiento de productos será considerando materiales en su mayoría biodegradables, incentivando también a los locales aliados a utilizar estos paquetes.

En cuando al sistema de distribución, al ser distancias acotadas y en edificios, se incentivará el uso de la bicicleta como medio de transporte principal de los repartidores, de modo de no emitir ninguna contaminación adicional al realizar los pedidos.

En cuanto al grupo de trabajo, se incentivará fuertemente el trabajo en equipo y el buen ambiente, de manera de crear un lugar donde sea estimulante trabajar y pertenecer al equipo.

Finalmente, y como apuesta del equipo de Acomer, es poder incluir en un futuro cercano, a los que vendedores que hoy en día son comercio ambulante, ayudando y orientando a este grupo

informal de trabajadores a participar en la aplicación, y que ellos puedan establecerse en algún sitio formal, y ocupar la aplicación Acomer como principal vía de venta. Es un proceso que requiere tiempo, enseñando y ayudando a estos vendedores y convirtiéndolos en emprendedores en base a la comida, y tratando de dejar de lado el comercio ambulante.

IV PLAN DE MARKETING

4.1 El Perfil del Cliente-Meta.

De las encuestas realizadas, se desprende que el consumidor más propenso a utilizar esta modalidad de alimentación al almuerzo tiene el siguiente perfil:

A nivel demográfico la aplicación está enfocada en empleados oficinistas, bajo 40 años, principalmente debido a la mayor familiaridad que tienen con el uso de aplicaciones web, especialmente a través de *smartphones*. (Como referencia, se tiene el caso de Pedidos ya, donde sus consumidores frecuentes se centran en las edades entre 18 a 35 años, y 60% de sus pedidos se realizan a través de *Smartphones*).

Si bien Acomer está pensando en una aplicación transversal para todos los rangos de ejecutivos-trabajadores de los sectores donde esté presente, su foco no estará en ejecutivos de primera plana, ya que estos por lo general enfocan su almuerzo a un nivel más premium. Por lo tanto estará enfocado en empleados oficinistas de rangos medios y bajos, que necesiten encontrar soluciones de almuerzo a un precio accesible, pero que tengan una opción variada de alternativas.

El target son aquellos identificados a través de la encuesta realizada, y que preferentemente almuerzan en la oficina, **ver Anexo tabla 5, Modalidad de adquirir almuerzo**, que son identificados aquellos que compran almuerzo y lo consumen en su oficina, ya sea en su puesto de trabajo o en algún lugar habilitado para ello. Este segmento representa un 38% de la muestra en primera preferencia, sumando quienes compran en algún local y lo llevan a su oficina, aquellos que compran vía web/teléfono, o donde algún proveedor (muchas veces no legal) va a las oficinas o a sus cercanías a vender almuerzo. Para segunda preferencia este porcentaje se incrementa a un 81%, pero obviamente es con menos frecuencia.

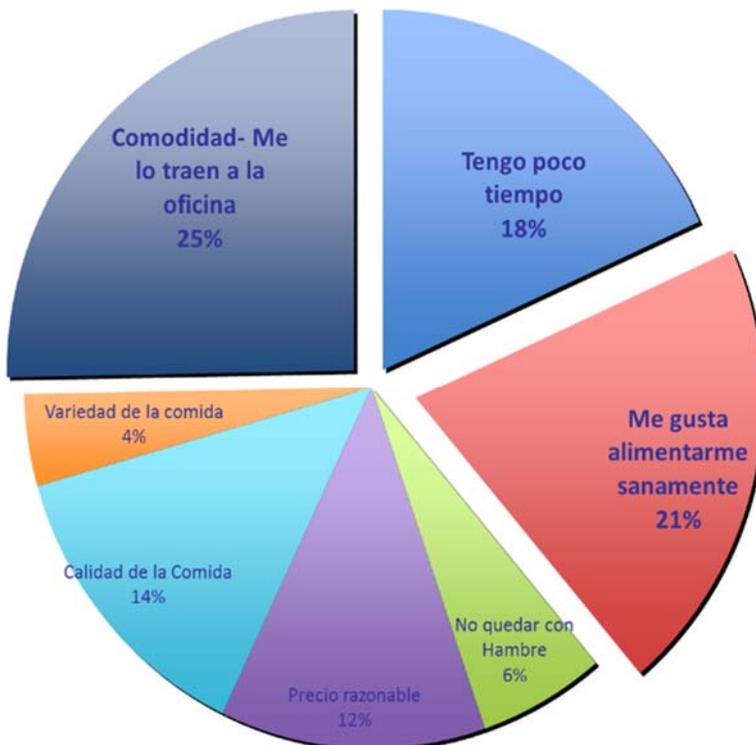
4.2 Producto / Servicio

Los elementos diferenciadores que darán valor agregado al servicio que entrega la marca Acomer serán:



Esto de acuerdo a los principales factores que se levantaron en la encuesta realizada por el equipo gestor, desarrollada en mayor detalle en el capítulo XI ANEXOS **tabla N°7 factores determinantes de compra**, presentados como resumen en el siguiente gráfico:

Grafico 3. Factores determinantes de la compra



Comodidad: uno de los principales pilares será en satisfacer de forma práctica y cómoda las necesidades del consumidor, incentivándolo a elegir un menú ya armado, donde sólo tenga que hacer un par de clics para ordenar.

Por el lado de los locales de comida, espera poder ayudarlos para que aumente fuertemente su demanda y no sólo dependan de la venta de almuerzos en sus locales, además de facilitarles en muchos casos sus fuentes de reparto a oficinas, tercerizando este servicio a través de Acomer. Como se mencionó en el capítulo anterior, el modelo es a través de “New Delivery”, es decir, involucra ser el portal de elección del almuerzo y además ser el encargado de toda la logística de distribución para estos pequeños locales. Según la investigación de mercado realizada el factor determinante “Comodidad me lo traen a la oficina” representa un **25%** de las preferencias.

La rapidez: de seleccionar un almuerzo, sin perder tiempo en ir eligiendo restaurants y plato a plato, sino que los menús estarán ya listos para sólo ser seleccionados rápidamente y que sean despachados en el menor tiempo posible, de manera de no tener que realizar un pedido con mucha anticipación.

Esta demanda no se ve satisfecha hoy en día, ya que algunos de sus principales competidores, están orientados a otros segmentos, pero no se han enfocado en este mercado a la hora de almorzar, donde el consumidor es diferente ya que tiene un presupuesto más restringido y por sobre todo poco tiempo para elegir y esperar su pedido, ya que tiene una hora establecida para realizar su colación. Según la investigación de mercado realizada el factor determinante “tengo poco tiempo” representa un **18%** de las preferencias.

Calidad de lo Ofrecido: Si se piensa en calidad, se espera que el producto ofrecido al menos cubra los beneficios del valor pagado, mientras mayor sean los beneficios mayor será la calidad percibida. Sin duda este es un concepto muy subjetivo, por lo que el equipo gestor piensa gestionar teniendo una alta variedad de alimentos con opciones ligadas al concepto de comida saludable, esto teniendo socios estratégicos en los locales adheridos a la aplicación Acomer!

Según la investigación de mercado realizada el factor determinante “me gusta alimentarme sanamente” representa un **21%** de las preferencias.

4.3 Estrategia de Precio

Como Acomer será el encargado de realizar el *delivery* y toda su logística (estrategia “New Delivery” definida en capítulo anterior), la estrategia de precio se ha considerado que tenga dos componentes, una fija y una variable, con cargo al consumidor final y al oferente respectivamente.

La componente fija será de cargo del consumidor final y se ha fijado en \$500 CLP por envío, pensando que los menús estarán en un rango de precios entre \$4.000 a \$8.000, no sobrecargando el costo para los consumidores.

En tanto, la componente variable será con cargo al Oferente, con una tasa del 10% del valor del menú (valor lista). Tabla 2 resume ejemplo de una transacción en base a valor promedio del menú de \$6.000 con IVA.

Tabla 2 Ejemplo Precio Unitario Acomer.

Estrategia Precio Acomer	Precio Consumidor	Ingreso Oferente	Ingreso Acomer
Valor Menú	6.000	6.000	
Fee Despacho	500		500
Fee Oferente		(600)	600
Total	6.500	5.400	1.100

El consumidor verá en su facturación incluido el costo de despacho, pagando el valor del menú más el despacho. Acomer será el encargado de recibir este ingreso, y a su vez, al cabo de 48 horas realizará la transferencia al oferente, descontando el 10% de su comisión, sobre el valor del menú.

El 10% cobrado al oferente, es en base a los costos que se ahorra el oferente al no tener un sistema de *delivery propio*, y es bastante similar a lo que cobran hoy algunos sistemas similares de reparto, como “dexpress”.

4.4 Promoción

El negocio en el que se encuentra Acomer está relacionado con el mundo online, es decir medios tecnológicos y digitales tales como internet, *smartphones*, computadores, es decir la interfaz entre el cliente y el producto final de consumo. Por lo tanto la estrategia de comunicación y ventas en una fase inicial se orientara en estos medios tales como:

- **Páginas Web:** página web propia.
- **Redes sociales:** Facebook, mediante publicidad directa de la aplicación.
- **Motores de Búsqueda:** principalmente van a estar enfocados en el motor de búsqueda de google, y la publicidad que ofrece este medio presentando publicidad de Acomer; en las páginas visitadas por el cliente.

