



“ACOMER”

Parte II

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

**Alumno: Jose Luis Pereira Feres
Profesor Guía: Rolf Weinreich Balze**

Santiago, Noviembre 2017

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	2
I OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	3
II ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	4
III DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	5
IV PLAN DE MARKETING	6
V. PLAN DE OPERACIONES.....	7
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	13
VII PLAN FINANCIERO	16
7.1 Supuestos	16
7.2 Proyección EERR	18
7.2 Proyección Flujo de Caja	19
7.3 Balance	21
7.4 Evaluación Financiera	22
7.5 Sensibilidades	25
VIII RIESGOS CRÍTICOS	26
IX PROPUESTA INVERSIONISTA.....	26
X CONCLUSIONES.....	28
XI ANEXOS.....	29

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. A su vez espera ser un complemento para los locales de venta de almuerzo, ya que en muchos casos abrirá un canal nuevo de distribución permitiendo a locales que no cuentan con un servicio de reparto, llegar a nuevos segmentos.

En esta segunda parte del informe de Plan de Negocios, se pone énfasis en el desarrollo del Plan de Operaciones de Acomer, el Equipo Gestor y principalmente la proyección de resultados y valoración de la oportunidad de Negocio tanto para los impulsores del proyecto como para inversionistas interesados en entrar en éste, entrando en detalle en el cálculo de rentabilidad del proyecto.

Se espera que al cabo de 3 años, Acomer alcance un EBITDA aproximado de \$639 MM CLP, alcanzando 25 mil pedidos de almuerzos semanales.

La rentabilidad esperada del proyecto alcanza un 84% 3n un período de 5 años, y se presentará una propuesta al inversionista al final de este informe invitándolos a participar en este atractivo proyecto de inversión, además de realizar sensibilidades respecto al precio cobrado y a la demanda, identificando los principales riesgos y desafíos que son necesarios para ser exitosos en este mercado competitivo.

I OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La creación en los últimos años de nuevos barrios de negocio como Rosario Norte, Sanhattan, barrio el Golf, Ciudad empresarial, ha creado zonas en la ciudad con gran tráfico de población flotante y que necesitan satisfacer sus necesidades de alimentación. La alimentación actual es variada desde restaurantes tradicionales, locales de nuevas cadenas que ofrecen todo tipo de alimentación que se han posicionado fuertemente en el último tiempo, con estilos y precios variados.

A través de encuesta de hábitos y modo de consumo realizada por el equipo gestor de Acomer, y cuyos resultados están detallados en la parte I de este informe y 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 día a día, representando un **38%** de primera preferencia de hábito de consumo en la muestra, por lo que existe una demanda creciente para cubrir y satisfacer.

Si bien hoy en día existen algunas aplicaciones que se enfocan en el mercado de reparto de comida a domicilio u oficinas, éstas se enfocan mayormente en el reparto a la casa, para compartir con amigos en vez de estar presente en el segmento que busca Acomer, que es de menor margen pero mucha mayor cantidad.

La oportunidad es entrar en un segmento que necesita una decisión rápida y que necesita una solución de almuerzo que venga en forma de menú, y a un precio razonable que permita ser una alternativa día a día sin gastar demasiado tiempo en la oficina. El segmento clave de precios se ha identificado entre \$4.000 a \$8.000 CLP, que según la encuesta realizada por el equipo gestor del proyecto representa el 42% de la muestra.

Mayor detalle sobre la oportunidad de Negocio se encuentra en parte I de este plan de Negocios.

II ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

Los consumidores son todas las personas que consumen su almuerzo en algún lugar habilitado de su empresa o en su puesto de trabajo, que según datos de la encuesta, representan al **38%** de la muestra, especialmente trabajador entre 25-40 años.

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, centrándose en locales emergentes que ofrecen almuerzos “ready to go”

Respecto a la competencia se identifican dos grupos, los primeros son los locales físicos, como los son los Restaurantes para servir en local, locales con la modalidad de góndolas *fast buy*, que ofrecen alimentos envasados fríos o calientes para llevar o servir en local, 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, y por último 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. De este grupo, se intentará varios locales no sean competidores, sino que aliados de Acomer en la distribución de almuerzos.

El otro grupo son aplicaciones móviles ya existentes como DXpress y Pedidos YA, que si bien ya tienen un tiempo establecido, su segmento de negocio apunta hacia otro consumidor.

El análisis de la Industria y entorno competitivo se realizó a través de análisis PESTEL y a través de análisis de Porter, entregando ambos análisis una tendencia favorable hacia la creación 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. Acomer debe entregar elementos diferenciadores a los clientes/demandantes y proveedores/oferentes que apunten, en el caso de los clientes estos elemento deberán ser la rapidez, comodidad y calidad. Además se comparó situación con situación en otros países, donde se ha visto una penetración muy fuerte del canal online, y Chile sin duda debiera seguir esos pasos en el futuro.

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

III DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La idea 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 la logística de reparto. El funcionamiento es que los consumidores que quieran ordenar la comida, deben ingresar a la aplicación, 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 de recibir una entrega rápida y con el almuerzo listo para servir.

El modelo de Negocio de Acomer es ser el portal para elegir comida y también ser el encargado de toda la logística de distribución. La elección de este modelo 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. La ventaja que quiere aprovechar Acomer es que estará presente en sectores de oficinas concentrados tanto en locales como consumidores, creando una red de distribución eficiente y que le permita tomar una ventaja competitiva.

Para rentabilizar el negocio se cobrará un *fee* como principal fuente de ingresos, compuesto en un *fee* al cliente y un *fee* al local de venta de comida, no descartándose otras fuentes de ingresos en el futuro.

Respecto a cómo irá creciendo Acomer a lo largo de su operación, se han definido tres etapas iniciales de escalamiento, que se pueden identificar como Etapa de entrada, consolidación y expansión. En la primera etapa se comenzará con el barrio de Rosario Norte, que es el barrio más vanguardista de oficinas en Santiago y que concentra mucha población de trabajadores y muchos locales de venta, muchos de ellos pequeños con góndolas *ready to go*, en unas pocas cuadras, para luego continuar con barrios más tradicionales como El Golf y Sanhattan y posteriormente incorporar el centro de Santiago y otros barrios más periféricos como Ciudad Empresarial.

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

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

IV PLAN DE MARKETING

Mercado meta definido son trabajadores bajo 40 años, principalmente debido a la mayor familiaridad que tienen con el uso de aplicaciones web, especialmente a través de *smartphones*, y que además almuerzan preferentemente en algún lugar de su oficina.

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 que corresponderán a en \$500 CLP por envío y una tasa del 10% del valor del menú (valor lista) respectivamente, considerando los costos que el local se ahorra al tener un servicio de reparto.

La estrategia de comunicación y ventas se orientará principalmente en medios digitales y simultáneamente, se dirigirá en medios más tradicionales como Espacios públicos y en los puntos específicos de venta.

El canal de distribución 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.

Para la estimación de las ventas se estableció la cantidad de trabajadores que transita diariamente por cada barrio de negocios en Santiago en base a los reportes de ocupación de oficinas¹ y se utilizó como porcentaje objetivo preliminar un 38% de éstos. De este mercado, se espera al cabo de 2 años obtener el 7% de éste, con una frecuencia semanal de 2.5 pedidos. La meta del 7% es en cada zona geográfica que se esté presente, y se espera cumplirla al cabo de 24 de meses. Tabla 1 detalla proyecciones anuales de venta e ingresos.

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

Tabla 1 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

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

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 1 Flujo de crecimiento de las operaciones



- **Etapas de Entrada/Piloto, primeros 6 meses.**

Después de una revisión de las posibilidades, se ha seleccionado partir las actividades de operación de Acomer en el sector de Nueva Las Condes-Rosario Norte, debido a las siguientes razones principales que permiten utilizar el barrio como un piloto de entrada

Tamaño Mercado: Rosario Norte es un barrio con un potencial de 90.000 trabajadores a diario, sólo superado por el barrio de El Bosque-El Golf en el sector Oriente.

