UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SNACK EN BASE A HUEVOS KURAM

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

SEBASTIÁN ANTONIO LAGOS PRADENAS

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ANTONIO ALEJANDRO AGUIRRE AHUMADA

SANTIAGO DE CHILE
2022

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SNACK EN BASE A HUEVOS KURAM

A raíz del aumento en el consumo de Snacks, huevos y la tendencia por una vida saludable es que el presente informe técnico plantea la posibilidad de producir un alimento que responda a dichas necesidades.

En Estados Unidos y España, se han creado subproductos que le dan valor agregado al huevo, revalorizando aún más la importancia y consumo de este alimento. Así es como nace la marca Quevos que son Chips en base a Huevos, y Koroko que ofrece huevos aromatizados.

Considerando estas nuevas formas de consumo, Alimentos Matilde, una pequeña empresa familiar, evalúa la opción de un modelo de negocio que le permita ser la primera empresa chilena en ofrecer este tipo de alimentos.

Por lo anterior, el presente documento consta de 10 etapas que abarcan distintas dimensiones de un plan de negocio; Análisis del Mercado, Benchmarking, Definiciones estratégicas, Estudio de Mercado, Plan de Marketing, Gestión de Operaciones, Plan organizacional y Gestión de Personas, Plan de Ventas y Evaluación Financiera, Conclusiones

Aspectos claves como la Demanda, Preferencias de los consumidores, Localización, Proveedores, Tecnología, entre otros, serán clave para determinar la viabilidad del proyecto.

En definitiva, el objetivo es llevar a cabo un exhaustivo análisis de viabilidad, implementación y planificación de una empresa de esta envergadura.

Dedicatoria

A María Paz Marín Navarrete y mi hijo Clemente Lagos Marín, quienes son el motivo para seguir creciendo como cónyuge, padre, profesional y sobre todo persona.

“Sueña en grande y atrévete a fallar”

Norman Vaughan

Agradecimientos

En primer lugar, a mi cónyuge María Paz Marín Navarrete, quien me ha respaldado en esta importante etapa de mi formación profesional.

A mi hijo Clemente Lagos Marín, por entender los sacrificios del tiempo, a pesar de su corta edad.

Mi suegro y suegra, quienes facilitaron los espacios y recursos de su hogar, para durante la pandemia, participar de las clases on-line.

Por supuesto, a mi madre que me cuida desde el cielo.

Mi padre, a mi segunda gran madre, hermanos, sobrinos y amigos, a quienes vi poco por los estudios y la pandemia.

A mis compañeros de tesis y ahora amigos del MBA; Javier Parraguez, Sebastián Torrealba, Jasan Missene, Sebastián Abarca, Sergio Carvajal, Cristián Flores, con quienes, de manera virtual, establecimos un especial vínculo de apoyo durante el programa.

Mis profesores guías Jorge Lara y Sebastián Orchard, quienes, por su experiencia y orientación, fueron parte fundamental para alcanzar este resultado.

Muchas gracias

Tabla de Contenido

Índice de Tablas

Índice de Ilustraciones

Índice de Gráfico

INTRODUCCIÓN

El presente documento busca implementar un plan de negocios para la producción y comercialización de una marca de snack saludables en base a huevo. El objetivo es ofrecer una alternativa de alimentación en un mercado en alza en nuestro país, que según datos de la "Consultora Euro monitor Internacional, pasó de US$ 524,9 millones a US$ 670,8 millones entre 2014 y 2019; lo que implica un aumento en las ventas de 27,8%, con tasas de crecimiento que también alcanzan 5% al año"[1].

Lo anterior se explica por el interés de las nuevas generaciones por una vida más saludable, en donde la correcta alimentación es esencial para combatir enfermedades derivadas del consumo excesivo de sodio, azúcares y grasas saturadas. Así lo demuestra el estudio Chile Come Sano 2019, elaborada por Jumbo y GFK ADIMARK, en donde el 65%[2] de los chilenos afirma que trata de llevar una alimentación saludable. Esta necesidad ha permitido un crecimiento exponencial de la oferta de los llamados snacks saludables, elaborados sobre la base de ingredientes naturales y que presentan una reducción de nutrientes críticos en su formulación. Este hecho, se vio intensificado por la entrada en vigencia el 2016, de la Ley de Etiquetado, que impulsó la fabricación de una nueva generación de alimentos más sanos

En paralelo, e impulsado por campañas publicitarias del gremio, el huevo ha sido revalorizado y posicionado como un alimento altamente nutritivo. Sus propiedades lo hacen ser un producto único, ya que posee proteínas, vitaminas (A, B y E, ácido fólico), minerales (hierro, zinc) y antioxidantes3. Estas características, generan un alto interés por las familias chilenas. Así se refleja en la encuesta de Presupuestos Familiares realizado por INE el 2018, el cual indicó que el 60,9%[4] de las familias de nuestro país, prefieren consumir este alimento. Algo similar concluyó la Facultad de Medicina de la Universidad del Desarrollo sobre comportamiento de compra y habito alimentarios en tiempos de coronavirus" en donde el 80%5 de los entrevistados indicaron que el huevo es un alimento indispensable. Esto ha generado que el consumo pér cápita de este producto haya aumentado de 165 huevos el 2010, a 235 huevos el 2020[6]. Es decir, en una década, el consumo del huevo se incrementó en un 42%

1 https://www.floramatic.cl/wp-content/uploads/2020/03/ARTICULO.pdf

2 https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/images/estudio_jumbo_come_sano_2019.pdf

3 https://www.institutohuevo.com/composicion-nutricional-del-huevo/#1501003984074-a5111b1a-4b63

4 https://www.paislobo.cl/2018/07/el-huevo-es-uno-de-los-productos-mas.html

5https://medicina.udd.cl/nutricion-dietetica-santiago/noticias/2020/06/02/revelan-resultados-de-encuesta-sobre-comportamiento-de-compra-y-habitos-alimentarios-en-tiempos-de-coronavirus/

6 https://www.chilehuevos.cl

Esta conjunción entre alimentos saludables y la alta valoración del huevo, ofrece altas oportunidades para consumir este producto en diferentes estados. Así es como a nivel mundial, han ido apareciendo empresas innovadoras tales como Quevos (2017) en Estados Unidos y Koroko (2019) en España, las cuales han incursionado en utilizar el huevo como materia prima para producir un snack rico y saludable. La primera ofrece 5 versiones de chip de clara de huevo baja en carbohidratos; Honey Mustard, Dill Pickle, Quevos Rancheros, Sour Cream Onion, Sweet Barqeque. La segunda, ofrece huevos aromatizados en Ajo, Trufa, Jamón, Queso Azul. Estos son alguno de los ejemplos que se comienzan a visualizar en la utilización del huevo como alimento no tradicional.

Dado todo lo anterior, se observa una oportunidad para ingresar al mercado de los snacks saludables con una oferta diferenciadora en un mercado en alza. Así entonces, este proyecto comprende la realización de diferentes diagnósticos y estudios pertinentes para determinar la viabilidad de un plan de negocio.

2.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Breve Historia Granja Matilde

Alimentos Granja Matilde es una pequeña empresa familiar que nace en 1990 cuando Lizandro Lagos y Matilde Aguilera adquieren un campo de 53 hectáreas en cercanías de Yumbel. El objetivo fue trasladarse a vivir a un lugar más tranquilo y poder descansar sus últimos años de vida. Actualmente sus dueños son Carlos, Gustavo y Marcelo Lagos quienes explotan el campo principalmente de la ganadería, venta de huevos y centro de eventos campestres

Alguno de los hitos que se han llevado a cabo en Granja Matilde, son;

1990: Compra del bien raíz

1992: Se plantan 3 hectáreas de Eucaliptus

1996: Se plantan 5 hectáreas de Piretros.

2001: Se plantan 3 hectáreas de Cerezos

2014: Inscripción de derechos de agua

2016: Construcción de Salón de evento para 50 personas

2018: Instalación de Carpa para eventos de 150 personas

2019: Instalación de sector para crianza de Gallinas bajo sistema de pastoreo libre. Se adquieren 300 gallinas las cuales por el incremento de este producto ha generado importantes ingresos

2020: Se adquieren 300 gallinas adicionales

2021: Actualmente cuenta con 750 gallinas

A raíz del aumento en la venta de huevos de gallinas feliz, el cual se ha convertido en un commodity, Alimentos Granja Matilde ha decidido incursionar en darle valor agregado a este producto con el objetivo de diferenciarse y/o hacer uso de este alimento primario. Por ello, sus dueños, todos residentes en Santiago, tomaron la decisión de apoyar el presente proyecto pues busca encontrar una oportunidad en Santiago en base a la experiencia de estos más de 30 años comercializando alimentos

2.2 Emplazamiento

Granja Matilde tiene como origen el sector de Rinconada de Tomeco 0,5 Yumbel, Región del Bío Bío.

Sin embargo, el presente proyecto se emplazará a las afueras de Santiago, ya que tiene como objetivo procesar un Snack que se ofrecerá en la zona oriente de la capital, de esta forma se evita el costo logístico de traslado.

2.3 Objetivos de Granja Matilde

Por la experiencia obtenida en la venta de huevos y el aumento de la oferta de este producto, Alimentos Granja Matilde se percata que el huevo se comercializa como Commodity, por tanto, para diferenciarse del resto de oferentes, busca crear un plan de negocio ligado al mercado de los snacks saludables, teniendo como principal materia prima el huevo. Lo anterior a raíz de la tendencia mundial por productos alimenticios innovadores y la excelente valoración de este producto por sus propiedades alimenticias.

3.- MERCADO Y TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

3.1 Del Mercado del Snack

El Snack es un alimento que regularmente consumimos entre comidas, y el cual históricamente se ha asociado a un producto que no tiene mucho valor nutricional, dado que contiene frecuentemente altas dosis de conservantes, sodio, e ingredientes no sanos para la salud.

Por otro lado, y sobre todo por el ajetreo de la vida diaria, más personas prefieren consumir snacks. Según el informe” State of Snacking” de Mondelez, publicado en noviembre de 2019, encontró que el 60% de los adultos en todo el mundo y el 70% de los millennials prefieren tomar un snack versus sentarse a comer.(Ver Anexo 1) Esta tendencia y otras variables fueron parte de los pronósticos de GlobalData que revelan un aumento en el mercado mundial de snacks de US156.300 millones de dólares en 2020 a US 183.800 millones en 2023 (Ver Anexo 2).

Nuestro país no se encuentra ajeno a esa tendencia. Según las conclusiones del estudio Euromonitor Internacional del 2019, indican que (Ver Anexo 3)

- En 2019 las ventas de snack en Chile crecen un 3% en términos de valor actual y un 2% en términos de volumen para alcanzar CLP482.4 mil millones y 83.000 toneladas

- La tendencia y la legislación de una vida saludable afectan las elecciones de los fabricantes y consumidores.

- Las nueces, semillas y mezclas de frutos secos registran el mayor crecimiento del valor actual minorista del 8% en 2019

- El precio unitario corriente minorista promedio aumenta un 2% en 2019

La compañía líder del mercado indiscutidamente es Evercrisp que posee el 40,7%, luego ICB SA con un 13,8%, y en tercer lugar Nestlé Chile con un 6,3% (Anexo 4)

En términos de las categorías de los snacks, podemos observar que productos no tradicionales, como por ejemplo los Rice Snacks o Vegetables han ido creciendo de manera significativa, lo que corresponde a la tendencia saludable que busca el consumidor actual (Anexo 5)

Cabe indicar que el estudio hace hincapié especial a las marcas que ofrecen productos snack más saludables. Lo relata de la siguiente forma;

“The healthy living trend is supporting the rise of the local Tika brand. Tika has steadily gained retail value share in savoury snacks through innovation. The brand’s offer of 100% natural products, such as vegan rice crackers, vegan and free from gluten tortilla chips, vegetable chips and free from cholesterol and gluten popcorn, is increasingly popular among a more health-conscious consumer base”

“Mizos is another local brand benefiting from the healthy living trend. The brand offers numerous innovative products, including fruit snacks, rice snacks, vegan and free from gluten potato chips, and free from gluten and vegan lentils snacks” (Anexo 6)

El aumento de la demanda por estos productos se ha complementado con las mayores exigencias por parte de las nuevas generaciones por consumir alimentos más saludables. Esto ha permitido el surgimiento de marcas como Tika o Mizos. La creciente conciencia de los consumidores sobre el impacto de las elecciones dietéticas en la salud y las restricciones legales en la distribución y comercialización de alimentos con alto contenido de sal, grasa, azúcar o calorías se establecen para estimular el desarrollo de nuevos productos significativos en nueces, semillas y mezclas de frutos secos, tortilla chips, chips de verduras, legumbres y pan, bocadillos de arroz y palomitas de maíz.

Respecto al canal de ventas, el 97,1% se realiza a través de establecimiento formales. De este porcentaje, el 47% se comercializa en supermercados (Anexo 7).

Por último, sobre el precio, se observa que los productos saludables tienen un valor más alto versus uno que no lo es. A modo de ejemplo, se puede apreciar que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto saludable.

TABLA 1: VALORES DE PRODUCTOS

Nombre	Gramos	Valores
Papas Fritas Lays	380	$ 1.690
Papas Fritas Tika	212	$ 2.850
Galletas Mizo	150	$ 2.590

Fuente Propia (Mayo:2021)

3.2 Del Mercado de los Huevos

Como se mencionó, la alimentación saludable y tendencia por consumir snack ha ido aumentando. Mismo fenómeno ocurre con el huevo que de ser un producto asociado a diferentes enfermedades, actualmente es identificado como un producto sano.

