



PLAN DE NEGOCIOS

PARTE II

**Empresa de producción y venta de menús de comida
saludable con delivery**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MBA

Lenin G. Bustamante Granda

Profesor Guía
Rodrigo Fuentes Díaz

Santiago de Chile
Invierno 2019

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	7
I. Oportunidad de Negocio	9
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	10
2.1. Industria	10
2.1.1. Amenaza de nuevos entrantes	10
2.1.2. Amenaza de productos sustitutos	10
2.1.3. Amenaza de proveedores	10
2.1.4. Poder de los compradores	10
2.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes	10
2.2. Competidores	10
2.3. Clientes	10
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	12
3.1. Modelo de negocios	12
3.2. Descripción de la empresa	12
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento	12
3.4. Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad	12
IV. Plan de Marketing	13
4.1. Objetivos de Marketing	13
4.2. Estrategia de Segmentación	13
4.2.1. Macro segmentación de mercado	13
4.2.2. Microsegmentación de mercado	13
4.2.3. Microsegmentación de clientes	13
4.3. Estrategia de producto/servicio	13
4.4. Estrategia de Precios	13
4.5. Estrategia de Distribución	14
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	14
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	14
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	14
V. Plan de Operaciones	15
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	15
5.1.1. Marketing y ventas:	16
5.1.2. Logística de entrada	16
5.1.3. Producción y envasado	16
5.1.4. Logística de salida	16

5.1.5.	Servicio post venta _____	16
5.2.	Flujo de operaciones _____	17
5.3.	Plan de desarrollo e implementación _____	18
5.3.1.	Procesos _____	18
5.3.2.	Control: _____	20
5.3.3.	Carta Gantt: _____	20
5.4.	Dotación _____	21
VI.	<i>Equipo del proyecto</i> _____	25
6.1.	Equipo gestor _____	25
6.2.	Estructura organizacional _____	25
6.2.1.	Producción: _____	26
6.2.2.	Logística: _____	27
6.2.3.	Recursos Humanos: _____	27
6.2.4.	Comercial: _____	27
6.2.5.	Servicios Externos: _____	28
6.3.	Incentivos y compensaciones _____	28
VII.	<i>Plan Financiero</i> _____	30
7.1.	Inversión Inicial _____	30
7.2.	Proyección de ventas _____	31
7.3.	Costos y gastos _____	33
7.4.	Depreciaciones _____	35
7.5.	Flujo de caja _____	36
7.6.	Rentabilidad del negocio _____	38
7.7.	Período de recuperación de la inversión y punto de equilibrio _____	38
7.8.	Análisis de Sensibilidad _____	38
7.9.	Conclusiones del Plan Financiero _____	39
VIII.	<i>Riesgos Críticos</i> _____	40
8.1.	Financiamiento _____	40
8.2.	Mercado _____	40
8.3.	Producción _____	41
8.4.	Distribución _____	41
IX.	<i>Propuesta Inversionista</i> _____	42
X.	<i>Conclusiones</i> _____	43
	Anexos _____	44
	Bibliografía _____	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Flujo de Caja (expresado en CL \$ miles)	8
Gráfico No. 2: Cadena de valor	15
Gráfico No. 3: Inversiones en Activos Fijos (expresado CL \$ en miles)	23
Gráfico No. 4: Organigrama	26
Gráfico No. 5: Inversiones en Activos (expresado CL \$ en miles)	31
Gráfico No. 6: Ingresos por venta (expresado en CL \$ miles)	33
Gráfico No. 7: Costo de Producción (expresado en CL \$ miles)	33
Gráfico No. 8: Gastos Operacionales (expresado en CL \$ miles)	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Carta Gantt	20
Tabla No. 2: Requerimientos de personal	21
Tabla No. 3: Stock clientes al fin de cada año	22
Tabla No. 4: Proyección de clientes atendidos por cada nutricionista	22
Tabla No. 5: Clientes gestionados por cada telefonista	23
Tabla No. 6: Repartidores y demanda proyectada	24
Tabla No. 7: Salarios a costo empresa	28
Tabla No. 8: Inversión y capital de trabajo	30
Tabla No. 9: Stock clientes al fin de cada año y distribución de la demanda	32
Tabla No. 10: Precios sin I.V.A.	32
Tabla No. 11: Proyección staff de producción, administración y logística	34
Tabla No. 12: Período de vida útil activos inmovilizados	35
Tabla No. 13: Depreciación proyectada	35
Tabla No. 14: Flujo de caja a 5 años (expresado en CL \$ miles)	36
Tabla No. 15: Flujo de caja a perpetuidad (expresado en CL \$ miles)	37
Tabla No. 16: Necesidades de financiamiento	42

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo No. 1: Tamaño de Mercado expresado en USD \$ (CL \$ 680 = USD \$ 1 Dólar)</i>	<i>44</i>
<i>Anexo No. 2: Punto de equilibrio.....</i>	<i>45</i>
<i>Anexo No. 3: Proyección de clientes e ingresos.....</i>	<i>46</i>
<i>Anexo No. 4: Equipamiento de cocina.....</i>	<i>48</i>
<i>Anexo No. 5: Modelo Canvas.....</i>	<i>49</i>
<i>Anexo No. 6: Tasas de consumo por producto.....</i>	<i>50</i>
<i>Anexo No. 7: Gastos de Marketing.....</i>	<i>51</i>
<i>Anexo No. 8: Capital de trabajo.....</i>	<i>52</i>
<i>Anexo No. 9: Insumos para calcular y proyectar los gastos operacionales.....</i>	<i>57</i>
<i>Anexo No. 10: Proyección de los Gastos Operacionales.....</i>	<i>58</i>
<i>Anexo No. 11: Cálculo tasas de descuento.....</i>	<i>59</i>
<i>Anexo No. 12: Encuesta a profundidad – Investigación de Mercados.....</i>	<i>60</i>
<i>Anexo No. 13: Tabla de supuestos.....</i>	<i>70</i>
<i>Anexo No. 14: Análisis de Sensibilidad.....</i>	<i>71</i>

Resumen Ejecutivo

Si consideramos que el 12% de la población chilena tiene diabetes, siendo éste el índice más alto de Sudamérica; que una de las principales causas de esta enfermedad es la obesidad y que el 23% de adultos la padece; que la falta de tiempo es un factor clave que impulsa a los chilenos a engordar; y que, por otro lado, la principal preocupación de la población es la salud; entonces nos enfrentamos a un gran desafío que merece soluciones innovadoras. Para contribuir a la atención de estas necesidades y, simultáneamente, al mejoramiento de la calidad de vida, existe Deli Food, empresa especializada en la producción de menús de comida saludable con delivery, incluyendo, por cierto, servicios de asesoría nutricional personalizados. Nuestros alimentos serán dispuestos en recipientes de vidrio -porque la salud de las personas y el medio ambiente son nuestra prioridad-; y no es menos importante mencionar que, desarrollaremos un menú atractivo para los niños -nicho actualmente desatendido-.

Nuestro segmento objetivo corresponde a hombres y mujeres de entre 25 y 45 años, del GSE ABC1, que habitan en Talagante, Peñaflor, Maipú y Calera de Tango (comunas desatendidas por los competidores directos). Nuestros clientes son amantes de la comida saludable, gustan de la variedad de alimentos y consideran al “tiempo” como un recurso valioso. Consumen en promedio 4,5 comidas al día, gastan más de CL \$ 4.000 por comida y compran online.

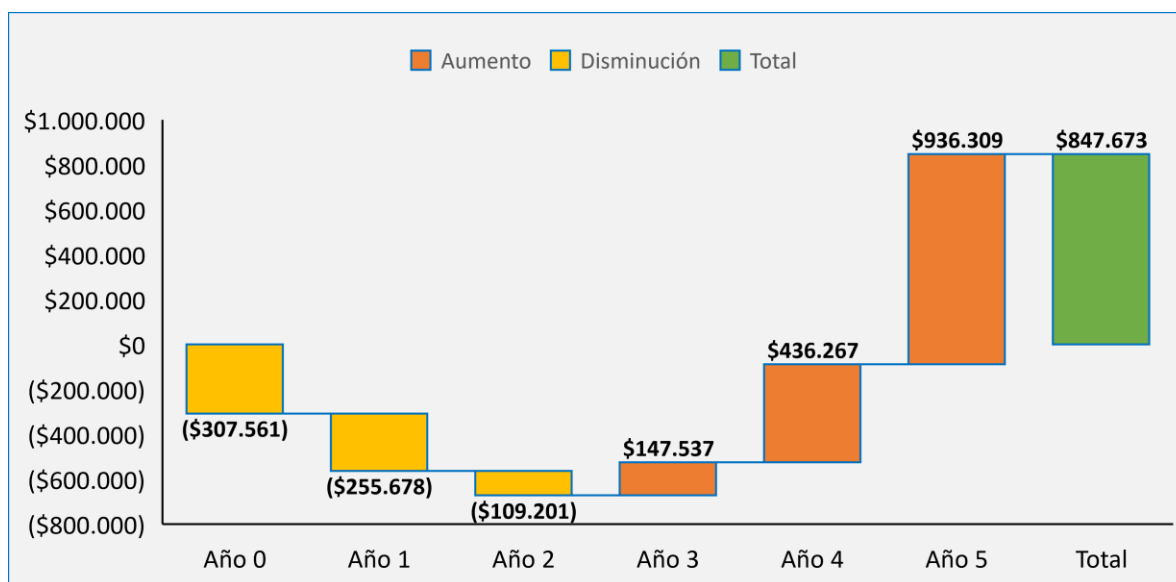
En la estructura operacional dos procesos son fundamentales: la logística de distribución y el control de calidad de productos y servicios. La cadena de logística se ha diseñado de tal forma que los repartidores puedan realizar 6 (seis) entregas por hora; es decir, 36 diarias, siendo esto viable debido a que las rutas se diseñan anticipadamente. Asimismo, cada trimestre se evaluará la satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad de alimentos y servicio, prestando mayor atención a la asesoría nutricional y a la puntualidad del delivery. Para medir el desempeño de la empresa utilizaremos los siguientes parámetros: utilidades mensuales, número de clientes y número de pedidos por cada tipo de menú.

El tamaño de mercado en las cuatro comunas seleccionadas es de **USD \$16,9 M** (Ver Anexo No. 1). Sin embargo, de acuerdo con nuestra estrategia de escalamiento, el mercado potencial incluye a la Región Metropolitana con USD \$ 550,9 MM, a la Región del Bío Bío con USD \$69,0 MM; y, a la Región de Valparaíso con CL USD \$78,7 MM [Referencia (1)]. En 5 años,

estimamos un **flujo de caja** positivo de \$ CL 847,87 MM (ver Gráfico No. 1), lo que genera un resultado del **VAN** de CL \$ 217,6 MM en 5 años y una **TIR** superior a la tasa de descuento: 23,81% y 14,36% respectivamente. Se ha considerado una **inversión inicial** de CL \$ 307,6 MM para el primer año, y **re inversiones** de CL \$48,9 MM para el segundo y CL \$ 48,1 MM para el tercero¹. El **período de recuperación de la inversión** corresponde a 4,09 años y el **punto de equilibrio diario** asciende a 846 clientes; es decir, CL \$ 81,0 MM. Para garantizar la rentabilidad proyectada, se debe controlar que el costo de producción no supere el 42%; y que, los gastos de logística no excedan el 25% de los ingresos en el horizonte de 5 años.

Finalmente, al realizar el **análisis de sensibilidad** del proyecto en un horizonte de 5 (cinco) años, para que el resultado del VAN sea equivalente a 0 (cero), los ingresos pueden disminuir hasta en un 7,7%; y, si se evalúa a perpetuidad, éstos podrían reducirse hasta en un 25,3% (ver Anexo No. 14).

Gráfico No. 1: Flujo de Caja (expresado en CL \$ miles)



En base a lo anterior, **concluimos que, desde el punto de vista estratégico y económico, este proyecto es viable y rentable.**

¹ CL \$89,9 MM para inversión de activos fijos y CL \$217,7 MM para Capital de Trabajo al inicio del proyecto; CL \$48,9 MM para Capital de trabajo al final del primer año; y finalmente, CL \$48,1 MM en activos fijos al final del segundo año. Valores nominales.

I. Oportunidad de Negocio

La oportunidad que hemos detectado se sustenta en que una de las principales preocupaciones de la población investigada converge en mejorar los hábitos alimenticios, que evidentemente tendrá un impacto en el mejoramiento de su calidad de vida.

Tres factores avalan esta necesidad: (a) enfermedades causadas por hábitos alimenticios no saludables; (b) diferentes ocupaciones laborales, personales y/o familiares impiden que las personas destinen un tiempo adecuado para preparar sus alimentos y/o aprender a cocinar; y, (c) las grandes cantidades de alimentos que se desperdician en Chile. De acuerdo con datos de la Cámara de Innovación Farmacéutica, Chile es el país con el mayor índice de diabetes en América del Sur, 1.513.410 personas la poseen; esto es el 12% de la población. Uno de los factores que estimulan esta enfermedad es la obesidad, ha sido diagnosticada en el 22,8% de adultos; y, se ha proyectado que, en el corto plazo, aproximadamente el 70% de niños tendrán sobrepeso **[Referencia (2)]**. Para evitar o retardar esta enfermedad se necesita dietas saludables y una adecuada actividad deportiva. Otro factor no menos importante es la *pobreza/escasez de tiempo*. De acuerdo con un estudio de la Universidad de Chile desarrollado en 2015, se determina necesario hablar de este concepto cuando las personas trabajan más de 12 horas diarias, y algunos investigadores, usan esta medida como *el umbral de pobreza* con respecto a la variable “tiempo”. Al sumar las horas laborables y el tiempo destinado al transporte, la tasa de pobreza de tiempo es del 29% para los hombres y 23% para las mujeres). Uno de los efectos de esta limitación se evidencia en los desórdenes alimenticios de la población, debido a la falta de tiempo para cocinar o comer algo nutritivo, por lo que las personas se alimentan de lo primero que tienen a la mano, o realizan ayunos muy prolongados, desencadenando el aumento de peso **[Referencia (5)]**. Finalmente, Chile es un país que desperdicia grandes cantidades de comida. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad de Talca, en 2017, “el 95% de las personas piensa que botar comida acumulada en el refrigerador es una práctica normal” **[Referencia (6)]**.

En conclusión, para mejorar la calidad de vida, los clientes también deben corregir sus hábitos alimenticios. Nuestro servicio de comida saludable con delivery procura atender esta necesidad, que la población investigada por sí sola, no pueden satisfacer. Mayor detalle puede encontrarse en la Parte I del Plan de Negocios y en el Anexo No. 12 (Encuesta de mercado).

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1. Industria

Para realizar este análisis se utiliza el método de las 5 fuerzas de Porter:

2.1.1. Amenaza de nuevos entrantes:

Baja. Para competir en esta industria las necesidades de capital no constituyen un limitante.

2.1.2. Amenaza de productos sustitutos:

Baja. El *trade-off precio-desempeño* no resulta tan atractivo para los clientes.

2.1.3. Amenaza de proveedores:

Baja. Hay múltiples ofertantes, totalmente desconcentrados.

2.1.4. Poder de los compradores:

Medio. Se encuentran atomizados; y, por otro lado, los costos de cambio son bajos.

2.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes:

Baja. El tamaño del mercado cubre las expectativas de crecimiento de los cuatro operadores.

En base a lo anterior, ***concluimos que la industria es atractiva***. En la parte I del Plan de Negocios se desarrolla con mayor profundidad los argumentos que sustentan el análisis industrial.

2.2. Competidores

Se desconoce si los competidores directos establecidos en Santiago: Fit Food Chile, Wellness Fit, Libre Pecado y Livian Food, poseen ventajas competitivas sostenibles. Sus productos y servicios cuentan con aspectos distintivos; no obstante, imitables.

2.3. Clientes

Nuestro segmento objetivo tiene las siguientes características:

- Industria B2C.
- Rango etario de 25 a 45 años, habitan en Talagante, Peñaflor, Calera de Tango y Maipú.
- Amantes de la comida saludable.
- Dispuestos a pagar por servicios que permitan usar el tiempo de forma más eficiente.
- No tienen preferencia por un régimen alimenticio específico y compran online.

En el punto 4.2. (Estrategia de Segmentación), se caracterizará con mayor profundidad a nuestros clientes.

Asimismo, mayor detalle puede encontrarse en la Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios

Nuestra **propuesta de valor** radica en entregar menús de comida saludable con delivery, junto con asistencia nutricional, que ayude a nuestros clientes a mejorar su calidad de vida. El **segmento de clientes** considera a personas entre 25 y 45 años, del estrato socioeconómico ABC1, que viven en 4 comunas de la Región Metropolitana. La **distribución** se realizará a través de repartidores contratados directamente. La **estrategia de relacionamiento** se realizará por medio del sitio Web, redes sociales y call center. Las **fuentes de ingresos** dependen de la venta de menús. **Los recursos claves** son: el centro de producción en Calera de Tango, el staff de producción y nutrición, y las plataformas tecnológicas. **Las actividades clave** se relacionan a la elaboración de menús balanceados en diferentes formatos. Los **socios clave** son los proveedores, nutricionistas y repartidores. La **estructura de costos** comprende insumos, materias primas, nómina, Marketing, arriendo, mantenciones y delivery. **La estrategia seleccionada** es enfoque con diferenciación. Ver Anexo No. 5.

3.2. Descripción de la empresa

Deli Food es una SpA que se financiará con recursos de los emprendedores y con el aporte de otros socios. Su actividad central es preparar alimentos saludables y entregarlos donde los clientes soliciten, previa evaluación nutricional especializada.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento

Durante los dos primeros años nos enfocaremos en cuatro comunas de la Región Metropolitana, para luego en el tercer año de ejercicio, expandirnos a 12 comunas. Para el año 4, hemos previsto expandirnos hacia la Región del del Bío-Bío, a Concepción particularmente.