Concentración de Oficinas: Sumado a la gran cantidad de trabajadores que llega día a día al barrio, es un barrio muy concentrado en muy pocas cuadras, que permite optimizar recorridos de reparto

Figura 2 Área Rosario Norte



Proveedores /Oferta de Locales: dispone de gran cantidad de locales de venta de comida de todos tipos que pelean fuertemente por captar clientes, varios de los cuales se han detectado que pueden ser fuertes aliados de Acomer. **Ver Anexo Tabla 11.**

Sin duda es un sector inicial que está a la vanguardia en Santiago, y que podría tener una implementación más adecuada para pilotear la aplicación, al poder crear un sistema de reparto óptimo, sincronizado con los diferentes locales.

El tiempo de la fase de Inicio considera crear una marca en este barrio, por lo que se ha definido un período de 6 meses para lograr una masa óptima de público objetivo y posicionar la aplicación de una buena forma de manera de que su expansión sea de forma más natural.

- **Etapas de Consolidación, mes 6 en adelante.**

Como etapa de consolidación se ha definido ampliar las áreas de cobertura, enfocándose en los sectores más tradicionales como lo es el barrio el Golf-El Bosque, y el sector denominada “Sanhattan” (Providencia-Vitacura).

Figura 3 Área el Golf

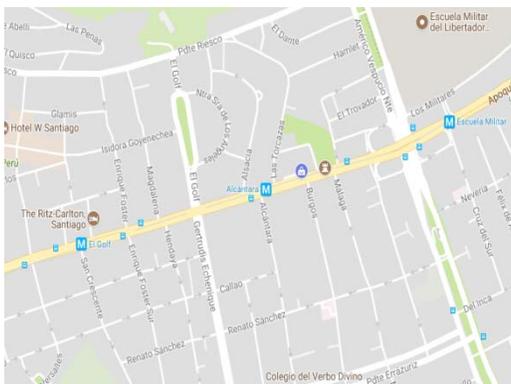


Figura 4 Área Sanhattan, Providencia.



Se ha definido estos sectores como etapa de consolidación, ya que para entrar a estos lugares se necesita una aplicación con un público ya posicionado, ya que son lugares más tradicionales, y donde la competencia es más fuerte.

- **Etapa de Expansión, mes 13 en adelante.**

Para esta etapa se han definido dos estrategias:

La primera estrategia se refiere a seguir creciendo a otros sectores de oficinas con condiciones similares a las presentes en los dos primeros lugares seleccionados. Los sectores donde se implementará, serán Providencia, enfocándose en el sector de Manuel Montt-Los Leones, junto con llegar al centro de Santiago, y a algunos barrios más periféricos como el sector de Ciudad Empresarial y también sectores de oficinas de la Dehesa.

La segunda estrategia, es ir diversificando el negocio, y aprovechar la estructura que se tendrá para ofrecer nuevos servicios. El primero de los servicios adicionales, es no sólo abarcar clientes individuales, añadiendo la atención a empresas, ya sea a través de almuerzos corporativos, como por ejemplo pueden ser reuniones de trabajo, como también desayunos o celebraciones al interior de la compañía. Adicionalmente, también se ofrecerán estos servicios a personas naturales, de modo que puedan satisfacer una celebración u otro evento en la comodidad de su casa.

5.2. Flujo de operaciones

A continuación se especifican todos los procesos internos que se realizan para mantener la continuidad operacional de Acomer.

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

Para que la aplicación de Acomer presente la oferta diaria de un local de comida, se deben tener los siguientes documentos de incorporación.

- Contrato de incorporación, se especifican las condiciones de cobro por el servicio de promoción y venta de los almuerzos, los plazos de depósito de dinero de la venta, la cuota diaria de producción para reparto y las condiciones y plazos del tiempo de permanencia en la aplicación.

- Patente comercial municipal y una resolución sanitaria al día del local.
- Detalle del menú a ofrecer en la aplicación.

Este es uno de los procesos claves en el desarrollo del proyecto de la aplicación ya que se destinarán ejecutivos de ventas especializados para establecer las alianzas comerciales con los locales de comidas y que sirvan de socios estratégicos de oferta base 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.

Si la venta no se realiza por falta del producto causa de no cumplimiento de stock comprometido por parte del local de alimentos, se cobrará de todas maneras la comisión del servicio más una multa equivalente a 1UF.

- **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.

La orden de reparto se genera una vez que el cliente efectúe el pago en la aplicación.

La logística del reparto considera la asignación de una mochila térmica con capacidad máxima de 20 almuerzos que tiene que recoger en local asignado. Cada repartidor puede tener un máximo de 2 locales asignados.

El horario de reparto para los clientes considera 2 opciones de entrega:

Opción 1 = Entre 12.30 y 13:30

Opción 2 = Entre 13:30 y 15:00

Cada repartidor deberá presentarse diariamente a las 12:00 pm en el local que la aplicación le asigne durante la mañana, mostrando la hoja de ruta específica a repartir, el repartido solo podrá tener como máximo 2 locales asignados simultáneamente para repartir durante su turno.

El local por su parte deberá preparar las órdenes que lleguen en la aplicación, procurando que estén debidamente selladas y empaquetadas con los envases que proporcionará Acomer. Finalmente el local deberá imprimir el código autoadhesivo que genera la aplicación y pegarlo en cada producto a despachar.

El repartidor se llevará las órdenes para entregar a cada cliente asegurándose de finalizar el proceso de recepción escaneando el código del almuerzo entregado.

Se consideran 30 minutos para que el repartidor vuelva a la base y cargue nuevamente con máximo de 20 almuerzos.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para el proceso de implementación y puesta en marcha del proyecto se ha estimado un tiempo de 6 meses antes del inicio de las operaciones. A continuación se detalla la carta Gantt con las principales actividades, tiempo y costo involucrado.

Tabla 2 Gantt plan implementación

Item	Actividades	M-6	M-5	M-4	M-3	M-2	M-1	M1	
		Implementación							Inicio Operación
1	Creación de rol empresa y constitución	\$ 300.000							
2	Desarrollo aplicación y pagina web				\$ 14.014.000				
3	Contratación Equipo de Ventas				\$ 15.723.556				
4	Adquisición de activos para la operación(equipos computacionales)					\$ 10.000.000			
5	Implementación Oficina					\$ 10.000.000			
6	Contratación personal operación(repartidores y desarrolladores planta)+ costo contratación						\$ 2.910.313		
Gastos Implementación		\$ 52.947.868							

El cronograma considera aspectos críticos para implementar el negocio, tales como el desarrollo y prueba de la aplicación y en paralelo el levantamiento de la base de locales que se incorporaran en la aplicación, esta base será gestionada por un equipo de ventas que tendrá la responsabilidad de visitar a los locales y mostrarles las bondades de la aplicación.

5.4. Dotación

A continuación se presenta la dotación de la empresa Acomer necesaria al final de cada periodo, considerando el crecimiento de los ingresos y los planes de expansión de la operación.

Tabla 3 Dotación empresa

AREA	CARGO	Años										
		A0	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
DIRECTORIO	Socio Director	2					4					
GERENCIA	Gerente General(*)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Gerente de Operaciones(*)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TI	Jefe de Programación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Programador	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
COMERCIAL	Jefe Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Ejecutivo de Ventas Zona Oriente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Ejecutivo de Ventas Zona Poniente	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DISTRIBUCIÓN	Jefe de Distribución y Logística	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Repartidor	5	44	179	173	273	245	252	252	252	252	252
ADMINISTRACIÓN	Jefe administración y personas	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Analista de reclutamiento y selección	Externo	Externo	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Contador	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo	Externo
	TOTAL Dotación Acomer Internos	11	53	190	184	284	256	263	263	263	263	263

(*) Hasta el 5to año de operación los 2 socios fundadores ocupan los cargos de Gerente General y Gerente de Operaciones.