En nuestro país, y como se mencionó anteriormente, el consumo del huevo aumentó en una década un 42%, pasando de 165 huevos pér cápita el 2010, a 235 huevos el 2020. Es decir, en una década creció poco más de un 40%[7]

[7] https://www.chilehuevos.cl

Ahora bien, para producir un alimento en base a huevo, se debe utilizar un subproducto denominado ovoproducto. Éste se obtiene mediante el procesamiento térmico y físico del huevo y sus componentes los cuales son sometidos a un proceso de pasteurización a baja temperatura (buscando preservar la función de las proteínas) para eliminar todo tipo de patógenos, y luego son deshidratados utilizando el método de secado spray o pulverizado a altas presiones. La finalidad de este proceso es entregar un producto estandarizado de alta calidad nutricional sin riesgos microbiológicos, facilitando el uso del huevo en la producción, ya que su vida útil es mucho más prolongada que la del huevo líquido. Alguno de los beneficios para la industria alimentaria, son;

- ✓ Tienen una vida útil más prolongada que el huevo.
- ✓ No deja residuos.
- ✓ Son fáciles de usar, lo que permite ahorrar tiempo de preparación.
- ✓ Reducen las mermas.
- ✓ Tiene precios más estables en el tiempo, en comparación a los huevos frescos y líquidos.
- ✓ No necesitan refrigeración para almacenamiento y disminuyen el espacio necesario para ello.
- ✓ Disminuyen las posibilidades de contaminación en la elaboración y eliminan los riesgos sanitarios.

En resumen, aunando la tendencia de comida saludable y el aumento del consumo del snack, un alimento en base a huevo viene a diversificar la oferta de alimentos sanos y nutritivos.

3.3 Proceso Productivo de los SNACKS

Parte esencial para el proceso productivo es la maquinaria que permite llevar a cabo la transformación del producto. La inspiración de este proyecto ha sido la empresa

Quevos, la cual tuvo que crear y patentar una máquina que respondiese a sus necesidades en la creación de un chip crujiente y sabroso que brindase la nutrición y la pureza de una tortilla de clara de huevo.

Esto lo hizo en asociación con la empresa Reading Bakery Systems, la cual por acuerdos de confidencialidad no entregó antecedentes específicos. Sin embargo, el sistema modular para la fabricación de alimentos funciona más o menos de la misma manera que para cualquier Snacks, siendo la fórmula lo que hace la diferencia con productos similares.

A continuación, se puede apreciar la máquina que realiza el proceso de mezcla, laminado, horneado y secado.

ILUSTRACIÓN 1: MÁQUINA PROCESADORA INDUSTRIAL

Las partes que componen la máquina son las siguientes;

1.- **El sistema de mezcla**: El mezclador permite realizar el proceso lo más uniforme posible, logrando la uniformidad de la receta para así asegurar la calidad y la repetición constante del mismo.

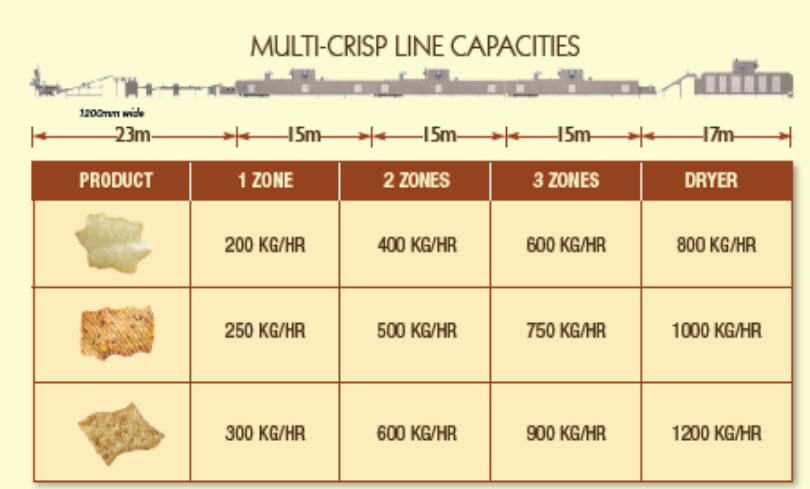
2.- **Manipulador de masa**: El transportador de masa asegura que la masa se haga desde el mezclador a la tolva de la laminadora

3.- **La laminadora de 2 rollos:** Produce una hoja de masa que permite mantener el rodillo temperaturas superficiales durante la producción.

4.- **Horneado y Secado:** pasada es un sistema de horneado por convección probado adecuado para hornear de forma equilibrada y desarrollar texturas interesantes en productos multi-crocantes.

Esta máquina puede producir entre 200 - 1000 kg / h de acabado producto, el cual dependerá de la capacidad de horneado. Por lo tanto, el volumen de producción depende del número de zonas del horno después del equipo de laminado de masa; La capacidad de rendimiento aumenta a medida que al horno se le agregan zonas.

ILUSTRACIÓN 2: RENDIMIENTO MÁQUINA PROCESADORA



PRODUCT	1 ZONE	2 ZONES	3 ZONES	DRYER
	200 KG/HR	400 KG/HR	600 KG/HR	800 KG/HR
	250 KG/HR	500 KG/HR	750 KG/HR	1000 KG/HR
	300 KG/HR	600 KG/HR	900 KG/HR	1200 KG/HR

Fuente: Ficha Técnica Multy Crisp Baked Snack System

Cabe mencionar que una planta productiva tiene un valor de US$1.8 millón de dólares, en consecuencia, la estrategia que se utilizará para producir e ingresar al mercado será de escalamiento en la medida que el producto se vaya conociendo y vendiendo. Este modelo fue ejecutado por el CEO de Mizos, Gonzalo Aspillaga quien nos expresó “Partimos el proceso productivo en la bodega de mi casa, luego compartimos la fábrica con la empresa Buka, después les compramos la fábrica, ya que ellos quedaron chicos. Ahora me estoy ampliando por las expectativas de crecimiento del mercado” (Ver Anexo 15). Por ello, el escalamiento será de la siguiente forma;

1.- Producción Artesanal: Se comprarán hornos industriales y se llevará a cabo la mezcla de manera artesanal. Al mismo tiempo, el envasado de nuestros productos. Esto implica que la bodega donde guardaremos nuestro producto deberá cumplir con las condiciones de inocuidad que permita mantener nuestro producto fresco y seguro.

2.- Externalizar el proceso productivo a través de empresas de maquila tales como Food Group ubicado en la comuna de San Bernardo. Con esto esperamos aumentar

nuestra capacidad productiva a través del arriendo de horas para la producción y embalaje de nuestro producto.

3.- Por último, y esperando la aceptación de nuestros productos a gran escala, iremos avanzando hacia una fábrica propia para producir a gran escala nuestro Snack en Base a Huevos, pero también otros alimentos en línea de la tendencia saludable.

Otra parte importante del proceso de un Snack, es la fórmula que se utilizará para producirlo. Así también el sabor que se escogerá para que tenga la aceptación correcta por el consumidor. Para ello, el presente estudio utilizará la información recolectada a potenciales clientes y los sabores con los cuales se aromatizará el producto, los cuales abordaremos más adelante. Sin embargo, a modo de conocimiento general, la ficha técnica debería ser parecida a la de la empresa QUEVOS, modificándose el sabor del producto.

El proceso productivo se compone de una fórmula que a modo general será con las materias primas que se indican en el capítulo Plan de operaciones, en donde detallaremos el costo de producción y la capacidad productiva.

ILUSTRACIÓN 3: DETALLE NUTRICIONAL

Nutrition Facts

Serving size 1 bag: About 35 chips
Servings Per Container: 1 (30g)

Amount Per Serving

Calories 140

	%Daily Value*
Total Fat 10g	13%
Saturated Fat 5g	25%
***Trans* Fat** 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 160mg	7%
Total Carbohydrate 8g	3%
Dietary Fiber 4g	14%
Total Sugar 1g	
Includes 0g **Added Sugars**	0%
Protein 8g	13%
Vitamin D 0mcg	0%
Calcium 100mg	13%
Iron 0mg	0%
Potassium 76mg	2%

*Percent Daily Values are based on a 2000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calories needs.

Ingredients: Egg Whites, Ghee, Clarified Butter, Milk Protein Isolate, Inulin (Chicory Root Fiber), Coconut Oil, Seasoning Blend (Modified Tapioca Starch, Garlic Powder, Onion Powder, Salt, Spices, Paprika, Yeast Extract, Natural Flavor, Sugar, Aged Red Cayenne Peppers, Distilled Vinegar, Tomato Powder, Green Bell Pepper Powder, Natural Extractives Of Paprika, Lime Juice, Lactic Acid, Citric Acid), Avocado Oil. Contains less than 2% of the following: Tapioca Flour, Chia Seeds, Psyllium Husk, Sunflower Lecithin, Flax Seeds.

Contains: Egg, Milk, Coconut

Made in a facility that also processes peanuts, tree nuts, wheat, soybeans, and sesame

Distributed by Walrus Snack Brands Inc.
Glencoe IL 60022
www.quevos.com team@quevos.com

Fuente: quevos.com

4. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVES

*4.*1 Motivación del Tema

El proyecto tiene como principal motivación ofrecer y aportar un portafolio de snacks innovadores en un mercado en alza en nuestro país, el cual tiene al huevo como materia prima principal. En este aspecto, Alimentos Granja Matilde hará uso de la experiencia en comercializar alimentos primarios para optar a un producto que ofrece valor agregado

4.2 Preguntas Claves

Son muchas las preguntas claves que se deben responder en la formulación de un plan de negocio. Cualquier detalle es relevante para la definición del proyecto. A continuación, se indican las más importantes.

- ✓ ¿Cuál es nuestro segmento de público objetivo? ¿Cuáles serán los segmentos que consideraremos para ofrecer nuestros productos? ¿Cuáles serán prioritarios?

- ✓ ¿A través de que canales nos comunicaremos y atenderemos a los clientes?

- ✓ ¿Qué problema solucionamos con nuestros productos? ¿Qué necesidades satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?

- ✓ ¿Cuál será la relación que estableceremos con nuestros clientes? ¿Cómo esperan los clientes que se desarrolle la relación? ¿Cómo se implementará? ¿Se requerirá diferenciar la relación según segmento?

- ✓ ¿Cuál será la relación que estableceremos con nuestros proveedores? ¿Cómo esperan los proveedores que se desarrolle la relación? ¿Cómo se implementará?

- ✓ ¿Cuáles son las actividades claves que se deben desarrollar en el modelo de negocio? ¿Cuál es el nivel crítico? ¿Se puede hacer algo al respecto?

- ✓ ¿Cuáles son los recursos claves? ¿Cómo se puede abordar? ¿Con quién se puede resolver?

- ✓ ¿Cuáles son las fuentes de ingreso? ¿Cuál es el precio que están dispuesto a pagar los clientes por nuestros productos? ¿Cuánto pagan los clientes hoy día por productos similares? ¿Cuál es el margen de contribución? ¿Cuánta es la venta que se debe alcanzar para lograr el punto de equilibrio?

- ✓ ¿Cuál es la estructura de costo? ¿Cuáles son los recursos más complejos y críticos?

- ✓ ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento? ¿Cuáles son los indicadores financieros que justifican el presente modelo de negocio?

- ✓ ¿Cuál es la normativa nacional que regula los productos alimenticios? ¿Cuáles son las certificaciones que se deben considerar en la industria alimenticia?

4.3 Alcances del Tema

Este proyecto pretende diseñar un modelo de negocios de una empresa productora de snacks basada en chips de huevos. Si bien existen otros productos que pudieran considerarse en el portafolio de los snacks saludables, para la presente tesis nos abocaremos a la producción y comercialización de este alimento.

Así entonces, para ser más preciso, el presente documento no considera la implementación del proyecto.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

El presente documento tiene como objetivo general elaborar un plan de negocios para la fabricación y comercialización de snacks saludables en base a huevos, el cual conlleva una propuesta de valor de salud para las personas.

En caso de que la factibilidad sea positiva en un plazo de 5 años, será el instrumento que guiará a la compañía Alimentos Matilde.

5.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar una línea de productos de snacks que satisfaga una necesidad detectada en el mercado, desarrollando un modelo de negocio rentable.

2. Efectuar un estudio de mercado para identificar el comportamiento de los consumidores actuales y potenciales del mercado de los snacks saludables, sus gustos, preferencias, estilo de vida y disposición a pagar

3. Efectuar el plan de relacionamiento con los clientes y proveedores

4. Plasmar de manera organizada cada uno de los puntos y etapas del modelo de negocio para lograr el éxito del emprendimiento

5. Establecer los parámetros financieros que sustentan el presente proyecto. En particular, determinar la recuperación de la inversión.

6. Decretar la estructura de costo idóneo del modelo de negocio.

7. Conocer y determinar los canales de comercialización adecuado para la venta de los productos producidos.

6.- FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos son los siguientes;

- Financiamiento de inversión: Para iniciar este proyecto se requerirá una importante suma de dinero la cual tendrá que conseguirse vía deuda, inversionistas o fondos públicos.

- Flujo de Caja: Ocurre en muchas ocasiones que los proyectos se crean pensando en la inversión inicial, sin preocuparse por el flujo de caja que deberá considerarse para sustentarse y darle viabilidad al proyecto.

- Maquinaria: En el caso que el proyecto avance de una fase artesanal a una industrial se requerirá de una máquina industrial para alcanzar mayor producción, la cual tendrá que negociarse con empresas expertas extranjeras
- Proveedores de huevos: Para alcanzar los volúmenes necesarios que justifiquen la planta productiva, se requerirá garantizar un flujo constante de ovoproductos en polvo.
- Comercialización: Para alcanzar las ventas necesarias que sustenten el proyecto, se deberá comercializar a través de las cadenas de supermercados más importante del país.