3.4. Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad

Nuestro plan de RSC contempla el registro del contenido nutricional en cada menú y la implementación de una cadena de valor con al menos unos de los proveedores de materias primas.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Están relacionados a materializar la proyección de ventas, a alcanzar los estándares mínimos definidos para medir la calidad de los productos y servicios; al posicionamiento en redes sociales; y, a certificar a Deli Food como una empresa “B”.

4.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia elegida es fundamentalmente geográfica, los niveles de segmentación son:

4.2.1. Macro segmentación de mercado: Industria B2C, hombres y mujeres de 25 a 45 años, ABC1, Comunas de Talagante, Peñaflores, Calera de Tango y Maipú.

4.2.2. Microsegmentación de mercado: Amantes de buenas prácticas alimentarias, gustan de la variedad, aprecian optimizar el tiempo, se asesoran para mejorar sus hábitos alimenticios en función de su actividad física.

4.2.3. Microsegmentación de clientes: Son omnívoros, consumen en promedio 3,5 comidas por día, compran online y gastan más de CL \$ 4.000 pesos por comida.

4.3. Estrategia de producto/servicio

La estrategia de producto contempla ofrecer planes semanales, quincenales o mensuales; diseñar un producto “lonchera” para niños/as; y el servicio de asesoría nutricional antes de elegir el plan/paquete y durante la vigencia del servicio. Además, se incluirá la composición nutricional en cada menú y se utilizará envases reusables.

4.4. Estrategia de Precios

La estrategia inicial de precios es de penetración, la tarifa de entrada es de CL \$4.500 por un almuerzo o cena; y CL \$ 7.900 por el paquete de dos menús diarios: almuerzo y cena.

4.5. Estrategia de Distribución

Es selectiva - geográfica, la empresa solo cubrirá ciertas comunas de la Región Metropolitana, para luego crecer a la Región del Bío Bío. La distribución se realiza con repartidores propios, contratados directamente por la empresa para garantizar la calidad del producto y servicio.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

Se realizará a través de medios digitales, alianzas comerciales, CRM y siembra de producto.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Las cuatro comunas donde iniciará el proyecto tienen un potencial de 13.124 clientes, correspondiente al GSE ABC1 de estas comunas [Referencia (23)] (ver Anexo No. 1). Durante el primer año, se pretende captar al menos 400 clientes activos; es decir, el 3% del total estimado de clientes. Para el segundo año, se prevé un crecimiento mensual promedio de 6%, para el tercer año 8%, para el cuarto 2%, y para el quinto 1% (ver Anexo No. 6).

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

- Siembra de producto: CL \$ 12.941.176.
- Medios digitales: CL \$1.500.000.
- Régimen mensual: CL \$1.600.000, para comunicación digital y mantención de plataformas tecnológicas (ver Anexo No. 7).

Mayor detalle puede encontrarse en la Parte I del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

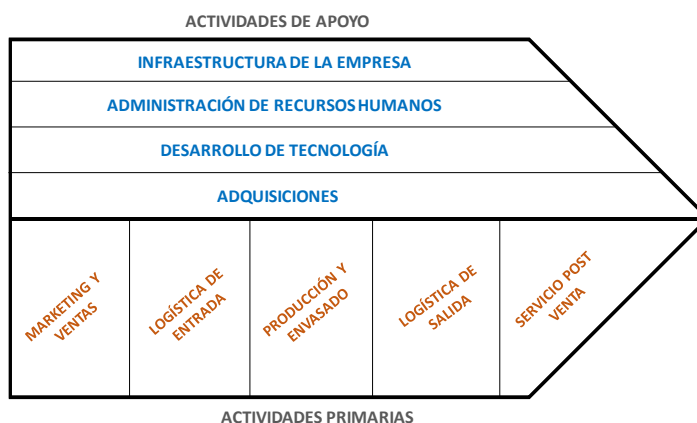
Desde el punto de vista estratégico, la decisión operativa más importante es el montaje del primer centro de producción en un galpón de 1.000 m² ubicado en Calera de Tango, lo que genera la oportunidad de ofertar el servicio en una zona desatendida.

Respecto a cómo competir, además de los aspectos distintivos mencionados en el punto “I”, **son factores determinantes el modelo logístico y la estrategia de escalabilidad**. La inversión inicial contempla dos camionetas, que no serán utilizadas únicamente para el transporte de materias primas, sino también para actuar como nodos en la **cadena de logística**. Es decir, dependiendo de la ubicación de los clientes/usuarios, por medio de ellas trasladaremos los alimentos hasta un punto geográfico intermedio y los entregaremos a los repartidores movilizados en motocicleta.

Uno de los principales aspectos distintivos es el tipo de recipiente en el que se depositarán los alimentos. Considerando que el modelo logístico implica celeridad en la repartición de los envases y su contenido, los repartidores deberán entregar al cliente el recipiente y retirar el/los entregado/s el día anterior; por lo tanto, el número de envases que tengamos en inventario al menos duplicará el número de clientes en stock.

La cadena de valor de Deli Food se resume a continuación:

Gráfico No. 2: Cadena de valor



A continuación, se describen las **actividades primarias** del negocio:

- 5.1.1. Marketing y ventas:** involucra 2 subactividades: Contratación del servicio y Evaluación nutricional.
 - 5.1.1.1. Contratación del servicio:** a través del sitio web o con la asistencia de nuestros/as telefonistas, el cliente elige el menú más conveniente de acuerdo con sus motivaciones u objetivos personales. En cualquiera de los dos casos, se debe acceder a la página, registrar los datos personales, seleccionar el menú, el tiempo que desea mantener el servicio, y posteriormente usar el botón de pago para tarjeta de crédito o transferencia bancaria.
 - 5.1.1.2. Evaluación nutricional:** para determinar la porción y contenido de cada plato, los clientes serán invitados a realizarse una evaluación nutricional por parte de nuestros profesionales, quienes, a partir de un diagnóstico personalizado, sugerirán a los usuarios el menú más conveniente de acuerdo con sus necesidades.
- 5.1.2. Logística de entrada:** la materia prima que adquiere la empresa a proveedores pequeños y geográficamente cercanos debe entregarse una vez por semana en las instalaciones de la planta de producción en Calera de Tango (este punto se explica detalladamente en la estrategia de RSE y sustentabilidad).
- 5.1.3. Producción y envasado:** Los pedidos se prepararán en la mañana y en la tarde, dependiendo del tipo de menú seleccionado por el cliente, y se depositarán en envases de vidrio para la distribución correspondiente.
- 5.1.4. Logística de salida:** la distribución de los alimentos se enmarca en el área de cuatro comunas (Calera de Tango, Maipú, Peñaflores y Talagante); y, a partir del cuarto año en la Región del Bío-Bío. El despacho de los pedidos se realizará en motocicletas, con repartidores contratados de forma directa (relación de dependencia), siempre y cuando sean propietarios del vehículo. Considerando que las rutas pueden diseñarse con antelación, se ha previsto que en un repartidor pueda trabajar hasta 6 horas diarias (de 8h00 a 14h00) y entregar 6 pedidos por hora; es decir, 36 pedidos al día. Para lograr este nivel de optimización, buscaremos la ayuda de un especialista.
- 5.1.5. Servicio post venta:** ejecutado por el Call Center para asegurar la calidad de los productos y servicios y monitorear la evolución de nuestros clientes/consumidores. Este rol será realizado por 2 personas durante el primer año, hasta llegar a 5 al término del quinto año.

5.2. Flujo de operaciones

La estructura de operaciones de este emprendimiento se define de la siguiente manera:



La **captación de clientes** se realizará, en primera instancia, a través del sitio Web, y a partir del segundo año, se habilitará la App Deli Food. Los clientes deben acceder a las plataformas, elegir el menú más adecuado en función de sus necesidades y requerimientos, previo a la evaluación nutricional, y ejecutar el pago correspondiente a su plan semanal, quincenal o mensual, con tarjeta de crédito o débito. El Centro De Atención Telefónica apoyará en la gestión comercial para atraer nuevos clientes.

En relación con la **adquisición de insumos y materia prima**, trabajaremos con proveedores pequeños, con potencial de crecimiento y geográficamente cercanos al centro de producción, para disminuir los costos de logística. Se demandará que nos entreguen la mercancía en nuestras instalaciones. A partir del año 2, se pondrá en marcha el plan para integrar a los proveedores más idóneos a través de la cadena de valor, mencionada en el punto 3.4. (RSE y Sustentabilidad). Si los productos no se encuentran en las comunas adyacentes, los compraremos en los supermercados mayoristas. Esta actividad se realiza semanalmente.

El **transporte** de los insumos, que también se llevará a cabo semanalmente, es clave porque las buenas prácticas de manufactura deben aplicarse desde la cosecha/producción hasta el momento en que los alimentos/insumos se depositan en nuestras bodegas; es parte del plan de aseguramiento de la calidad en toda la cadena productiva. Es probable que al iniciar el proyecto se encuentre deficiencias en el proceso de abastecimiento por la informalidad de los proveedores -en algunos casos-, por ello, integrarlos a través de una cadena de valor contribuiría significativamente.

En cuanto al **almacenamiento**, en nuestro modelo de negocio resulta muy ventajoso conocer la demanda de forma anticipada, por ello, los insumos perecibles se comprarán en función de las necesidades -una vez por semana-; y, en consecuencia, no se requerirá almacenarlos en

grandes cantidades. Los insumos no perecibles serán almacenados por períodos más prolongados, considerando el costo del transporte.

Gracias a la inversión inicial, la capacidad instalada alcanza para atender 1.000 clientes diarios, por lo tanto, existe versatilidad para **producir** en la mañana o en la tarde, en función de la demanda (almuerzos, cenas o una combinación de ambos).

Como se mencionó en el punto 5.1., el proceso de **envasado** es clave para asegurar el cumplimiento de nuestra propuesta de valor, dado que se utilizará envases reusables. Esta actividad se realizará diariamente.

Considerando que tenemos la posibilidad de planificar las rutas de forma anticipada, se ha previsto que, en un plazo de 6 horas, un repartidor pueda **distribuir** hasta 36 pedidos y recibir una compensación de CL \$ 700 por cada entrega efectiva, que es lo que se paga en el mercado.

Finalmente, los envases serán retirados **-devueltos** por el cliente/consumidor- cuando el Repartidor entregue el/los menús correspondientes al día siguiente. Todos los implementos de cocina, incluyendo los envases, son lavados y desinfectados mediante un sistema denominado Thermostop, que permite el “aclarado” de la vajilla solamente si la temperatura del agua en el calderín llega a 85°C [Referencia (25)].

5.3. Plan de desarrollo e implementación

5.3.1. Procesos:

Como se mencionó en el Plan de Marketing, la promoción de los productos y servicios se realizará a través de medios digitales, y físicamente por medio de partners que actuarán como canales para acercarnos a los potenciales clientes, además se realizará una campaña de seeding marketing con la finalidad de promocionar nuestros productos y difundir nuestra oferta de valor. Una vez que el cliente ha seleccionado un plan de alimentación a través del sitio Web, deberá aceptar las condiciones del contrato de servicios disponible en la plataforma y pagar por adelantado el paquete que eligió usando su tarjeta de crédito o débito. Luego, el

cliente será invitado a realizarse una evaluación nutricional por parte de nuestros especialistas en su casa u oficina, para determinar si el plan que eligió es el más adecuado en función de sus objetivos e intereses particulares; si el cliente no tiene objetivos claros, es necesario ayudarlo a identificarlos con precisión, sólo así podrá medir la evolución de su estado físico. Para renovar el plan, se debe repetir el proceso, a excepción de la evaluación nutricional.

Nuestro equipo de chefs tomará los pedidos el último día de la semana y en función de ellos diseñará la oferta de menús para la semana siguiente; por tal motivo, las compras de la materia prima e insumos deberá realizarse con frecuencia semanal. Los alimentos se preparan diariamente, en la mañana y en la tarde, en función del tipo de menú seleccionado (almuerzo o cena), si es almuerzo y cena se prepararán en la mañana. A continuación, se envasarán en recipientes de vidrio y se entregarán a los repartidores quienes disponen rutas optimizadas en cuanto a tiempo y distribución. El cliente recibirá sus pedidos diariamente durante el rango horario definido en el contrato de servicios. Es importante mencionar que, al tratarse de envases de vidrio, el cliente deberá retornarlos al repartidor al siguiente día, cuando reciba los alimentos que correspondan a esa jornada.

El capital de trabajo para arrancar las operaciones asciende a CL \$ 217.669.601, se requieren CL \$ 48.913.742 adicionales en el año uno; la inversión inicial se ha estimado en CL \$ 89.890.908, con los cuales se prevé ejecutar las siguientes actividades:

- Comprar vehículos en función de las necesidades operativas de la empresa.
- Ejecutar la campaña de seeding Marketing.
- Adquirir los implementos de cocina y electrodomésticos.
- Realizar las adecuaciones y construcciones en la planta de producción.
- Adquirir los muebles y enseres de oficina.
- Comprar el hardware.
- Desarrollar medios digitales.
- Pagar el primer mes de garantía y otro por adelantado respecto al arriendo del centro de producción en Calera de Tango. Se ha previsto que, desde le firma del convenio hasta la gestión de las autorizaciones sanitaria y comunal, transcurran dos meses.

Adicionalmente, la reinversión en activos durante el año 2 es CL \$ 48.066.260; Y, en el año 3 es CL \$ 64.311.695².

5.3.2. Control:

En este apartado se ha considerado tres elementos: el sistema de despacho, la satisfacción por parte de los consumidores; y, finalmente, el desempeño de la empresa. La productividad de los repartidores será medida en torno al número de entregas efectivas por día. Considerando que las rutas se diseñan previamente, se ha previsto que los repartidores trabajen 6 horas por día, aproximadamente desde las 08h00 hasta las 14h00, y realicen 6 entregas cada hora, en total 36 diarias. Por otro lado, de acuerdo con lo definido en el Plan de Marketing, trimestralmente se realizarán evaluaciones para medir la satisfacción de los clientes y consumidores con respecto al producto, servicio, puntualidad y asesoría nutricional. Para medir el desempeño de la empresa utilizaremos los siguientes parámetros: utilidades mensuales, número de clientes y número de pedidos por cada tipo de menú.

5.3.3. Carta Gantt:

Se prevé iniciar las operaciones en un plazo no mayor a seis meses, para los cual se plantea el siguiente cronograma:

Tabla No. 1: Carta Gantt

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Constitución de la sociedad	X					
Buscar y seleccionar el galpón en donde funcionará el centro de producción	X	X				
Elaborar y firmar el contrato de arrendamiento			X	X		
Registrar la marca				X		
Gestionar los permisos municipales				X	X	
Gestionar los permisos de salud				X	X	
Iniciación de actividades					X	
Desarrollar el sitio Web				X	X	X
Ejecutar plan de comunicación y ventas					X	X

² Estas reinversiones no están consideradas dentro del Capex propuesto en el Plan Financiero. Son consideradas inversiones aparte.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Realizar adecuaciones y remodelaciones (obra civil)					X	X
Adquirir los equipos de cocina, electrodomésticos, muebles y enseres					X	
Buscar los proveedores de materias primas base				X	X	
Contratación de personal					X	X
Iniciación de operaciones						X
Ejecutar campaña de seeding Marketing						X

5.4. Dotación

Los requerimientos de personal van de la mano con el plan de inversiones y la estrategia de escalamiento. En las Tablas No. 14 y 15 se muestra el crecimiento del staff durante los 5 años del proyecto y la tasa de crecimiento del stock de clientes al final de cada año.

Tabla No. 2: Requerimientos de personal

STAFF	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	1	2	3	4	5	2	3	4	5
Nutricionista Base	2	2	4	4	4	0%	100%	0%	0%
Chef	1	1	2	2	2	0%	100%	0%	0%
2° Chef	0	0	1	1	1	0%	N/A	0%	0%
Asistentes Cocina	2	3	7	8	9	50%	133%	14%	13%
Auxiliares de cocina	2	4	11	13	15	100%	175%	18%	15%
Telefonistas	2	3	5	5	5	50%	67%	0%	0%
Chofer	2	2	2	3	3	0%	0%	50%	0%
Administrativo	1	1	2	2	2	0%	100%	0%	0%
Bodeguero	1	1	2	2	2	0%	100%	0%	0%
Community Manager	1	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%
Supervisor regiones	0	0	1	1	1	0%	N/A	0%	0%
Gerente de Operaciones	1	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%
Jefe Comercial	1	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%
Gerente General	1	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%
Repartidores	12	23	57	72	81	92%	148%	26%	13%
Contador externo	1	1	1	1	1	0%	0%	0%	0%
Total:	30	45	99	118	130	50%	120%	19%	10%

Tabla No. 3: Stock clientes al fin de cada año

PROYECCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% crecimiento anual		101%	152%	27%	13%
Stock clientes	400	802	2.024	2.569	2.895

Fuente: Anexo No. 3

El equipo de producción está conformado por nutricionistas, chefs, asistentes, auxiliares de cocina, y bodegueros. Se inicia con dos nutricionistas para una base de 522 clientes nuevos al término del primer año y 1.079 al finalizar el segundo. Se ha previsto que un nutricionista haga la evaluación médica, en promedio, a 1 cliente por hora, incluyendo los tiempos de traslado al lugar de trabajo, vivienda o donde estudia el cliente o consumidor; es decir, en un mes puede asistir a 176 clientes y a 2.112 en un año; por lo tanto, el staff de nutricionistas es adecuada para garantizar el servicio a los clientes nuevos (Ver Tabla No. 16). Sin embargo, la evaluación nutricional no es la única tarea de estos profesionales, además deben configurar los menús semanales, determinar el contenido nutricional de cada uno de ellos, y proveer el servicio de asesoría nutricional, no sólo antes de iniciar el servicio de comida saludable, sino también durante el periodo activo de consumo.