El número de repartidores se calculó en base a la cantidad de pedidos diarios que se espera tener a medida que avance el proyecto. Se estimó que cada repartidor puede realizar el reparto de 35 pedidos diarios, pensando que los pedidos se realizan en oficinas muy cercanas, y que su capacidad de llevar almuerzos es de 20 pedidos. Es decir, se estima que el repartidor realice dos rondas diarias.

Si bien el foco de los repartos es la hora de almuerzo, se ha decidido que un 10% de los repartidores trabajen full time, para poder satisfacer entrega de pedidos de almuerzo u otros servicios (onces, catering, etc.) fuera de este horario.

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.

A continuación se presentan las principales responsabilidades de cada cargo junto con el organigrama presupuestado al final del año 1 de la evaluación.

- **Área Gerencia General:**

Gerente General, responsable de la dirección de la empresa, define las políticas generales con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados por el Directorio o los propietarios. Para potenciar su crecimiento, establece políticas de negocio, estrategias de desarrollo y planes de inversión propuestos para las distintas áreas funcionales.

Gerente de Operaciones, responsable de dirigir el funcionamiento de las actividades que intervienen en la marcha del negocio. Administra los recursos, costos, calidad y asegura la continuidad operacional del negocio.

- **Área Informática:**

Jefe de Programación, responsable de la coordinación, supervisión y levantamiento de cambios y mejoras de la aplicación Acomer, que impliquen impactos en la operación del negocio. Detecta necesidades y mejoras de uso por parte de los clientes y diseña la manera de suplirlas, coordinando el desarrollo de mejoras a los sistemas.

Programador, responsable de la ejecución de cambios, mejoras y programación de la aplicación Acomer. Monitorea los sistemas y aplica procedimientos de resolución de problemas.

- **Área Comercial:**

Jefe comercial, responsable de programar las actividades de venta de la empresa, dirige, administra y controla las funciones de los equipos de venta. Mantiene contactos con clientes y hace seguimiento. Implementa las estrategias de venta, evaluando posteriormente los resultados.

Ejecutivo de venta, responsable de captar en terreno los locales de comida que estarán presentes en la aplicación Acomer , con el fin de ofrecer los servicios y bondades del producto, generando un cierre de venta exitoso.

- **Área Distribución:**

Jefe de distribución y logística, responsable de la táctica y coordinación de las operaciones de despacho de los pedidos de la aplicación Acomer. Organiza las rutas de envío, planes de contingencia y todas las actividades necesarias para el despacho correcto del equipo de repartidores.

Repartidor, encargado de repartir diariamente los pedidos que se originan en la aplicación Acomer por los clientes, recepcionando los pedidos desde los locales de comida hasta la puerta del cliente final.

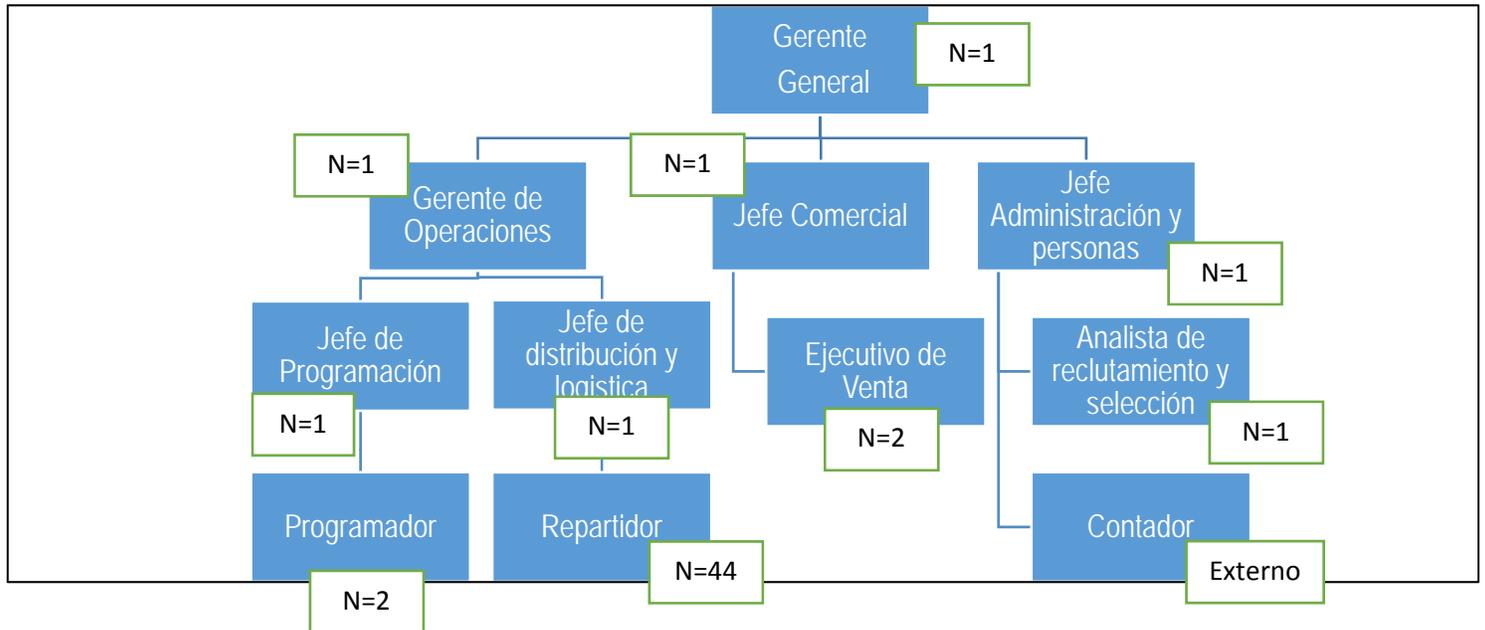
- **Área administración:**

Jefe administración y personas, responsable de la gestión administrativa de la empresa, evalúa e implementa nuevas políticas en temas de selección, capacitación, compensación.

Analista de reclutamiento y selección, ejecuta las labores administrativas de la empresa, entre sus funciones están la de realizar contratos a los trabajadores, reclutamiento y selección, mantener información actualizada de los colaboradores, análisis de remuneraciones, entre otros.

Estructura organizacional al final del primer año de operación.

Figura 5 organigrama de la empresa



6.2 Incentivos y compensaciones

- **Compensación Fija**

La compensación fija de la empresa Acomer se compone del sueldo base más la gratificación legal con tope 4,75 IMM, a continuación se presentan las rentas de ingreso para cada cargo, considerando el promedio de mercado del estudio de remuneraciones de la caja los años 2016.

Tabla 4 Rentas de ingreso

Cargo	Jefe Directo	Jornada Horas Mensuales	Sueldo Base Ingreso	Gratificación con Tope	Total remuneración Fija Mensualizada
Gerente General	-	180	1.596.246	106.875	1.703.121
Gerente de Operaciones	Gerente General	180	1.596.246	106.875	1.703.121
Jefe de Programación	Gerente de Operaciones	180	1.700.000	106.875	1.806.875
Programador	Jefe de TI	180	1.500.000	106.875	1.606.875
Jefe Comercial	Gerente General	180	1.800.000	106.875	1.906.875
Ejecutivo de Ventas Zona Oriente	Jefe Comercial	180	650.000	106.875	756.875
Ejecutivo de Ventas Zona Poniente	Jefe Comercial	180	650.000	106.875	756.875
Jefe de Distribución y Logística	Gerente de Operaciones	180	1.100.000	106.875	1.206.875
Repartidor	Jefe de Distribución y Logística	80	133.333	33.333	166.667
Jefe administración y personas	Gerente General	180	1.400.000	106.875	1.506.875
Analista de reclutamiento y selección	Jefe administración y personas	180	540.000	106.875	646.875

Para el caso del Gerente general y Gerente de operaciones se considera el tope máximo legal de 60UF por ser los socios quienes ejercen el rol.

Para el caso de los repartidores se considera un sueldo base de \$300.000 superior al IMM, proporcional por la jornada de trabajo que corresponde a 80 horas mensuales.