7. MARCO TEÓRICO

Son diferentes autores que determinan el modelo teórico del presente documento. Los más importantes se mencionan a continuación;

- ✓ **Análisis Pest:** Impulsado por Liam Fahey y V. K. Narayanan, esta herramienta busca identificar los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo. Se hace aún más relevante cuando se analiza un tema alimenticio, en donde por ejemplo los aspectos socioculturales pueden determinar el mercado.

- ✓ **5 fuerzas de Porter:** El modelo ideado por Micheal Porter, nos permitirá conocer las variables e intensidad de la empresa frente a 5 fuerzas; Clientes, negociación de los proveedores, competidores entrantes, Productos sustitutivos, Rivalidad entre los competidores.

- ✓ **Benchmarking**: Robert Camp es el creador del Benchmarking. A través de esta herramienta se busca comparar el negocio que se debe implementar y la competencia (tanto directa como indirecta), así como con comercios líderes en otras industrias u otros mercados con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y, de ser posible, aplicarlas en tu propia empresa.

- ✓ **Modelo Canvas:** El modelo Canvas fue creado y diseñado por Alexander Osterwalder, el cual busca analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada, visualizando los principales aspectos que involucran al negocio, los cuales giran alrededor de la propuesta de valor de la empresa.

- ✓ **Modelo FODA:** Herramienta tradicional que nos permite analizar las características internas y externas de la empresa y el mercado.

- ✓ **Marketing Estratégico:** Para responder a esta temática se considerará al autor Roger Best, quien explica la metodología de análisis y conocimiento del mercado que permitirá detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma óptima y eficiente, que el resto de competidores

- ✓ **Administración de Operaciones:** Con el objetivo de planificar y organizar el mecanismo por el cual la empresa procesará el producto esperado para alcanzar ventajas competitivas, utilizaremos los conceptos y las propuestas de David Collier indicados en su libro Administración de Operaciones

- ✓ **Gestión de Personas:** Referente al capital humano, el modelo que utilizaremos corresponde a Idealberto Chiavenato quien en su libro Administración de Recursos Humanos del 2002, propone un modelo que considera 6 grandes temáticas

- ✓ **Evaluación Financiera:** Para realizar los análisis del plan de negocio, utilizaremos los principios expuestos por los autores Brealey, Myers y Allen en el libro Principios de Finanzas Corporativas (Novena Edición McGraw Hill)

- ✓ **Planificación de Ventas:** Con el fin de establecer y alcanzar los objetivos económicos de la empresa, se empleará el modelo de Salvador Mercado Hernández, expuesto en su libro Administración de Ventas del 2011.

8. ANÁLISIS DEL ENTORNO E INDUSTRIA DE LOS SNACKS EN CHILE

8.1 Definiciones

Para poder comprender el mercado de los alimentos, se hace necesario en primera instancia, definir que entenderemos como Snack Saludable. Para acercarnos a ello, utilizaremos los conceptos del sistema NOVA, la cual se encuentra aceptada por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación) y la OMS (Organización Mundial de la Salud), la cual clasifica los alimentos según su grado de procesamiento.

En el grupo 1 se considera los alimentos frescos tales como frutas, verduras, leche, yogurt. El grupo 2 lo compone sal, azúcar, mantequilla, etc. El grupo 3, se ubican alimentos tales como, frutos secos con sal, conservas de carne o pescado, ahumados o en salazón, quesos. Por último, en el grupo 4, se ubican los snacks salados, galletas industriales, alimentos preparados.

Por lo anterior, los snacks podrían estar clasificados en el grupo 1, 3 y 4, según su nivel de procesamiento.

Ahora bien, lo expuesto tiene que ver con una definición técnica, sin embargo, es importante conocer la definición de los consumidores, es decir, que entienden ellos como Snack Saludable. Pues bien, según el estudio de AINIAFORWARD, “un snack saludable ha de ser bajo en grasas, azúcares, calorías y sal; sin conservantes, colorantes ni aditivos. Ha de ser natural, es decir, orgánico, de cultivo sostenible y

ecológico y sin apenas procesado. E incorporar antioxidantes naturales, fibra, proteínas, vitaminas, ingredientes saludables y con aporte energético"[8]

Así entonces, y dado que no hay una definición exacta de Snack Saludable, queda en manifiesto que lo que buscan los consumidores es un producto no tan procesado, con reducción de ingredientes reacios para la salud, e idealmente contengan algún valor nutricional.

8.2 Descripción del mercado de los Snack en Chile.

Para el 2005 este era un mercado de aproximadamente $200 mil millones, sin embargo, se estima que para 2024 será de $600 mil millones. Esto significa que en 20 años el mercado se habrá triplicado lo que demuestra la relevancia y aumento por consumir este tipo de productos (Ver anexo 10)

Por otro lado, todas las categorías aumentaron sus ventas en el periodo que comprende 2014 al 2019, siendo los frutos secos y los snacks salados quienes tuvieron el principal crecimiento según lo indica la tabla que se muestra a continuación (ver Anexo 8).

TABLA 2: VENTA SNACKS (EN MILLONES)

Venta Snacks en CLP Million			
Productos/año	2014	2019	Crecimiento
Frutos secos	$ 39,581	$ 57,632	46%
Snack Salados	$197,195	$ 290,731	47%
Galletas Saladas	$ 89,853	$ 108,158	20%
Popcorn	$ 3,793	$ 4,776	26%
Pretzels	$109,000	$ 142,000	30%
Otros Productos	$ 15,347	$ 20,986	37%
Total	$345,970	$ 482,428	39%

Fuente Propia

Si bien los productos tradicionales como las papas fritas siguen siendo los preferidos, es relevante observar con detención el crecimiento que han tenido productos como los snacks de arroz y vegetales, lo que da pie a una gama de

[8] https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/snacks-nuevo-concepto-consumo/

alimentos de tendencia saludable que ha ido creciendo de manera importante durante los últimos años.

.

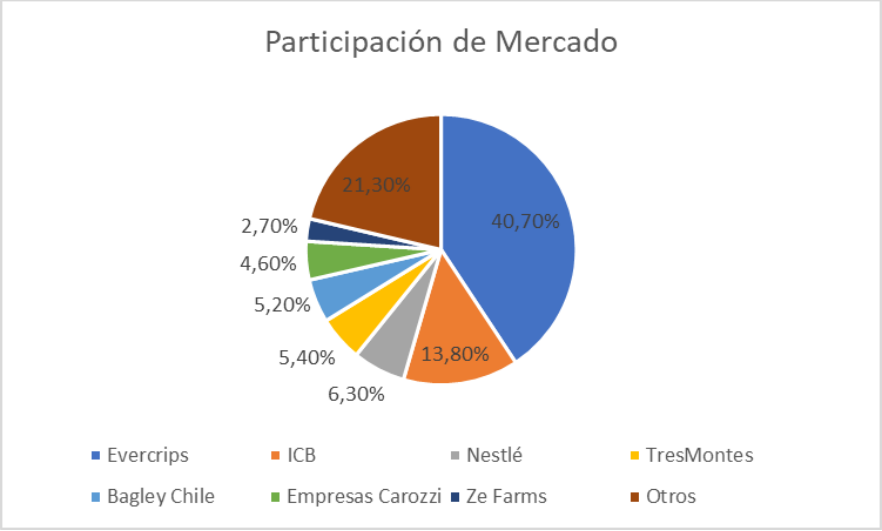
TABLA 3: VENTA SNACKS SALADOS EN MILLION

Venta Snacks Salados en CLP Million			
Productos/año	2014	2019	Crecimiento
Papas Fritas	$ 136,026	$ 173,905	28%
Chip de Tortilla	$ 16,246	$ 27,083	67%
Bocadillo Inflado	$ 40,707	$ 69,075	70%
Snack de Arroz	$ 1,444	$ 5,624	289%
Snack de Vegetales	$ 2,770	$ 15,043	443%

Fuente propia

Respecto a los competidores, el mercado está fuertemente dominado por la multinacional Evercrips con un 40.7%, seguido de lejos por la empresa nacional ICB (13,8%). Posteriormente y con menor porcentaje se encuentra Nestlé (6.3%) y Tresmontes (5.4%) entre otros. (Ver anexo 2). Evercrisp, filial de Pepsico, posee una amplia cartera de productos que apuntan a los más variados segmentos y que le permiten mantener su alta participación de mercado. Algunas son; Lay's, Cheetos , Doritos, y marcas locales como Evercrisp y Traga Traga

GRÁFICO 1: PARTICIPACIÓN DEL MERCADO



Fuente Estudio Euromonitor

Respecto a las 10 principales marcas de la industria de los Snacks, llama la atención el crecimiento de Tika, la cual en 4 años aumentó un 0,8% su participación de mercado alcanzando el 2,7%. Se hace mención a esta compañía pues el portafolio de sus productos se basa en ofrecer vegetales horneados. En cambio, Marco Polo, la empresa que más creció durante el mismo periodo (2016-2019), ofrece un portafolio más amplio de productos que considera desde las tradicionales papas fritas hasta chip de vegetales.

TABLA 4: VARIACIÓN PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Participación de Mercado				
Marca	Compañía	2016	2019	Variación
Lays	Evercrips	16,7%	15,5%	-1,2%
Marco Polo	ICB	9,7%	13,1%	3,4%
Evercrips	Evercrips	12,5%	10,8%	-1,7%
Kryzpo	Tres Montes	6,1%	5,4%	-0,7%
McKay	Nestlé	6,1%	5,3%	-0,8%
Selz	Bagley	6,2%	5,2%	-1,0%
Doritos	Evercrips	3,8%	4,2%	0,4%
Costa	Carozzi	4,2%	3,7%	-0,5%
Tika	Ze Farms	1,9%	2,7%	0,8%

Fuente: Estudio Euromonitor

Se espera que en el corto plazo aumente aún más la introducción de productos, con menor contenido de sal y grasa. Cabe indicar que la industria no considera una definición exacta respecto a cuáles son los Snack Naturales y Saludable, por tanto, para el presente estudio comprenderemos los primeros como aquellos que no tienen absolutamente ningún ingrediente adicional tales como fruta o frutos secos. En cambio, los segundos si contienen algún ingrediente adicional, pero en menores cantidades que aquellos productos tradicionales con alta concentración de sodio, azúcar y calorías

8.3 Tendencias de los consumidores

Otro punto que se debe detallar y que impacta el impulso para la producción de snacks saludables, son las nuevas tendencias del consumidor según la Encuesta Opinión del Consumidor sobre Health Claims de Septiembre 2020, que se resume a continuación y que la industria alimenticia debe considerar al fabricar sus productos.

1. Elección de Productos Saludables: Según el estudio, la declaración más importante es que el alimento sea 100% natural. Es la máxima calificación.

Sin embargo, también valora que sea bajo en azúcar, sin aditivos, sin colorantes, sin edulcorantes, bajo en grasa, sin azúcar añadidos, entre otros. Evidentemente un producto puede que no tenga todos los atributos, no obstante, el consumidor los valora.

2. Origen de los alimentos: El consumidor requiere y gusta conocer de donde provienen los productos que está comprando, por tanto, le es importante que se le indique dónde, quién y cómo se ha procesado el alimento.

3. Contribución al sistema inmunológico: Que los alimentos tengan propiedades para fortalecer el sistema inmune o contribuyen a mejorar la salud, son aspectos que van en la línea de consumir alimentos más saludables

4. Alimentos sostenibles: Se preocupan por que el proceso productivo sea lo más amigable con el planeta y así evitar repercusiones medioambientales. Cada vez es más importante el gasto para producir un alimento y las consecuencias que aquello contrae.

5. Sostenibilidad: En este punto se recalca el envase y el impacto que tiene. Por tanto, será más valorado aquellos productos que utilicen tecnología de envasado innovadora y sostenible

Por otro lado, importante conocer otros aspectos de elección de consumo. “Según el estudio de AINIAFORWARD, el 91% de los consumidores y consumidoras de aperitivos los consumen entre horas, especialmente entre la comida del medio día y la cena. Además, el 8% de estos sustituyen las principales comidas diarias por este concepto de consumo”[9]

También hay que recalcar que el mismo estudio menciona que el 71% de los consumidores, valoran el sabor como uno de los atributos más importante (Ver Anexo 11).

En breve, existe un mercado de los Snacks que se ha triplicado durante los últimos 10 años, en el cual los consumidores, según lo que ellos comprenden, solicitan productos más saludables. Lo anterior es relevante pues como se expresó anteriormente, no hay una definición absoluta de lo que es un Snack Saludable, por tanto, nos encontramos con un consumidor que declara querer un snack que tenga

[9] https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/snacks-nuevo-concepto-consumo/

buen sabor, lo que implica incorporar algún aditivo, pero al mismo tiempo debe ser bajo en grasas, azucares, calorías y sal. Esto es un gran desafío para la industria alimenticia, la cual gradualmente ha ido creando productos que van en una línea más saludable ya sea por su naturaleza, reducción de calorías, sodio u otro, pero al mismo tiempo que entregue una experiencia en sabor para satisfacer al consumidor.

8.4. Análisis PEST

8.4.1 Político:

La principal regulación corresponde a la ley 20.606 que impactó a la industria y fomentó la creación de productos saludables. Entró en vigencia a partir del 2016 y tiene tres ejes principales;

- Entregar información clara y comprensible al consumidor por medio del sello de advertencia “ALTO EN” en la parte frontal de la etiqueta;

- Asegura una oferta saludable de alimentos al interior de los establecimientos educacionales de prebásica, básica y media.