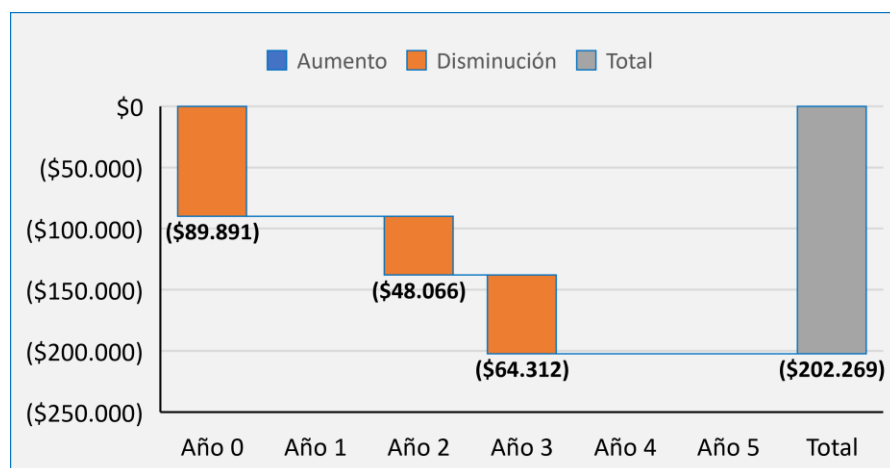
Tabla No. 4: Proyección de clientes atendidos por cada nutricionista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Clientes nuevos	522	1.079	2.440	2.716	1.955
Nutricionistas	2	2	4	4	4
Clientes/Nutricionista	261	540	610	679	489

Por otro lado, si observamos la tasa de crecimiento anual del equipo de cocina (chefs, asistentes y auxiliares), vemos que guarda consistencia con el crecimiento esperado del stock de clientes (que es el resultante de los clientes nuevos y de los que abandonan el servicio). En **requerimientos de personal** se aprecia un crecimiento muy importante en los años 2 y 3 porque el stock de clientes crece el 101% y 152% respectivamente (ver Tabla No 16). Además, para cubrir la demanda del año 3, se realizará una nueva inversión que duplicará la capacidad de producción en el galpón de Calera de Tango. A partir del año 4 nos expandiremos a la Región del Bío-Bío (Concepción), por lo que necesitaremos realizar otra inversión (ver Gráfico No. 6) y con ello, contratar más personal, aunque en menor proporción tratándose de un mercado nuevo (ver Tabla No. 14, años 4 y 5). Asimismo, se contratará un bodeguero para

cada centro de producción (Calera de tango y Concepción). En resumen, nuestro plan de dotación es coherente con la estrategia de escalamiento y con el plan de inversiones.

Gráfico No. 3: Inversiones en Activos Fijos (expresado CL \$ en miles)³



El **equipo administrativo** está conformado por asistentes administrativos y telefonistas. Trabajando al máximo de su capacidad, un/a telefonista puede gestionar los requerimientos de 121 clientes mensuales, como puede observarse a continuación:

Tabla No. 5: Clientes gestionados por cada telefonista

PROYECCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Stock clientes	400	802	2.024	2.569	2.895
Telefonistas	2	3	5	5	5
Clientes/telefonistas (año)	200	401	1.012	1.285	1.448
Clientes/telefonistas (mes)	17	33	84	107	121

Las funciones de los telefonistas comprenden la asesoría comercial a los clientes antes de contratar el servicio (respecto a inquietudes particulares), y durante el período en que los planes se encuentran activos; el monitoreo y seguimiento es de carácter individual para asegurar la calidad en el producto / servicio y mitigar la deserción. Además de estas funciones, los telefonistas deben apoyar en la gestión comercial para captar nuevos clientes, lo que involucra promover la renovación de los planes alimenticios.

³ Referencia: Tabla No. 20

El equipo de logística está conformado por repartidores y choferes, en cuanto a estos últimos se contratará uno para cada camioneta. Como se mencionó en el punto 5.2. (Flujo de Operaciones), conocer con anticipación la ubicación de los clientes facilita el diseño de rutas óptimas, por lo tanto, se prevé que un repartidor pueda entregar hasta 36 pedidos en un día laborable, aproximadamente 6 por hora. En función de este parámetro, a continuación, se muestra que el staff de repartidores sustenta la demanda proyectada.

Tabla No. 6: Repartidores y demanda proyectada

PROYECCIÓN	Mes 12	Mes 24	Mes 36	Mes 42	Mes 60
Stock clientes	400	802	2.024	2.569	2.895
Repartidores	12	23	57	72	81
Entregas/día	33	35	36	36	36
Entregas/hora	5,6	5,8	5,9	5,9	6,0

Al **equipo comercial** lo integran un jefe comercial y un community manager, y al **Equipo de Operaciones**, un Gerente y un Supervisor de regiones; éste último se asignará a Concepción.

VI. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

En cuanto a capacidades técnicas, ambos emprendedores cuentan con formación de excelencia y más de 25 años de experiencia laboral entre ambos, lo que representa una base importante a la hora de gestionar y ejecutar un negocio. Respecto de llevar a cabo la idea planteada, resulta clave que los factores diferenciadores identificados gracias a la investigación de mercado son factibles de alcanzar en el corto plazo; por lo tanto, se vuelve crucial la velocidad y agilidad con la que se inicie el proyecto, puesto que los ejes distintivos cobran fuerza al ser el primer operador de este servicio en las comunas de Talagante, Peñaflo, Calera de Tango y Maipú.

Para dar cumplimiento a la estrategia de diferenciación planteada y lograr entregar menús de comida saludable -incluyendo delivery-, junto con un servicio de nutrición personalizado, en función de las necesidades y objetivos de nuestros clientes y consumidores, los emprendedores estarán a cargo de la generación y ejecución de las estrategias, la operación del negocio, así como del manejo financiero, comercial y de marketing durante el primer año, para posterior división de las funciones específicas en los años subsiguientes. Adicionalmente, estarán encargados de buscar y gestionar la relación de compra con los diferentes proveedores de las materias primas y otros recursos para la cadena de producción. Las otras funciones serán divididas entre ambos para otorgar mayor integración⁴ a la estructura.

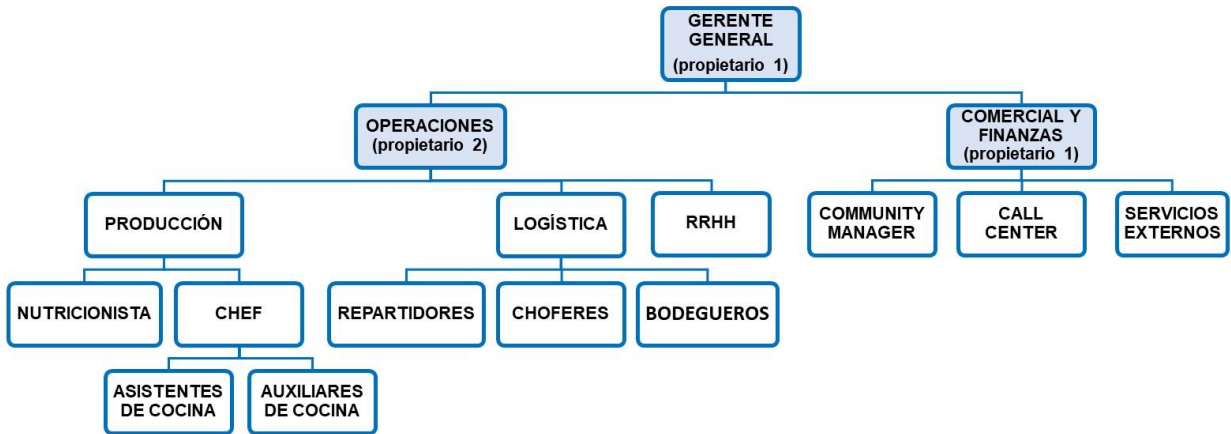
6.2. Estructura organizacional

La estructura propuesta para Deli Food es de tipo funcional, la cual agrupa a los diferentes roles en funciones específicas para aumentar la efectividad y brindar un servicio de calidad a los clientes. La función estratégica, como se mencionó previamente, sería compartida entre los dos propietarios, mientras que se dividirían las funciones operacionales, finanzas, comercial y marketing entre ambos, para facilitar mayor integración y mejor espacio de control⁵, lo cual agilizará la comunicación y coordinación entre los departamentos.

⁴ Definida como “el proceso de coordinar diversas tareas, funciones y divisiones de manera que trabajen juntas y no con propósitos diferentes” (Jones, p. 99)

⁵ Es el “número de subalternos que cada gerente maneja directamente” (Jones, p. 129)

Gráfico No. 4: Organigrama



La autoridad durante el primer año estará centralizada en las altas gerencias, es decir en sus propietarios, por el alto nivel de control que se requiere para que el negocio despegue y se genere una cultura consolidada de buen servicio y eficiencia, manteniendo a los miembros de la Organización enfocados en sus objetivos. Para el segundo año esta autoridad se irá reasignando conforme la estructura vaya creciendo, para lograr enfocarse de mejor manera en las estrategias y menos en la operación del negocio.

Esta estructura se irá modificando a medida que la Compañía vaya creciendo y ejecutando sus diferentes estrategias, especialmente la estrategia de expansión geográfica en el tercer año y regional en el cuarto año, en el que la estructura probablemente pase a convertirse en una estructura divisional geográfica⁶.

A continuación, se describen los roles organizacionales:

6.2.1. **Producción:**

- a) **Nutricionista:** será el responsable de realizar la valoración nutricional a nuestros clientes y además el encargado de configurar los menús. Asimismo, para asegurar la calidad de los alimentos utilizados como materia prima, será quien deba monitorear la

⁶ Definida como aquella en la “cual las divisiones se organizan de acuerdo con los requerimientos de los diferentes lugares donde opera la organización” (Jones, p. 163)

preparación de estos. Es el responsable del aseguramiento de la calidad del producto (alimentos).

- b) **Chef:** estará a cargo de la preparación de los alimentos de acuerdo con la guía nutricional relevada por el nutricionista. Durante el primer año se contratará 1 y de acuerdo con la demanda se incrementará el número de personas en este rol hasta llegar a 3. El equipo ejecutor de los chefs estará conformado por auxiliares y asistentes de cocina.

6.2.2. Logística:

- c) **Bodegueros:** su rol es salvaguardar el buen estado y conservación de los alimentos, administrando la rotación oportuna de inventarios. De ellos depende en gran medida que el costo de producción de los menús no supere el 42,0%.
- d) **Repartidores:** serán los responsables de distribuir los menús a domicilio o en el lugar acordado con el cliente. De ellos depende en gran medida la calidad del servicio, serán monitoreados por el Gerente de Operaciones.
- e) **Choferes:** estarán a cargo de las camionetas, recursos que soy muy importantes en nuestro sistema operativo dado que actuarán como nodos en la **cadena de logística**. Es decir, dependiendo de la ubicación de los clientes/usuarios, por medio de ellas trasladaremos los alimentos hasta un punto geográfico intermedio y los entregaremos a los repartidores movilizados en motocicleta.

6.2.3. Recursos Humanos:

- f) **Administrativo:** cuyo rol principal inicial será reclutamiento, selección y manejo contractual de los colaboradores.

6.2.4. Comercial:

- g) **Community Manager:** este rol estará a cargo de manejar el desarrollo promocional y comercial de la marca en las diferentes redes sociales. Inicialmente será externalizado y se evaluará incluirlo en la estructura como recurso propio a partir del segundo año.

h) **Servicio al cliente (Call Center):** como se mencionó en el punto 5.1. literal 5, se les encomendará ejecutar el servicio post venta.

6.2.5. Servicios Externos:

i) **Contador:** Al iniciar del proyecto también será externalizado, luego se evaluará la necesidad de contratarlo de forma directa.

6.3. Incentivos y compensaciones

Las remuneraciones asignadas a los miembros del equipo de Deli Salud están dentro de la media del mercado, de acuerdo con el sondeo realizado a compañías de la competencia y a información recabada en encuestas salariales del 2018⁷. En la tabla a continuación se presentan los salarios brutos⁸ considerados por cada cargo de la estructura. No se consideran estructuras de renta con componentes variables, puesto que, en un inicio, se pretende construir una cultura enfocada al servicio y la calidad, por ende, con salarios fijos, se espera mantener a los trabajadores tranquilos y enfocados a la puesta en marcha del negocio y la creación de la cultura Deli Food.

Tabla No. 7: Salarios a costo empresa

CARGOS	SALARIOS
Nutricionista	\$1.000.000
Chef	\$1.200.000
Subchef	\$800.000
Asistente de Cocina	\$530.000
Auxiliar de cocina	\$380.000
Telefonista	\$400.000
Chofer	\$400.000
Administrativo	\$400.000
Bodeguero	\$800.000
Community Manager	\$500.000
Supervisor regiones	\$1.500.000
Gerente Operaciones	\$2.000.000

⁷ Robert Half y Hays 2018.

⁸ Se considera que los sueldos netos son un 82% del costo empresa.

CARGOS	SALARIOS
Jefe Comercial	\$1.500.000
Gerente General	\$2.000.000
Repartidores Fijo	\$400.000
Contador externo	\$1.000.000

La única excepción en cuanto a remuneraciones variables es el caso de los Repartidores, a quienes se pagará una remuneración fija y una variable de acuerdo con las entregas efectivas realizadas en el mes⁹. Como beneficio, a todos los colaboradores se les pagará un aguinaldo del 5% en septiembre y otro en diciembre, correspondiente a aguinaldos por Fiestas Patrias y Navidad.

Es importante mencionar que, en cada uno de los salarios se realizará un ajuste anual del 5%; compuesto por el 2% de incremento real, y el 3% de inflación, que es la tasa promedio registrada en Chile durante los tres últimos años [Referencia (21)].

A partir del año 6, y luego de haberse completado el periodo de payback, se considera entregar bonos anuales a todos los empleados, los que dependen del cumplimiento de objetivos por parte de la compañía, y para lo cual se destinara un 2% de la Utilidad Neta de la empresa durante el año en curso, con el fin de llegar a un 5% al cabo de 3 años.

⁹ CL \$ 700 por entrega efectiva, detallado en punto 5.2.

VII. Plan Financiero

El proyecto será evaluado en un período de 5 años y a perpetuidad, se financiará con recursos propios y con el aporte de otros socios.

7.1. Inversión Inicial

Para iniciarlo, se necesita un capital de trabajo de CL \$ 217.669.601 y CL \$ 48.913.742 para el año 1 (ver cálculos en Anexo No. 8) y una inversión de CL \$ 89.890.908, conforme al siguiente detalle¹⁰:

Tabla No. 8: Inversión y capital de trabajo

Vehículos	(\$15.380.000)	17,11%
Campaña Seeding Marketing	(\$12.941.176)	14,40%
Implementos cocina, electrodomésticos	(\$28.547.732)	31,76%
Adecuaciones/remodelaciones	(\$15.000.000)	16,69%
Muebles y enseres de oficina	(\$1.000.000)	1,11%
Software & Hardware	(\$11.322.000)	12,60%
Página internet y App	(\$1.500.000)	1,67%
Mes de garantía	(\$4.200.000)	4,67%
TOTAL	(\$89.890.908)	100,00%

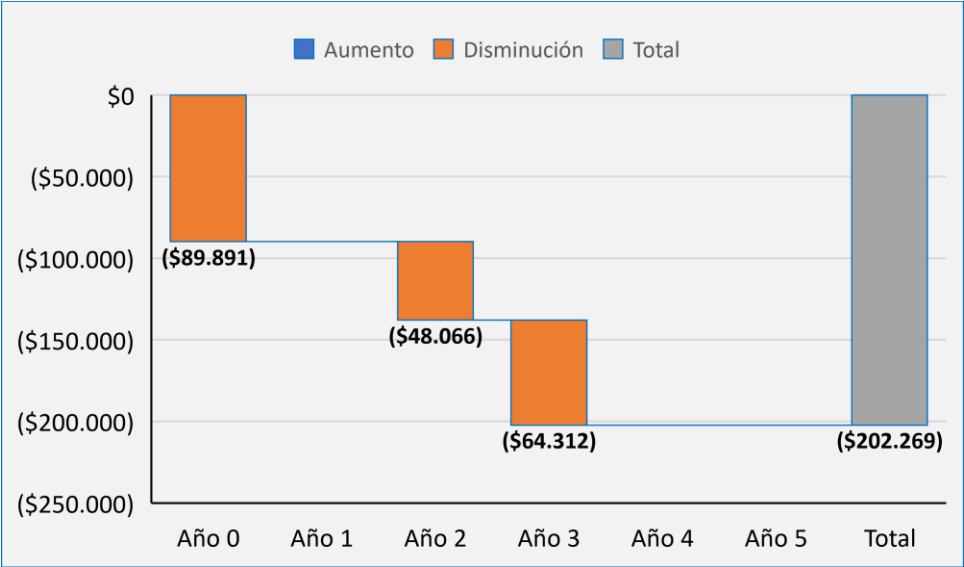
Capital de trabajo	(\$217.669.601)	Año 0
	(\$48.913.742)	Año 1

Los componentes más importantes de la inversión inicial se relacionan a los equipos, máquinas y electrodomésticos que se instalarán en la cocina (ver Anexo No. 4); a la adquisición de 2 vehículos y a la obra civil del galpón que se arrendará en Calera de Tango para el funcionamiento de la cocina. En el año 3 se realizará una ampliación de las instalaciones, dado que superaremos la capacidad instalada de la inversión inicial, correspondiente a 1.000 clientes diarios. En el año 4 nos expandiremos a la ciudad de Concepción, simulando la capacidad instalada del primer galpón.

¹⁰ Valores nominales al año de referencia.

Adicionalmente, se realizarán reinversiones durante los años 2 y 3 que se destinarán a la ampliación de la capacidad productiva en la Región Metropolitana a partir del 3° año, y a la puesta en marcha del negocio en la Región del Bío-Bío para inicios del 4° año; los montos ascienden a CL \$ 48.066.260 y a CL \$ 64.311.695, respectivamente, y se encuentran en detalle en el punto 7.5, en la Tabla No. 26.