- **Compensación variable:**

El objetivo de la compensación variable es alinear conductas que contribuyan a logro de los objetivos estratégicos del negocio tales como: rapidez, calidad y comodidad.

1- Cargos elegibles para bono:

Tabla 5 cargos elegibles a incentivo variable

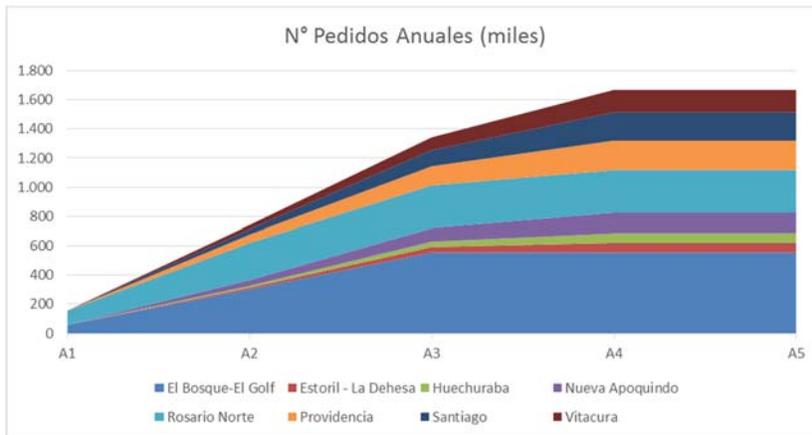
CARGO	N° de sueldos base al año	Periodicidad de pago
Gerente General	4	Anual
Gerente de Operaciones	4	Anual
Jefe de Programación	2	Anual
Jefe Comercial	2	Semestral
Jefe de distribución y logística	2	Anual
Jefe administración y personas	2	Anual
Ejecutivo de Ventas	1	Mensual

VII PLAN FINANCIERO

7.1 Supuestos

- Estimación de Ingresos definida en capítulo 4.6, en base al crecimiento de la demanda y al alcance del proyecto. 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 1 Pedidos anuales (miles)



- **Costos Variables:** costos variables relativamente bajos, detallados en tabla 6, principalmente debido a la utilización de transbank y costos de *packaging*.

Tabla 6 Costos Variables

Costo	\$CLP x Pedido
Fee Transbank (1%)	60
Packaging	50
Otros	10
Total	120

- **Costos Fijos:**
 - Salarios Los principales costos de operación son los relacionados con los salarios, tanto del equipo administrativo como de los repartidores, explicados en capítulo 6. Repartidores consideran un 90% de trabajadores *part-time* (80 horas mensuales), y un 10% de repartidores full time. Tabla 14 Anexo contiene detalle de los salarios para los años de operación del proyecto.
 - Costos IT: gastos asociados a planes de Smartphone de equipo gerencial y repartidores, y arriendo de servidores. Ver anexo tabla 15 para ver el completo detalle de los gastos.
 - Publicidad: Definida en capítulo 4.6
 - Arriendo Oficinas
- Tasa Impuesto, 27%, con pagos anuales en Abril de acuerdo a la ganancia del período del año anterior
- Horizonte de evaluación, 6 meses de implementación de la inversión y 5 años de operación, estimando venta del emprendimiento en el año 6.

7.2 Proyección EERR

Los resultados para los primeros 24 meses de operación se presentan en la tabla 7.

Tabla 7 Proyección EERR 24 meses

EERR \$MM CLP - reales	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Ingresos	2	3	4	5	6	7	11	14	17	21	25	27	32	39	44	50	50	65	71	77	84	91	97	114
Total Ingresos	2	3	4	5	6	7	11	14	17	21	25	27	32	39	44	50	50	65	71	77	84	91	97	114
Costos Variables	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	5	5	5	7	8	8	9	10	11	12
Total Costos Variables	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	5	5	5	7	8	8	9	10	11	12
Margen Variable	2	2	3	4	6	6	10	12	15	18	22	24	28	35	39	45	45	58	63	68	75	81	87	102
Salarios	18	18	18	18	19	19	20	20	21	22	23	24	27	29	30	32	32	36	37	38	40	42	43	47
Gastos IT	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4
Publicidad	7	7	7	7	7	7	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Arriendo Oficinas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Otros	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total Costos Fijos	29	29	29	30	30	30	29	30	31	32	33	33	36	38	39	41	41	45	47	48	50	52	54	59
EBITDA	(28)	(27)	(26)	(25)	(24)	(24)	(19)	(17)	(16)	(13)	(11)	(9)	(8)	(3)	(0)	4	4	13	16	20	25	29	33	43
Depreciación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Resultado Operacional	(29)	(28)	(28)	(27)	(26)	(25)	(20)	(19)	(17)	(15)	(12)	(11)	(9)	(4)	(2)	2	2	12	15	19	23	28	31	42
Impuestos	(8)	(8)	(7)	(7)	(7)	(7)	(5)	(5)	(5)	(4)	(3)	(3)	(2)	(1)	(0)	1	1	3	4	5	6	8	8	11
UTILIDAD	(21)	(21)	(20)	(19)	(19)	(19)	(15)	(14)	(12)	(11)	(9)	(8)	(7)	(3)	(1)	2	2	8	11	14	17	20	23	31

Como se aprecia en los resultados de los primeros 24 meses, éstos son negativos los primeros meses de operación (hasta el mes 15), principalmente por los salarios del equipo administrativo y debido a que se estará en la etapa de introducción y consolidación en algunos barrios determinados. Esta situación se revierte a partir del segundo año de operación, cuando la demanda se incrementa, debido a la madurez del negocio y a la entrada en operación de nuevas zonas geográficas. Esta operación negativa desembocará en un aporte de capital de trabajo para solventar la operación durante estos primeros meses, que ha sido calculada en \$251 MM, a través del método de déficit acumulado máximo, que deberá ser desembolsado por los accionistas de Acomer, en adición al CAPEX de Inversión en el año de inicio.

En tabla 8 se muestra el EERR para los 5 años de operación del proyecto, logrando un EBITDA en el año 5 de \$853MM CLP.

Tabla 8 Proyección EERR 5 años

EERR \$MM CLP - reales	A1	A2	A3	A4	A5	% Ingresos
Ingresos	141	816	1.477	1.836	1.836	100%
Total Ingresos	141	816	1.477	1.836	1.836	100%
Costos Variables	15	89	161	200	200	11%
Total Costos Variables	15	89	161	200	200	11%
Margen Variable	125	727	1.316	1.635	1.635	89%
Salarios	240	434	567	648	648	35%
Gastos IT	15	34	34	50	59	3%
Publicidad	70	43	36	36	36	2%
Arriendo Oficinas	16	16	16	16	16	1%
Otros	24	24	24	24	24	1%
Total Costos Fijos	365	551	677	773	783	43%
EBITDA	(240)	176	639	862	853	46%
Depreciación	17	17	17	17	8	0%
Resultado Operacional	(257)	159	622	845	844	46%
Impuestos	(69)	43	168	228	228	12%
UTILIDAD	(187)	116	454	617	616	34%

A partir del segundo año de operación ya se tiene un flujo positivo, que permite la sostenibilidad del proyecto, llegando a su pleno desarrollo a partir del año 3. En la última columna se presenta el % sobre los ingresos para el quinto año de operación.

Se han estimado los resultados considerando la etapa de estar sólo en Santiago, enfocados en el *delivery* de almuerzos.

7.2 Proyección Flujo de Caja

Inversión en Activos

La inversión estará concentrada principalmente en el desarrollo de la aplicación, a través de la contratación de programadores principalmente y compra de equipos adecuados para el desarrollo y posterior mantención de la aplicación.

Además, se deberá invertir en compra de todo lo relacionado para hacer posible el reparto de los pedidos, implementación de la oficina central y capital de trabajo. Tabla 9 resume los principales costos de la inversión, incluyendo los salarios del equipo Gestor. El tiempo de ejecución de la inversión y puesta en marcha de la aplicación se estima en 6 meses.