- Y protege a los menores de catorce años de la sobreexposición a la publicidad, prohibiendo la publicidad de los alimentos que superan los límites establecidos por el Ministerio de Salud.

Se implementó en 3 etapas, y no cabe duda de que es el principal marco jurídico que se debe considerar en la regulación alimenticia de productos.

A continuación, un cuadro resumen con las exigencias impuestas por la ley y la gradualidad que se exigió;

ILUSTRACIÓN 4: LEY DE ETIQUETADOS

Fuente: Minsal

Por otro lado, importante indicar que Chile se encuentra en un proceso histórico impulsado por las protestas sociales de fines del 2019, enfrentando preguntas centrales sobre gobernanza y modelo económico. A pesar del progreso económico y la reducción de la pobreza que según datos oficiales pasó de un 68% en 1990 a 8,6% el 2017 (ver anexo 8), el marco político existente ha sido insuficiente para seguir fomentando el crecimiento de la productividad y la diversificación económica, como también mejorar los resultados del mercado laboral y las oportunidades para la clase media. Esto posiciona al país en un contexto de decisiones de gran envergadura y que definirá las acciones, por las cuales transitará en los próximos años. En concreto, los ciudadanos aprobaron la revisión de su constitución a través de una asamblea constituyente el cual tendrá un plazo de 12 meses para redactar un nuevo texto que deberá ser aprobado por los ciudadanos a mediados del 2022.

Paralelamente para el periodo 2022-2026, salió electo presidente de la Republica Gabriel Boric. Apoyado mayoritariamente por los partidos de izquierda, y quien presentó un plan de gobierno ambicioso en términos de derechos sociales. Por lo anterior, y dependiendo de los acuerdos que alcance con los otros sectores políticos, se espera que existan modificaciones en cargas impositivas, ley laboral, entre otros.

8.4.2 Económicos:

No es misterio la situación pandémica mundial que provocó debilitamiento en la situación macroeconómica del mundo. En Chile se reflejó en la contracción del PIB en un 6,0% el 2020, donde se perdieron más de un millón de empleos y el déficit

fiscal aumentó a 7,5%. Se estima que la pobreza aumentó desde 8,1% a 12,2%, lo que se traduce en 780.000 personas. Sin embargo, el Banco Central estima que para el presente año el país crezca entre un 11,5 a 12% con el respaldo de un estímulo continuo del Gobierno, los retiros desde los fondos de pensiones, y un plan de vacunación rápida para que el país se vuelva a activar productivamente. Respecto a la inflación, se presupuesta que el 2021 alcanzará un 7% con una proyección de ir disminuyendo durante los próximos 2 años. Por su parte, para controlarla, el Banco Central ha ido aumentando gradualmente la política Monetaria para ubicarla en 2,75%[10].

8.4.3 Socioculturales:

Desde hace un tiempo a la fecha, ha habido un cambio en los hábitos de consumo de alimentos tanto a nivel nacional como internacional. Estamos ante un nuevo tipo de consumidor que, además de comer más sano, está interesado en el consumo de productos más sustentables, que hayan sido producidos en condiciones de respeto y cuidado del medio ambiente, que sean económicamente asequibles, naturales y con la menor intervención. Este consumidor indaga sobre los efectos de los alimentos en su salud y se inclina por lo natural, con productos que no incluyen preservantes, ni colorantes artificiales. También busca alimentos bajos en azúcar, sin azúcar añadida o con endulzantes naturales.

Un estudio realizado en agosto de 2017 por GfK Adimark para conocer el comportamiento de los chilenos, reveló que los chilenos cada vez más motivados por llevar una alimentación saludable. De hecho, más de la mitad de los encuestados consideran que su alimentación es saludable (56%), lo cual es bastante transversal tanto en hombres como en mujeres, pero observándose una incidencia mayor a medida que se aumenta en la edad y el Grupo Socio Económico (GSE), siendo el rango de edad de los adultos sobre los 52 años y el GSE ABC1 quienes más están de acuerdo con esa afirmación. Para un 53% de los chilenos es relevante a la hora de elegir sus alimentos, que éstos sean naturales y libres de endulzantes y colorantes artificiales.

Por su parte, el segmento etario de personas mayores de 52 años es el más preocupado por la transparencia de los alimentos (77%), así como también son quienes más aprecian la simplicidad respecto a la cantidad de ingredientes que posee un producto (53%). En ese segmento, el 58% considera relevante que un producto sea amigable con el medio ambiente; además, son quienes más valoran las preparaciones caseras por sobre las comidas procesadas (96%).

[10] https://www.cepal.org/es/comunicados/pandemia-provoca-aumento-niveles-pobreza-sin-precedentes-ultimas-decadas-impacta

8.4.4 Tecnológicos:

El inicio del proyecto se comenzará con una fábrica artesanal, lo que implica que se comprarán los equipos como hornos a gas para producir el producto. Estos insumos se encuentran en el mercado tradicional y son de fácil acceso. Sin embargo, en la medida que la demanda vaya aumentando, se debe analizar alternativas de producción masiva, lo que implica la adquisición de una máquina en el extranjero.

Pues bien, a modo de conclusión, podemos indicar, que, a raíz del análisis PEST, la ley de etiquetado implementado en Chile y las tendencias socioculturales de los consumidores, se ha orientado un consumo de productos saludables que se ha materializado en el aumento de la demanda por estos alimentos. Ahora bien, nuestro país se encuentra en un momento económico complejo, ya sea por la pandemia, el estallido social y/o el cambio de gobierno, lo que puede generar incertidumbre en el mercado. Por lo mismo, y para aumentar las probabilidades de éxito en la maduración de nuestro alimento, se estima realizar el proceso de producción de manera escalonada, esto es producir de manera artesanal, para luego externalizar la producción de los alimentos a través de una empresa de Outsourcing. Por último, la instalación de una fábrica propia para alcanzar mayor volumen. De esta forma, la inversión es abordable, enfocando los recursos en otros aspectos del plan de negocio como Marketing, Operaciones, Venta y RRHH.

8.5 Las 5 Fuerzas de Porter

El presente análisis a través de las 5 fuerzas de Porter, es contemplar, analizar y mediar los recursos de las compañías en el mercado donde se quiere insertar, en consecuencia, establecer y planificar estrategias que potencie sus oportunidades para hacer frente a las amenazas y debilidades. Para calificar el poder/amenaza y rivalidad he definido 3 categorías; Baja, Media y Alta

8.5.1 Poder de negociación de los proveedores:

Uno de los principales proveedores, son las empresas que nos van a vender la materia prima huevo en polvo. Dado lo crítico de este insumo, y las pocas empresas que existen en el mercado, se deberá generar las decisiones estratégicas para garantizar el insumo de nuestros alimentos. Esto se puede hacer a través de contratos de largo plazo que permita garantizar una cantidad de kilos mensuales.

Otro insumo relevante será el material del envase que utilizaremos, donde si bien hay varios proveedores, cada vez hay más empresas que requieren este insumo. Se estima alcanzar acuerdos de largo aliento para definir un precio fijo.

Evidentemente hay otros proveedores, sin embargo, creemos que estos son los más críticos.

8.5.2 Poder de negociación de los clientes:

Para nuestra estrategia, es clave negociar con las cadenas de supermercado más conocidas del país; WalMart, Cencosud, Unimarc, etc. Quizás no obtendremos el mejor margen para la compañía, sin embargo, otorga volumen, posicionamiento y acceso al consumidor final.

Por otro lado, también se encuentran las empresas distribuidoras, ya que a través de ellas podemos llegar a otros locales/comunas o sectores de la Región Metropolitana, la cual concentra casi el 40% de la población nacional y gran parte del público objetivo al cual queremos apuntar.

Para ambos casos, el poder de negociación es alto, sin embargo, esperamos que nuestro producto al ser distinto y novedoso en el mercado chileno, debería ayudar para que ese poder de negociación disminuya, ya que, de lograr una buena aceptación por parte de los consumidores, a las cadenas de supermercados y los distribuidores les interesará tenerlo en su portafolio.

8.5.3 Amenaza de los nuevos competidores:

Los principales competidores son las empresas que hoy ofrecen snack y que vean una oportunidad para ampliar su portafolio, más aún con las tendencias de productos saludables que está exigiendo el mercado. En este sentido observamos que la amenaza es mediana pues los competidores ya establecidos pueden crear su propio producto, no obstante, implicará desviar recursos físicos y financieros que muchas veces no pueden llevar a cabo por tener otros compromisos.

8.5.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos:

Actualmente con las tendencias de snack saludable, es posible que sigan creándose productos que amplíen el portafolio de productos, no obstante, al ser éste un

producto único, basado en huevo que cada vez es más consumido, creemos que su potencialidad está dada por las características nutricionales, por ende, puede que llame la atención para que se produzcan otros productos que van en la misma línea nutricional, en vez de sustituirlo

8.5.5 Rivalidad entre los competidores:

El mercado chileno es pequeño y está concentrado en 3 grandes compañías que venden casi el 60% de los Snack; PepsiCo, ICB y Nestlé. El restante 40% son pequeñas empresas, con un portafolio de productos acotados. A pesar de la concentración, no se observa grandes rivalidades entre ellas. Sin embargo, al verse amenazado por un producto novedoso puede que generen tácticas para limitar o restringir la venta en canales tales como supermercados, en donde si es relevante que podamos ofrecer el producto.

A continuación, hemos resumido nuestro análisis en el siguiente cuadro:

TABLA 5: RESUMEN FUERZAS DE PORTER

5 FUERZAS DE PORTER	GRADO
1. Poder de negociación de los proveedores	Alta
2. Poder de negociación de los clientes	Alta
3. Amenaza de los nuevos competidores:	Mediana
4. Amenaza de productos y servicios sustitutos:	Baja
5. Rivalidad entre los competidores:	Baja

Fuente Propia

En conclusión, se puede apreciar que las principales amenazas están dadas por los proveedores y los clientes, debiendo realizar las gestiones para disminuirlas. En el primer caso, lo abordaremos a través de contratos de largo plazo, como también la opción de importar materias primas para no depender del mercado chileno. En el caso de los clientes, no tenemos muchas opciones, por la alta concentración de esta industria, por tanto, la amplitud de la cartera y los canales de distribución serán factores relevantes para no depender de los supermercados. De igual forma, esperamos que con el devenir del tiempo se posicione nuestro alimento, y así tener mayor poder de negociación.

De los competidores, y sobre todo las principales empresas que venden Snacks, no podemos controlar que incorporen un producto similar al nuestro. Por tanto, para que nuestro producto sea identificado como el original, se patentará la fórmula lo

que dejará una fecha establecida para posicionarnos como los pioneros y desde ahí generar una diferencia con los otros productos que se irán incorporando al mercado.

De las amenazas bajas, implica estar en revisión constante, ya que pueden ir mutando, por tanto, el análisis se debe realizar constantemente.

8.6 Posicionamiento de la industria.

Para revisar el posicionamiento de la marca y comprender de mejor manera el mercado en donde nos estamos insertando, hemos escogido las principales marcas que se comercializan en el mercado chileno de los Snacks (Ver anexo 14), más aquellas que son parte de un portafolio alternativo y en la línea de productos más saludables. Los analizaremos según los siguientes atributos que se puedan identificar en su envase o valor de mercado recogido en internet.

- Frito/Horneado
- Precio
- Atributos
- Información Nutricional

Además, consideraremos en este análisis la encuesta realizada a 363 personas de manera online y la entrevista realizada al CEO de la empresa MIZO, pionera en productos saludables.

Pues bien, respecto a la oferta de los Snack, se presenta a continuación cuadro comparativo con el nombre del producto, si es frito/horneado, el volumen, precio, atributos e información nutricional, con lo cual esperamos identificar las primeras observaciones de este mercado.

TABLA 6: PRINCIPALES PRODUCTOS Y CARACTERÍSTICAS

Producto	Frito/Horneado	Volumen (gr)	Precio	Atributos	Información Nutricional (sellos)
	Frito	230	$1,489	-Sin atributos	-Alto en Calorías
	Frito	250	$1,200	-Sin atributos	-Alto en Calorías

	Frito	260	$1,990	-Sin atributos	-Alto en calorías
	Horneado	140	$500	-Sin atributos	-Alto en Grasas Saturadas, Sodio y Calorías
	Horneado	35	$185	-Sin atributos	-Alto en Grasas Saturadas, Sodio y Calorías
	Frito	192	$1,290	-Sin atributos	- Alto en Calorías, y Sodio
	Horneada	140	$500	-Sin atributos	Alto en Calorías, Grasas Saturadas y Azucares
	Horneado	212	$2,850	-Vegano -Sin Gluten	-Alto en Calorías
	Frito	250	$1190	-Sin atributos	-Alto en Calorías
	Frito	212	$3490	-Sin Gluten	-Alto en Calorías
	Horneado	98	$2099	-Sin Gluten - Vegano	-Alto en Calorías -Alto en sodio

Fuente Propia: Precios revisados en Internet 10.10.21

Como podemos apreciar, el consumidor chileno aún prefiere el snack frito sobre los horneados, muy marcado por el gusto en las papas fritas.

Respecto a los precios, los tradicionales Snacks se venden a un precio que oscila entre $1,200 a $2,000, lo cual depende de la marca y el gramaje del producto. En cambio, productos de marcas nuevas tales como TIKA, BUKA o Mizos, se venden sobre los $2.000, lo que implica que, en comparación con los tradicionales snacks, los consumidores están dispuestos a pagar más. Al mismo tiempo, resaltan sus atributos de las ventajas alimenticias que poseen, tales como que son sin Gluten o Vegano, lo que los posiciona como productos saludables, en línea con las tendencias del consumidor, pero además les permite llegar a un público distinto.