Simultáneamente, la publicidad se dirigirá en medios más tradicionales pero a bajo costo, tales como:

- **Espacios públicos:** por ejemplo estaciones de metro cercanas a los sectores elegidos para comenzar con el negocio de Acomer, tales como, metro Manquehue, Alcantara, El Golf, Tobalaba, Pedro de Valdivia.
Letreros en autopista Vespucio norte/sur y central.
Buses Transantiago Oriente.
- **Prensa Gratuita:** Avisaje publicitario en diarios gratuitos La Hora y Publimetro, estos diarios ofrecen un bajo costo por contacto, alcanzando niveles de lectoría semanal del orden de 300.000 personas.

Estos medios de comunicación generan presencia en grandes masas de prospectos de clientes y entregaran a Acomer *awareness* a bajo costo.

Finalmente, se centraran los recursos en **puntos específicos de venta** como por ejemplo los locales o restaurantes que se elegirán para tener como base en nuestra aplicación, entregando tarjetas, trípticos y afiches de Acomer. Otra forma que se utilizará para introducir la publicidad de Acomer al cliente final, será mediante stand en los puntos de venta, enganchando al cliente mediante promociones y descuentos en la primera compra en la aplicación.

Como también es necesario conocer la satisfacción de los consumidores, y así evitar cualquier problema inicial que se presente, se establecerán encuestas rápidas a través de la misma aplicación para obtener el grado de satisfacción.

Para llevar a cabo esta estrategia se han propuesto metas de alcanzar este reconocimiento principalmente a través de redes sociales y web, en base seguidores en plataformas como Facebook, Instagram y Twitter.

El segundo objetivo es lograr una masa crítica inicial que pruebe la aplicación durante los primeros meses de funcionamiento. En tabla 3 se ha establecido el conocimiento que se espera de la aplicación y el % del mercado objetivo o que se espere pruebe Acomer durante los primeros meses, luego del *Go-Live*, en los sectores donde esté presente.

Adicionalmente se incorporan pedidos e Ingresos semanales que se esperan a lo largo de los primeros 24 meses de operación.

Tabla 3 Principales Objetivos

Indicador	1 mes	2 meses	3 meses	6 meses	12 Meses	24 Meses
Conocimiento	1%	2%	4%	10%	20%	30%
Prueba	1,2%	1,3%	1,5%	2,4%	4,6%	7%
Pedidos Semanales	400	600	800	1.600	6.100	25.000
Ingresos Semanal (\$MM)	0,5	0.7	0.9	1.8	6.8	28.5

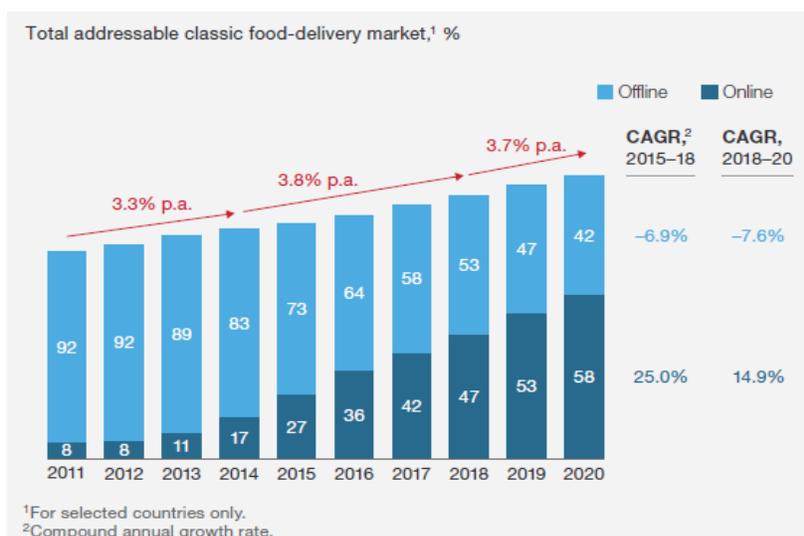
4.5 Plaza: Distribución

El canal de distribución de Acomer será a través del canal *online*, ya sea a través de *smartphones* mediante la aplicación Acomer, diseñada para teléfonos móviles, o a través de página web, Acomer.cl. Desde sus dispositivos móviles, o desde sus computadores, los consumidores podrán ordenar rápidamente y recibir en la comodidad de su oficina o lugar seleccionado el menú deseado.

La elección del online, se debe al potencial de crecimiento que se espera para este tipo de canales, y a la cantidad de personas que utiliza alguna de estas plataformas para hacer su vida cotidiana más fácil, como son Uber, Airbnb, y un sin número de servicios que se prestan actualmente.

Además, siguiendo la tendencia de países más desarrollados, se ha visto como ha aumentado rápidamente el canal de reparto de comida a través de plataformas online. Gráfico 4² muestra cómo ha sido este crecimiento, y que se espera para los próximos años principalmente en países desarrollados, pero es hacia a donde avanza la tendencia, donde se espera que para el año 2020, un 58% de los pedidos de comida sea a través de alguna plataforma online, quitándole mucho terreno al mercado de pedidos tradicional (principalmente teléfono)

Gráfico 4 Crecimiento pedidos Online-Offline en países desarrollados



4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación de las ventas, se utilizó como base en primera instancia el tamaño del mercado descrito en tabla 4, donde se estableció la cantidad de trabajadores que transita diariamente por cada barrio de negocios en Santiago en base a los reportes de ocupación de oficinas³.

² MacKinsey&Company, November 2016, The Changing market for food delivery

³ Research and Forecast Report Cuarto Trimestre 2016, Colliers International. Anexo, Gráfico 1 detalla las zonas descritas.

Tabla 4 Oficinistas diarios por sector en Región Metropolitana

Barrio	M ²	Oficinistas x M ²	Ofinistas
El Bosque-El Golf	928.079	0,184	170.634
Estoril - La Dehesa	187.842	0,184	34.536
Huechuraba	184.091	0,184	33.846
Nueva Apoquindo	234.948	0,184	43.197
Rosario Norte	486.987	0,184	89.536
Providencia	339.420	0,184	62.405
Santiago	554.770	0,184	101.999
Vitacura	441.831	0,184	81.234
Total	3.357.969	0,184	617.387

A continuación, y en base a la encuesta realizada, se estableció que un 38% de la demanda definida sería un potencial consumidor a través de la aplicación, descrito en capítulo 4.1.

Estableciendo adicionalmente que se espera como meta poder capturar el 7% de este mercado, con una frecuencia semanal de 2,5 pedidos, es decir a utilizar la mitad de los pedidos semanales, una semana pueden ser 2 veces y otra 3. Este comportamiento es habitual en los consumidores, ya que por lo general se va alternando el hábito de comprar almuerzo.

En tabla 5, se realiza la estimación para el Barrio de Rosario Norte, que como se mencionó en el capítulo 3.3, será la fase I del proyecto. Como se aprecia, para el mes 24, dos años de operación, se espera tener la meta de incorporar el 10% del segmento, con un pedido de 2,5 veces semanales.

Tabla 5 Estimación Pedidos Rosario Norte

Rosario Norte	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M12	M24
N° de Oficinistas Sector	89.536	89.536	89.536	89.536	89.536	89.536	89.536	89.536
Almuerzan en oficina (%)	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%
Pedidos Online (%)	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3,6%	7,0%
Pedidos x Semana	1,0	1,4	1,8	2,2	2,5	2,5	2,5	2,5
Pedidos Semanales	408	594	825	1.130	1.438	1.611	3.066	5.954
Precio Promedio Menú (\$)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Ingreso Unitario "Acomer" CLP/Pedido	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Ingresos Semanales (\$'000)	449	654	908	1.243	1.582	1.772	3.372	6.550

De la misma forma, se calculó en tabla 6 se estiman los pedidos semanales, así como el potencial de ventas semanal para cada uno de los sectores definidos previamente, alcanzando la madurez del 10% del segmento objetivo.

Tabla 6 Estimación pedidos y ventas semanales por sector

Sector	Rosario Norte	El Bosque-El Golf	Nueva Apoquindo	Providencia	Santiago	Vitacura	Estoril - La Dehesa	Huechuraba
N° de Oficinistas Sector	89.536	170.634	43.197	62.405	101.999	81.234	34.536	33.846
Almuerzan en oficina (%)	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%
Pedidos Online (%)	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Pedidos x Semana	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Pedidos Semanales	5.954	11.347	2.873	4.150	6.783	5.402	2.297	2.251
Precio Promedio Menú (\$)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Ingreso Unitario "Acomer"	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Ingresos Semanales (\$'000)	6.550	12.482	3.160	4.565	7.461	5.942	2.526	2.476

La meta del 7% es en cada zona geográfica que se esté presente, y se espera cumplirla al cabo de 24 de meses, una vez que Acomer alcance un desarrollo y madurez suficiente para poder cumplir este objetivo.