Tabla 9 Inversión Inicial

Item	Monto (\$CLP)
Desarrollo Aplicación	21.021.000
Contratación Equipo Ventas	15.723.556
Compra Equipos	10.000.000
Implementación Oficina y Arriendo	17.884.000
Salario Equipo Gestor	27.795.259
Publicidad	21.105.600
Mochilas Repartidores	7.500.000
Total Inversión	121.029.415

Inversión en Capital de Trabajo

Adicionalmente, y como se esperan resultados negativos en los primeros meses de la implementación, es necesario un aporte de capital de trabajo de aproximadamente \$250MM CLP, que serán adicionales a la inversión estimada de \$121MM CLP, totalizando una inversión por parte de los accionistas **de \$371 MM**. La inversión se realizará 100% con capital, no considerando deuda bancaria en el desarrollo del proyecto y se realizará en el año inicial.

En tabla 10 se muestra estimación del flujo de caja para los primeros 24 meses, considerando 6 meses donde se desarrolla el proyecto y 18 meses de operación, determinándose un aporte de capital de trabajo a partir del método de déficit acumulado máximo de \$251MM

Tabla 10 Proyección Flujo de Caja 24 meses

Flujo Caja \$MM CLP - reales	M-6	M-5	M-4	M-3	M-2	M-1	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18
Utilidad Neta							(21)	(21)	(20)	(19)	(19)	(19)	(15)	(14)	(12)	(11)	(9)	(8)	(7)	(3)	(1)	2	2	8
Depreciación							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Impuestos Diferidos							(8)	(8)	(7)	(7)	(7)	(7)	(5)	(5)	(5)	(4)	(3)	(3)	(2)	(1)	(0)	1	1	3
Capital de Trabajo																								
Flujo Operacional	-	-	-	-	-	-	(28)	(27)	(26)	(25)	(24)	(24)	(19)	(17)	(16)	(13)	(11)	(9)	(8)	(3)	(0)	4	4	13
CAPEX Proyecto	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)																		
CAPEX operacional																								
Total CAPEX	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja de Proyecto	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(20)	(28)	(27)	(26)	(25)	(24)	(24)	(19)	(17)	(16)	(13)	(11)	(9)	(8)	(3)	(0)	4	4	13

En tabla 11 se proyecta el flujo de caja para el primer año de ejecución de la inversión, así como para los 5 años de operación siguientes.

Tabla 11 Proyección Flujo de Caja 6 años

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		-	-	-	-	-
Flujo Neto Proyecto	(121)	(240)	156	645	674	604

Al ser una aplicación móvil con pago a través de tarjetas de crédito o en efectivo se espera el cobro del 100% de lo generado durante el mes, así como tampoco se tienen grandes demoras en los pagos de los costos fijos, siendo las únicas partidas de ajustes a la utilidad neta la depreciación y la variación del pago de impuesto.

Se ha utilizado un Capex operacional de \$20MM anuales, consistente en reposición de equipos y otros elementos necesarios para la mantención del servicio.

7.3 Balance

En tabla 12 se presenta el Balance anual de Acomer, el cual tiene por objetivo presentar situación financiera al término de cada año de análisis

Tabla 12 Balance Financiero Acomer

Balance (\$MM CLP)	A1	A2	A3	A4	A5
Disponible	(0)	167	696	916	903
Cuentas x Cobrar	-	-	-	-	-
Activos Circulantes	(0)	167	696	916	903
Activos Fijos	121	141	161	181	201
Depreciación Acumulada	(17)	(34)	(51)	(67)	(76)
Total Activos Fijos	104	107	111	114	125
TOTAL ACTIVOS	104	274	807	1.030	1.029
Cuentas x Pagar	-	-	-	-	-
Impuesto por pagar	(69)	(26)	168	228	228
Préstamos Bancarios C/P	-	-	-	-	-
Pasivos Circulantes	(69)	(26)	168	228	228
Préstamos Bancarios l/P	-	-	-	-	-
Pasivos Largo Plazo	-	-	-	-	-
Capital	361	372	372	372	372
Resultado Acumulado	-	(187)	(71)	383	1.000
Resultado Ejercicio	(187)	116	454	617	616
Dividendos	-	-	(116)	(570)	(1.187)
PATRIMONIO	173	301	639	801	801
PATRIMONIO+PASIVOS	104	274	807	1.030	1.029

Como se anticipó en la sección anterior, para cubrir \$344MM requeridos para realizar el proyecto no se considera deuda bancaria, sino que se pretende realizar con 100% de capital. La propuesta al inversionista se detallará en capítulo IX.

Se han incorporados dividendos correspondientes a la utilidad Neta del año anterior, comenzando en el año 3, ya que se espera utilidad en el ejercicio a partir del segundo año.

7.4 Evaluación Financiera

Cálculo Tasa de Descuento

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

$$r_e = r_f + \beta_e * (r_m - r_f)$$

r_f : definido como tasa libre de riesgo, estimada como el promedio de los últimos 5 años de los bonos a 10 años del banco central en pesos chilenos (BCP a 10 años)

β_e : Beta sin apalancamiento de industria de software (sistemas y aplicaciones), calculada por Aswath Damodaran², Enero 2017.

$(r_m - r_f)$: Premio por riesgo de mercado para Chile, estimada por Aswath Damodaran, Enero 2017.

Adicionalmente se incorporará un premio por riesgo de liquidez, debido a que no es un activo transable en la bolsa.

Tabla 13 muestra los parámetros utilizados, resultando una tasa de descuento estimada de 18,2%

Tabla 13 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%

² <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

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 14.

Tabla 14 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 15 resume resultados de valorización del flujo del accionista, sin considerar ninguna deuda financiera.

Tabla 15 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.

7.5 Sensibilidades

Se ha sensibilizado las estimaciones dependiendo de la cantidad de pedidos semanales y también dependiendo de la tarifa cobrada, y variando la tasa de descuento en ambos casos.

En tabla 16 y 17 se muestran ambas sensibilidades, y el impacto que generan en el VAN del proyecto

Tabla 16 Sensibilización respecto a números de pedidos semanales (en base al 4 año de operación)

VAN (\$MM)	N° Pedidos Semanales							
	16.890	21.113	25.336	29.558	32.092	33.781	38.003	
Tasa descuento	15%	425	929	1.434	1.938	2.241	2.442	2.947
	20%	262	676	1.090	1.503	1.752	1.917	2.331
	25%	137	481	824	1.168	1.374	1.512	1.855
	30%	40	329	618	906	1.079	1.195	1.483
	35%	-36	209	454	699	846	944	1.189

Tabla 17 Sensibilización respecto al Fee total (Cliente + Local)

VAN (\$MM)	Fee Acomer \$CLP/Pedido						
	500	800	1.100	1.400	1.700	2.000	
Tasa descuento	15%	-1.026	607	2.241	3.874	5.507	7.141
	20%	-929	411	1.752	3.092	4.432	5.772
	25%	-852	261	1.374	2.487	3.600	4.714
	30%	-791	144	1.079	2.014	2.949	3.884
	35%	-741	52	846	1.640	2.433	3.227

Como se aprecia en ambas sensibilidades, estas dos variables son fundamentales para la rentabilidad del proyecto, por eso es necesario lograr la masa crítica que permita la rentabilidad del proyecto. Se decidió sensibilizar frente a tasa de descuento también, ya que al ser una *start-up*, el riesgo asociado que puedan ver otros inversionistas puede ser mayor al planteado por el equipo gestor.

Por último, en tabla 18 se muestra la sensibilidad de la TIR del proyecto respecto al *fee* cobrado y a la cantidad de pedidos semanales.