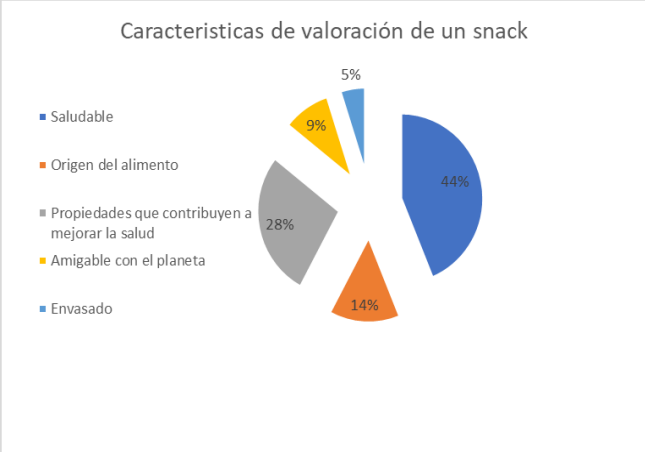
Por otro lado, en el caso del valor nutricional o cantidad de sellos, la realidad no es tan distinta entre los productos. Todos son altos en calorías, por tanto, la diferencia se provoca en si son alto en sodio o grasas saturadas. Esto recalca que el concepto de alimento saludable se comienza a generar por una disminución en los sellos, pero también, por producir un alimento hacia un público objetivo que, por enfermedades, alergias o tendencia de consumo, no podía comprar los alimentos tradicionales como papas fritas o ramitas. En ese aspecto, importante reconocer que hay 8 alimentos que provocan el 90% de las alergias alimentarias; Leche, Maní, Frutos Secos, Soja, Pescado, Mariscos, Gluten y Huevo[11]. Como podemos apreciar, nuestro producto no será una opción para aquellos que son intolerantes al huevo, sin embargo, si será una alternativa para el resto de la población.

Ahora bien, relevante recordar que el actual consumidor contempla ciertos atributos en su elección, en donde el sabor del producto es muy importante. Sin embargo, también espera que el alimento sea; a.- Un Producto Saludable, b.- Conocer el origen de los alimentos, c.- Que contribuya al sistema inmunológico, d.- Sea un alimento sostenible, e.- Sostenibilidad. O sea, estamos ante un consumidor que desea tener mucha más información para poder escoger el producto.

Por lo anterior, para conocer el consumidor chileno y así determinar el posicionamiento de nuestro producto, se llevó a cabo una encuesta on-line, en la cual participaron 363 personas. Podemos destacar lo siguiente;

[11] https://www.t13.cl/noticia/tendencias/bbc/los-8-alimentos-que-mas-alergias-causan

GRÁFICO 2: VALORACIÓN DE UN SNACK



Los encuestados valoran y solicitan principalmente un snack que sea saludable y que contribuyan a mejorar la salud. Esto se explica porque al ser un alimento que reemplaza las comidas, agradecen que tenga propiedades nutricionales

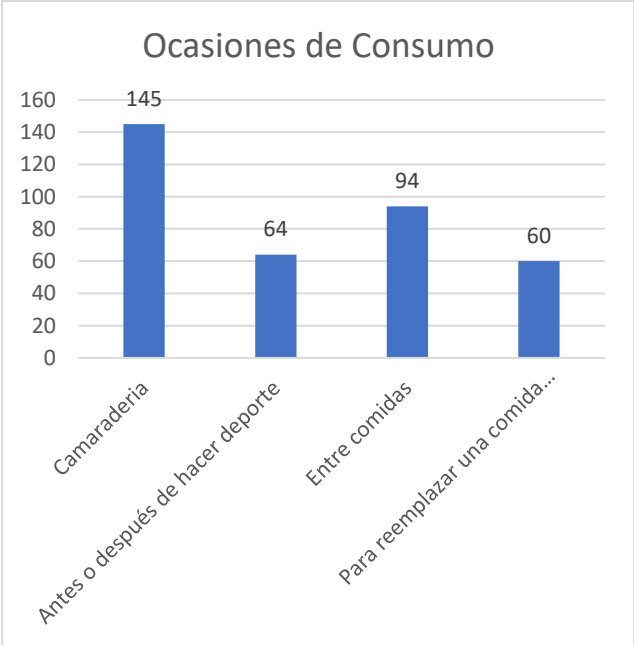
Más atrás, se ubican valoraciones del proceso productivo, como, por ejemplo, amigable con el planeta y su envasado.

Fuente propia

Esto implica un desafío para la industria alimenticia pues los consumidores solicitan alimentos más sanos, conscientes del proceso productivo y envase. Es decir, un alimento más integral en todo aspecto.

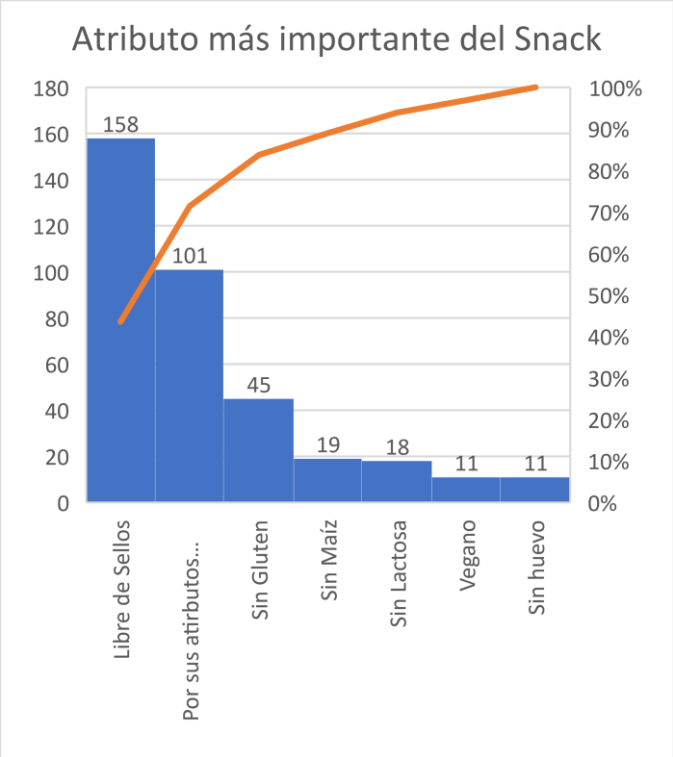
GRÁFICO 3: OCASIONES DE CONSUMO

Respecto a las ocasiones de consumo, el 40% indica que consume este alimento en eventos de camaradería, lo que indica la asociación entre este alimento y los momentos de distensión. Sin embargo, hay un 17% que utiliza este tipo de alimento para reemplazar alguna comida, el 18% lo hace cuando realiza alguna actividad deportiva, y un 26% lo consume para complementar o alimentarse entre comidas. Todos estos datos demuestran que el Snack abarca mucho más allá que un alimento asociado generalmente a lo que se consume en un evento social, sino que también se le da otros usos, que invitan a crear alimentos para diferentes públicos objetivos



Fuente propia

GRÁFICO 4: ATRIBUTOS MÁS IMPORTANTE DEL SNACK



FUENTE PROPIA

Por otro lado, ante la consulta de cuál es el atributo que más le interesa del Snack Saludable, a los consumidores les interesa que el alimento sea libre de sellos. De la misma forma, el segunda gran atributo es que su aporte nutricional sea adecuado. Luego, existe una preocupación de que el producto no contenga propiedades que se asocian a enfermedades o alergias.

Por lo anterior, el consumidor valora un alimento que sea integro en los nutrientes, y que al mismo tiempo no contenga, o no sea procesado el uso de nutrientes que pueden generar alergias al consumidor.

ILUSTRACIÓN 5: PROPIEDADES SNACK DE HUEVO

Fuente: quevos.com

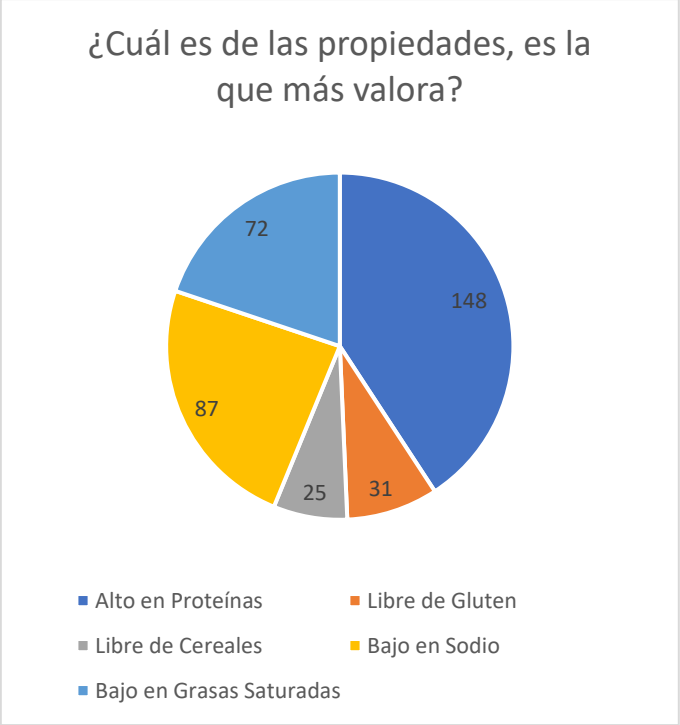
Considerando la información del mercado y la encuesta realizada por este estudio, creemos relevante recalcar las ventajas nutricionales de nuestros productos, como también indicar que será alto en calorías, pero no en grasas saturadas ni tampoco en sodio. Además, será libre en gluten y granos (cereales), lo que lo ubicará como un producto saludable, para ser consumido por un público que tiene alergias o enfermedades asociada a esos nutrientes.

Gráfico 5: Aceptación de producto

Al respecto, en la propia encuesta, e indicando las propiedades del alimento, nos encontramos con que el 78% de los encuestados consumiría un alimento en base a Huevo. Si bien la muestra es pequeña, indica en primera instancia la alta aceptación de un alimento tan completo para ser consumido.

Fuente propia

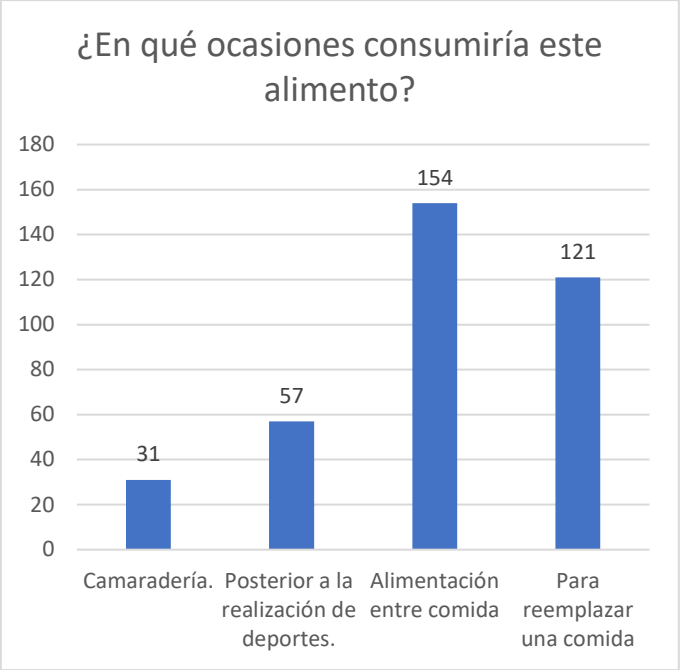
Gráfico 6: Valoración de las propiedades del Snack



En la misma línea, y para conocer que propiedades o atributos es la que más valora el consumidor, podemos indicar que el 41% evalúa positivamente que el producto sea alto en proteínas, lo que demuestra que actualmente el consumidor espera que el snack sea un alimento completo nutricionalmente. Más atrás se ubicó la preferencia por un alimento bajo en sodio (24%) y un 20% bajo en grasas saturadas. Evidentemente se relaciona la concientización lograda por la ley de etiquetado. Por último, y en virtud de las enfermedades o alergias, el consumidor premia que sea libre en Gluten (9%) y en Cereales (7%).

Fuente propia

GRÁFICO 7: OCASIONES DE CONSUMO



Por último, ante la pregunta en qué ocasiones consumiría este producto, podemos observar que 42,4% lo haría entre alimentos, un 33% para reemplazar una comida, un 15,7% después de hacer deporte, y sólo un 8,5% en un evento social. Esto muestra que a diferencia de los Snack tradicionales en donde la primera preferencia era el consumo durante actividades de camaradería, nos permite concluir que nuestro alimento se percibe como un producto alimenticio complementario, lo anterior, seguramente, por las características nutricionales.

Fuente propia

Por otro lado, tuvimos la oportunidad de entrevistarnos con Gonzalo Aspillaga, CEO de Mizos. Destacamos las principales opiniones de uno de los lideres del mercado actual de snack saludables

- ✓ Respecto a la demanda**:** Constantemente están realizando Focus Group con clientes y proveedores para obtener ideas que analizan para luego lanzar al mercado. Hacen algunas pruebas del sabor, pero finalmente es la aceptación de las expectativas del producto lo que indica si el alimento se mantendrá en el mercado. También indica que la intolerancia a la lactosa, gluten, maní y todo tipo de enfermedades o alergias contribuían a la necesidad de fabricar productos saludables, en donde, además, los familiares terminan cambiando su hábito alimenticio, por lo tanto, si las estadísticas muestran que 1% es alérgico al maní, en concreto es la familia que deja de consumirlo para no correr riesgo, en consecuencia, aumenta el público objetivo. Las principales características es que son productos Vegano, Libre de Gluten, Bajo en Sodio, Sin Azúcar y bajo en grasa

- ✓ Sobre el precio: Reconoce que su producto no es económico. Su público objetivo es ABC1. Las galletas y chips tienen un valor sobre los $2.000. Analiza que es difícil que baje el precio pues depende de las materias primas que cada vez son más caras.