Gráfico No. 5: Inversiones en Activos (expresado CL \$ en miles)¹¹



7.2. Proyección de ventas

Al tratarse de un negocio nuevo se prevé iniciar con una base de 11 clientes, con una tasa mensual de crecimiento efectivo del 38,7% durante el primer año, considerando también que esperamos tener una tasa de deserción de al menos el 12% durante ese mismo período. Asimismo, al término del primer año esperamos que el 13% de los clientes adquiera al menos 2 comidas, y, a partir del año 2 (mes 13), el 1% compre el pack de lonchera. Durante los años 2, 3, 4 y 5, la tasa promedio de crecimiento mensual equivale al 6,0%; 8,0%; 2,0% y 1,0% (ver Anexo No. 3). En la siguiente tabla se definen las tasas de crecimiento interanual y la distribución de acuerdo con el tipo de pack adquirido al término de cada año:

¹¹ Referencia: Tabla No. 20

Tabla No. 9: Stock clientes al fin de cada año y distribución de la demanda

PROYECCIÓN	Mes 12	Mes 24	Mes 36	Mes 48	Mes 60
% crecimiento anual		101%	152%	27%	13%
Stock clientes	400	802	2.024	2.569	2.895
Clientes Almuerzo	87%	79%	73%	69%	65%
Clientes Almuerzo-Cena	13%	21%	27%	31%	35%
Tasa Cross Lonchera	0%	5%	9%	11%	15%

Fuente: Anexo No. 3

Se aprecia un crecimiento considerable en el año 2 porque la capacidad instalada para iniciar el proyecto alcanza para atender a 1.000 clientes diarios, por lo que aún nos queda un margen de crecimiento que se explota completamente en el año 3. Adicionalmente, para cubrir la demanda del año 3, realizaremos una nueva inversión que duplicará la capacidad de producción en el galpón de Calera de Tango. A partir del año 4 nos expandiremos a la Región del Bío-Bío (exclusivamente la ciudad de Concepción), por lo que necesitaremos realizar otra inversión (ver Gráfico No. 8). Como se puede observar, nuestro plan de inversiones respalda la estrategia de escalamiento.

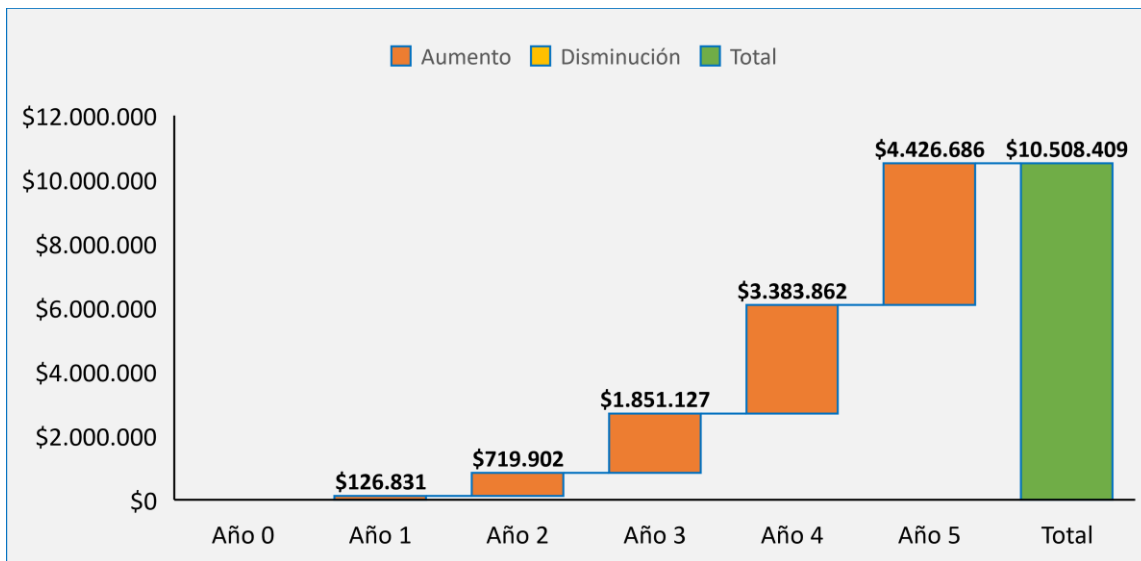
Para la proyección de las ventas se definió un ajuste interanual del 3% en el precio de cada pack consistente en la inflación anual supuesta, y una tasa adicional del 2% -incremento real- partiendo de la siguiente base:

Tabla No. 10: Precios sin I.V.A.

Precio Almuerzo	\$3.782
Precio Almuerzo-Cena	\$6.639
Precio Lonchera	\$2.101

Los ingresos que se espera recibir durante los 5 años son los siguientes:

Gráfico No. 6: Ingresos por venta (expresado en CL \$ miles)



7.3. Costos y gastos

El costo de producción en esta industria es del 40%, en este caso, hemos estimado el 42%, que incluye el 40% del costo de bienes vendidos (materia prima e insumos de cocina y limpieza) y el 2% adicional que se destinará a los canales de pago. En cuanto a los gastos, hemos asignado una tasa anual de incremento real del 2% y un 3% adicional por inflación, en el Anexo No. 9 se puede evidenciar la tasa de crecimiento anual por cada ítem.

Gráfico No. 7: Costo de Producción (expresado en CL \$ miles)

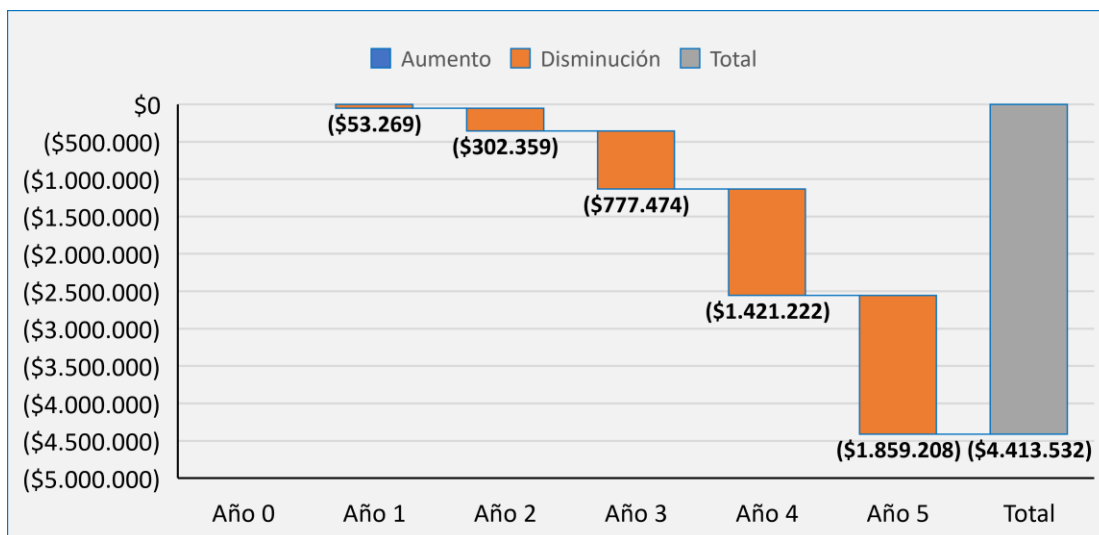
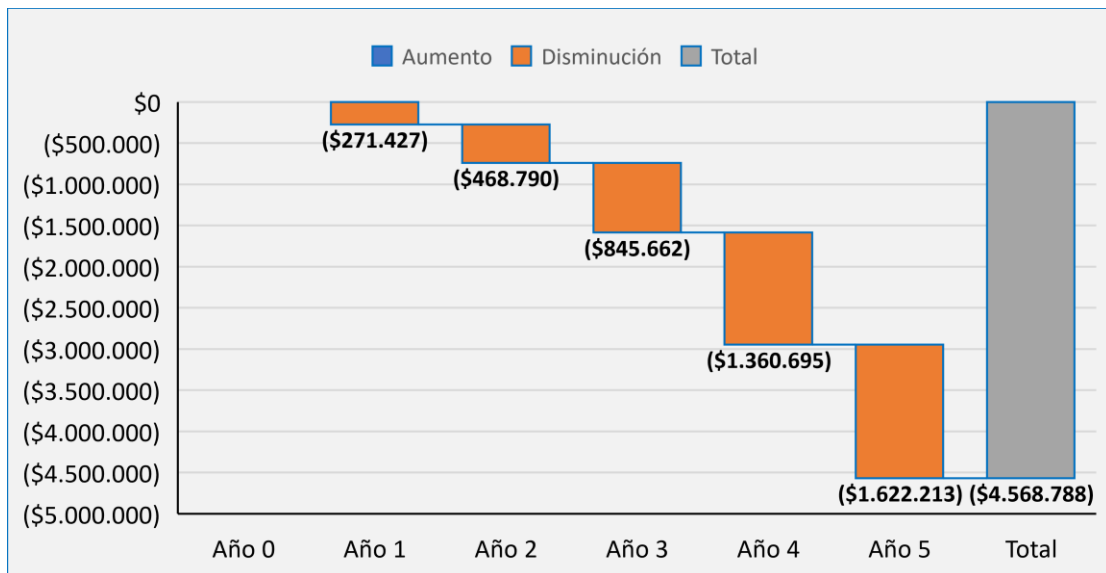


Gráfico No. 8: Gastos Operacionales (expresado en CL \$ miles)



Las remuneraciones fijas y variables constituyen el componente más importante de los gastos operacionales, pasando del 74,1% en el año 1 al 93,5% al término del año 5 (ver Anexo No. 10). Es importante mencionar que, **en el caso del salario variable para los repartidores**, considerando que tenemos la posibilidad de planificar las rutas de forma anticipada, se ha previsto que, en un plazo de 6 horas, un repartidor pueda entregar hasta 36 pedidos y recibir una compensación de CL \$ 700 por cada entrega efectiva, que es lo que se paga en el mercado. En la siguiente tabla se puede observar que la tasa de crecimiento del staff de producción, del equipo administrativo y de logística es coherente con el crecimiento presentado en la Tabla No. 21 (*Stock clientes al fin de cada año y distribución de la demanda*).

Tabla No. 11: Proyección staff de producción, administración y logística

CUENTA	MES 12	MES 24	MES 36	MES 48	MES 60
Equipo de Producción					
Nutricionista Base	2	2	4	4	4
Chef	1	1	2	2	2
2° Chef	0	0	1	1	1
Asistentes Cocina	2	3	7	8	9
Auxiliares de cocina	2	4	11	13	15
TOTAL:	7	10	25	28	31
% Crecimiento		43%	150%	12%	11%

CUENTA	MES 12	MES 24	MES 36	MES 48	MES 60
Equipo de Logística					
Repartidores Fijo	12	22	51	60	67
% Crecimiento		83%	132%	18%	12%
Equipo Administrativo					
Telefonistas	2	3	5	5	5
Chofer	2	2	2	3	3
Administrativo	1	1	2	2	2
Bodeguero	1	1	2	2	2
Community Manager	1	1	1	1	1
Supervisor regiones	0	0	1	1	1
Gerente de Operaciones	1	1	1	1	1
Gerente General	1	1	1	1	1
Jefe Comercial	1	1	1	1	1
Contador externo	1	1	1	1	1
TOTAL:	11	12	17	18	18
% Crecimiento		9%	42%	6%	0%

7.4. Depreciaciones

Para calcular la depreciación se ha considerado el valor inicial de los activos (equipos, electrodomésticos, infraestructura, vehículos y sistema informático) y también su período de vida útil conforme al siguiente detalle [Referencia (19)]:

Tabla No. 12: Período de vida útil activos inmovilizados

Inversiones	Vida útil contable (años)
Vehículos	7
Implementos cocina, electrodomésticos	9
Adecuaciones/remodelaciones	10
Muebles y enseres de oficina	7
Software & Hardware	6

Los montos de depreciación para los 5 años son los siguientes:

Tabla No. 13: Depreciación proyectada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	\$8.898.970	\$9.887.745	\$16.143.118	\$25.049.539	\$27.832.821

7.5. Flujo de caja

Consideraciones y supuestos:

- a. Para la proyección de los ingresos se consideró un IPC del 3% anual más una tasa adicional del 2% -incremento real-; el 42,0% sobre las ventas el costo de bienes vendidos; y, para los gastos operacionales, un IPC anual del 3% y una tasa extra del 2% -incremento real- (ver Anexo No. 9).
- b. Tasa de impuestos del 27,0% [Referencia (20)].
- c. El monto de Capex anual es equivalente a la depreciación, para mantener el valor de los activos (ver Tabla No. 26).
- d. La tasa de descuento nominal para calcular la rentabilidad del negocio a 5 años es del 14,36%, y a perpetuidad del 15,06% (ver Anexo No. 11).

Ver tabla de supuestos en Anexo No. 13.

Tabla No. 14: Flujo de caja a 5 años (expresado en CL \$ miles)

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$126.831	\$719.902	\$1.851.128	\$3.383.862	\$4.426.686
Costo de producción		(\$53.269)	(\$302.359)	(\$777.474)	(\$1.421.222)	(\$1.859.208)
Margen Bruto		\$73.562	\$417.543	\$1.073.654	\$1.962.640	\$2.567.478
Gastos Operacionales		(\$271.427)	(\$468.791)	(\$845.663)	(\$1.360.696)	(\$1.622.213)
Variable Repartidores		(\$21.837)	(\$115.601)	(\$279.837)	(\$494.613)	(\$617.445)
Fijo Repartidores		(\$18.800)	(\$85.729)	(\$205.300)	(\$359.479)	(\$448.330)
Arriendo Bodega		(\$25.200)	(\$26.475)	(\$29.715)	(\$40.622)	(\$42.678)
Remuneraciones		(\$158.457)	(\$190.874)	(\$277.523)	(\$405.282)	(\$449.240)
Gastos Básicos		(\$18.000)	(\$18.911)	(\$19.868)	(\$20.873)	(\$21.929)
Marketing		(\$19.200)	(\$20.765)	(\$22.457)	(\$24.287)	(\$26.267)
Mantenición TI & Software		(\$1.000)	(\$1.051)	(\$1.104)	(\$1.160)	(\$1.218)
Mantenición Vehículos		(\$6.933)	(\$7.284)	(\$7.653)	(\$12.060)	(\$12.670)
Honorarios Externos		(\$2.000)	(\$2.101)	(\$2.208)	(\$2.319)	(\$2.437)
EBITDA		(\$197.865)	(\$51.247)	\$227.992	\$601.945	\$945.265
Depreciación		(\$8.899)	(\$9.888)	(\$16.143)	(\$25.050)	(\$27.833)
EBIT		(\$206.764)	(\$61.135)	\$211.848	\$576.895	\$917.432
Impuesto (27%)		\$0	\$0	\$0	(\$140.628)	(\$247.707)
Utilidad neta		(\$206.764)	(\$61.135)	\$211.848	\$436.267	\$669.725
Depreciación		\$8.899	\$9.888	\$16.143	\$25.050	\$27.833

Inversiones	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos	(\$15.380)			(\$8.918)		
Campaña Seeding Marketing	(\$12.941)					
Implementos cocina	(\$28.548)		(\$31.510)	(\$33.104)		
Adecuaciones/remodelaciones	(\$15.000)		(\$16.557)	(\$17.394)		
Muebles y enseres de oficina	(\$1.000)			(\$1.160)		
Software & Hardware	(\$11.322)			(\$1.533)		
Medios Digitales	(\$1.500)					
Mes de garantía	(\$4.200)			(\$2.203)		
Capital de trabajo	(\$217.670)	(\$48.914)				\$266.583
Capex		(\$8.899)	(9.888)	(\$16.143)	(25.050)	(27.833)
Flujo de caja	(\$307.561)	(\$255.678)	(\$109.201)	\$147.536	\$436.267	\$936.309

Tabla No. 15: Flujo de caja a perpetuidad (expresado en CL \$ miles)

	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 (Perpetuidad)
Ingresos por venta		\$126.831	\$719.902	\$1.851.128	\$3.383.862	\$4.426.686	\$4.426.686
Costo de producción		(\$53.269)	(\$302.359)	(\$777.474)	(\$1.421.222)	(\$1.859.208)	(\$1.859.208)
Margen Bruto		\$73.562	\$417.543	\$1.073.654	\$1.962.640	\$2.567.478	\$2.567.478
Gastos Operacionales		(\$271.427)	(\$468.791)	(\$845.663)	(\$1.360.696)	(\$1.622.213)	(\$1.622.213)
Variable Repartidores		(\$21.837)	(\$115.601)	(\$279.837)	(\$494.613)	(\$617.445)	(\$617.445)
Fijo Repartidores		(\$18.800)	(\$85.729)	(\$205.300)	(\$359.479)	(\$448.330)	(\$448.330)
Arriendo Bodega		(\$25.200)	(\$26.475)	(\$29.715)	(\$40.622)	(\$42.678)	(\$42.678)
Remuneraciones		(\$158.457)	(\$190.874)	(\$277.523)	(\$405.282)	(\$449.240)	(\$449.240)
Gastos Básicos		(\$18.000)	(\$18.911)	(\$19.868)	(\$20.873)	(\$21.929)	(\$21.929)
Marketing		(\$19.200)	(\$20.765)	(\$22.457)	(\$24.287)	(\$26.267)	(\$26.267)
Mantenimiento TI & Software		(\$1.000)	(\$1.051)	(\$1.104)	(\$1.160)	(\$1.218)	(\$1.218)
Mantenimiento Vehículos		(\$6.933)	(\$7.284)	(\$7.653)	(\$12.060)	(\$12.670)	(\$12.670)
Honorarios Externos		(\$2.000)	(\$2.101)	(\$2.208)	(\$2.319)	(\$2.437)	(\$2.437)
EBITDA		(\$197.865)	(\$51.247)	\$227.992	\$601.945	\$945.265	\$945.265
Depreciación		(\$8.899)	(\$9.888)	(\$16.143)	(\$25.050)	(\$27.833)	(\$30.925)
EBIT		(\$206.764)	(\$61.135)	\$211.848	\$576.895	\$917.432	\$914.340
Impuesto (27%)		\$0	\$0	\$0	(\$140.628)	(\$247.707)	(\$246.872)
Utilidad neta		(\$206.764)	(\$61.135)	\$211.848	\$436.267	\$669.725	\$667.468
Depreciación		\$8.899	\$9.888	\$16.143	\$25.050	\$27.833	\$30.925
Inversiones							
Vehículos	(\$15.380)			(\$8.918)			
Campaña Seeding Marketing	(\$12.941)						
Implementos cocina	(\$28.548)		(\$31.510)	(\$33.104)			
Adecuaciones/remodelaciones	(\$15.000)		(\$16.557)	(\$17.394)			
Muebles y enseres de oficina	(\$1.000)			(\$1.160)			
Software & Hardware	(\$11.322)			(\$1.533)			
Medios Digitales	(\$1.500)						
Mes de garantía	(\$4.200)			(\$2.203)			
Capital de trabajo	(\$217.670)	(\$48.914)					
Capex		(\$8.899)	(9.888)	(\$16.143)	(25.050)	(27.833)	(\$30.925)
Flujo de caja	(\$307.561)	(\$255.678)	(\$109.201)	\$147.536	\$436.267	\$669.725	\$667.468

7.6. Rentabilidad del negocio

Evaluación a 5 años

Tasa descuento a 5 años	14,36%
VAN a 5 años	\$217.649.100
TIR a 5 años	23,81%

Evaluación a perpetuidad:

Tasa descuento perpetuidad	15,06%
VAN a perpetuidad	\$2,346,253,952
TIR a perpetuidad	28,30%

7.7. Período de recuperación de la inversión y punto de equilibrio

Período de Payback lineal – años (Ver Anexo No. 2)	4,09
--	------

	Valores Máximos
Punto de Equilibrio Q mensual	18.606
Punto de Equilibrio Q diario	846
Punto de Equilibrio \$	\$81.004.370

7.8. Análisis de Sensibilidad

Con el fin de entender la importancia que tiene para el proyecto obtener una pronta base de clientes, se ha realizado el análisis de sensibilidad considerando las variables precio de venta y proyección de clientes. En el Anexo No. 14 se presentan los respectivos análisis para la evaluación a 5 años y a perpetuidad, considerando rangos entre 90% y 110% para la proyección de clientes, y entre 80% y 120% para el precio de venta. Se considera un rango más acotado para la proyección de clientes, puesto que el escenario original planteado es conservador, al sólo apuntar a un 3% y 6% de penetración para los primeros dos años de operación respectivamente.