Tabla 18 Sensibilización TIR respecto a N° pedidos semanales y Fee

TIR	N° Pedidos Semanales							
	16.890	21.113	25.336	29.558	32.092	33.781	38.003	
Fee Acomer	800	-25%	5%	22%	35%	41%	45%	54%
	1.100	34%	51%	65%	77%	84%	88%	97%
	1.400	61%	79%	93%	107%	114%	119%	130%
	1.700	82%	100%	116%	131%	139%	145%	157%

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 19 incorpora propuesta para el inversionista

Tabla 19 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 20, 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 20 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

Acomer busca ser una opción real para consumidores que quieren minimizar el tiempo gastado para comprar un almuerzo durante su jornada laboral, haciendo más fácil y simple la elección del almuerzo para estos trabajadores. A su vez permite a los locales de comida actuales, principalmente los que son pequeños y que venden platos *ready to go*, que en los últimos años se han incrementado fuertemente en las distintas zonas de negocio de Santiago, alcanzar una masa mayor de venta que permita rentabilizar más sus operaciones, a un costo más bajo que implementar su propio servicio de reparto.

En esta segunda parte del informe de Plan de Negocio, se ha puesto el énfasis en el plan operacional y en el plan financiero del emprendimiento.

El plan operacional hace foco en el desarrollo y mantención de la aplicación, destacando el equipo gestor y estableciendo la estructura necesaria para lograr los objetivos planteados. Además se resalta la importancia que tendrá la logística al momento de realizar los pedidos requeridos cada día.

Respecto a la rentabilidad que presenta el proyecto ésta es bastante atractiva para cualquier inversionista, de un 84%, que es esperable para un proyecto con los riesgos que tiene una *start-up* de esta clase.

Las claves del proyecto para que sea rentable serán encontrar verdaderos aliados con los locales de comida con los que se trabaje, de manera de lograr el sistema de reparto óptimo que se espera y que haga atractivo el negocio. A su vez, al ser negocio de márgenes pequeños, la clave es el volumen que alcance, 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.

XI ANEXOS

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

Cuenta de P3-Cuál es tu sexo	P3-Cuál es tu sexo			
Rango Etario	Femenino	Masculino	Total general	%
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.

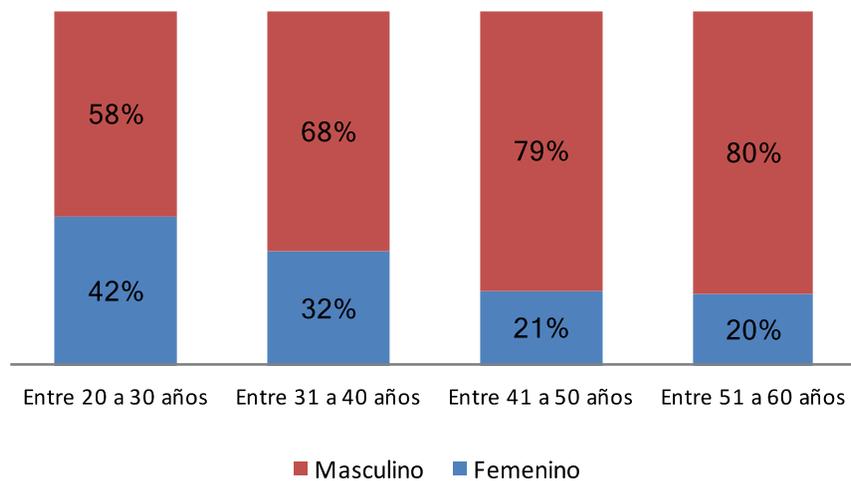


Tabla 2 anexo: Rango Zonas de trabajo y tamaño de la empresa.

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.