- ✓ De su crecimiento: Lo hizo escalonadamente, tratando de mantener los costos lo más bajo posible. Para ello, le arrendó la mitad de la fábrica al CEO de Buka. De esta manera ambos compartían gastos y lograban que la fábrica fuese más eficiente. Se le sacaba el máximo provecho.

- ✓ De la distribución: Clave son los supermercados, pues permitió garantizar una venta. El margen de rentabilidad es mucho menor, pero llegas a lugares que saldría más costoso si lo haces por cuenta propia, por ende, es importante negociar con ellos.

- ✓ De las ocasiones de consumo: Explica que depende del producto, pues su portafolio es amplio, sin embargo, bajo su experiencia de alimentos saludable, tiene relación con un producto más focalizado para saciar el hambre que para hacerlo en eventos sociales.

Por último, Gonzalo mencionó lo importante de mantener los costos bajos, sobre todo al principio, pues no se sabe cómo será la reacción del mercado, en consecuencia, buscar la forma de alivianar la estructura de costo.

8.7 Informe FODA

Para continuar con el proceso de análisis del mercado y la industria en general, procederemos a realizar un análisis FODA que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Producción nacional
Alimento con propiedad unicas
Asociado como producto saludable
Producto Innovador

Empresa sin experiencia en el mercado de los snacks
Escaso Financiamiento
Producción se externalizará a proveedor de maquila

Aumento de demanda por productos saludables
Percepción positiva de los consuimodres respecto al huevo
Sellos regulatorios invitan a comprar productos saludables
Mercado de los Snacks en crecimiento

Cambios regulatorios a raíz de la situación país que pudiese modificar la ley laboral
En relación al punto anterior, también puede haber cambios a la carga impositiva
Escacez de las materias primas más importantes (Huevo en polvo)

En términos generales las fortalezas se enfocan en la diferenciación del producto saludable, distinto e innovador y el cual los consumidores asocian como un producto saludable que aporta en su dieta alimenticia. Esto va en línea de las nuevas tendencias de consumo, en donde, además, la percepción que actualmente hacia las propiedades del huevo es positiva, lo que lo hace ser un alimento potencialmente valorado por los consumidores de snack.

Respecto a las debilidades, la empresa es nueva, sin experiencia en la producción masiva de alimentos, por lo cual hay un foco que se debe concentrar para adquirir el Know How, el cual tendrá que salir a contratar. Para lograr el aprendizaje y no tener que invertir en una máquina de snack que tiene un valor de casi US$ 2 millones, es que se externalizará el proceso productivo en empresas de maquila, logrando así obtener un producto procesado y envasado, es decir, listo para vender en el mercado por lo cual nos focalizaremos en aspectos tales como; Marketing, Plan de Negocio, Distribución, entre otros. De esta manera, estimamos disminuir la debilidad del conocimiento sobre un mercado de alimentos.

Por otro lado, son varias las oportunidades que observamos en el mercado de los Snacks, ya que, por las tendencias de consumir productos saludables, la buena

percepción sobre el huevo, las tendencias de consumo y la ley de etiquetado, cada vez ha ido aumentando el mercado de snack saludable.

Respecto a las amenazas, la incertidumbre política en la cual nos encontramos como país, puede conllevar a generar cambios en las leyes laborales o impositivas, las cuales afecten el costo o rentabilidad de la empresa. Otra amenaza es la escasez huevo en polvo, el cual es muy demandado por empresas como Lucchetti o Carozzi, que requieren este insumo para la elaboración de sus pastas.

En breve, en análisis FODA nos demuestra que existe un mercado potencial para incorporar un Snack Saludable en base a huevo. Sin embargo, el poco conocimiento de una industria de consumo masivo, la escasez de financiamiento y sobre todo la incertidumbre política, implica que, de llevar a cabo la presente idea de negocio, tendrá que ser en etapas de escalamiento, y por ello, externalizar el proceso productivo permite disminuir los riegos de esta innovación.

8.8 Conclusiones del análisis Benchmarking

La demanda es nuestro país por los Snacks ha ido creciendo. Los datos indican que entre 2004 y 2025 se triplicará el consumo por estos alimentos. Al mismo tiempo esta industria se ha tenido que adaptar a las nuevas normativas que ha impuesto la autoridad, la cual desde el 2016 impulsó una política denominada “comer sano” que generó una evolución en la composición y creación de alimentos más saludables.

Actualmente el mercado es liderado por 3 grandes empresas; la multinacional Pepsico, la chilena ICB, y Nestlé que abarcan poco más del 60%. El resto se encuentra diversificado en variadas marcas de productos. Cabe indicar que en este contexto se encuentra la empresa Mizo, la cual se atrevió a innovar y ofrecer productos saludables. De capitales chilenos y fundada por Gonzalo Aspillaga, fue capaz de ingresar al mercado de los Snacks a través de un nicho de consumidores que esperaban algo distinto en innovación, saludable y que aportara en la dieta alimenticia.

Respecto a los precios, se observa que los productos tradicionales, tales como papas fritas Lays (Pepsico) o Marco Polo (ICB) oscilan entre los $1.200 a $2.000, en cambio marcas como Mizo o Tika, tienen un sobre los $2.000. Esto permite deducir que hay consumidores que están dispuesto a pagar más por un producto más sano. Nuestra innovación va por esa línea, la de ofrecer o ampliar el portafolio de Snack saludable, al cual pueden acceder los consumidores chilenos, y donde creemos que existe un mercado incipiente que aún puede expandirse.

Ahora bien, si bien Mizo es un buen parámetro, creemos que dada las características nutricionales que contiene nuestro producto, no hay un alimento parecido, por ende, nos posicionaremos como un producto de la línea saludable e innovador.

Lo anterior, implica grandes desafíos, ya que además de ser un producto innovador, la empresa no cuenta con experiencia en el rubro de los alimentos masivos. Dado el volumen que requiere para que la inversión sea viable, deberá gestionar adecuadamente la producción, distribución y comercialización del producto. Esto significa alcanzar acuerdos, colaboración y apoyos transversales para el éxito del emprendimiento.

Por todos los antecedentes expuestos, nuestro producto Kuram se posicionará como un snack innovador, único, con diferentes propiedades, a un precio de $2.000 que lo posicionará a la par de los alimentos saludables de la marca Mizo, e invitando a un público objetivo que aprecia este tipo de producto para complementar su alimentación.

9. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

9.1 Modelo Canvas:

Comenzaremos con este modelo que nos permite visualizar rápidamente aspectos estratégicos de la compañía (Ver Anexo 29)

a.- Bloques internos;

- Socios Claves:

1. Lo más crítico es el proveedor de la materia prima para realizar la mezcla que permitirá producir el snack. En este sentido, y por normativa el producto se debe realizar con el ovoproducto Huevo en Polvo.

2. También la empresa que nos realizará el proceso productivo. Esto es la externalización de la fabricación y envasado del alimento para aliviar el costo fijo.

3. Por otro lado, no podemos dejar de lado las instituciones u organismos que resguardan y entregan los permisos para producir alimentos tales como la SEREMI y la Municipalidad.

4. Las distribuidoras y supermercados serán socios claves pues nos permite alcanzar rápidamente un volumen tentativo de producción.

- **Actividades Claves:**

1. Inscripción de la fórmula en INAPI con el objetivo de patentar y destacarnos como los pioneros ante la competencia que seguramente querrá copiar el producto en el caso que tengamos éxito

2. Definir cuál será la empresa que produzca nuestro alimento, resguardando la confidencialidad y la calidad del producto.

3. Tener una estrategia de ventas permitirá dar sustento al proyecto, y justificará el proyecto financieramente.

4. Como se mencionó anteriormente, el presente proyecto apunta a producir alimentos, por ende, se debe cumplir con toda la normativa de la autoridad sanitaria.
5. Empresa de transporte que trasladará el producto terminado, a las dependencias para la distribución.

- Recursos Claves:

1. Sin lugar a duda la materia prima. Sobre todo, quienes producen ovoproducto de polvo de huevo. Esto implica, y tal como se dijo en las fuerzas de Porter, les da un poder de negociación importante dado que no hay muchos proveedores en nuestro país.

2. El financiamiento para realizar las inversiones que permita navegas los primeros años. Esto implica postular a fondos de inversión o algún socio que desea aportar capital

3. Los colaboradores que tendrán la labor de realizar las labores administrativas.

4. Emplazamiento del Centro Logístico, que es donde se ubicarán las oficinas y la bodega para el resguardo de los productos. Posteriormente se distribuye a los supermercados, distribuidoras o particulares.

- Estructura de Costos:

1. Aquí se contemplan todos los gastos para mantener funcionando el proceso de producción y comercialización. Como se mencionó, las materias primas es lo más delicado, por ende, se pagará en plazo ideal de 15 días.

2. El resto de los proveedores se pagará en el plazo máximo que nos permita la normativa vigente, esto es, a 30 días.

b.- Bloques Externos

- Propuesta de Valor:

  Como se ha mencionado anteriormente, la propuesta de valor del presente proyecto es ofrecer un snack saludable y rico en proteínas (en base a Huevo) siendo el primero en su categoría en Chile. Buscando constantemente la innovación para ampliar el portafolio de productos.

- Relaciones con cliente:

  Se observa dos tipos de cliente. El primero y relacionado a las empresas distribuidoras, supermercados y locales minoristas, en donde la relación será presencial y por medios virtuales.

  En el caso del cliente final, la relación será vía call center, página web y RRSS.

- **Segmento de Cliente:**

  Por las características del producto, se segmentó al grupo objetivo que observe en este alimento algo esencial para su dieta, tales como

profesionales que requieren acceder a productos saludables para fortalecer su alimentación o suplirla.

También, y por el precio sobre los $2,000 por la bolsa de 98 gr, se consideró a los segmentos socioeconómicos con mayor poder adquisitivo de nuestro país, esto es AB, C1a, C1b, los cuales tienen un promedio de ingreso del hogar a partir de $1,986,000, $2,739,000 y $6,452,000[12] respectivamente.

Por último, licitaciones del Estado, tales como JUNAEB que debe velar por entregar alimentos saludables a los estudiantes de nuestro país.

En última instancia, agrupaciones u organizaciones, tales como Federaciones deportivas, que observen en este producto un alimento relevante para la dieta de sus asociados o afiliados.

- **Canales:**

  En relación al punto anterior, se potenciará el canal de distribuidoras que nos permita obtener volumen de venta, como también a los supermercados.

  Por otro lado, postular a licitaciones del Estado para una alimentación saludable

- **Fuentes de Ingreso:**

  Básicamente es el ingreso por snack producido y vendido. Podría haber varios precios dependiendo del canal que se utilice.

A modo de conclusión, el análisis del Modelo Canvas nos muestra de manera ágil la gestión que debemos llevar a cabo para alcanzar el éxito del negocio, el cual, en gran parte, no difiere de los otros análisis realizados durante el presente proyecto. Así es como resaltan los socios, con los cuales deberemos entablar una relación de confianza de largo aliento, ya que, sin ellos, se podría afectar gravemente el negocio. Evidentemente se encuentra relacionado a las actividades y recursos claves, en donde se destaca la materia prima y la empresa que producirá el alimento. De igual forma, se establece la propuesta de valor, cómo y a quién le ofreceremos nuestro producto, destacando a profesionales con alto poder adquisitivo, que ven en este producto un alimento para fortalecer o suplir su

12 https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html

alimentación, debido a jornadas de trabajo extensas, apremiadas o simplemente para complementar su dieta.

10. ASPECTOS FORMALES DE LA ORGANIZACIÓN

Misión:

Nuestra misión es aportar a la alimentación de la población chilena, a través de la introducción, producción y/o comercialización del mejor snack saludable en base a huevo.

Visión:

En un plazo de 36 meses, ser la primera y principal empresa en Chile en ofrecer snacks alimenticios saludables en base a huevo.

Valores:

1. **Colaboración** de proveedores locales para potenciar la economía local

2. Que nuestra marca sea reconocida por producir alimentos **saludables**

3. Permanentemente **innovando** en los productos que ofreceremos a los consumidores

4. **Respeto** por el Medioambiente, en consecuencia, utilizar la tecnología y/o acciones que genere la menor huella de carbono posible.

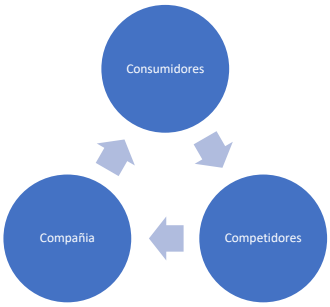
5. Velar en todo momento por cumplir con un producto de **Calidad y Excelencia**, el cual quedará normado en dicha política.

6. **Cercanía** con nuestros colaboradores para crear un ambiente laboral adecuado, ajustado a la normativa legal, pero sobre todo de confianza

11. PLAN DE MARKETING

Antes de definir la estrategia y plan de marketing, consideraremos las 3-C de Ohmae que nos ayuda a visualizar las necesidades y tendencias de los consumidores, habilidades y activos de la compañía, y las debilidades de los competidores.