De manera similar será la incorporación de los otros sectores que han sido propuestos como mercados objetivos. Proyectando para estos mercados, tabla 7 resume la cantidad de pedidos mensuales que se esperan a través de la aplicación, desde el mes 1 de operación hasta el segundo año.

Tabla 7 Crecimiento Pedidos Mensuales

Barrio/Mes	1	4	7	10	13	16	19	22	24
El Bosque-El Golf	0	0	3.112	8.614	13.752	19.320	25.239	31.206	45.389
Estoril - La Dehesa	0	0	0	0	0	0	917	2.219	2.783
Huechuraba	0	0	0	0	0	0	899	2.175	2.728
Nueva Apoquindo	0	0	0	0	788	2.181	3.481	4.891	5.916
Rosario Norte	1.633	4.520	7.216	10.138	13.244	21.095	23.817	23.817	23.817
Providencia	0	0	0	0	1.138	3.150	5.029	7.066	8.547
Santiago	0	0	0	0	0	0	2.709	6.553	8.220
Vitacura	0	0	0	0	0	0	2.157	5.219	6.547
Total	1.633	4.520	10.328	18.752	28.922	45.746	64.249	83.145	103.947

Con la cantidad de pedidos mensuales, y el valor del ticket promedio esperado, se proyectan los ingresos totales esperados mensuales para los dos primeros años en tabla 8.

Tabla 8 Pedidos y Ventas Mensuales para los primeros 24 meses de operación

Ingresos Mensuales	1	4	7	10	13	16	19	22	24
Pedidos Mensuales	1.633	4.520	10.328	18.752	28.922	45.746	64.249	83.145	103.947
Ticket Promedio	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Ingreso Unitario Acomer (CLP/pedido)	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Ingresos Totales (\$MM)	2	5	11	21	32	50	71	91	114

Proyectando anualmente, en tabla 9, se resumen ventas anuales esperadas para los 5 primeros años de operación.

Tabla 9 Pedidos y Ventas Mensuales para los primeros 5 años de operación

Ingresos Anuales	A1	A2	A3	A4	A5
Pedidos Mensuales (Unidades)	156.846	741.831	1.343.151	1.668.773	1.668.773
Ticket Promedio (CLP/Pedido)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Ingreso Unitario Acomer (CLP/pedido)	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100
Ingresos Totales (\$MM)	173	816	1.477	1.836	1.836

4.7 Presupuesto de Promoción y Cronograma

El total del presupuesto de marketing será de \$221 MM del cual un 32% será gastado el 1er año, esto principalmente para crear *awarness* sobre la marca.

Tabla 10 Cronograma de Marketing para los primeros 5 años de operación

Canal de Promoción	Descripción	Tipo de Cliente a captar	Valor \$	Año 1 (1er Semestre)	Año 1 (2do Semestre)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Sitio Web	Información sobre la empresa así como de los servicios ofrecidos, valores y contacto.	Clientes y Locales de Comida	\$1.500.000 más \$35.000 mantención mensual.	1.710.000	210.000	420.000	420.000	420.000	420.000	3.600.000
Redes Sociales	Publicidad en Facebook, georeferenciado al segmento Acomerj.	Clientes	\$550.000 mensuales, 4.000 visitas \$1.050.000 mensuales, 8.000 visitas	6.300.000	6.300.000	12.600.000	6.600.000	6.600.000	6.600.000	45.000.000
Motores de búsqueda	Presencia en Google.	Clientes	\$243.200 mensuales 1600 visitas	1.459.200	1.459.200	2.918.400	2.918.400	2.918.400	2.918.400	14.592.000
Espacios públicos	Metros Manquehue, El Golf, Alcántara y Tobalaba.	Clientes	Puertas de Salida \$800.000 mas iva mensuales.	7.616.000	7.616.000	7.616.000	7.616.000	7.616.000	7.616.000	45.696.000
	Buses Transantiago Oriente		Luneta \$90.000 mas iva mensual.	3.213.000	3.213.000	3.213.000	3.213.000	3.213.000	3.213.000	19.278.000
	Autopista Vespucio y Central.	Clientes	Letrero mensual \$2.900.000 mas iva.	10.353.000	3.451.000	10.353.000	10.353.000	10.353.000	10.353.000	55.216.000
Prensa Gratuita	Diario Publimetro	Clientes	Huincha o torre diario \$42.000	7.560.000	3.528.000	2.016.000	2.016.000	2.016.000	2.016.000	19.152.000
Puntos de venta	Se diseñará un stand móvil para promocionar en locales de comidas adheridos.	Profesionales y empresas	Precio por Stand Acomerj \$200.000 una vez por 10 unidades	2.000.000	1.000.000	2.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	8.000.000
Diseño	Diseño de Logos, tarjetas físicas y electronicas.	Clientes y Locales de Comida	Diseño e impresiones \$200.000 una vez	2.000.000	1.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	11.000.000
				42.211.200	27.777.200	43.136.400	36.136.400	36.136.400	36.136.400	221.534.000

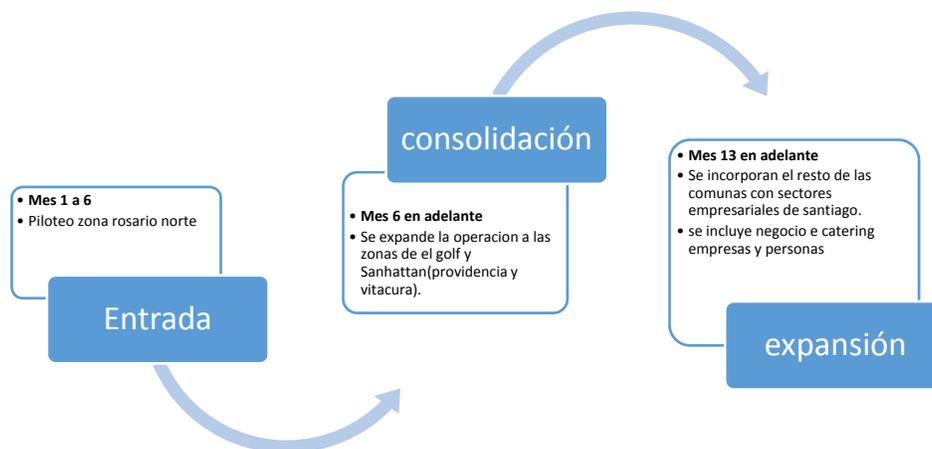
V. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El alcance de la aplicación Acomer durante todo el periodo de evaluación será en la región metropolitana, como se definió en el capítulo 3.

Se han definido tres etapas de escalamiento, que se pueden identificar como **entrada/piloto**, **consolidación** y **expansión** de las operaciones de Acomer en la región metropolitana, determinada

Figura 5 Flujo de crecimiento de las operaciones



5.2. Flujo de operaciones

- **Proceso de incorporación de local a la aplicación:**

Documentos necesarios:

- 1) Contrato de incorporación; 2) Patente comercial municipal y una resolución sanitaria al día del local; 3) Detalle del menú a ofrecer en la aplicación.

- **Proceso de cobro servicios:**

La aplicación ofrecerá al cliente el servicio de pago mediante tarjeta de crédito, débito o transferencia bancaria, más los \$500 por despacho. Una vez a la semana se depositará el diferencial de la venta de cada local menos la comisión de servicios del 10% de la venta.

- **Proceso de reparto:**

La jornada laboral de los repartidores considera desde las 12:00 hasta las 16:00, 4 Horas diarias de lunes a viernes.

Mayor detalle se encuentra en parte II de este plan de Negocios.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

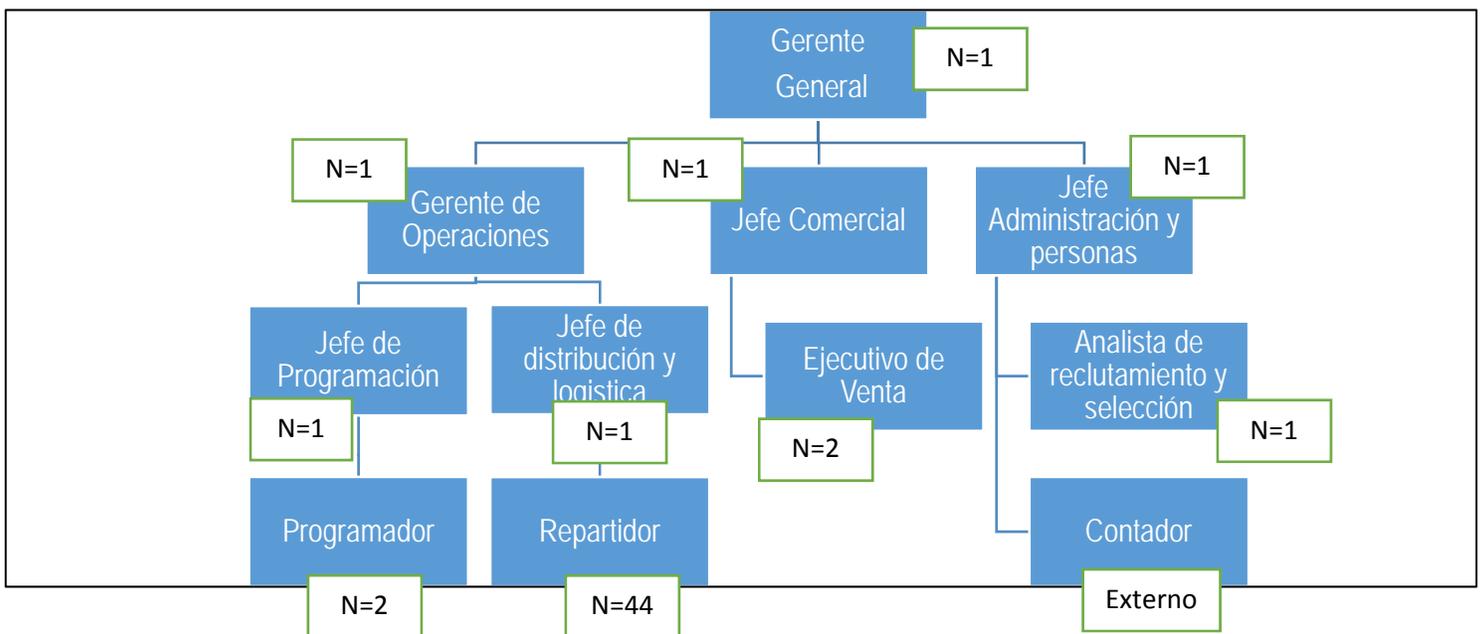
6.1 Equipo gestor y estructura Organizacional