Para la evaluación a un periodo de 5 años, el nivel total de ingresos tiene una tolerancia de 7,7% de disminución para que el proyecto obtenga VAN igual a cero; y para la evaluación a perpetuidad, la tolerancia es de un 25,3% para obtener VAN igual a cero.

7.9. Conclusiones del Plan Financiero

- ✓ El mercado de comida saludable con delivery está creciendo.
- ✓ El proyecto entrega indicadores positivos en su evaluación, con un VAN de CL \$217,6 MM a 5 años, y con una TIR superior a la tasa de descuento: 23,81% y 14,36% respectivamente.
- ✓ Para garantizar la rentabilidad proyectada, se debe controlar el costo de producción (que no debe superar el 42%); y, los gastos de logística, que, de acuerdo con las estimaciones, no deben exceder el 25% de los ingresos en el horizonte de 5 años.
- ✓ La implementación de este proyecto es viable estratégica y económicamente.

VIII. Riesgos Críticos

Para la correcta implementación y éxito del proyecto, se han identificado ciertos eventos claves que deben ser superados, estos riesgos críticos son los siguientes:

8.1. Financiamiento

El primer punto crítico tiene que ver con la capacidad de obtener **CL \$ 307.560.509** que necesita el proyecto para inversión inicial en activos y para capital de trabajo en el arranque de operaciones, sumado al compromiso de reinversión para los años 2 y 3. Actualmente, los socios gestores cuentan con el **50%** de los fondos necesarios, por lo que buscarán socios adicionales (capitalistas) que estén dispuestos a invertir el **50%** restante. En caso de no conseguirlos, se buscará financiamiento bancario, para lo cual los socios cuentan con activos personales que pueden utilizarse como garantía para los préstamos de capital de trabajo que serán solicitados.

8.2. Mercado

El segundo punto crítico es referente al mercado, particularmente a la respuesta y consumo de los clientes, y por consiguiente la capacidad de la empresa de escalar de forma rápida la base de clientes, minimizar la capacidad ociosa instalada y llevar los costos medios de producción al mínimo. La investigación de mercado sugiere que los productos/servicios ofrecidos son altamente valorados por el segmento objetivo elegido; sin embargo, si el modelo de negocio B2C no es suficiente para cumplir los objetivos de clientes activos, y por ende, los costos de producción y gastos fijos se mantengan relativamente altos; los socios tienen como plan de mitigación desarrollar el negocio B2B, el cual tiene otro funcionamiento y expectativas financieras, siendo un negocio más relacionado al volumen y no al margen, como es el caso de B2C expuesto en capítulos anteriores.

No se esperan respuestas inmediatas por parte de los competidores actuales, puesto que en los primeros dos años del proyecto no habrá competencia geográfica directa, y no hay expectativas de que alguno de los competidores se instale con otro centro de producción y distribución en la zona sur-poniente de la Región Metropolitana.

8.3. Producción

El tercer punto crítico está relacionado con el control de los costos de producción. En base a la investigación en profundidad realizada con operadores de la industria de alimentos, el ***margen bruto de explotación promedio es del 60%***; para el proyecto se espera un **58%** debido a la falta de experiencia de los socios en el rubro, este punto será clave, y el foco estará en las compras, de tal forma que los insumos no superen los valores necesarios para obtener el **58%** de margen bruto de explotación, aprovechando que las compras se realizarán a sabiendas de la demanda de la semana siguiente.

8.4. Distribución

El último punto se refiere al objetivo de distribución establecido, donde, estando en régimen, la empresa pretende entregar 6 pedidos por hora, en promedio. Para optimizar el tiempo destinado a la distribución de los menús, la producción se realizará con un día de anticipación, de esta forma, apenas se inicie la operación diaria, los repartidores podrán estar operativos. En caso de que esto no sea suficiente, los socios tienen definido buscar un especialista y tercerizar la distribución para cumplir con lo ofrecido a los clientes/consumidores.

IX. Propuesta Inversionista

Para el efecto, se ha incorporado los requerimientos de **capital de trabajo y de inversión en activos para iniciar el negocio y operar durante los dos primeros años** (Ver Tabla No. 27). Considerando las necesidades de inversión para cada período, los emprendedores apuntan, en primera instancia, a obtener financiamiento por CL \$ 307.600.000 que se necesitan para iniciar las operaciones. Cada punto porcentual de participación está valorado en **CL \$3.076.000**, y estará disponible para inversión el **50% de participación en la sociedad**. Adicionalmente, a los accionistas que financien la inversión inicial en los términos definidos, se les solicitará una **promesa de reinversión** para financiar las operaciones de los dos primeros años, con montos que ascienden a CL \$ 49.000.000 y a CL \$ 48.100.000 en los años 1 y 2 respectivamente¹². **Con esto, cada punto porcentual de participación se ofertará en CL \$3.076.000, con un compromiso de reinversión de CL \$ 490.000 en el año 1 y CL \$ 481.000 en el año 2.**

Tabla No. 16: Necesidades de financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Activos	(\$89.890.908)	\$0	(\$48.066.260)	\$0	\$0	\$0
Inversión Capital de Trabajo	(\$217.669.601)	(\$48.913.742)	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujos inversión	(\$307.560.509)	(\$48.913.742)	(\$48.066.260)	\$0	\$0	\$0

El **50%** restante del proyecto será financiado por los socios gestores, esto para dar una base sólida al proyecto y confianza a futuros inversionistas, y además para mantener el control societario. Para estimular la inversión se reforzarán los puntos relacionados a los resultados del proyecto evaluado a 5 años:

- ✓ VAN: **CL \$217,6 MM**
- ✓ TIR: **23,81%**
- ✓ Ebitda Promedio¹³: **14,5%**
- ✓ Análisis de Sensibilidad: **7,7%**

¹² En la propuesta a inversionistas, se han aproximado los montos a centenas de mil, por motivos simpleza en los montos y un leve margen de error en favor de la operación.

¹³ Total, EBITDA primeros 5 años / Total Ventas Netas primeros 5 años

X. Conclusiones

- La propuesta de valor de Deli Food se encuentra alineada con las necesidades de los consumidores, que actualmente buscan de distintas formas mejorar su bienestar y calidad de vida. Deli Food los asiste en lo relacionado a la alimentación y nutrición.
- Sumado a que la propuesta es consistente con las necesidades de los consumidores, el foco inicial del proyecto se orienta hacia un segmento no atendido de la población, con lo cual se busca tener acceso a una cantidad importante de clientes y con esto alcanzar niveles óptimos de producción y minimización de costos.
- Como se observó en el capítulo VII, la proyección de resultados es atractiva, obteniendo retornos por sobre el costo promedio de capital de la industria, y con un Ebitda promedio del 14,5% durante los primeros cinco años, lo que es muy superior a cualquier inversión actual en renta fija. La evaluación de Deli Food para los primeros cinco años de operación registra un VAN de CL \$ 217,6 M y una TIR del 23,81%.
- Para garantizar la rentabilidad proyectada, el costo de producción no debe superar el 42%; y, los gastos de logística, de acuerdo con las estimaciones, no deben exceder el 25% de los ingresos, en el horizonte de 5 años.
- De acuerdo con el análisis de sensibilidad, para que el VAN sea igual a 0 (cero), los ingresos podrían ajustarse hacia abajo el 7,7% en un horizonte de 5 (cinco) años; y el 25,3% si el proyecto es evaluado a perpetuidad.
- Existen factores claves para el éxito del proyecto, relacionados con financiamiento, gestión comercial y de consumidores, operación y distribución, todos estos acompañados de sólidas estrategias funcionales para asegurar su logro y el del proyecto.
- Se está en presencia de un proyecto con una alta factibilidad de realización, no hay barreras de entrada prohibitorias y con la experiencia y recursos del equipo gestor, los resultados esperados son positivos, más aún si se considera que los dos socios gestores invertirán el 50% del capital inicial necesario, demostrando así su confianza en el proyecto y la evaluación realizada.
- Para finalizar, Deli Food es un proyecto viable y doblemente atractivo, primero desde su propuesta de valor hacia los consumidores y luego desde su rentabilidad esperada para los inversionistas y/o accionistas.

Anexos

Anexo No. 1: Tamaño de Mercado expresado en USD \$ (CL \$ 680 = USD \$ 1 Dólar)

REGION	POBLACIÓN 25-44	% ABC1	Población ABC1	\$4,9 Gasto Diario	Total, L-V
BIOBÍO	559.364	9,6%	53.699	\$265.442	\$69.014.955
METROPOLITANA DE SANTIAGO	2.197.936	19,5%	428.598	\$2.118.623	\$550.842.092
VALPARAÍSO	502.186	12,2%	61.267	\$302.851	\$78.741.176
TOTAL	3.259.486		543.563	\$2.686.916	\$698.598.223

COMUNA	POBLACIÓN 25-44	% ABC1	Población ABC1	\$4,9 Gasto Diario	Total, L-V
CALERA DE TANGO	7.106	6,5%	462	\$2.283	\$593.630
PEÑAFLORES	25.870	6,5%	1.682	\$8.312	\$2.161.162
MAIPÚ	147.636	6,5%	9.596	\$47.436	\$12.333.408
TALAGANTE	21.302	6,5%	1.385	\$6.844	\$1.779.554
TOTAL	201.914		13.124	\$64.876	\$16.867.754

Fuente: Investigación de mercado

Anexo No. 2: Punto de equilibrio

		Mes X	Incluye IVA		MES X	Salario	MES X		
42,0%	Ingresos por venta	\$81.004.370		Cientes	846	Nutricionista Base	\$1.000.000	2	\$2.000.000
	Costo de producción	(\$34.021.835)		Cientes Almuerzo	80,0%	Chef	\$1.200.000	1	\$1.200.000
	Margen Bruto	\$46.982.534		Cientes Almuerzo-Cena	20,0%	2° Chef	\$800.000	0	\$0
700	Gastos Operacionales	(\$46.979.511)		Tasa Cross Lonchera	0%	Asistentes Cocina	\$530.000	3	\$1.590.000
	Variable Repartidores	(\$13.028.400)		Cientes Almuerzo	677	Auxiliares de cocina	\$380.000	5	\$1.900.000
	Fijo Repartidores	(\$11.200.000)		Cientes Almuerzo-Cena	169	Telefonistas	\$400.000	3	\$1.200.000
	Arriendo Bodega	(\$2.100.000)		Tasa Cross Lonchera	-	Chofer	\$400.000	2	\$800.000
	Remuneraciones	(\$16.890.000)	\$4.500	Precio Almuerzo	\$3.782	Administrativo	\$400.000	1	\$400.000
	Gastos Básicos	(\$1.500.000)	\$7.900	Precio Almuerzo-Cena	\$6.639	Bodeguero	\$800.000	1	\$800.000
	Marketing	(\$1.600.000)				Community Manager	\$500.000	1	\$500.000
	Mantenición TI & Software	(\$83.333)				Supervisor regiones	\$1.500.000	0	\$0
	Mantenición Vehículos	(\$577.778)				Gerente Operaciones	\$2.000.000	1	\$2.000.000
						Jefe Comercial	\$1.500.000	1	\$1.500.000
						Gerente General	\$2.000.000	1	\$2.000.000
						Contador externo	\$1.000.000	1	\$1.000.000
		EBITDA	\$3.023						
	Costos Fijos	\$33.951.111							
	Precio unitario por cliente	\$4.352,94							
	Costo Variable Unitario	\$1.828,24							
	Gasto Variable Unitario	\$700,00							
	Variable Total Unitario	\$2.528,24							
	Variable Total	\$47.041.224							
	Punto de Equilibrio Q mensual	18.606							
	Punto de Equilibrio Q diario	846		Cientes					
	Punto de Equilibrio \$	\$81.004.370							

Anexo No. 3: Proyección de clientes e ingresos

Crecimiento	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	
Abandono	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	
Crecimiento efectivo	45,5%	37,5%	36,4%	36,7%	39,0%	38,6%	39,2%	38,2%	38,2%	38,2%	38,1%	37,9%	38,7%

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	11	6	8	11	15	21	29	40	55	76	105	145	522
Abandono		1	2	3	4	5	7	9	13	18	25	35	122
Stock	11	16	22	30	41	57	79	110	152	210	290	400	1.418
Ingresos (M)	\$915	\$1.331	\$1.830	\$2.559	\$3.537	\$4.931	\$6.887	\$9.654	\$13.525	\$18.791	\$26.326	\$36.546	\$126.831

Crecimiento	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	
Abandono	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	
Crecimiento efectivo	6,0%	6,1%	6,0%	5,9%	5,9%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	5,9%	5,9%	5,9%	6,0%

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
AÑO 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	64	68	72	76	81	86	91	96	102	108	114	121	1.079
Abandono	40	42	45	48	51	54	57	60	64	68	72	76	677
Stock	424	450	477	505	535	567	601	637	675	715	757	802	7.145
Ingresos (M)	\$40.885	\$43.734	\$46.931	\$49.973	\$53.304	\$57.119	\$60.535	\$64.589	\$68.761	\$73.345	\$77.592	\$83.134	\$719.902

Crecimiento	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	
Abandono	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	
Crecimiento efectivo	8,0%	8,1%	8,0%	8,0%	8,1%	8,1%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
AÑO 3	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	128	139	150	162	175	189	204	220	238	257	278	300	2.440
Abandono	64	69	75	81	87	94	102	110	119	128	139	150	1.218
Stock	866	936	1.011	1.092	1.180	1.275	1.377	1.487	1.606	1.735	1.874	2.024	16.463
Ingresos (M)	\$94.341	\$102.638	\$111.350	\$121.055	\$130.778	\$142.848	\$154.236	\$167.659	\$181.984	\$197.698	\$213.521	\$233.020	\$1.851.127
Crecimiento	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	
Abandono	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	
Crecimiento efectivo	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
AÑO 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	202	206	211	215	219	224	228	233	237	242	247	252	2.716
Abandono	162	165	168	172	175	179	182	186	190	194	197	201	2.171
Stock	2.064	2.105	2.148	2.191	2.235	2.280	2.326	2.373	2.420	2.468	2.518	2.569	27.697
Ingresos (M)	\$247.435	\$250.822	\$255.582	\$262.296	\$270.340	\$277.446	\$286.082	\$293.527	\$299.350	\$305.269	\$314.689	\$321.024	\$3.383.862
Crecimiento	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Abandono	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Crecimiento efectivo	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
AÑO 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	154	156	157	159	160	162	164	165	167	169	170	172	1.955
Abandono	128	130	131	132	134	135	136	138	139	141	142	143	1.629
Stock	2.595	2.621	2.647	2.674	2.700	2.727	2.755	2.782	2.810	2.838	2.866	2.895	32.910
Ingresos (M)	\$342.619	\$346.112	\$353.117	\$356.635	\$362.196	\$365.791	\$371.140	\$376.935	\$380.809	\$386.037	\$389.866	\$395.429	\$4.426.686