ILUSTRACIÓN 6: 3-C OHMAE



Fuente Elaboración Propia

- Consumidores: Según consta en varios estudios a nivel internacional y Latinoamericano, se ha ido modificando los hábitos alimenticios que guían el comportamiento de las personas al elegir qué y cómo comer. Algunos de las principales tendencias son; Múltiples estilos de alimentación, Productos y empaques sustentables, Productos sabrosos-saludable e innovadores, y responsable con el medioambiente y la comunidad, entre otros.[13] Es decir, el desafío de una empresa de alimentos va más allá de la simple necesidad de ofrecer un alimento. Esto revela la importancia de estar cerca de un consumidor cada vez más empoderado y exigente en el proceso productivo.

- Competidores: Como se expresó anteriormente, en Chile los principales competidores son; Pepsico e ICB. Detrás de ella hay una gama de empresas que se pelean el mercado, siendo una de las más innovadora y de mayor crecimiento Mizo y TIKA, que supieron posicionarse en el mercado nacional a través de Snacks que nadie más ofrecía. Así entonces, la principal debilidad de las empresas más importantes del país, radica en que su poca capacidad de innovar y atreverse en ofrecer productos no tradicionales.

- Compañía: Alimentos Granja Matilde no tiene experiencia en un rubro de alimentación masiva, por lo cual es uno de los principales eslabones que deberá sortear. En contrasentido, esto le permite iniciar sus acciones percibiendo las necesidades actuales del mercado, lo que le puede dar una ventaja en generar los activos y una cultura de innovación que le permita competir con las empresas más grandes.

En conclusión, nos encontramos con consumidores cada vez más exigentes, y

13 https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/03/02/tendencias-en-alimentacion-que-guia-el-comportamiento-de-las-personas-al-elegir-que-y-como-comer/

variadas tendencias lo que entrega una oportunidad para crear y producir productos cada vez más específicos o innovadores. Al mismo tiempo, los competidores tradicionales tienen el desafío de responder a dicha audiencia o comenzarán a perder participación de mercado, tal como lo logró Mizos y TIKA. En ese aspecto, Granja Matilde que no tiene experiencia, tiene el desafío de competir en un mercado al alza, maduro, pero cada vez más complejo.

11.1 Estrategia de Marketing

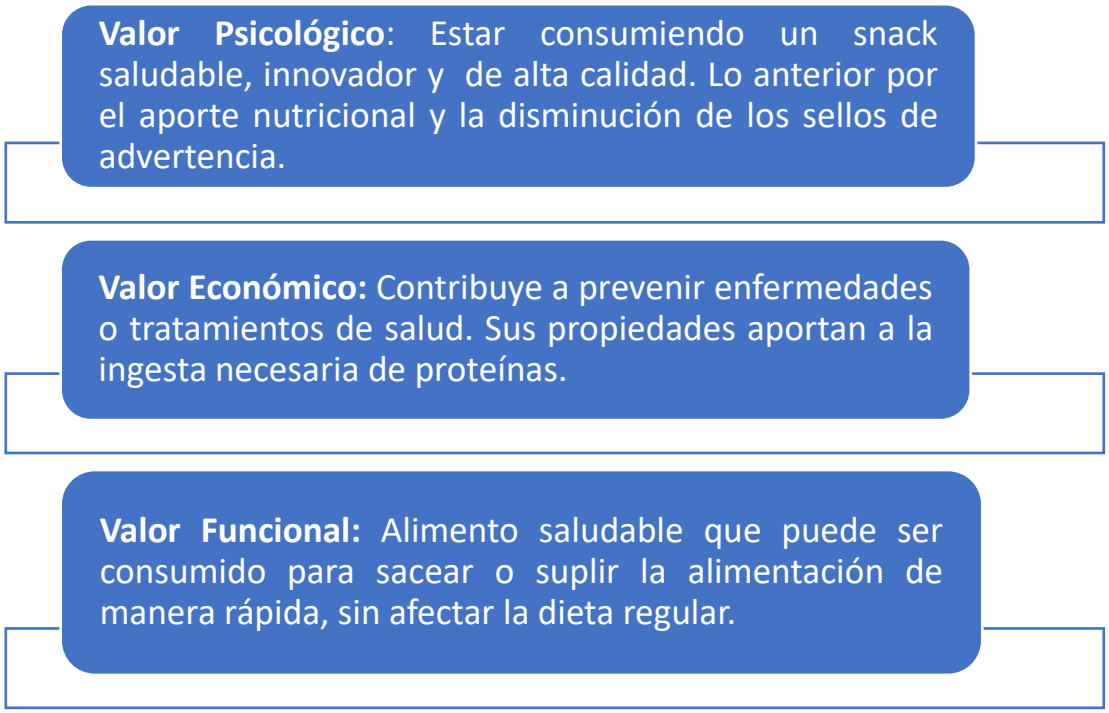
El mercado de Snack es maduro en nuestro país, sin embargo, por la normativa de sellos saludables y nuevas tendencias del consumidor, ha permitido que se amplíe el portafolio de compañías y alimentos. Por ello, utilizaremos la matriz de Ansoff´s para identificar la mejor combinación entre producto y mercado bajo el cual se basará el desarrollo de la empresa en esta primera etapa de participación en la industria.

ILUSTRACIÓN 7: MATRIZ ANSOFF

Fuente: Internet

Se establece que la forma de competir será a través de desarrollo de productos o producción de alimentos novedosos para la industria, esto es, diferenciándonos a través de la oferta (características y propiedades) de los productos, como de otros alimentos, que en el mediano plazo la compañía quisiera introducir. Lo anterior en respuesta de la tendencia de los consumidores cada vez más exigentes y demandantes por alimentos saludables.

Propuesta de Valor para el cliente: Como lo expresamos, nuestro producto será un alimento saludable pues no es alto en grasas ni en sodio. Además, aporta los nutrientes de un huevo; Proteínas y fibras.



Así entonces, se espera que el consumidor, actualmente más preocupado de alimentarse de mejor forma, vea en Kuram un alimento al cual le da un valor psicológico, económico y funcional.

11.2 Segmentación

Según el producto que queremos ofrecer y el precio que queremos cobrar, hemos realizado la siguiente segmentación;

Segmentación Demográfica: Por un tema de volumen, precio y escalamiento del negocio, el producto estará enfocado en primera instancia a personas que residan en las comunas del sector Oriente las cuales son; La Florida, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Macul, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura (Ver anexo 18)

Segmentación Socioeconómico: Como se mencionó en Modelo Canvas, estará dirigido a un segmento socioeconómico de alto poder adquisitivo como lo son los segmentos; AB,C1A Y C1B que representan al 20% de la población en Santiago.

.

TABLA 7: PERFIL DE LOS GRUPOS SOCIOECONÓMICOS

PERFIL DE LOS GRUPOS SOCIECONOMICOS							
NIVEL SOCIECONOMICO	AB	C1a	C1b	C2	C3	D	E
% DE LA POBLACIÓN EN CHILE	1%	6%	6%	12%	25%	37%	13%
% DE LA POBLACIÓN EN STGO	3%	9%	8%	15%	28%	30%	7%
INGRESO PROMEDIO DEL HOGAR	$ 6.452.000	$ 2.739.000	$ 1.986.000	$ 1.360.000	$ 899.000	$ 562.000	$ 324.000
NIVEL EDUCACIONAL	Profesionales	Profesionales	Profesionales	Técnicos	Media	Sin educación	Básica
SISTEMA DE SALUD	Isapre	Isapre	Isapre y Fonasa	Fonasa	Fonasa	Fonasa	Fonasa

Fuente: Emol14

Segmentación por Estilo de Vida: Sin embargo, también es relevante considerar actualmente otros aspectos de segmentación tales como la conducta, motivación y valores que influyen en el comportamiento del consumidor. Esto permite ir más allá de la situación socioeconómica. En este contexto, pretendemos conectarnos con las personas según se indica en la tabla que se muestra a continuación

14 https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html

TABLA 8: SEGMENTACIÓN POR ESTILO DE VIDA

Estilo de Vida	Orientación	Sub-Segmentación	Descripción	Decisión
AUTO-ORIENTACIÓN	Por Principios	Cumplidores	Organizadas, autoconfianza, maduras y satisfechas	SI
		Creyentes	Respetuosas, Leales y Conservadoras	NO
	Por Estatus	Triunfadores	Convencionales, realistas, enfocado en sus carreras y conscientes de la marca	SI
		Esforzados	Entusiastas, modernos, muy sociables y no seguros de si mismo	NO
	Por Acción	Experimentadores	Impacientes, espontáneos, impulsivos, entusiastas y jóvenes	SI
		Hacedores	Autosuficientes, prácticos, orientados a la familia	NO
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	Innovadores		Independientes, toman riesgos, activos y triunfadores	SI
	Luchadores		Precavidas, Bajos ingresos, conformistas y nivel educativo bajo	NO

Fuente Propia

Respecto a las ocasiones de consumo, y como se apreció en la encuesta realizada para este estudio, se concluyó que un Snack en base a huevo con alto aporte nutricional, será consumido en primera instancia entre comidas, o sea, para saciar el hambre a media mañana o media tarde, en segundo lugar, para reemplazarla la comida, en tercer lugar, para realizar alguna actividad deportiva y finalmente en un evento social. Es decir, desde ya, es percibido como un alimento que aporta nutricionalmente a la dieta de los potenciales consumidores.

En resumen, el público objetivo son profesionales pertenecientes a los segmentos socioeconómicos de más altos ingresos tales como AB, C1a, C1B, residentes en el sector oriente de la capital, con un estilo de vida; Triunfadores, Cumplidores y Experimentadores, que observan este alimento para suplir rápidamente su dieta de alimentación, ya sea por el ajetreo de la vida, como también por las actividades o hobbies que pueden realizar en un ambiente más distendido.

11.3 Diseño de la Marca

Como sabemos, los colores son relevantes para el diseño de la personalidad de la marca, en consecuencia, se indica a continuación aquellos que utilizaremos para el diseñar del logo y el envoltorio.

a.- Diseño del logo

ILUSTRACIÓN 8: LOGO KURAM

Cabe indicar que el nombre de la empresa significa Huevo en Mapudungún, por lo cual nos parece adecuado bajo las tendencias actuales de acercarse a las raíces, o pueblos originarios. A través de la abstracción de un símbolo mapuche, se incorporan dos rombos, elementos típicos de los tejidos mapuche que son ampliamente reconocidos por el imaginario social como elementos representativos de las culturas originarias

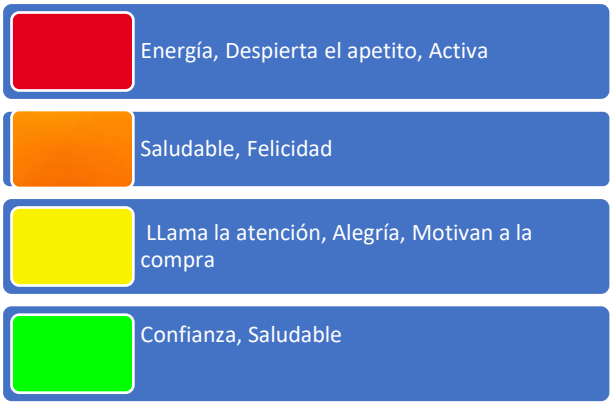
Fuente propia

Verde (Pantone 7723C) Natural y fresco. Transmite, serenidad, estabilidad y equilibrio. Se asocia a conceptos relacionados a lo natural y sustentable, dado a su analogía con los colores de naturaleza.

Blanco (Pantone 7604 C) Se asocia con el balance, calma y relajación, gracias a que su tonalidad es del tipo neutral y suave. Se vincula a la tierra y a lo originario, por lo cual se aplica ampliamente en reciclaje

De esta manera, se podrá asociar un producto amigable para la alimentación, pero también para el cuidado del medioambiente.

B.- Colores para el diseño del envoltorio



Las características del color rojo permiten que los consumidores asocien nuestro producto a la vitalidad que les puede generar. Esto es importante por tratarse de un Snack, el cual muchas veces se compra para saciar el hambre rápidamente.

El color naranjo también tiene propiedades de energía o entusiasmo, sin embargo, y muy importante, se percibe el alimento como saludable, lo que nos permite aunar criterios

fundamentales para cómo queremos ser percibidos por nuestros potenciales clientes.

Por su parte, el amarillo es un color que permite llamar la atención y motivan la compra, aspectos relevantes que sirven para ser visualizados rápidamente por los consumidores. En otras palabras, este color busca estimular la preferencia por nuestro alimento.

Por último, el verde nos permite confirmar que es un alimento saludable y de confianza.

11.4 Marketing Mix

Respecto al Marketing Mix, será el siguiente;

11.4.1 Producto

ILUSTRACIÓN 9: CHIP DE HUEVO

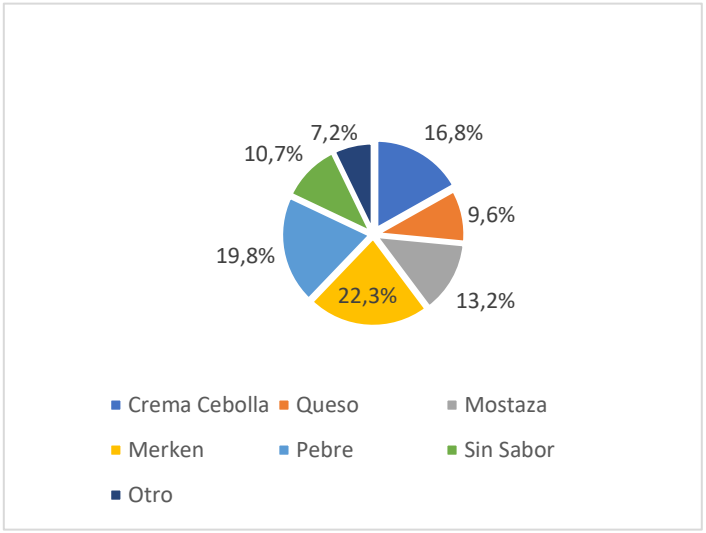
Los productos Kuram buscan satisfacer el deseo de las personas de comer alimentos sabrosos, crujientes, nutritivos en base a huevos, el cual posee propiedades para alimentar al consumidor en cualquier momento del día.