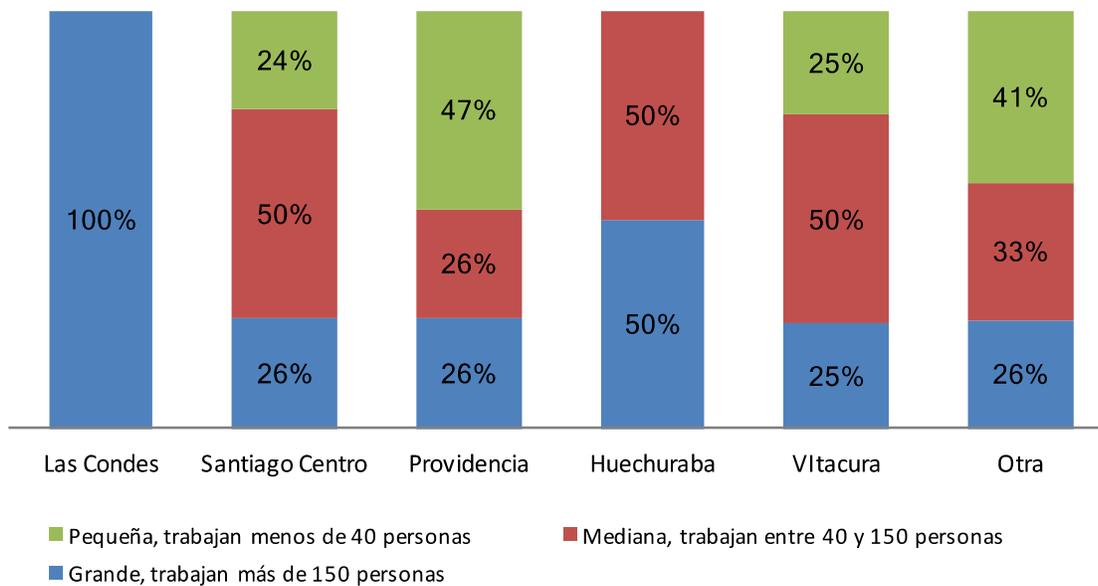


Tabla 3 anexo: Financiamiento del Almuerzo

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

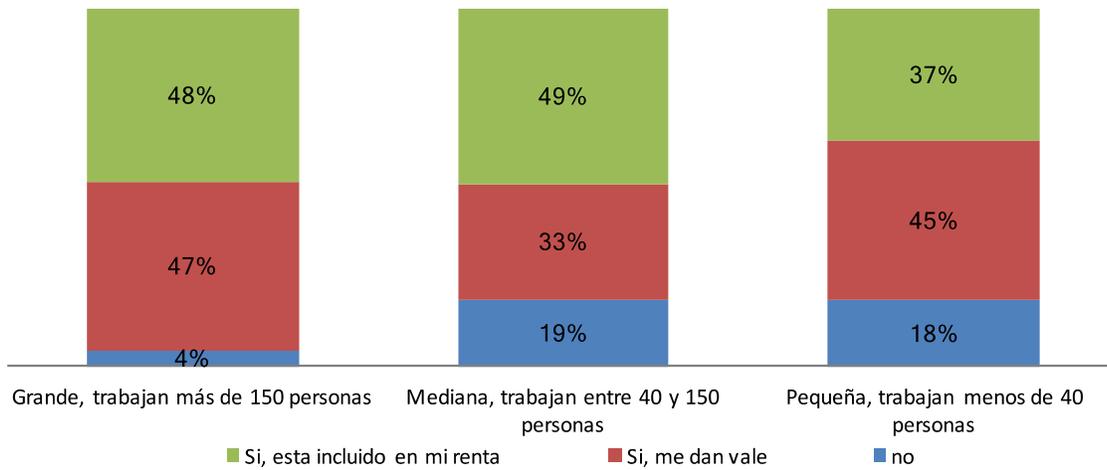


Tabla 4 anexo: Lugar donde se almuerza y cargo en la empresa

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

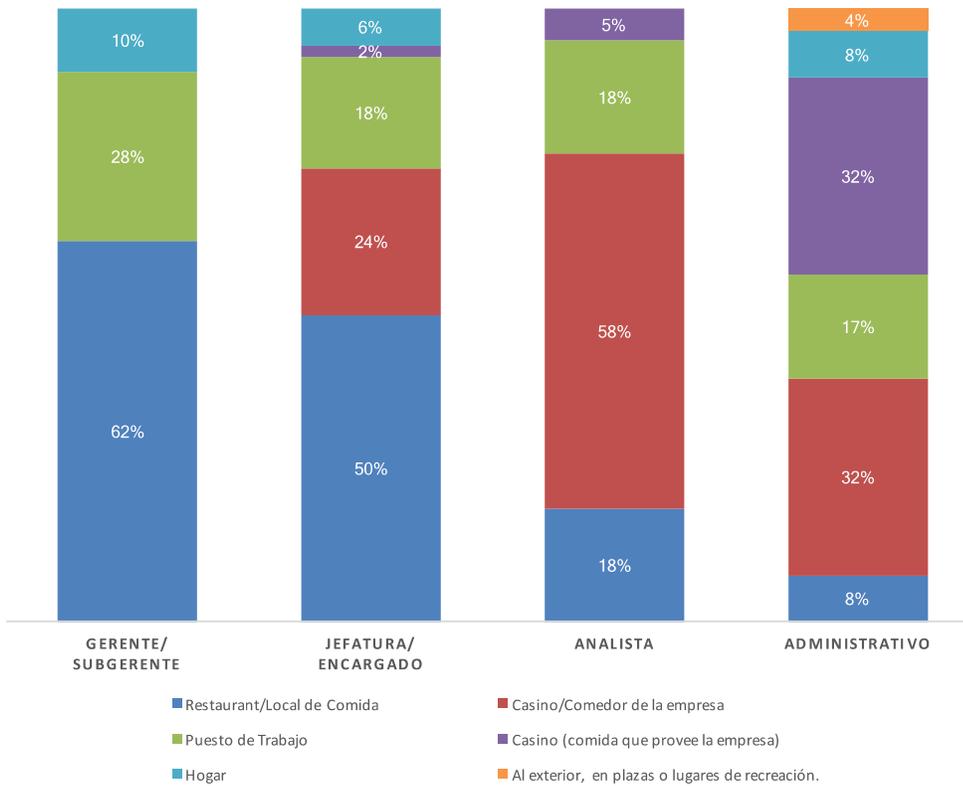


Tabla 5 anexo: Modalidad de adquirir almuerzo

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

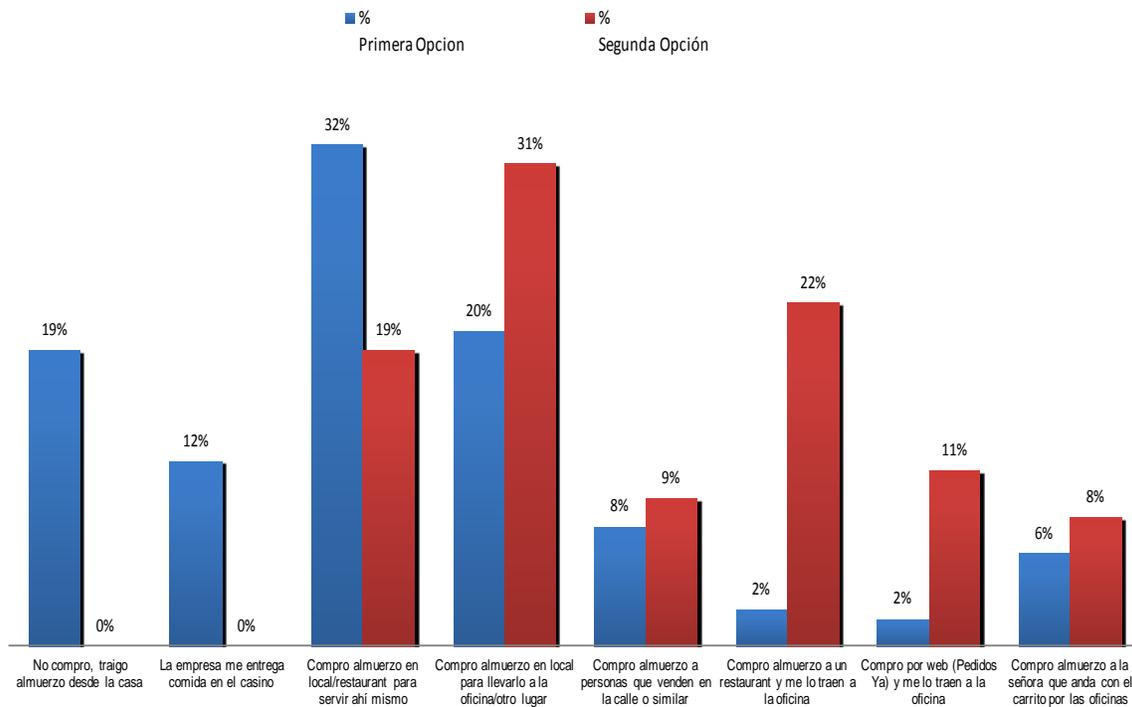


Tabla 6 anexo: Ticket Promedio de Compra

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

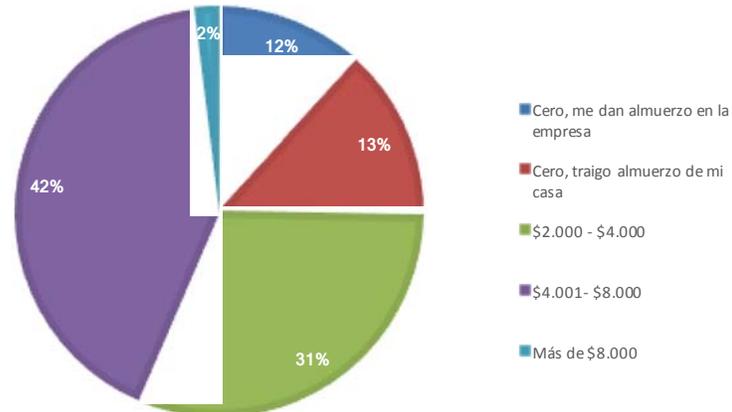


Tabla 7 anexo: Factores determinantes de Compra

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