El equipo del proyecto Acomer está liderado por los socios Fundadores José Luis Pereira en el cargo de Gerente General y Néstor Belmar a cargo de la Gerencia de Operaciones, ellos dirigirán la empresa como ejecutivos hasta el año 5 donde ocuparán lugar como directores al ofertar un 50% de la participación de la empresa, incorporando 2 directores externos.

En la implementación y diseño de la aplicación, que es el core del negocio de la empresa, participaran 2 programadores que realizaran la aplicación, posteriormente estos programadores se sumaran al equipo de planta.

Estructura organizacional al final del primer año de operación.

Figura 9 organigrama de la empresa



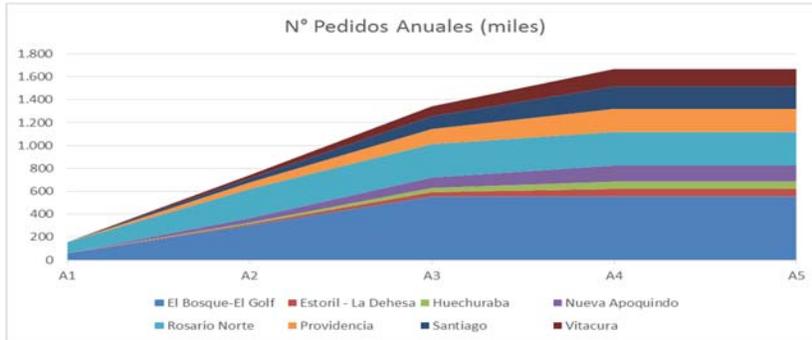
Mayor detalle se encuentra en parte II de este plan de Negocios

VII PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

El número de pedidos anuales se refleja en el gráfico 2, distinguiéndose la evolución y penetración de los distintos sectores de Santiago. Para el año 4 donde se esperan lograr aproximadamente 44.000 pedidos semanales en todo Santiago.

Gráfico 3 Pedidos anuales (miles)



7.2 Proyección EERR

Mayor detalle se encuentra en parte II de este plan de Negocios

7.3 Balance

Mayor detalle se encuentra en parte II de este plan de Negocios

7.4 Evaluación Financiera

Cálculo Tasa de Descuento

Para estimar la tasa de descuento, se ha utilizado el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Tabla 22 muestra los parámetros utilizados, resultando una tasa de descuento estimada de 18,2%

Tabla 22 Estimación Tasa Descuento

Parámetro	Valor
Rf	4,7%
Beta	1,0
Riesgo Mercado	6,6%
Riesgo Liquidez	3,0%
Riesto Start Up	4,0%
Tasa Descuento	18,2%

Valorización

Para la valorización del proyecto se han utilizado los flujos presentados en tabla 20, incorporando la inversión inicial en el año 0, por \$371MM de aporte de capital e incorporando valor terminal del proyecto, que se ha estimado en que sea la venta de la aplicación a un grupo inversor o competidor. El valor de venta se ha calculado en 4 veces EBITDA del quinto año de operación, según múltiplos de la industria y estimación propia, resultando en un valor de \$3.410 MMCLP, que se trae a valor presente para el año 5. Flujos se resumen en tabla 23.

Tabla 23 Estimación Flujo Caja Proyecto

Flujo Caja \$MM CLP - reales	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Utilidad Neta	-	(187)	116	454	617	616
Depreciación		17	17	17	17	8
Impuestos Diferidos		(69)	43	194	60	(0)
Capital de Trabajo	-	-	-			
Flujo Operacional	-	(240)	176	665	694	624
CAPEX Proyecto	(121)	-	-			
CAPEX operacional	-	-	(20)	(20)	(20)	(20)
Total CAPEX	(121)	-	(20)	(20)	(20)	(20)
Flujo de Caja de Proyecto	(121)	(240)	156	645	674	604
Venta Emprendimiento		-	-	-	-	2.692
Flujo Neto Proyecto	(121)	(240)	156	645	674	3.297
Flujo Accionistas	(371)	-	166	645	674	3.297

En el año 5 se incorpora el valor de venta, así como los impuestos pendientes del período de operación del año 5.

Tabla 24 resume resultados de valorización del flujo del accionista, sin considerar ninguna deuda financiera.

Tabla 24 Resultados Valorización Acomer

Tasa Descuento	18%
VAN	1.913
TIR	84%
Payback Lineal	2 años y 4 mes

El proyecto presenta un VAN bastante atractivo, así como una rentabilidad (TIR) del 84%, que es lo que se espera de un proyecto de *start-up* donde los riesgos pueden ser más elevados que un proyecto más tradicional.

VIII RIESGOS CRÍTICOS

Los principales riesgos a considerar son:

- **Entrada de nuevos participantes o consolidación de los actuales:** Si bien el segmento donde está entrando Acomer, no está desarrollado por los operadores actuales como Pedidos Ya, o Delivery Xpress, estos pueden entrar a este mercado con su plataforma ya desarrollada, lo que traería una mayor competencia al sector. Adicionalmente, al ser una inversión de bajo costo, puede ser replicable por algún nuevo operador que vea atractivo este segmento.
- **Locales no dispuestos a una asociación:** Para que el proyecto sea exitoso, se requieren locales de venta de comida que estén dispuestos a forzar no sólo un convenio de venta a través de repartidores, sino que se requiere una alianza con éstos, de manera de hacer más eficiente la venta y que sea ventajoso tanto para Acomer como para cada uno de los locales.
Adicionalmente es necesario fidelizar a los locales con los que se trabaja, de manera que estos no creen sus propios mecanismos de reparto, sino que vean las ventajas de trabajar con Acomer, demostrándoles la optimización que realiza Acomer, y las ventajas de llegar a un mercado mucho mayor a través de la aplicación
- **No alcanzar masa crítica de clientes:** Como es un proyecto de bajo margen, se necesita una masa crítica considerable para hacerlo rentable, tanto el sistema de reparto como la operación consolidada. Para esto es necesario lograr un desarrollo de ventas de manera oportuna en cada sector que se esté ingresando, y por esto se ha pensado la penetración de la aplicación en forma escalonada en diferentes sectores, de manera de ir conociendo y mejorando el funcionamiento, y consolidar un sector antes de ingresar a muchos.

IX PROPUESTA INVERSIONISTA

Al ser necesaria una inversión, incluyendo capital de trabajo, de aproximadamente \$371MM CLP, se incorpora la opción de incluir a un inversionista en el proyecto, que aporte recursos para solventar la inversión inicial.

Para la propuesta al inversionista, se ha asumido que la valorización *pre-money* del proyecto es de \$900MM CLP, valor que hoy los socios fundadores le otorgan al proyecto.

Tabla 27 Propuesta Inversionista

Capital Necesario (Inv. + Cap. Trabajo)	\$371MM CLP
Aporte Fundadores	\$121 MM CLP
Aporte de Inversionistas	\$250MM CLP
Uso de Fondos	Inversión, Sueldos equipo gestor y desarrollo, déficit primeros meses operación
Valoración <i>Pre-Money</i>	\$900MM CLP
Propiedad Inversionista	28%
Propiedad Socios Fundadores	72%
Acciones Fundadores	720 Acciones Serie A preferente
Acciones Inversionistas	280 Acciones Seria A preferente
Representación	1 de 3 directores

Esta propuesta entrega una TIR para el inversionista de 41%. El cálculo de la rentabilidad para el inversionista se muestra en tabla 28, donde se incorpora aporte del inversionista (\$250MM), dividendos (definidos como utilidad neta del período anterior x 28%), caja disponible al final de la operación (Caja año 5 – impuestos = \$903 - \$228 MM) x 28%, y valor terminal de 4 veces EBITDA (\$3.410MM x 28%) en valor presente en el año 5.