Anexo No. 4: Equipamiento de cocina

ELEMENTOS	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Ablandador de Agua 10 Litros	2	160.000	320.000
Anafe 2 Quemadores a Gas	1	350.000	350.000
Anafe 4 Quemadores a Gas	1	587.000	587.000
Atril para Horno 61/101 con Guia Bandejas	1	189.000	189.000
Baño Maria 4GN 1/1 Drop In	1	750.000	750.000
Batidora Industrial 30 Litros	1	650.000	650.000
Campana Central 250 x 100 Acero Inox.	1	550.000	550.000
Campana Central 300 x 100 Acero Inox.	1	690.000	690.000
Campana Mural 250 x 130 Acero Inox.	1	480.000	480.000
Carro Servicio 3 niveles abierto	4	85.000	340.000
Cocina Industrial Mural 6 Fuegos Gas	1	520.000	520.000
Congelador Horizontal 300 Litros	2	220.000	440.000
Congelador Vertical 2 Puertas Vidrio	1	1.200.000	1.200.000
Cortina de Aire 120Cms	1	118.700	118.700
Estantería tipo Parrilla 4 niveles Epóxico 90x60x183	4	80.000	320.000
Hervidor Autollenado 30 Litros	1	538.096	538.096
Horno Combinado 10 Bandejas GN 1/1 Gas	1	11.671.622	11.671.622
Lavadero Simple 70 x 60 cm completo (a piso y con grifería)	2	187.000	374.000
Lavafondo Doble completo (a piso y con grifería)	1	297.000	297.000
Lavamanos con llave pedal	1	155.000	155.000
Lavamanos con llave pedal	1	155.000	155.000
Licuadaora 6 Litros Acero Inoxidable	1	363.388	363.388
Mantenedor Caliente 10 Bandejas	1	1.282.428	1.282.428
Mesón De Trabajo Mural De Acero Inox. 140 X 60Cm	2	145.000	290.000
Mesón De Trabajo Mural De Acero Inox. 90 X 60Cm	2	120.000	240.000
Mesón Refrigerado 2 puertas 130cm	3	590.000	1.770.000
Mesón Refrigerado 3 Puertas 185cm	1	690.000	690.000
Refrigerador 2 Puerta De Acero	1	890.000	890.000
Repisa Mural 100X30 Acero Inoxidable	1	34.000	34.000
Termo 30 Litros	1	62.075	62.075
Vacuolavadora	1	884.211	884.211
Visicooler 2 Puertas Vidrio, Ventilación Forzada	2	673.106	1.346.212
TOTAL			28.547.732

Anexo No. 5: Modelo Canvas

<u>SOCIOS CLAVES</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVES</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>RELACIONAMIENTO</u>	<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materias primas e insumos - Nutricionistas - Repartidores - Deportistas - Colegios - Empresas - Centros de salud y bienestar - Gimnasios 	<p>Producir y ofrecer menús de comida saludable con servicio a domicilio con la asistencia de un nutricionista, mediante planes semanales, quincenales o mensuales, que incluyen almuerzo, cena, o una combinación de éstos. Para determinar la porción y contenido de cada plato, los clientes serán invitados a realizarse una evaluación nutricional. Incluye seguimiento postventa.</p>	<p>Entregar menús de comida saludable a domicilio, junto con un servicio de nutrición periódico; que permita a nuestros clientes y consumidores mejorar su calidad de vida.</p>	<p>A través de canales remotos: website, redes sociales y call center. Las evaluaciones nutricionales serán realizadas en persona y a domicilio.</p>	<p>Industria B2C, hombres y mujeres de 25 a 45 años, de los grupos socioeconómicos ABC 1, que viven en las Comunas de Talagante, Peñaflo, Calera de Tango y Maipú. Amantes de la comida saludable, aprecian la variedad de alimentos, su recurso más valioso es el tiempo, disfrutan optimizarlo; buscan asesoría profesional para mejorar su dieta y controlar sus hábitos alimenticios; no tienen preferencia por un régimen alimenticio específico, consumen un promedio de 3,5 comidas por día, gastan más de \$ 4 mil pesos por comida, comparan online, y tienen mayor disposición a pagar si el servicio incluye delivery y asesoría de un profesional de la nutrición.</p>
	<p><u>RECURSOS CLAVES</u></p> <p>Inmueble (galpón), equipamiento de cocina, electrodomésticos, equipo de nutricionistas, equipo de cocina (chefs, asistentes, auxiliares), página web.</p>		<p><u>DISTRIBUCIÓN</u></p> <p>Nuestros productos serán entregados a domicilio, con repartidores contratados por la empresa, ya sea casa o trabajo.</p>	
<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u>			<u>FUENTES DE INGRESOS</u>	
<p>Costos Fijos: Salario base repartidores, arriendo, remuneraciones, gastos básicos, mantención vehículos, mantención TI & software.</p> <p>Costos Variables: Planilla recursos humanos, materia prima, insumos, marketing, empaques y delivery.</p>			<p>Venta de menús y comida saludable.</p> <p>Ingresos por publicidad (Youtube, sitio Web).</p>	

Anexo No. 6: Tasas de consumo por producto

AÑO 1	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cientes (total)	11	16	22	30	41	57	79	110	152	210	290	400
Cientes Almuerzo (%)	100%	100%	98%	97%	96%	95%	94%	93%	91%	90%	88%	87%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	0%	0%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	9%	10%	12%	13%
Tasa Cross Lonchera (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cientes Almuerzo (#)	11	16	22	29	39	54	74	102	138	189	255	348
Cientes Almuerzo-Cena (#)	-	-	-	1	2	3	5	8	14	21	35	52
Tasa Cross Lonchera (#)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

AÑO 2	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Cientes (total)	424	450	477	505	535	567	601	637	675	715	757	802
Cientes Almuerzo (%)	87%	86%	85%	84%	83%	82%	82%	81%	81%	80%	80%	79%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	13%	14%	15%	16%	17%	18%	18%	19%	19%	20%	20%	21%
Tasa Cross Lonchera (%)	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%
Cientes Almuerzo (#)	369	387	405	424	444	465	493	516	547	572	606	634
Cientes Almuerzo-Cena (#)	55	63	72	81	91	102	108	121	128	143	151	168
Tasa Cross Lonchera (#)	4	5	10	10	11	17	18	19	27	29	30	40

AÑO 3	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
Cientes (total)	866	936	1.011	1.092	1.180	1.275	1.377	1.487	1.606	1.735	1.874	2.024
Cientes Almuerzo (%)	79%	78%	78%	77%	77%	76%	76%	75%	75%	74%	74%	73%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	21%	22%	22%	23%	23%	24%	24%	25%	25%	26%	26%	27%
Tasa Cross Lonchera (%)	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	8%	8%	8%	9%
Cientes Almuerzo (#)	684	730	789	841	909	969	1.047	1.115	1.205	1.284	1.387	1.478
Cientes Almuerzo-Cena (#)	182	206	222	251	271	306	330	372	402	451	487	546
Tasa Cross Lonchera (#)	43	47	61	66	71	89	96	104	128	139	150	182

AÑO 4	MES 37	MES 38	MES 39	MES 40	MES 41	MES 42	MES 43	MES 44	MES 45	MES 46	MES 47	MES 48
Cientes (total)	2.064	2.105	2.148	2.191	2.235	2.280	2.326	2.373	2.420	2.468	2.518	2.569
Cientes Almuerzo (%)	73%	74%	75%	74%	73%	72%	71%	70%	70%	70%	69%	69%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	27%	26%	25%	26%	27%	28%	29%	30%	30%	30%	31%	31%
Tasa Cross Lonchera (%)	7%	7%	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%
Cientes Almuerzo (#)	1.507	1.558	1.611	1.621	1.632	1.642	1.651	1.661	1.694	1.728	1.737	1.773
Cientes Almuerzo-Cena (#)	557	547	537	570	603	638	675	712	726	740	781	796
Tasa Cross Lonchera (#)	144	147	172	175	201	205	233	237	242	247	277	283

AÑO 5	MES 49	MES 50	MES 51	MES 52	MES 53	MES 54	MES 55	MES 56	MES 57	MES 58	MES 59	MES 60
Cientes (total)	2.595	2.621	2.647	2.674	2.700	2.727	2.755	2.782	2.810	2.838	2.866	2.895
Cientes Almuerzo (%)	68%	68%	67%	67%	66%	66%	66%	65%	65%	65%	65%	65%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	32%	32%	33%	33%	34%	34%	34%	35%	35%	35%	35%	35%
Tasa Cross Lonchera (%)	11%	11%	12%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%
Cientes Almuerzo (#)	1.765	1.782	1.773	1.792	1.782	1.800	1.818	1.808	1.827	1.845	1.863	1.882
Cientes Almuerzo-Cena (#)	830	839	874	882	918	927	937	974	984	993	1.003	1.013
Tasa Cross Lonchera (#)	285	288	318	321	324	327	358	362	365	397	401	434

Anexo No. 7: Gastos de Marketing

VALOR BASE	TASA ANUAL REAL	TASA ANUAL INFLACIÓN	CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$1.500.000	5,00%	3,00%	Marketing	\$1.500.000	\$1.622.250	\$1.754.463	\$1.897.452	\$2.052.094
\$100.000	5,00%	3,00%	Web Site	\$100.000	\$108.150	\$116.964	\$126.497	\$136.806

Anexo No. 8: Capital de trabajo

AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta	\$915.126	\$1.331.092	\$1.830.252	\$2.558.655	\$3.536.639	\$4.930.588	\$6.886.555	\$9.654.118	\$13.525.378	\$18.790.588	\$26.326.050	\$36.545.882
Costo de producción	(\$384.353)	(\$559.059)	(\$768.706)	(\$1.074.635)	(\$1.485.388)	(\$2.070.847)	(\$2.892.353)	(\$4.054.729)	(\$5.680.659)	(\$7.892.047)	(\$11.056.941)	(\$15.349.271)
Margen Bruto	\$530.773	\$772.034	\$1.061.546	\$1.484.020	\$2.051.250	\$2.859.741	\$3.994.202	\$5.599.388	\$7.844.719	\$10.898.541	\$15.269.109	\$21.196.612
Gastos Operacionales	(\$19.340.511)	(\$19.417.511)	(\$19.509.911)	(\$19.633.111)	(\$20.202.511)	(\$21.448.911)	(\$21.187.711)	(\$22.065.111)	(\$23.757.411)	(\$24.785.111)	(\$27.747.111)	(\$32.332.111)
Variable Repartidores	(\$169.400)	(\$246.400)	(\$338.800)	(\$462.000)	(\$631.400)	(\$877.800)	(\$1.216.600)	(\$1.694.000)	(\$2.340.800)	(\$3.234.000)	(\$4.466.000)	(\$6.160.000)
Fijo Repartidores	(\$400.000)	(\$400.000)	(\$400.000)	(\$400.000)	(\$800.000)	(\$800.000)	(\$1.200.000)	(\$1.600.000)	(\$2.000.000)	(\$2.400.000)	(\$3.600.000)	(\$4.800.000)
Arriendo Bodega	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)
Remuneraciones	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$13.555.500)	(\$13.290.000)	(\$13.820.000)	(\$14.511.000)
Gastos Básicos	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)
Marketing	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)
Mantenición TI & Software	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)
Mantenición Vehículos	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)
Honorarios Externos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.000.000)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.000.000)
EBITDA	(\$18.809.738)	(\$18.645.477)	(\$18.448.365)	(\$18.149.091)	(\$18.151.261)	(\$18.589.170)	(\$17.193.509)	(\$16.465.723)	(\$15.912.692)	(\$13.886.570)	(\$12.478.002)	(\$11.135.499)
IVA Venta	\$173.874	\$252.908	\$347.748	\$486.145	\$671.961	\$936.812	\$1.308.445	\$1.834.282	\$2.569.822	\$3.570.212	\$5.001.950	\$6.943.718
IVA Compra	(\$73.027)	(\$106.221)	(\$146.054)	(\$204.181)	(\$282.224)	(\$393.461)	(\$549.547)	(\$770.399)	(\$1.079.325)	(\$1.499.489)	(\$2.100.819)	(\$2.916.361)
IVA Inversión												\$0
Saldo Crédito IVA	(\$16.281.273)	(\$16.180.426)	(\$16.033.739)	(\$15.832.045)	(\$15.550.081)	(\$15.160.344)	(\$14.616.993)	(\$13.858.095)	(\$12.794.212)	(\$11.303.715)	(\$9.232.992)	(\$6.331.861)
Pago IVA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
NETO IVA	\$100.847	\$146.687	\$201.694	\$281.964	\$389.737	\$543.351	\$758.898	\$1.063.883	\$1.490.497	\$2.070.723	\$2.901.131	\$4.027.357
CAPITAL DE TRABAJO	(\$52.490.164)	(\$70.988.954)	(\$89.235.625)	(\$107.102.752)	(\$124.864.276)	(\$142.910.095)	(\$159.344.706)	(\$174.746.546)	(\$189.168.741)	(\$200.984.588)	(\$210.561.459)	(\$217.669.601)
VALOR MÁXIMO AÑO 1	(\$217.669.601)											

AÑO 2	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos por venta	\$40.885.114	\$43.734.447	\$46.931.450	\$49.973.069	\$53.304.089	\$57.118.738	\$60.535.219	\$64.588.769	\$68.760.799	\$73.344.593	\$77.592.372	\$83.133.713
Costo de producción	(\$17.171.748)	(\$18.368.468)	(\$19.711.209)	(\$20.988.689)	(\$22.387.717)	(\$23.989.870)	(\$25.424.792)	(\$27.127.283)	(\$28.879.536)	(\$30.804.729)	(\$32.588.796)	(\$34.916.160)
Margen Bruto	\$23.713.366	\$25.365.980	\$27.220.241	\$28.984.380	\$30.916.372	\$33.128.868	\$35.110.427	\$37.461.486	\$39.881.263	\$42.539.864	\$45.003.576	\$48.217.554
Gastos Operacionales	(\$33.448.761)	(\$34.289.661)	(\$35.146.741)	(\$36.020.000)	(\$36.505.377)	(\$38.493.952)	(\$38.812.915)	(\$40.372.425)	(\$42.222.217)	(\$42.474.886)	(\$43.994.894)	(\$47.008.540)
Variable Repartidores	(\$6.859.998)	(\$7.280.658)	(\$7.717.497)	(\$8.170.516)	(\$8.655.893)	(\$9.173.629)	(\$9.723.723)	(\$10.306.176)	(\$10.920.987)	(\$11.568.157)	(\$12.247.685)	(\$12.975.750)
Fijo Repartidores	(\$5.042.880)	(\$5.463.120)	(\$5.883.360)	(\$6.303.600)	(\$6.303.600)	(\$6.723.840)	(\$7.144.080)	(\$7.564.320)	(\$7.984.560)	(\$8.404.800)	(\$9.245.280)	(\$9.665.520)
Arriendo Bodega	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)
Remuneraciones	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.737.988)	(\$16.294.806)	(\$17.109.546)	(\$16.294.806)	(\$16.294.806)	(\$17.109.546)
Gastos Básicos	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)
Marketing	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)
Mantenimiento TI & Software	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)
Mantenimiento vehículos	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)
Honorarios Externos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.050.600)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.050.600)
EBITDA	(\$9.735.395)	(\$8.923.682)	(\$7.926.500)	(\$7.035.619)	(\$5.589.005)	(\$5.365.084)	(\$3.702.488)	(\$2.910.939)	(\$2.340.953)	\$64.978	\$1.008.682	\$1.209.014
IVA Venta	\$7.768.172	\$8.309.545	\$8.916.975	\$9.494.883	\$10.127.777	\$10.852.560	\$11.501.692	\$12.271.866	\$13.064.552	\$13.935.473	\$14.742.551	\$15.795.405
IVA Compra	(\$3.262.632)	(\$3.490.009)	(\$3.745.130)	(\$3.987.851)	(\$4.253.666)	(\$4.558.075)	(\$4.830.710)	(\$5.154.184)	(\$5.487.112)	(\$5.852.899)	(\$6.191.871)	(\$6.634.070)
IVA Inversión												(\$9.132.589)
Saldo Crédito IVA	(\$2.304.504)	\$2.201.036	\$4.819.536	\$5.171.845	\$5.507.032	\$5.874.111	\$6.294.485	\$6.670.982	\$7.117.682	\$7.577.440	\$8.082.574	\$8.550.680
Pago IVA	\$0	(\$2.201.036)	(\$4.819.536)	(\$5.171.845)	(\$5.507.032)	(\$5.874.111)	(\$6.294.485)	(\$6.670.982)	(\$7.117.682)	(\$7.577.440)	(\$8.082.574)	(\$8.550.680)
NETO IVA	\$4.505.540	\$2.618.500	\$352.309	\$335.187	\$367.079	\$420.374	\$376.497	\$446.700	\$459.758	\$505.134	\$468.106	(\$8.521.934)
CAPITAL DE TRABAJO	(\$222.899.456)	(\$229.204.638)	(\$236.778.829)	(\$243.479.261)	(\$248.701.187)	(\$253.645.897)	(\$256.971.888)	(\$259.436.127)	(\$261.317.323)	(\$260.747.210)	(\$259.270.423)	(\$266.583.343)
MÁX. AÑO 1 Y 2 - MÁX. AÑO 1	(\$48.913.742)											