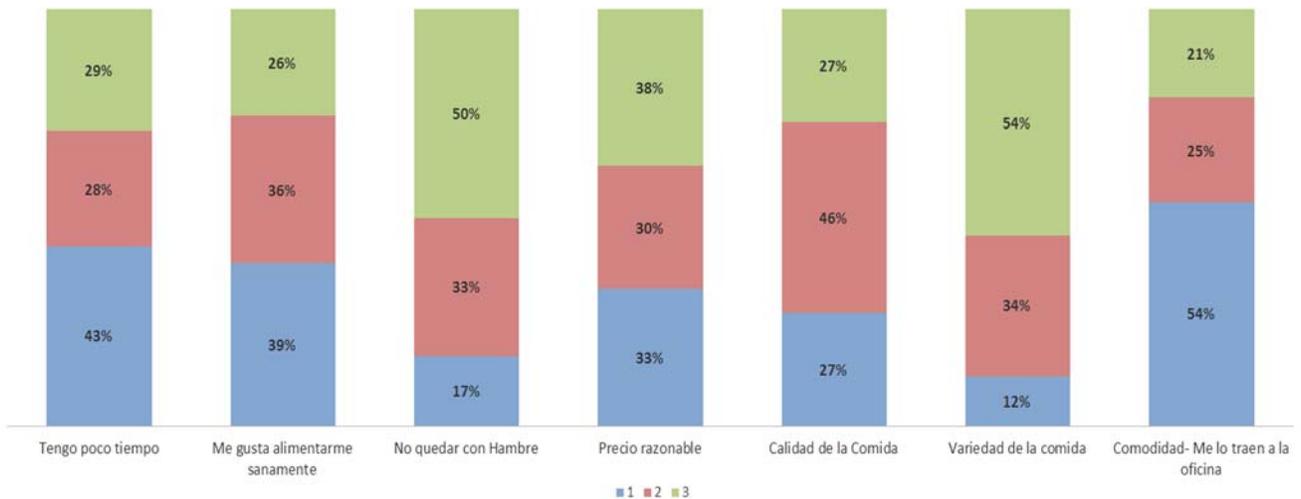


Tabla 8 anexo: Factores determinantes de Compra V/S Lugar Frecuente

	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

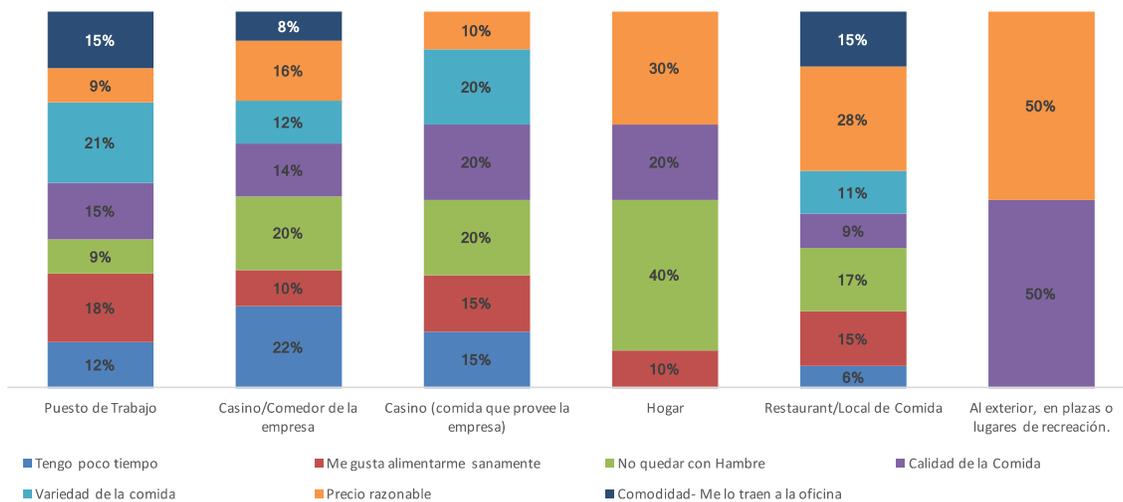


Tabla 9 anexo: Canales para pedir almuerzos V/S Lugar Frecuente

Etiquetas de fila	Aplicación móvil - ¿Cuál?	Nunca he utilizado estos métodos	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

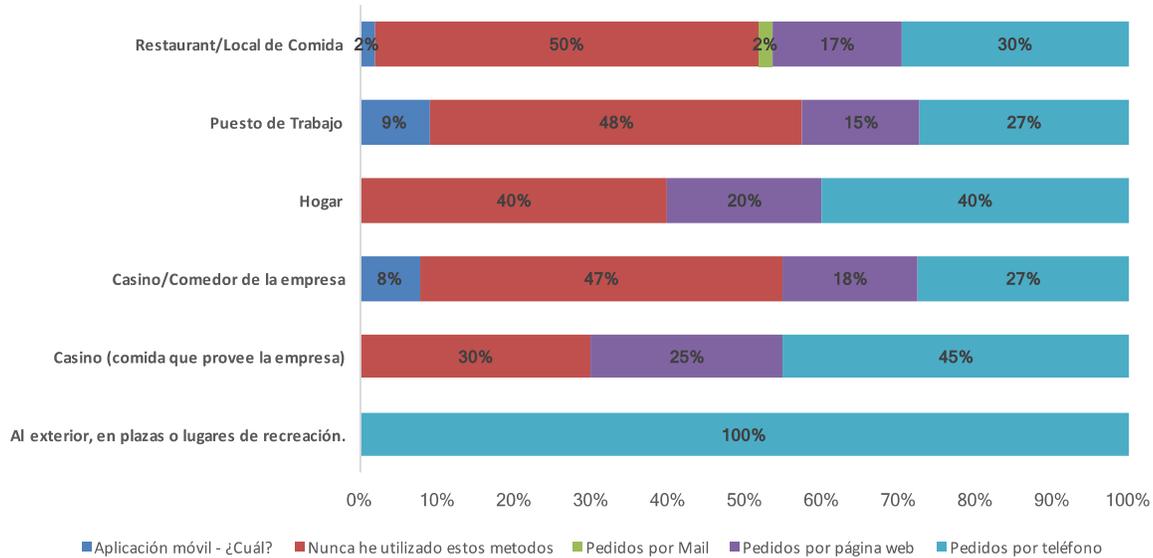


Tabla 10 anexo: Encuesta locales venta de comida – almuerzos (Barrio Rosario Norte)

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

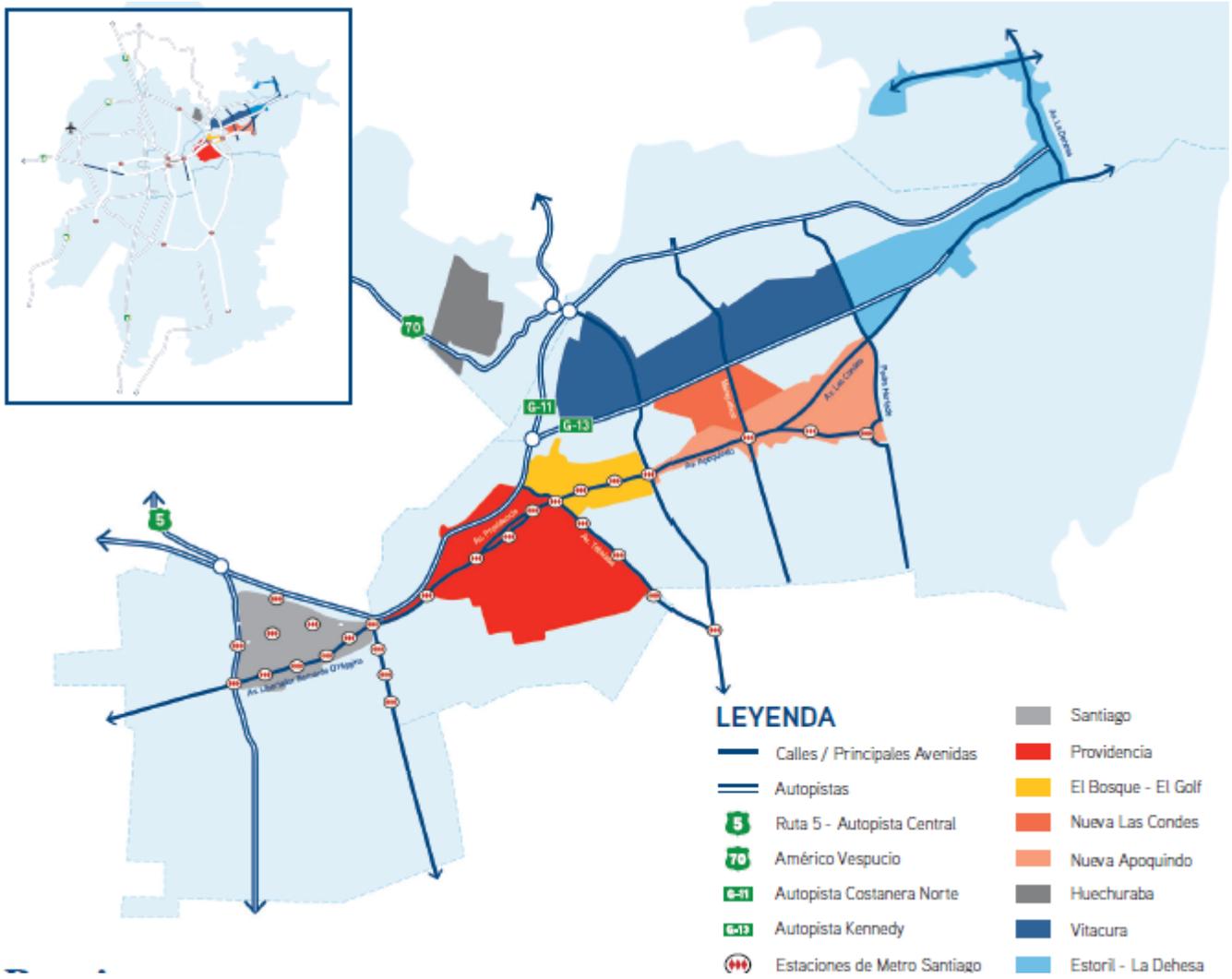


Tabla 11 anexo: descripción locales de comida

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.