Tabla 28 Flujo caja inversionista

\$MM CLP	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Flujo Caja Inversionista	(250)					
Dividendos			-	33	127	173
Caja Disponible						188
Valor Terminal						801
Flujo de Caja final	(250)	-	-	33	127	1.162

TIR	41%
------------	------------

X CONCLUSIONES

Se espera que Acomer sea una opción real para consumidores que no quieren gastar tiempo en moverse de su oficina para comprar un almuerzo durante su jornada laboral, haciendo más fácil y simple la elección del almuerzo para estos trabajadores.

Por otro lado permitirá a los locales de comida, principalmente los que son pequeños y que venden platos *ready to go*, alcanzar una masa mayor de venta que permita rentabilizar más sus operaciones, a un costo más bajo que implementar su propio servicio de reparto.

Las claves del proyecto para que sea rentable, serán encontrar locales aliados con los que se trabaje, de manera de lograr el sistema de reparto óptimo que se espera y que haga atractivo el negocio. Por otro lado al ser negocio de márgenes pequeños, la clave ampliar el volumen de ventas, y que permita ser una opción con gran alcance a la hora de pensar en pedir un almuerzo durante la jornada laboral, por lo que se requiere una fidelización constante con el usuario, de manera de evitar la fuga y fomentar la utilización de Acomer.

Este emprendimiento presenta una rentabilidad, TIR, atractiva para cualquier inversionista, de un 84%, que es razonable para un proyecto con los riesgos que tiene una *star-up*. La ventaja que presenta es que entra en un segmento donde los grandes competidores no realizan un gran esfuerzo de venta, por lo tanto puede ser un pionero y explotar este segmento de mercado. A su vez, presenta la posibilidad de escalar y ofrecer diferentes productos a través de la aplicación, y así diversificar su operación.

XI ANEXOS

Tabla 1 anexo: Rango Etario y sexo de la muestra.

Cuenta de P3-Cuál es tu sexo	P3-Cuál es tu sexo		Total general	%
Rango Etario	Femenino	Masculino		
Entre 20 a 30 años	23	32	55	32%
Entre 31 a 40 años	29	62	91	54%
Entre 41 a 50 años	4	15	19	11%
Entre 51 a 60 años	1	4	5	3%
Total general	57	113	170	100%

Grafico 1 anexo Rango Etario y sexo de la muestra.

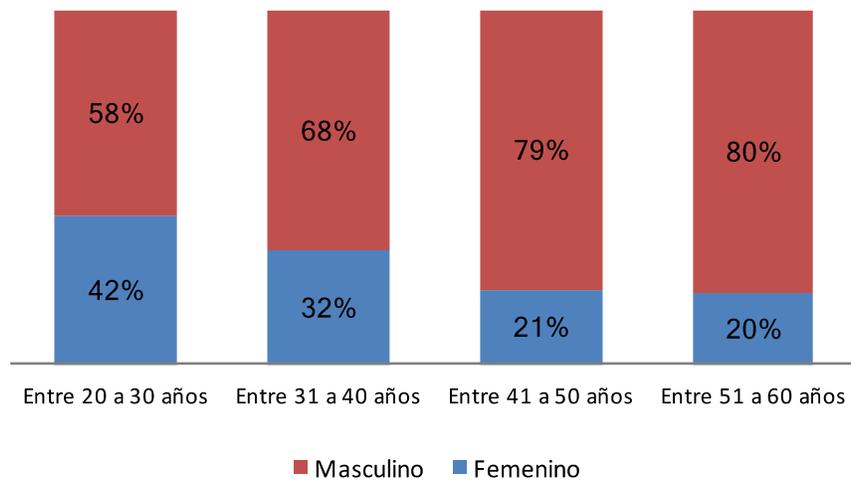


Tabla 2 anexo: Rango Zonas de trabajo y tamaño de la empresa.

Cuenta de P4-La empresa en donde trabajas, es	P4-La empresa :				
P2-¿En qué comuna trabajas actualmente?	Grande, trabajan más de 150	Mediana, trabajan entre 40 y 150	Pequeña, trabajan menos de 40	Total general	%
Las Condes	59			59	35%
Santiago Centro	10	19	9	38	22%
Providencia	5	5	9	19	11%
Huechuraba	2	2		4	2%
Vitacura	1	2	1	4	2%
Otra	12	15	19	46	27%
Total general	89	43	38	170	100%

Grafico 2 anexo: Rango Zonas de trabajo y tamaño de la empresa.

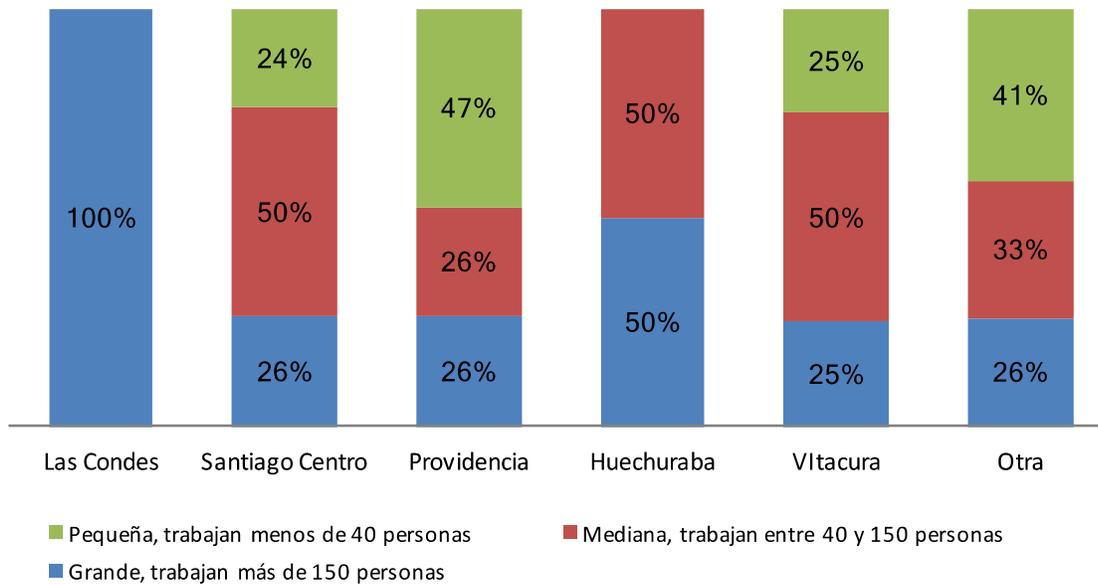


Tabla 3 anexo: Financiamiento del Almuerzo

Cuenta de P7-¿La empresa en donde usted trabaja, ¿le financia el costo del almuerzo?.	P4-La empresa en Grande, trabajan más de 150 personas	Mediana, trabajan entre 40 y 150	Pequeña, trabajan menos de 40 personas	Total general	%
no	4	8	7	19	11%
Si, me dan vale	42	14	17	73	43%
Si, esta incluido en mi renta	43	21	14	78	46%
Total general	89	43	38	170	100%

Grafico 3 anexo: Financiamiento del Almuerzo

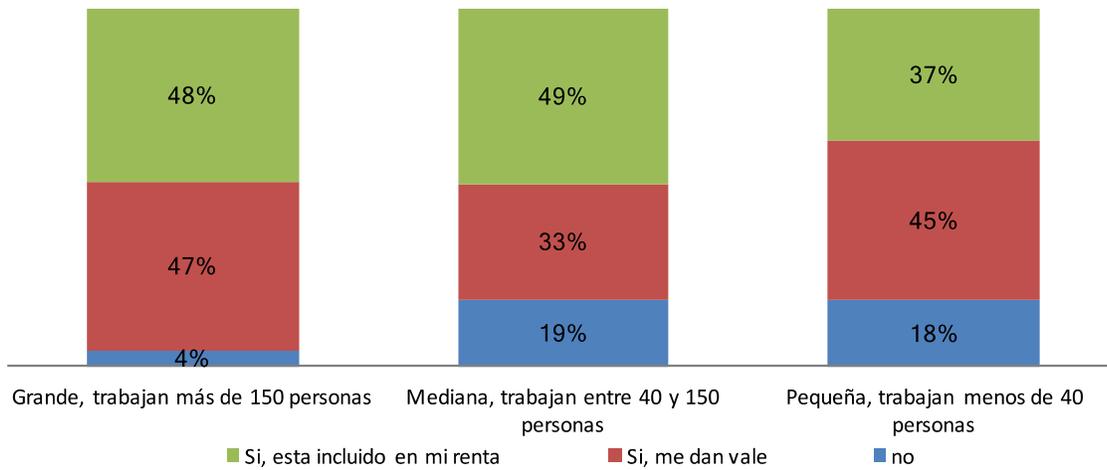


Tabla 4 anexo: Lugar donde se almuerza y cargo en la empresa

Cuenta de P6-Pensando en almuerzo diario en el horario laboral, ¿En qué lugar lo realizas frecuentemente?	Restaurante/Local de Comida	/Comedor de la empresa	Puesto de Trabajo	(comida que provee la empresa)	Hogar	exterior, en plazas o lugares	Total general	%
Gerente/ Subgerente	18		8		3		29	17%
Jefatura/ Encargado	25	12	9	1	3		50	29%
Analista	7	22	7	2			38	22%
Administrativo	4	17	9	17	4	2	53	31%
Total general	54	51	33	20	10	2	170	100%
%	32%	30%	19%	12%	6%	1%	100%	