AÑO 3	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Ingresos por venta	\$94.341.459	\$102.638.398	\$111.349.571	\$121.054.500	\$130.777.794	\$142.847.738	\$154.236.134	\$167.658.973	\$181.983.742	\$197.698.135	\$213.520.679	\$233.020.322
Costo de producción	(\$39.623.413)	(\$43.108.127)	(\$46.766.820)	(\$50.842.890)	(\$54.926.674)	(\$59.996.050)	(\$64.779.176)	(\$70.416.768)	(\$76.433.171)	(\$83.033.217)	(\$89.678.685)	(\$97.868.535)
Margen Bruto	\$54.718.046	\$59.530.271	\$64.582.751	\$70.211.610	\$75.851.121	\$82.851.688	\$89.456.957	\$97.242.204	\$105.550.570	\$114.664.919	\$123.841.994	\$135.151.787
Gastos Operacionales	(\$51.416.483)	(\$53.930.849)	(\$57.534.627)	(\$59.794.466)	(\$62.173.290)	(\$66.635.793)	(\$69.175.325)	(\$72.789.036)	(\$77.256.065)	(\$81.099.469)	(\$93.451.976)	(\$100.405.114)
Variable Repartidores	(\$14.720.190)	(\$15.910.043)	(\$17.184.887)	(\$18.561.717)	(\$20.057.533)	(\$21.672.335)	(\$23.406.121)	(\$25.275.891)	(\$27.298.643)	(\$29.491.373)	(\$31.854.082)	(\$34.403.769)
Fijo Repartidores	(\$11.037.604)	(\$11.479.108)	(\$12.803.620)	(\$13.686.628)	(\$14.569.637)	(\$15.894.149)	(\$17.218.662)	(\$18.543.174)	(\$19.867.686)	(\$21.633.703)	(\$23.399.720)	(\$25.165.736)
Arriendo Bodega	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$2.317.897)	(\$3.267.897)	(\$3.267.897)
Remuneraciones	(\$19.084.017)	(\$19.967.025)	(\$20.971.447)	(\$20.971.447)	(\$20.971.447)	(\$21.390.876)	(\$21.975.869)	(\$22.395.298)	(\$23.515.063)	(\$23.399.720)	(\$30.673.500)	(\$32.207.175)
Gastos Básicos	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)	(\$1.655.641)
Marketing	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)	(\$1.871.428)
Mantenimiento TI & Software	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)	(\$91.980)
Mantenimiento vehículos	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)	(\$637.728)
Honorarios Externos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.103.760)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.103.760)
EBITDA	\$3.301.563	\$5.599.421	\$7.048.125	\$10.417.144	\$13.677.831	\$16.215.895	\$20.281.633	\$24.453.168	\$28.294.505	\$33.565.450	\$30.390.018	\$34.746.673
IVA Venta	\$17.924.877	\$19.501.296	\$21.156.419	\$23.000.355	\$24.847.781	\$27.141.070	\$29.304.865	\$31.855.205	\$34.576.911	\$37.562.646	\$40.568.929	\$44.273.861
IVA Compra	(\$7.528.448)	(\$8.190.544)	(\$8.885.696)	(\$9.660.149)	(\$10.436.068)	(\$11.399.250)	(\$12.308.043)	(\$13.379.186)	(\$14.522.303)	(\$15.776.311)	(\$17.038.950)	(\$18.595.022)
IVA Inversión												(\$11.800.603)
Saldo Crédito IVA	\$28.746	\$10.396.429	\$11.310.752	\$12.270.723	\$13.340.206	\$14.411.713	\$15.741.820	\$16.996.822	\$18.476.019	\$20.054.608	\$21.786.335	\$23.529.979
Pago IVA	(\$28.746)	(\$10.396.429)	(\$11.310.752)	(\$12.270.723)	(\$13.340.206)	(\$14.411.713)	(\$15.741.820)	(\$16.996.822)	(\$18.476.019)	(\$20.054.608)	(\$21.786.335)	(\$23.529.979)
NETO IVA	\$10.367.683	\$914.323	\$959.971	\$1.069.483	\$1.071.507	\$1.330.107	\$1.255.002	\$1.479.197	\$1.578.589	\$1.731.727	\$1.743.644	(\$9.651.743)
CAPITAL DE TRABAJO	(\$252.914.097)	(\$246.400.353)	(\$238.392.257)	(\$226.905.630)	(\$212.156.292)	(\$194.610.290)	(\$173.073.655)	(\$147.141.291)	(\$117.268.197)	(\$81.971.020)	(\$49.837.358)	(\$24.742.428)

AÑO 4	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
Ingresos por venta	\$247.435.184	\$250.822.416	\$255.581.692	\$262.296.130	\$270.339.735	\$277.446.491	\$286.081.790	\$293.527.270	\$299.349.880	\$305.268.961	\$314.688.897	\$321.023.879
Costo de producción	(\$103.922.777)	(\$105.345.415)	(\$107.344.311)	(\$110.164.374)	(\$113.542.689)	(\$116.527.526)	(\$120.154.352)	(\$123.281.453)	(\$125.726.949)	(\$128.212.964)	(\$132.169.337)	(\$134.830.029)
Margen Bruto	\$143.512.406	\$145.477.001	\$148.237.381	\$152.131.755	\$156.797.046	\$160.918.965	\$165.927.438	\$170.245.817	\$173.622.930	\$177.055.997	\$182.519.560	\$186.193.850
Gastos Operacionales	(\$104.701.488)	(\$105.897.510)	(\$107.129.248)	(\$108.360.987)	(\$110.515.080)	(\$113.556.738)	(\$113.682.440)	(\$114.985.610)	(\$118.902.543)	(\$118.514.306)	(\$119.871.050)	(\$124.578.373)
Variable Repartidores	(\$36.858.920)	(\$37.591.098)	(\$38.358.992)	(\$39.126.886)	(\$39.912.638)	(\$40.716.249)	(\$41.537.717)	(\$42.377.043)	(\$43.216.369)	(\$44.073.553)	(\$44.966.453)	(\$45.877.212)
Fijo Repartidores	(\$26.902.967)	(\$27.366.811)	(\$27.830.655)	(\$28.294.499)	(\$29.222.188)	(\$29.686.032)	(\$30.149.876)	(\$30.613.721)	(\$31.541.409)	(\$32.005.254)	(\$32.469.098)	(\$33.396.786)
Arriendo Bodega	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)	(\$3.385.182)
Remuneraciones	(\$32.689.424)	(\$32.689.424)	(\$32.689.424)	(\$32.689.424)	(\$33.130.076)	(\$33.744.669)	(\$33.744.669)	(\$33.744.669)	(\$35.894.588)	(\$34.185.321)	(\$34.185.321)	(\$35.894.588)
Gastos Básicos	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)	(\$1.739.416)
Marketing	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)	(\$2.023.949)
Mantenimiento TI & Software	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)	(\$96.634)
Mantenimiento vehículos	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)	(\$1.004.996)
Honorarios Externos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.159.611)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.159.611)
EBITDA	\$38.810.919	\$39.579.491	\$41.108.133	\$43.770.768	\$46.281.967	\$47.362.227	\$52.244.998	\$55.260.206	\$54.720.387	\$58.541.692	\$62.648.510	\$61.615.477
IVA Venta	\$47.012.685	\$47.656.259	\$48.560.521	\$49.836.265	\$51.364.550	\$52.714.833	\$54.355.540	\$55.770.181	\$56.876.477	\$58.001.103	\$59.790.890	\$60.994.537
IVA Compra	(\$19.745.328)	(\$20.015.629)	(\$20.395.419)	(\$20.931.231)	(\$21.573.111)	(\$22.140.230)	(\$22.829.327)	(\$23.423.476)	(\$23.888.120)	(\$24.360.463)	(\$25.112.174)	(\$25.617.706)
IVA Inversión												\$0
Saldo Crédito IVA	\$13.878.236	\$27.267.357	\$27.640.630	\$28.165.102	\$28.905.034	\$29.791.439	\$30.574.603	\$31.526.213	\$32.346.705	\$32.988.357	\$33.640.640	\$34.678.716
Pago IVA	(\$13.878.236)	(\$27.267.357)	(\$27.640.630)	(\$28.165.102)	(\$28.905.034)	(\$29.791.439)	(\$30.574.603)	(\$31.526.213)	(\$32.346.705)	(\$32.988.357)	(\$33.640.640)	(\$34.678.716)
NETO IVA	\$13.889.121	\$373.273	\$524.472	\$739.932	\$886.405	\$783.164	\$951.610	\$820.492	\$641.652	\$652.283	\$1.038.076	\$698.115
CAPITAL DE TRABAJO	\$27.457.612	\$67.410.376	\$109.042.981	\$153.553.682	\$200.722.053	\$248.867.444	\$302.064.052	\$358.144.750	\$413.506.789	\$472.700.764	\$536.387.351	\$598.700.942

AÑO 5	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
Ingresos por venta	\$342.619.141	\$346.112.451	\$353.117.089	\$356.635.174	\$362.196.091	\$365.790.754	\$371.139.955	\$376.935.110	\$380.809.058	\$386.036.635	\$389.865.537	\$395.428.706
Costo de producción	(\$143.900.039)	(\$145.367.229)	(\$148.309.177)	(\$149.786.773)	(\$152.122.358)	(\$153.632.117)	(\$155.878.781)	(\$158.312.746)	(\$159.939.804)	(\$162.135.387)	(\$163.743.525)	(\$166.080.056)
Margen Bruto	\$198.719.102	\$200.745.222	\$204.807.912	\$206.848.401	\$210.073.733	\$212.158.637	\$215.261.174	\$218.622.364	\$220.869.254	\$223.901.248	\$226.122.011	\$229.348.649
Gastos Operacionales	(\$129.368.603)	(\$130.502.097)	(\$131.477.214)	(\$132.471.093)	(\$132.958.895)	(\$135.171.060)	(\$134.965.413)	(\$135.959.292)	(\$139.309.215)	(\$137.960.206)	(\$138.972.846)	(\$143.096.870)
Variable Repartidores	(\$48.686.401)	(\$49.174.203)	(\$49.662.005)	(\$50.168.569)	(\$50.656.371)	(\$51.162.934)	(\$51.688.260)	(\$52.194.823)	(\$52.720.149)	(\$53.245.474)	(\$53.770.799)	(\$54.314.886)
Fijo Repartidores	(\$35.573.978)	(\$35.573.978)	(\$36.061.293)	(\$36.548.608)	(\$36.548.608)	(\$37.035.923)	(\$37.523.238)	(\$38.010.552)	(\$38.497.867)	(\$38.497.867)	(\$38.985.182)	(\$39.472.497)
Arriendo Bodega	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)	(\$3.556.473)
Remuneraciones	(\$36.378.048)	(\$37.023.740)	(\$37.023.740)	(\$37.023.740)	(\$37.023.740)	(\$37.023.740)	(\$37.023.740)	(\$37.023.740)	(\$39.361.023)	(\$37.486.689)	(\$37.486.689)	(\$39.361.023)
Gastos Básicos	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)	(\$1.827.430)
Marketing	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)	(\$2.188.901)
Mantenimiento TI & Software	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)	(\$101.524)
Mantenimiento vehículos	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)	(\$1.055.849)
Honorarios Externos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.218.287)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.218.287)
EBITDA	\$69.350.499	\$70.243.124	\$73.330.697	\$74.377.308	\$77.114.838	\$76.987.577	\$80.295.760	\$82.663.072	\$81.560.038	\$85.941.042	\$87.149.165	\$86.251.780
IVA Venta	\$65.097.637	\$65.761.366	\$67.092.247	\$67.760.683	\$68.817.257	\$69.500.243	\$70.516.591	\$71.617.671	\$72.353.721	\$73.346.961	\$74.074.452	\$75.131.454
IVA Compra	(\$27.341.007)	(\$27.619.774)	(\$28.178.744)	(\$28.459.487)	(\$28.903.248)	(\$29.190.102)	(\$29.616.968)	(\$30.079.422)	(\$30.388.563)	(\$30.805.723)	(\$31.111.270)	(\$31.555.211)
IVA Inversión												\$0
Saldo Crédito IVA	\$35.376.831	\$37.756.630	\$38.141.592	\$38.913.503	\$39.301.196	\$39.914.009	\$40.310.141	\$40.899.623	\$41.538.249	\$41.965.158	\$42.541.238	\$42.963.182
Pago IVA	(\$35.376.831)	(\$37.756.630)	(\$38.141.592)	(\$38.913.503)	(\$39.301.196)	(\$39.914.009)	(\$40.310.141)	(\$40.899.623)	(\$41.538.249)	(\$41.965.158)	(\$42.541.238)	(\$42.963.182)
NETO IVA	\$2.379.799	\$384.962	\$771.911	\$387.693	\$612.813	\$396.132	\$589.482	\$638.626	\$426.909	\$576.080	\$421.944	\$613.061
CAPITAL DE TRABAJO	\$670.431.240	\$741.059.326	\$815.161.934	\$889.926.935	\$967.654.586	\$1.045.038.295	\$1.125.923.538	\$1.209.225.236	\$1.291.212.183	\$1.377.729.305	\$1.465.300.414	\$1.552.165.255

Anexo No. 9: Insumos para calcular y proyectar los gastos operacionales

VALOR BASE	TASA ANUAL	CUENTA
\$2.100.000	5,06%	Bodega-Oficina
\$1.500.000	5,06%	Gastos básicos
\$1.500.000	8,15%	Marketing
\$100.000	8,15%	Medios Digitales
\$1.000.000	5,06%	Nutricionista Base
\$1.200.000	5,06%	Chef
\$800.000	5,06%	2° Chef
\$530.000	5,06%	Asistentes Cocina
\$380.000	5,06%	Auxiliares de cocina
\$400.000	5,06%	Telefonistas
\$400.000	5,06%	Chofer
\$400.000	5,06%	Administrativo
\$800.000	5,06%	Bodeguero
\$500.000	5,06%	Community Manager
\$1.500.000	5,06%	Supervisor regiones
\$2.000.000	5,06%	Gerente Operaciones
\$1.500.000	5,06%	Jefe Comercial
\$2.000.000	5,06%	Gerente General
\$83.333	5,06%	TI & Software
\$288.889	5,06%	Vehículos
\$400.000	5,06%	Repartidores Fijo
\$700	5,06%	Repartidores Variable
\$1.000.000	5,06%	Contador Externo
\$950.000	5,06%	Arriendo Concepción

Anexo No. 10: Proyección de los Gastos Operacionales

Gastos Operacionales	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Total	(\$271.427.033)	100%	(\$468.790.368)	100%	(\$845.662.492)	100%	(\$1.360.695.374)	100%	(\$1.622.212.806)	100%
Variable Repartidores	(\$21.837.200)	8,0%	(\$115.600.670)	24,7%	(\$279.836.585)	33,1%	(\$494.613.130)	36,4%	(\$617.444.873)	38,1%
Fijo Repartidores	(\$18.800.000)	6,9%	(\$85.728.960)	18,3%	(\$205.299.427)	24,3%	(\$359.479.297)	26,4%	(\$448.329.591)	27,6%
Arriendo Bodega	(\$25.200.000)	9,3%	(\$26.475.120)	5,6%	(\$29.714.761)	3,5%	(\$40.622.188)	3,0%	(\$42.677.671)	2,6%
Remuneraciones	(\$158.456.500)	58,4%	(\$190.874.059)	40,7%	(\$277.522.882)	32,8%	(\$405.281.597)	29,8%	(\$449.239.651)	27,7%
Gastos Básicos	(\$18.000.000)	6,6%	(\$18.910.800)	4,0%	(\$19.867.686)	2,3%	(\$20.872.991)	1,5%	(\$21.929.165)	1,4%
Marketing	(\$19.200.000)	7,1%	(\$20.764.800)	4,4%	(\$22.457.131)	2,7%	(\$24.287.387)	1,8%	(\$26.266.809)	1,6%
Mantenimiento TI & Software	(\$1.000.000)	0,4%	(\$1.050.600)	0,2%	(\$1.103.760)	0,1%	(\$1.159.611)	0,1%	(\$1.218.287)	0,1%
Mantenimiento Vehículos	(\$6.933.333)	2,6%	(\$7.284.160)	1,6%	(\$7.652.738)	0,9%	(\$12.059.951)	0,9%	(\$12.670.184)	0,8%
Honorarios externos	(\$2.000.000)	0,7%	(\$2.101.200)	0,4%	(\$2.207.521)	0,3%	(\$2.319.221)	0,2%	(\$2.436.574)	0,2%
Suma Remuneraciones fijas + variables		74,1%		84,1%		90,4%		92,7%		93,5%

Anexo No. 11: Cálculo tasas de descuento

Modelo CAPM		Rf + β*PRM + Premio Liquidez + Premio Startup	
TD			
PRM (Premio Riesgo de Mercado)	6,94%		
	<i>Unlevered beta</i>		
Food Processing	0,60		
Rf	1,20%	anual	
Inflación	3,00%	anual 2018	
Premio Liquidez	3,00%	Fuente UCHILE	
Premio Startup	3,00%	Fuente UCHILE	
TD	14,36%	anual nominal	<i>Proyecto a 5 años</i>
Rf	1,90%	anual real	
Inflación	3,00%	anual 2018	
TD	15,06%	anual nominal	<i>Proyecto Infinito</i>

Anexo No. 12: Encuesta a profundidad – Investigación de Mercados

1. ¿Cuál es tu género?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Hombre	40.80%	82
2	Mujer	59.20%	119
3	Otro	0.00%	0
	Total	100%	201

2. ¿En qué comuna vives? Si vives fuera de la Región Metropolitana, elige la opción “otra”.

#	Respuesta	%	Recuento
1	Buín	1.49%	3
2	Calera de Tango	2.99%	6
3	Cerrillos	1.00%	2
4	Cerro Navia	0.00%	0
5	Colina	8.46%	17
6	Conchalí	0.50%	1
7	Curacaví	0.50%	1
8	El Bosque	0.00%	0
9	El Monte	0.00%	0
10	Estación Central	0.00%	0
11	Huechuraba	1.00%	2

#	Respuesta	%	Recuento
12	Independencia	0.00%	0
13	Isla de Maipo	0.50%	1
14	La Cisterna	0.00%	0
15	La Florida	7.46%	15

16	La Granja	0.50%	1
17	La Pintana	0.00%	0
18	La Reina	2.49%	5
19	Lampa	0.00%	0
20	Las Condes	16.92%	34
21	Lo Barnechea	1.99%	4
22	Lo Espejo	0.00%	0

#	Respuesta	%	Recuento
23	Lo Prado	0.50%	1
24	Macul	0.50%	1
25	Maipú	1.49%	3
26	María Pinto	0.00%	0
27	Melipilla	0.50%	1
28	Ñuñoa	9.95%	20
29	Otra	10.45%	21
30	Padre Hurtado	0.50%	1
31	Paine	0.50%	1
32	Pedro Aguirre Cerda	0.50%	1
33	Peñaflor	1.49%	3

#	Respuesta	%	Recuento
34	Peñalolén	1.00%	2
35	Pirque	0.00%	0
36	Providencia	5.97%	12
37	Pudahuel	1.99%	4
38	Puente Alto	0.50%	1
39	Quilicura	0.00%	0
40	Quinta Normal	0.50%	1
41	Recoleta	1.00%	2

42	Renca	0.00%	0
43	San Bernardo	0.50%	1
44	San Joaquín	0.00%	0
#	Respuesta	%	Recuento
45	San José de Maipo	0.00%	0
46	San Miguel	0.00%	0
47	San Pedro	0.00%	0
48	San Ramón	0.00%	0
49	Santiago	9.45%	19
50	Talagante	5.97%	12
51	Til	0.00%	0
52	Vitacura	1.00%	2
	Total	100%	201

3. ¿En qué comuna trabajas? Si no estás trabajando, elige la opción “no trabajo”.