Grafico 4 anexo: Lugar donde se almuerza y cargo en la empresa

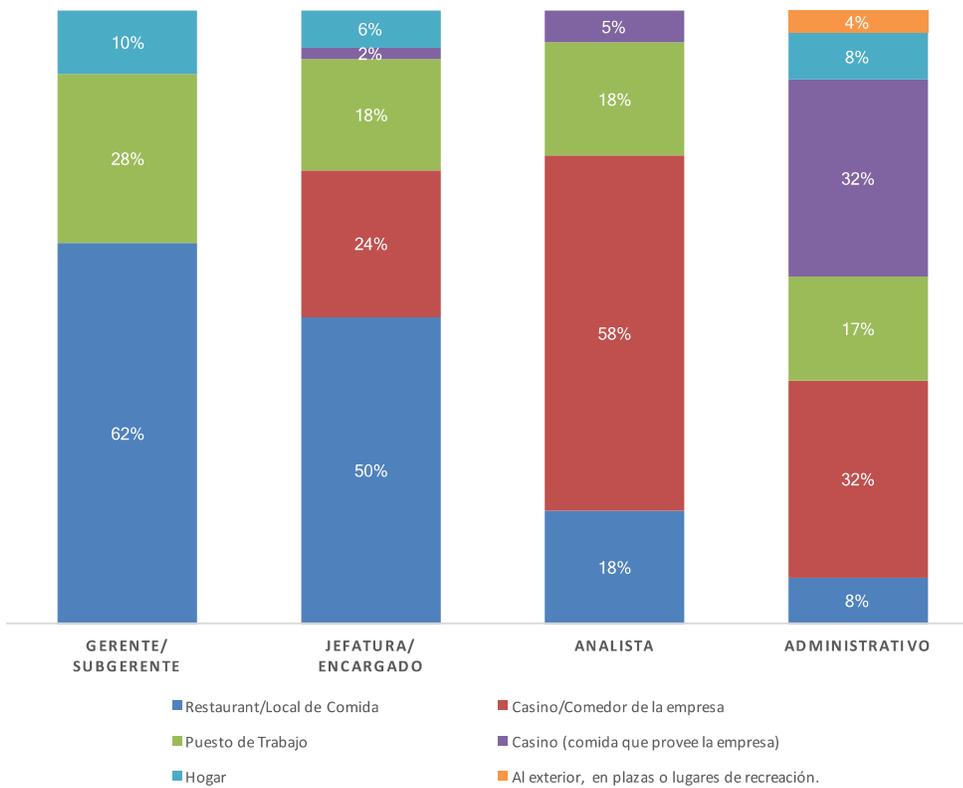


Tabla 5 anexo: Modalidad de adquirir almuerzo

almuerzo, ¿cuál es la modalidad que utiliza con mayor frecuencia durante el mes? Marque con "1" la más frecuente y con un "2" la segunda más frecuente	Primera Opción	Segunda Opción	% Primera Opción	% Segunda Opción
No compro, traigo almuerzo desde la casa	32	-	19%	0%
La empresa me entrega comida en el casino	20	-	12%	0%
Compro almuerzo en local/restaurant para servir ahí mismo	54	32	32%	19%
Compro almuerzo en local para llevarlo a la oficina/otro lugar	34	52	20%	31%
Compro almuerzo a personas que venden en la calle o similar	13	16	8%	9%
Compro almuerzo a un restaurant y me lo traen a la oficina	4	37	2%	22%
Compro por web (Pedidos Ya) y me lo traen a la oficina	3	19	2%	11%
Compro almuerzo a la señora que anda con el carrito por las oficinas	10	14	6%	8%
Total General	170	170	100%	100%

Grafico 5 anexo: Preferencias de modo de almuerzo

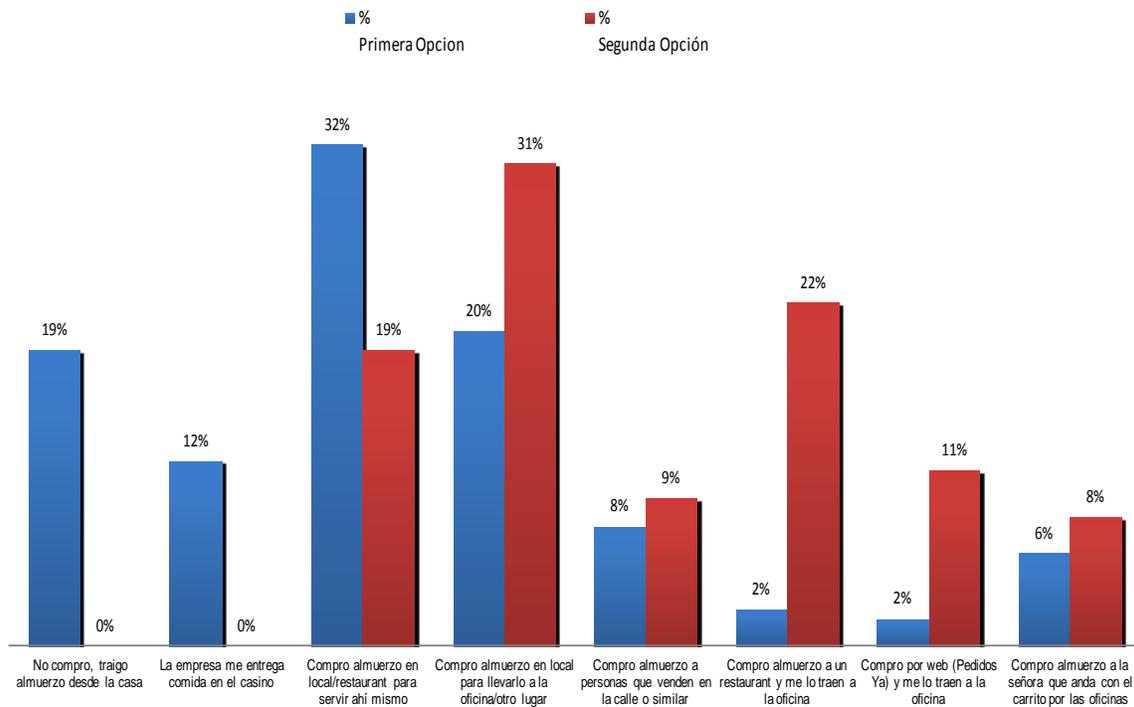


Tabla 6 anexo: Ticket Promedio de Compra

Cuenta de P9- Respecto a la decisión de compra diaria de almuerzo, ¿Cuál es el rango de precio promedio que paga diariamente	P4-La empresa es Grande, trabajan más de 150	Mediana, trabajan entre 40 y 150	Pequeña, trabajan menos de 40	Total general	%
Cero, me dan almuerzo en la empresa	12	1	7	20	12%
Cero, traigo almuerzo de mi casa	8	7	8	23	14%
\$2.000 - \$4.000	26	17	10	53	31%
\$4.001- \$8.000	42	17	12	71	42%
Más de \$8.000	1	1	1	3	2%
Total general	89	43	38	170	100%

Grafico 6 anexo: Ticket Promedio de Compra

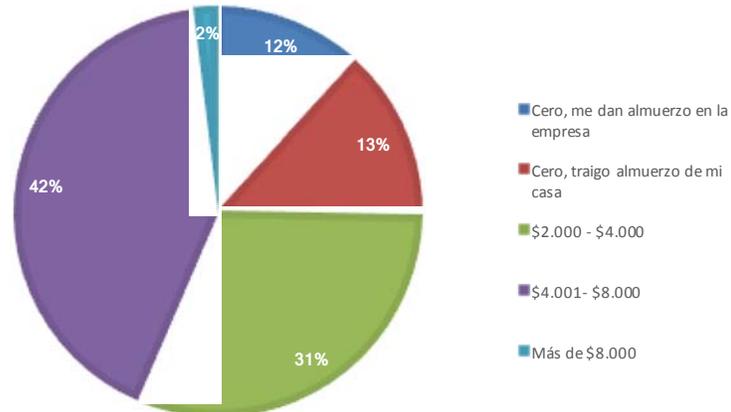


Tabla 7 anexo: Factores determinantes de Compra

p10- ¿Cuál de los siguientes factores usted considera más determinante a la hora de elegir su forma de almorzar en el trabajo? Evalúe las 3 razones más importantes en la lista, en donde "1" es la más importante, "2" y "3" las que siguen en importancia.	Preferencias			% Preferencias			% de la primera preferencia
	1	2	3	1	2	3	
Tengo poco tiempo	31	20	21	43%	28%	29%	18%
Me gusta alimentarme sanamente	35	32	23	39%	36%	26%	21%
No quedar con Hambre	10	20	30	17%	33%	50%	6%
Precio razonable	21	19	24	33%	30%	38%	12%
Calidad de la Comida	23	39	23	27%	46%	27%	14%
Variedad de la comida	7	20	32	12%	34%	54%	4%
Comodidad- Me lo traen a la oficina	43	20	17	54%	25%	21%	25%
Total General	170	170	170	-	-	-	100%

Grafico 7 anexo: Factores determinantes de Compra

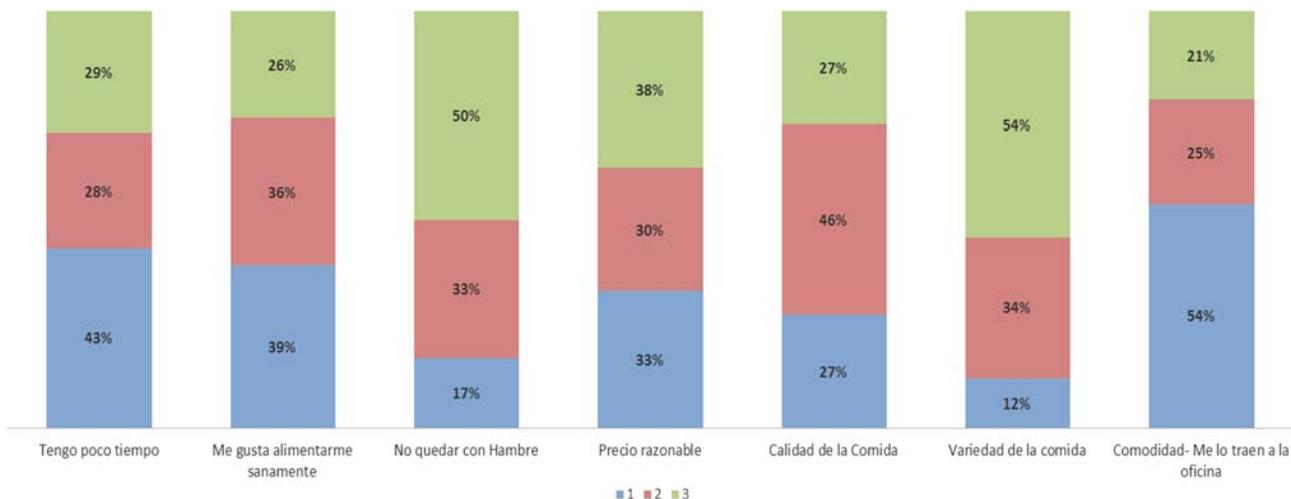


Tabla 8 anexo: Factores determinantes de Compra V/S Lugar Frecuente

	Puesto de Trabajo	Casino/Comedor de la empresa	Casino (comida que provee la empresa)	Hogar	Restaurant/Local de Comida	Al exterior, en plazas o lugares de recreación.	Total	%
Tengo poco tiempo	4	11	3	0	3	0	21	12%
Me gusta alimentarme sanamente	6	5	3	1	8	0	23	14%
No quedar con Hambre	3	10	4	4	9	0	30	18%
Calidad de la Comida	5	7	4	2	5	1	24	14%
Variedad de la comida	7	6	4	0	6	0	23	14%
Precio razonable	3	8	2	3	15	1	32	19%
Comodidad- Me lo traen a la oficina	5	4	0	0	8	0	17	10%
Total General	33	51	20	10	54	2	170	100%
%	19%	30%	12%	6%	32%	1%	100%	

Grafico 8: Factores determinantes de Compra V/S Lugar Frecuente

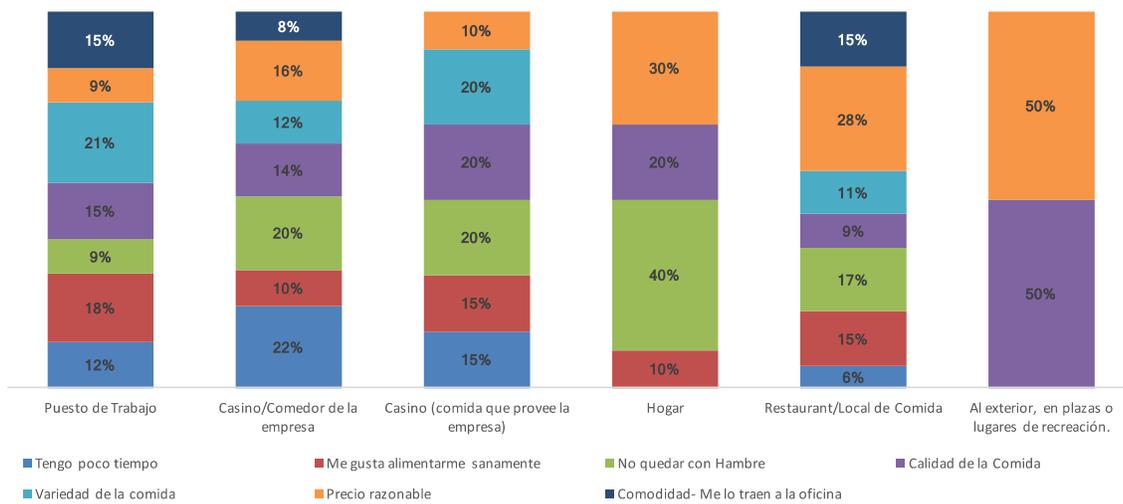


Tabla 9 anexo: Canales para pedir almuerzos V/S Lugar Frecuente

Etiquetas de fila	Aplicación móvil - ¿Cuál?	Nunca he utilizado estos metodos	Pedidos por Mail	Pedidos por página web	Pedidos por teléfono	Total general	%
Al exterior, en plazas o lugares de recreación.					2	2	1%
Casino (comida que provee la empresa)		6			5	9	12%
Casino/Comedor de la empresa	4	24			9	51	30%
Hogar		4			2	10	6%
Puesto de Trabajo	3	16			5	33	19%
Restaurant/Local de Comida	1	27	1		9	54	32%
Total general	8	77	1	30	54	170	100%
%	5%	45%	1%	18%	32%	100%	

Grafico 9 anexo: Canales para pedir almuerzos V/S Lugar Frecuente

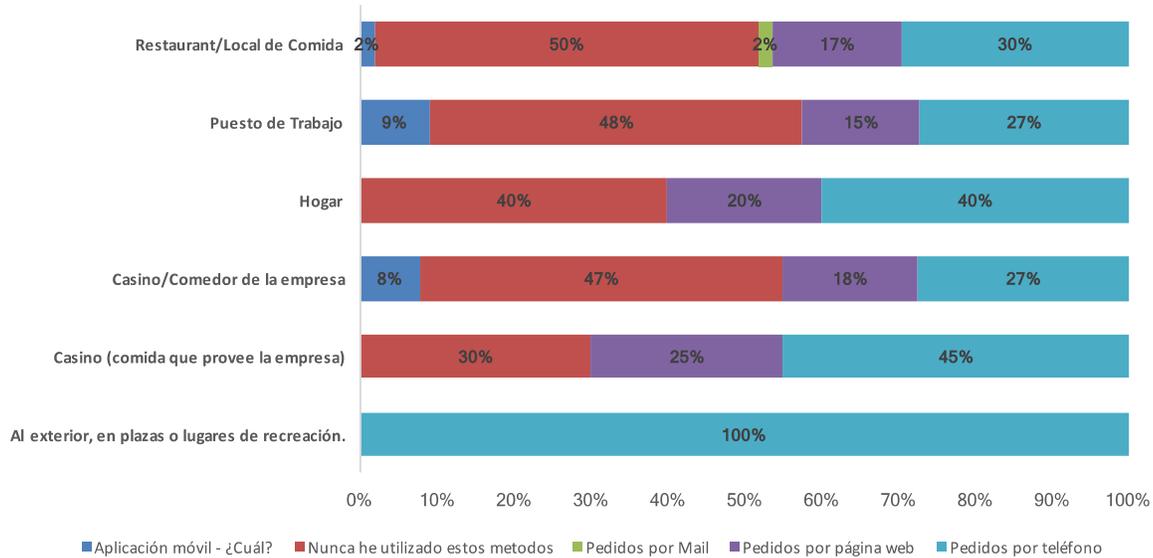


Tabla 10 anexo: Encuesta locales venta de comida – almuerzos (Barrio Rosario Norte)

Pregunta	MUESTRA LOCALES TARGET					
	D-Fab	Urban Deli	Super Delicïous	Antojo	Sushi Clap	V-smart
1 ¿Utiliza sistema de Reparto?	SI	SI	SI	SI	NO	SI
2 Si utiliza, ¿es interno o externo?	Interno	Interno	Interno	Externo / Interno	-	Interno
3 ¿Qué aplicación utiliza habitualmente para despacho?	No utilizo	No utilizo	No utilizo	Pedidos Ya / Dexpress	No utilizo	No utilizo
4 ¿Cual es el costo de la venta por repartir?	Costo fijo mensual	Costo fijo mensual	Costo fijo mensual	Variable entre 10% y 25% de la venta	-	Costo fijo mensual
5 ¿Tiene capacidad para aumentar la producción para despacho de almuerzos?	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6 ¿Cuales son los principales atributos que debe tener una aplicación para despacho de alimentos?	- Cobertura geografica - bajo precio - buena logistica - Rapidez de entrega - buen desarrollo	- Cobertura geografica - bajo precio - rapidez de entrega - facil acceso - buenas imágenes, publicidad	- Que sea conocida - pagina confiable - Precio justo - buena logistica	- Cobertura geografica - bajo precio - rapidez de entrega - buena logistica - Buen desarrollo, que permita entregar ofertas y descuentos, opiniones del local.	- Cobertura geografica - bajo precio - rapidez de entrega - Que tenga metodos de pago - buena logistica	- Cobertura geografica - bajo precio - rapidez de entrega - buena logistica