#	Respuesta	%	Recuento
1	No trabajo	17.91%	36
2	Alhué	0.00%	0
3	Buin	1.99%	4
4	Calera de Tango	0.00%	0
5	Cerrillos	0.50%	1
6	Cerro Navia	0.00%	0
7	Colina	1.99%	4
8	Conchalí	1.49%	3
9	Curacaví	0.50%	1
10	El Bosque	0.00%	0
11	El Monte	0.00%	0

#	Respuesta	%	Recuento
12	Estación Central	0.50%	1
13	Huechuraba	2.49%	5
14	Independencia	1.49%	3
15	Isla de Maipo	0.00%	0
16	La Cisterna	0.00%	0
17	La Florida	1.49%	3
18	La Granja	0.00%	0
19	La Pintana	0.50%	1
20	La Reina	0.50%	1
21	Lampa	1.99%	4
22	Las Condes	16.92%	34

#	Respuesta	%	Recuento
23	Lo Barnechea	1.00%	2
24	Lo Espejo	0.00%	0
25	Lo Prado	0.00%	0
26	Macul	1.00%	2
27	Maipú	1.00%	2
28	María Pinto	0.00%	0
29	Melipilla	0.00%	0
30	Ñuñoa	0.50%	1
31	Otra	8.96%	18
32	Padre Hurtado	0.00%	0
33	Paine	0.50%	1

#	Respuesta	%	Recuento
34	Pedro Aguirre Cerda	0.00%	0
35	Peñaflor	0.00%	0
36	Peñalolén	0.00%	0

37	Pirque	0.00%	0
38	Providencia	11.44%	23
39	Pudahuel	1.49%	3
40	Puente Alto	0.50%	1
41	Quilicura	1.49%	3
42	Quinta Normal	0.50%	1
43	Recoleta	0.00%	0
44	Renca	0.00%	0

#	Respuesta	%	Recuento
45	San Bernardo	0.50%	1
46	San Joaquín	0.50%	1
47	San José de Maipo	0.00%	0
48	San Miguel	0.00%	0
49	San Pedro	0.00%	0
50	San Ramón	0.00%	0
51	Santiago	14.43%	29
52	Talagante	2.49%	5
53	Til	0.00%	0
54	Vitacura	3.48%	7
	Total	100%	201

4. Selecciona tu rango etario

#	Respuesta	%	Recuento
1	20-24	9.45%	19
2	25-30	16.92%	34
3	31-35	18.41%	37
4	36-40	26.37%	53
5	41-45	15.42%	31

6	46-50	3.98%	8
7	+50	9.45%	19
	Total	100%	201

5. ¿Cuál es la composición de tu hogar?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Vivo solo	10.95%	22
2	2	26.87%	54
3	3	16.42%	33
4	4	28.36%	57
5	5 o más miembros	17.41%	35
	Total	100%	201

6. ¿Cuántas comidas consumes al día?

#	Respuesta	%	Recuento
1	2	3.48%	7
2	3	49.25%	99
3	4	36.82%	74
4	5	6.97%	14
5	Más de 5	3.48%	7
	Total	100%	201

7. ¿Cuánto gastas a diario en alimentación?

#	Pregunta	2	3	4	5	Más de 5	Total					
1	\$ Hasta 5.000	12.12%	4	51.52%	17	30.30%	10	6.06%	2	0.00%	0	33
7	De \$ 5.001 a \$ 10.000	2.50%	2	52.50%	42	31.25%	25	7.50%	6	6.25%	5	80

2	De \$ 10.001 a \$ 15.000	2.00%	1	44.00%	22	46.00%	23	6.00%	3	2.00%	1	50
3	De \$ 15.001 a \$ 20.000	0.00%	0	42.11%	8	47.37%	9	10.53%	2	0.00%	0	19
4	De \$ 20.001 a \$ 25.000	0.00%	0	42.86%	3	28.57%	2	14.29%	1	14.29%	1	7
5	De \$ 25.001 a \$ 30.000	0.00%	0	100.00%	3	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	3
6	Más de \$ 30.000	0.00%	0	44.44%	4	55.56%	5	0.00%	0	0.00%	0	9

8. ¿Estás contento con tu régimen alimenticio actual?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	56.22%	113
2	No	43.78%	88
	Total	100%	201

9. ¿Qué te hace falta para mejorar tu dieta actual?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Mejorar hábitos alimenticios	42.79%	86
2	Guías de alimentación y recomendaciones nutricionales	16.92%	34
3	Tiempo para cocinar	29.35%	59
4	Aprender a cocinar	6.47%	13
5	Otro	4.48%	9
	Total	100%	201

10. ¿Te gustaría tener una alimentación más saludable y nutritiva?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	94.53%	190
2	No	5.47%	11
	Total	100%	201

11. ¿Te gustaría tener una alimentación acorde a tu actividad física?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	92.54%	186
2	No	7.46%	15
	Total	100%	201

12. ¿Estarías dispuesto a contratar servicios de un nutricionista para acceder a una dieta que satisfaga tus necesidades?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	62.19%	125
2	No	37.81%	76
	Total	100%	201

13. En caso de que practiques alguna actividad deportiva, ¿estarías dispuesto a contratar los servicios de un deportólogo y un nutricionista para monitorear tu desempeño físico?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	46.27%	93
2	No	42.29%	85
3	No practico deporte	11.44%	23
	Total	100%	201

14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por las siguientes opciones que incluyen servicio a domicilio, y la asesoría de un nutricionista?

UN DESAYUNO:

#	Pregunta	Si		No		Total
1	De \$ 3.000 a \$ 3.500	58.60%	92	41.40%	65	157
2	De \$ 3.501 a \$ 4.000	80.00%	20	20.00%	5	25
3	De \$ 4.001 a \$ 4.500	62.50%	5	37.50%	3	8
4	De \$ 4.501 a \$ 5.000	100.00%	8	0.00%	0	8
5	Más de \$ 5.000	0.00%	0	100.00%	3	3

UN ALMUERZO:

#	Pregunta	Si		No		Total
1	De \$ 4.000 a \$ 4.500	55.43%	51	44.57%	41	92
2	De \$ 4.501 a \$ 5.000	71.79%	28	28.21%	11	39
3	De \$ 5.001 a \$ 5.500	66.67%	18	33.33%	9	27
4	De \$ 5.501 a \$ 6.000	75.00%	21	25.00%	7	28
5	Más de \$ 6.000	46.67%	7	53.33%	8	15

UNA CENA:

#	Pregunta	Si		No		Total
1	De \$ 4.000 a \$ 4.500	55.75%	63	44.25%	50	113
2	De \$ 4.501 a \$ 5.000	84.85%	28	15.15%	5	33
3	De \$ 5.001 a \$ 5.500	68.97%	20	31.03%	9	29

4	De \$ 5.501 a \$ 6.000	64.29%	9	35.71%	5	14
5	Más de \$ 6.000	41.67%	5	58.33%	7	12

COMBO: DESAYUNO, ALMUERZO Y CENA

#	Pregunta	Si		No		Total
1	De \$ 13.000 a \$ 13.500	56.35%	71	43.65%	55	126
2	De \$ 13.501 a \$ 14.000	71.88%	23	28.13%	9	32
3	De \$ 14.001 a \$ 14.500	76.92%	10	23.08%	3	13
4	De \$ 14.501 a \$ 15.000	77.27%	17	22.73%	5	22
5	Más de \$ 15.000	50.00%	4	50.00%	4	8

15. ¿Estarías dispuesto a contratar el servicio para otros miembros de tu familia?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Hijos	23.38%	47
2	Padres	9.95%	20
3	Grupo familiar	25.37%	51
4	Otro	11.94%	24
5	No lo pagaría	29.35%	59
	Total	100%	201

Anexo No. 13: Tabla de supuestos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precios menús	% de crecimiento		5,06%	5,06%	5,06%	5,06%
Costo de Producción	%	42%	42%	42%	42%	42%
Gastos arriendos	% de crecimiento		5,06%	5,06%	5,06%	5,06%
Gastos básicos	% de crecimiento		5,06%	5,06%	5,06%	5,06%
Gastos Marketing	% de crecimiento		8,15%	8,15%	8,15%	8,15%
Gastos salarios	% de crecimiento		5,06%	5,06%	5,06%	5,06%
Impuestos	%	27%	27%	27%	27%	27%
Inflación	%	3%	3%	3%	3%	3%

Anexo No. 14: Análisis de Sensibilidad

Filas: Índice de Precios

Columnas: Índice de Proyección de clientes

Evaluación a 5 años												
CLIENTES												
PRECIO DE VENTA	\$217.649	90%	92%	94%	96%	98%	100%	102%	104%	106%	108%	110%
	80%	-\$1.062.593	-\$1.028.238	-\$993.884	-\$959.529	-\$925.174	-\$890.820	-\$856.465	-\$822.110	-\$787.756	-\$753.605	-\$719.885
	85%	-\$886.403	-\$844.569	-\$802.735	-\$761.437	-\$720.772	-\$680.760	-\$641.805	-\$602.850	-\$563.894	-\$525.130	-\$487.791
	90%	-\$633.205	-\$583.781	-\$534.357	-\$486.755	-\$439.438	-\$402.295	-\$365.537	-\$328.934	-\$292.675	-\$256.907	-\$221.139
	95%	-\$362.316	-\$315.959	-\$269.751	-\$224.534	-\$180.053	-\$135.929	-\$91.804	-\$47.679	-\$3.555	\$40.570	\$84.695
	100%	-\$65.805	-\$9.114	\$47.577	\$104.267	\$160.958	\$217.649	\$274.340	\$330.800	\$385.587	\$440.071	\$494.406
	105%	\$174.695	\$243.763	\$312.831	\$381.325	\$449.549	\$517.506	\$583.795	\$649.890	\$715.986	\$781.835	\$847.451
	110%	\$634.764	\$720.451	\$805.963	\$891.378	\$976.379	\$1.060.852	\$1.144.712	\$1.228.572	\$1.312.432	\$1.396.292	\$1.480.152
	115%	\$953.293	\$1.052.202	\$1.150.722	\$1.248.479	\$1.345.776	\$1.443.074	\$1.540.371	\$1.637.669	\$1.734.967	\$1.832.264	\$1.929.562
	120%	\$1.656.565	\$1.783.739	\$1.910.914	\$2.038.088	\$2.165.263	\$2.292.437	\$2.419.611	\$2.546.786	\$2.673.758	\$2.800.453	\$2.926.598

Evaluación a Perpetuidad												
CLIENTES												
PRECIO DE VENTA	\$2.346.254	90%	92%	94%	96%	98%	100%	102%	104%	106%	108%	110%
	80%	-\$1.908.781	-\$1.796.668	-\$1.684.555	-\$1.572.443	-\$1.460.330	-\$1.348.217	-\$1.236.104	-\$1.123.991	-\$1.011.878	-\$900.632	-\$791.215
	85%	-\$1.278.495	-\$1.140.071	-\$1.001.647	-\$865.502	-\$732.044	-\$601.361	-\$475.165	-\$348.970	-\$222.775	-\$125.158	-\$78.060
	90%	-\$370.690	-\$208.378	-\$96.295	-\$34.807	\$25.822	\$143.221	\$260.245	\$376.799	\$492.317	\$606.354	\$720.391
	95%	\$341.330	\$490.898	\$640.018	\$786.147	\$931.540	\$1.076.578	\$1.221.615	\$1.366.652	\$1.511.689	\$1.656.726	\$1.801.763
	100%	\$1.401.250	\$1.590.250	\$1.779.251	\$1.968.252	\$2.157.253	\$2.346.254	\$2.535.255	\$2.723.908	\$2.909.326	\$3.094.013	\$3.278.339
	105%	\$2.390.055	\$2.623.346	\$2.856.638	\$3.089.356	\$3.321.804	\$3.553.608	\$3.781.397	\$4.008.721	\$4.236.044	\$4.462.776	\$4.688.944
	110%	\$4.108.236	\$4.406.508	\$4.704.357	\$5.001.974	\$5.298.595	\$5.593.943	\$5.887.816	\$6.181.689	\$6.475.562	\$6.769.435	\$7.063.308
	115%	\$5.346.705	\$5.695.651	\$6.043.657	\$6.389.828	\$6.734.892	\$7.079.957	\$7.425.022	\$7.770.086	\$8.115.151	\$8.460.216	\$8.805.281
	120%	\$8.029.989	\$8.486.167	\$8.942.345	\$9.398.522	\$9.854.700	\$10.310.878	\$10.767.056	\$11.223.234	\$11.679.209	\$12.134.908	\$12.589.481

Bibliografía:

- (1) Rodríguez, Cristián. AB, C1a y C1b: la nueva segmentación de los grupos socioeconómicos altos <https://www.pauta.cl/economia/ab-c1a-y-c1b-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos> [consulta: 01 de marzo de 2019]
- (2) Cámara de Innovación Farmacéuticas. Chile: líder en diabetes en América del Sur <http://www.cifchile.cl/2017/08/04/chile-pais-lider-diabetes-america-del-sur/> [consulta: 16 de marzo de 2019]
- (3) Emol. Chile Dice: Las razones de por qué la salud es la principal preocupación de los chilenos <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/10/04/877715/Chile-Dice-Expertos-explican-por-que-la-salud-es-la-principal-preocupacion-de-los-chilenos.html> [consulta: 19 de marzo de 2019]
- (4) Pérez, Ricardo. Crece en Chile tendencia de menú saludable en restaurantes y cafeterías <http://lanacion.cl/2017/09/27/crece-en-chile-tendencia-de-menu-saludable-en-restaurantes-y-cafeterias/> [consulta: 19 de marzo de 2019]
- (5) Emol. Falta de tiempo, el factor clave que impulsa a los chilenos a engordar <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2014/02/13/739962/Falta-de-tiempo-el-factor-clave-que-impulsa-a-los-chilenos-a-engordar.html> [consulta: 15 de marzo de 2019]
- (6) Rehbein, Consuelo. ¿Cuánta comida desperdiciamos los chilenos? <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/02/09/cuanta-comida-desperdiciamos-chilenos.html> [consulta: 15 de marzo de 2019]
- (7) Peralta, Álvaro. El boom de delivery <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/> [consulta: 17 de marzo de 2019]
- (8) ICR Knowledge and Trust. Reseña anual de clasificación Cristalerías de Chile S.A. (estados financieros junio 2017) <http://www.icrchile.cl/index.php/corporaciones/cristalerias-de-chile-s-a-2/informes-14/2541-cristaleri-as-resen-a-anual-de-clasificacio-n-septiembre-2017/file>
- (9) Packaging Chile “multiplataforma de noticias del sector”. ¿Vidrio, PET o aluminio? qué material contiene más el sabor <https://www.packagingchile.cl/noticia/vidrio-y-aluminio/2018/11/vidrio-pet-o-aluminio-que-material-contiene-mas-el-sabor>
- (10) Packaging Chile “multiplataforma de noticias del sector”. Estudios: Tendencias en la compra de comestibles online <https://www.packagingchile.cl/noticia/alimentos/2019/01/estudios-tendencias-en-la-compra-de-comestibles-online>
- (11) Brands & Marketing. Estudio Nielsen: tendencias saludables y consumo de alimentos <http://brandsmkt.com/estudio-nielsen-tendencias-saludables-y-consumo-de-alimentos/> [consulta: 18 de marzo de 2019]

- (12) Estudio Chile Saludable 2017 <https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/01/Chile-Saludable-2017.pdf> [consulta: 18 de marzo de 2019]
- (13) Estudio Chile Saludable 2018 <https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/11/CHILE-SALUDABLE-FINAL-2018.pdf> [consulta: 18 de marzo de 2019]
- (14) CNN Chile. El crecimiento de las aplicaciones de comida en Chile: un 25% de los chilenos hace pedidos online https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online_20180927/ [consulta: 16 de marzo de 2019]
- (15) Peralta, Álvaro. El boom de delivery <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/> [consulta: 17 de marzo de 2019]
- (16) CNN Chile. El crecimiento de las aplicaciones de comida en Chile: un 25% de los chilenos hace pedidos online https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online_20180927/ [consulta: 16 de marzo de 2019]
- (17) Porter, Michael y Kramer Mark. La creación del valor compartido, *página 3*. Harvard Business Review América Latina, 2011 [consulta: 01 de mayo de 2019]
- (18) Porter, Michael y Kramer Mark. La creación del valor compartido, *página 8*. Harvard Business Review América Latina, 2011 [consulta: 01 de mayo de 2019]
- (19) Servicio de Impuestos Internos. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm [consulta: 15 de marzo de 2019]
- (20) Servicio de Impuestos Internos. Impuestos Directos http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm#o2p1 [consulta: 16 de abril de 2019]
- (21) Inflación.eu. Inflación Histórica Chile – inflación IPC <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile.aspx> [consulta: 16 de junio de 2019]
- (22) La Tercera. El boom del delivery <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/> [consulta: 16 de junio de 2019]
- (23) Emol. Cambios en grupos socioeconómicos: C3 es el más numeroso y el de mayor crecimiento <https://www.emol.com/noticias/Economia/2015/12/02/761997/Cambios-en-grupos-socioeconomicos-ABC1-alcanza-el-16-de-la-poblacion-y-C3-es-el-mas-numeroso.html> [consulta: 01 de febrero de 2019]
- (24) Eco inteligencia. ¿Sabes qué son las empresas B? <https://www.ecointeligencia.com/2014/09/empresas-b/> [consulta: 20 de julio de 2019]
- (25) Intertrade Chile. Máquinas y Equipos <http://intertrade.cl/producto/gs-50-eco/> [consulta: 20 de julio de 2019]