Gráfico 10 Descripción Zonas Geográficas de los principales barrios de Oficinas de Santiago

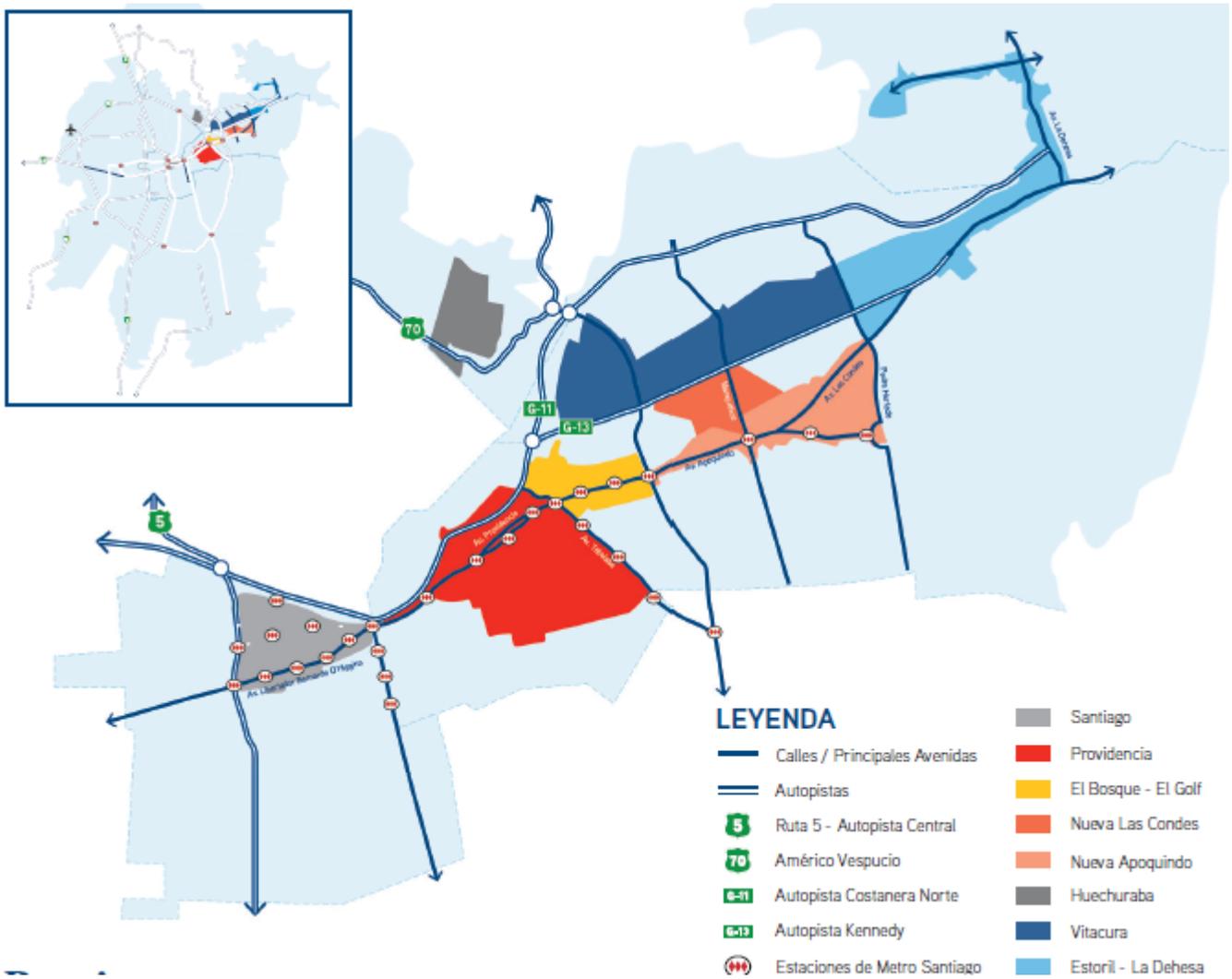


Tabla 11 anexo: descripción locales de comida

Local	Especialidad
Super Delicious	Platos preparados listos para repartir, con posibilidad de incorporar postres, bebidas, y otros acompañamientos
Gusto Casero	Restaurant de comida casera, pero que está algunas cuadras alejadas del centro mismo del barrio, pero que puede tener una muy buena plataforma de entrega además de ofrecer comida de primer nivel
Dfab	Platos preparados y ensaladas
Antojo	Varias locaciones en el barrio, platos con toque delicatessen
Market Chef	Diversas alternativas de platos preparados.
Vsmart	Ensaladas y quiches.
Bagels&Co	Sandwich de bagels y ensaladas estilo judío con certificación Kosher.
Sushi Clap	Sushi y comida japonesa
Naturista	Comida Vegetariana

Se seleccionaron los cargos de jefatura para pago de remuneración variable ya que tienen mayor influencia en la estrategia y operación. Adicionalmente se incorpora al cargo Ejecutivo de ventas debido que es un cargo que en mercado tiene dentro de su estructura de renta incentivo variable con el fin de impulsar los contratos con locales de comidas.

El pago de los incentivos en general es anual para los jefes, incentivando la estrategia a mediano plazo, para los cargos comerciales el plazo del pago es menor ya que deben ir cumpliendo metas de venta mensuales y semestrales.

Se detalla cada indicador y la asignación del peso para el cargo que aplica.

Tabla 12 anexo *Parrilla de indicadores y peso de asignación por cargo*

Nombre del KPI	Forma de calculo	Periodicidad de calculo	Descripción	Meta	Gerente General	Gerente de Operaciones	Jefe de Programación	Jefe Comercial	Ejecutivo de Ventas	Jefe de Distribución y Logística	Jefe administración y personas
Encuesta Satisfacción entrega	nota 1 a 5 mediante la aplicación	Mensual	La aplicación tendrá un sistema de calificación de la entrega, 1 a 5 estrellas, para evaluar la satisfacción al cliente con la entrega del almuerzo. Se favorecerá o penalizará cumplimiento de acuerdo a evaluación objetivo.	nota 4	10%	25%	-	-	-	40%	-
Plazos de entrega	minutos de retraso fuera del intervalo de entrega	Mensual	cumplimiento de la entrega en intervalo de pedido. Se favorecerá o penalizará cumplimiento de acuerdo a evaluación objetivo.	0 minutos de retraso	10%	25%	-	-	-	40%	20%
Evaluación desempeño	nota de la jefatura de 1 a 5	Anual	Se evaluará al personal de acuerdo a nivel de competencias por cargo	nota 3	-	-	20%	20%	-	20%	20%
Ebitda	% de cumplimiento	Anual	cumplimiento de EBITDA presupuesto	meta por definir	80%	50%	20%	20%	-	-	-
Ventas	% de cumplimiento	Mensual	cumplimiento de venta presupuesto	meta por definir	-	-	-	60%	100%	-	-
Fails	número de errores	Mensual	Número de errores o caídas de la aplicación	0 errores	-	-	60%	-	-	-	-
Rotación	% mensual	Mensual	renuncias voluntarias / dotación presupuestada	2%							60%
					100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Finalmente se muestra la tabla de pago para el cumplimiento de cada indicador:

Tabla 13 anexo *tabla de pago cumplimiento indicadores*

Rangos	%Cumplimiento indicador	Factor de Pago
Umbral	0-95%	0%
Mínimo	95%	85%
Target	100%	100%
Máximo	115%	150%
Más de 115%	115%	150%

Tabla 14 anexo Salarios Personal Acomer

Salarios \$MM CLP - Anual	A1	A2	A3	A4	A5
Gerente General	28	28	28	28	28
Gerente de Operaciones	28	28	28	28	28
Jefe de Programación	26	26	26	26	26
Programador	40	40	40	40	40
Jefe Comercial	28	28	28	28	28
Ejecutivo de Ventas Zona Oriente	10	10	10	10	10
Ejecutivo de Ventas Zona Poniente	10	10	10	10	10
Jefe de Distribución y Logística	17	17	17	17	17
Repartidores	31	199	332	413	413
Jefe administración y personas	-	22	22	22	22
Analista de reclutamiento y selección	8	8	8	8	8
Contador	14	18	18	18	18
Total Salarios	241	434	567	648	648

Tabla 15 anexo Detalle Costos IT

Costos Anual IT \$MM CLP	A1	A2	A3	A4	A5
Servidor Premium	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Arriendo Housing	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Smartphones Ejecutivos	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
Telefonía /Licencias/Dominios	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Smartphones Repartidores	4,12	23,31	38,97	48,41	48,41
Total IT	14,81	34,00	49,65	59,10	59,10

Smartphones repartidores considera arriendo de equipo, con un costo total de \$22.000 por repartidor, donde se considera un Smartphone básico más plan de datos.