ILUSTRACIÓN 10: TABLA NUTRICIONAL

Fuente: quevos.com

Sus propiedades nutricionales lo hacen ideal para el estilo de vida saludable, pero también para diabéticos que buscan aperitivos cómodos y bajos en carbohidratos. Además, es alto en proteína y fibra, libre de gluten y sin granos, y están hechos de ingredientes saludables como claras de huevo, fibra prebiótica y semillas de chía.
Se puede destacar de sus propiedades nutricionales aportan el 13% de las proteínas diarias, un 11% de fibra, y 2% de potasio. Todas características que los snacks tradicionales no ofrecen

ILUSTRACIÓN 11: SABORES DE PREFERENCIA



De los sabores del snack de Huevos, se considerará en primer lugar los escogidos por los encuestados en el estudio de mercado, en donde el 22,3% le interesa un producto con sabor a Merkén, el 19,8% Pebre el 16,8% Crema Cebolla. Sabemos que está es una primera aproximación, ya que lo ideal es hacer esta consulta de manera experimental, es decir, dando a probar el producto. De todas formas, y tal como lo sugirió el CEO de Mizos, siempre se debe estar innovando en sabores y productos, en consecuencia, la familia de este producto debería ir creciendo en sus formatos y/o sabores. Estas investigaciones de mercado las llevaremos a cabo una vez lancemos el producto y comenzamos a generar comunidad en nuestras RRSS.

Respecto al formato, dado que es un producto nuevo que tiene como principal objetivo ser consumido entre comidas o como complemento nutritivo, es que hemos

optado al inicio de nuestro proyecto ofrecerlo en formatos de 35 gr como la empresa Tika, y de 98 Gr como la empresa Mizo. De igual forma, con el devenir del tiempo, evaluaremos y/o agregaremos otros formatos.

Por último, respecto al packing, utilizaremos el denominado papel Kraft, el cual va en línea con las tendencias de consumo amigable con el medioambiente. Alguna de sus características es; 100% reciclable, resistente y cumple con las normas sanitarias para la correcta durabilidad del producto. En resumen, tendremos un producto en base a huevo con gran valor nutricional, saborizado en Merken, Pebre y/o Crema Cebolla, amigable con el medioambiente, el cual se venderá en packing de 35 y 98 gr.

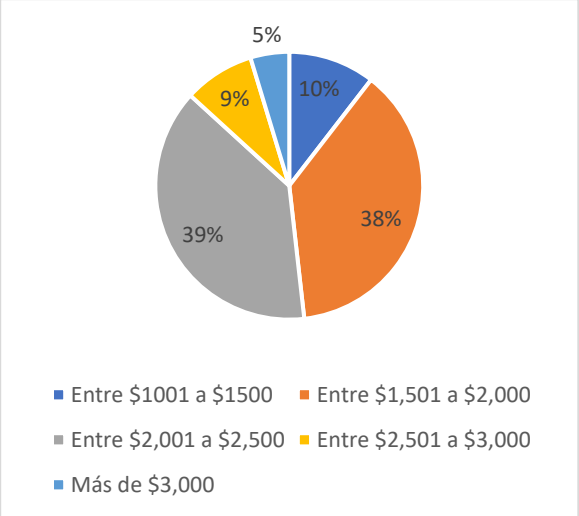
11.4.2 Precio

En un principio, para penetrar en un mercado estableceremos un precio que nos posiciones como un producto sobre los snacks tradicionales, pero debajo de las empresas de snack saludable que ya están en el mercado, con el objetivo de impulsar las ventas, conseguir una participación en el mercado y obtener rentabilidad de una forma rápida. Mientras aumente la venta, se espera que el costo por unidad disminuya. A un largo plazo, una vez posicionada la empresa, los precios pueden aumentar.

GRÁFICO 8: PRECIO POR SNACK DE 98 GR

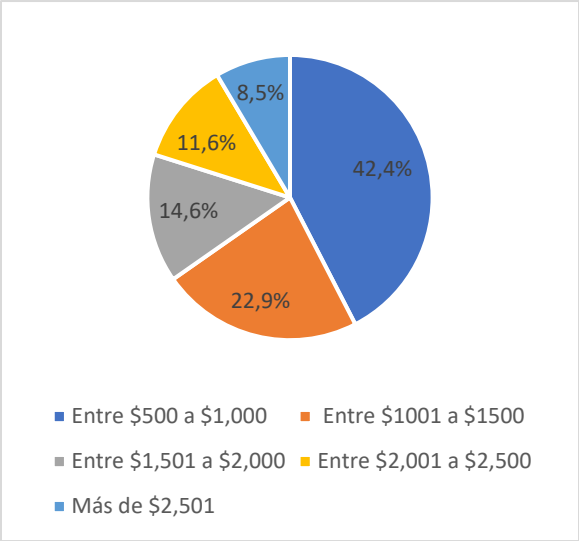
Ahora bien, para definir el precio hemos considerado como primera fuente, la respuesta del estudio de mercado, de los cuales el 39% ha establecido que está dispuesto a pagar $2500. El 38% pagaría hasta $2000. Luego, hay un 9% que pagaría hasta $3000 y sólo un 5% más de $3000. Esto implica que el precio de $2000 sólo excluiría al 10% de los encuestados que sólo están dispuesto a pagar hasta $1500.

El precio de $2000 es bastante alineado con los precios del mercado, principalmente de los productos MIZO.



Fuente propia

GRÁFICO 9: CUÁNTO PAGARÍA POR UN SNACK EN UN FORMATO DE 35 GR?



Respecto al formato de 35 Gr, el 42,4% opta por pagar entre $500 a $1000, un 22,9% entre $1001 y $1500. Luego y en la medida que va aumentando el tramo, van bajando los porcentajes, lo que nos indica que el precio debe estar en el primer segmento. Dado que Tika ofrece sus Snacks en un formato de 35 gr a $750, es que nos posicionaremos debajo de dicho valor para competir en primera instancia por precio.

Fuente propia

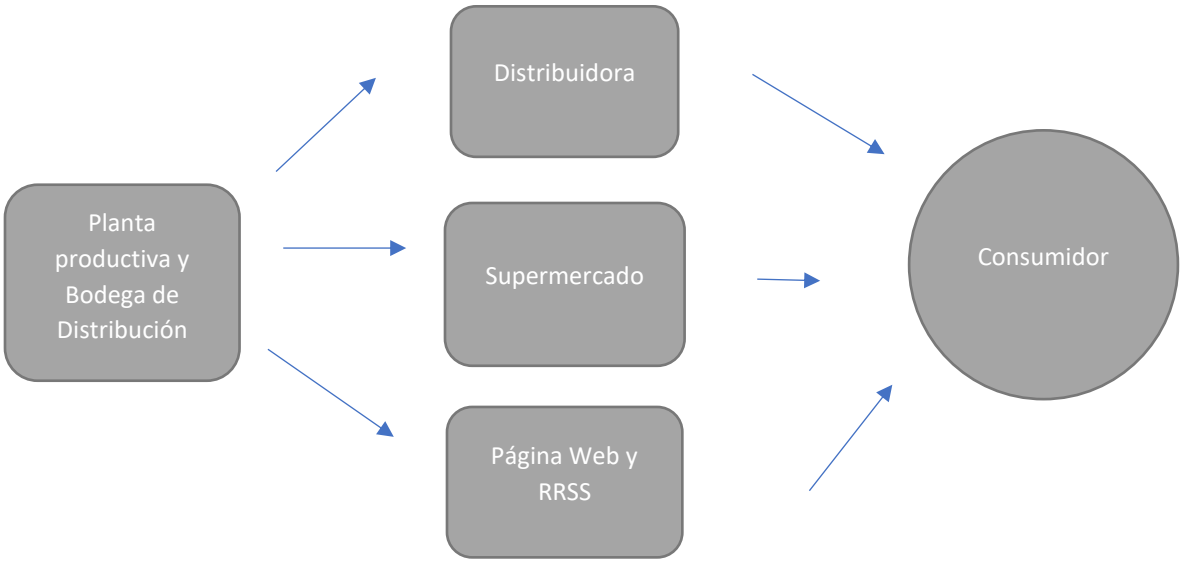
Con el tiempo, y el posicionamiento de los productos, se espera poder aumentar el precio, lo cual dependerá de la aceptación del producto, sensibilidad del consumidor sobre el precio, entorno macroeconómico.

11.4.3 Plaza

Por las características del producto, estimamos abarcar el sector oriente de la capital, sin embargo, no tendremos locales propios, en consecuencia, la gestión de distribución es clave ya que llegaremos a los clientes a través de distribuidoras, por la venta directa a la cadena de supermercado, y lo que se venda a través de la página web y RRSS, en cuyo caso, tendremos contratado una empresa externa que realice el servicio de reparto 2 veces a la semana.

Pues bien, como analizamos anteriormente, la producción del producto se realizará en empresa de maquila ubicada en la comuna de San Bernardo, por tanto, desde ahí, se trasladará hacia la Oficina y Bodega de Distribución que es donde se repartirá a las empresas distribuidoras, supermercados o venta directa al cliente.

A modo de esquema, podemos ejemplificarlo de la siguiente manera;



Se ha escogido estos canales de ventas pues según el estudio de Euromonitor (Ver Anexo 17.7) el 21,5% de los Snacks se comercializan en Hipermercados y el 26,2% en Supermercados, lo que, sumando ambos ítems, ya que en Chile representan a las mismas cadenas, representan el 47,7% de las ventas. Por su parte, el 43,6% se vende en locales comerciales independientes, a los cuales se llega de manera directa o a través de distribuidoras.

Dado que la compañía iniciará sus servicios con una estructura liviana, es que buscará lograr los acuerdos para que a través de estos dos grandes canales se comercialice la mayor parte de la producción, con lo cual se espera alcanzar tranquilidad financiera para seguir creciendo.

Por último, se espera que nuestro canal de venta a través de página web, Call Center o RRSS, alcance el restante 9%.

11.4.4 Promoción

Dada las características de nuestro producto; saludable y nutritivo, enfocaremos nuestra estrategia de comunicación en promover las cualidades del producto bajo diferentes tácticas:

Internet y RRSS: Se utilizará todas las herramientas digitales para difundir los productos: Alguna de ellas son la creación de la página web que servirá para explicar nuestros productos, pero también para venderlo por lo cual tendrá un carrito de compra. Esto implica posicionar nuestra marca en Google. Por otro lado, se comprarán BBDD para utilizar el correo electrónico como una forma de difundir los productos de una manera económica, sin embargo, el gasto principal se realizará a través de campañas publicitarias a través de RRSS tales como; Instagram y Facebook. Además de ser muy importantes y económicas, éstas permiten obtener Feedback y crear promociones interactivas - participativas.

Objetivo: Posicionarnos en las RRSS, en donde observamos que las empresas lideres de snack saludables utilizan principalmente Instagram. y donde Tika ha desarrollado su marca a través de estos medios.

TABLA 9: SEGUIMIENTO RRSS

Marca/RRSS	INSTAGRAM	FACEBOOK
TIKA	55.800	50.100
BUKA	11.900	s/i
MIZOS	26.200	210

Fuente propia: Datos 12.12.2021

Por lo anterior, queremos alcanzar 11 mil seguidores en un plazo de 2 años, y 26 mil en 3 años.

1.- Degustación, esto es, entregar muestras gratis en sector oriente de la capital en donde se encuentre nuestro público objetivo, como por ejemplo en barrios de oficinas y en horario laboral para abordar a los ejecutivos y los profesionales. Además, podrá ser acompañado por expertos profesionales que expongan los beneficios nutricionales del producto.

2.- Auspicio a deportes o actividades recreativas y/o deportivas. La forma más factible es a través de canje o premios de nuestros productos en donde un producto nutritivo es valorado, tales como campeonatos de Fútbol, Futbolito, Pádel, Basquetbol, etc.

3.- Supermercados: Para llegar a ellos, se contratará una fuerza de venta que tendrá como principal objetivo estos canales, quienes ofrecerán el producto a un precio que les permita obtener un interesante margen, pero que al mismo tiempo nos aseguren un volumen de compra. Lo anterior, se complementará con actividades de degustación y explicación de nuestro producto, es decir, sus valores

nutricionales. Además, se harán promociones para quienes, por ejemplo, suban fotos a las RRSS en el punto de degustación, y den su opinión del producto.

4**.- Distribuidores**: También habrá una fuerza de venta dedicada a negociar con las distribuidoras. Además, focalizaremos esfuerzos en entregar incentivos para que los vendedores de estas compañías ofrezcan nuestros productos en los locales del sector oriente. En otras palabras, les obsequiaremos premios tales como Gift Card o estadía en hoteles. De esta manera nos aseguramos de que promuevan nuestro producto.

11.5 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para establecer un patrón, consideramos varios datos con los cuales estimaremos la demanda;

a) La población objetivo de las comunas del sector oriente proyectada por la Seremi de Desarrollo Social y Familia Metropolitana15 es de 1.853.668

b) Por lo anterior, y considerando la situación socioeconómica que segmentamos, nuestro público objetivo era equivalente a un 20% lo que implica considerar 370.733 (ver tabla 19) habitantes

c) Según la encuesta realizada para el presente estudio (ver gráfico 5), el 78% consumiría un alimento en base a huevo, por consiguiente, la población objetivo es de 289.171 personas

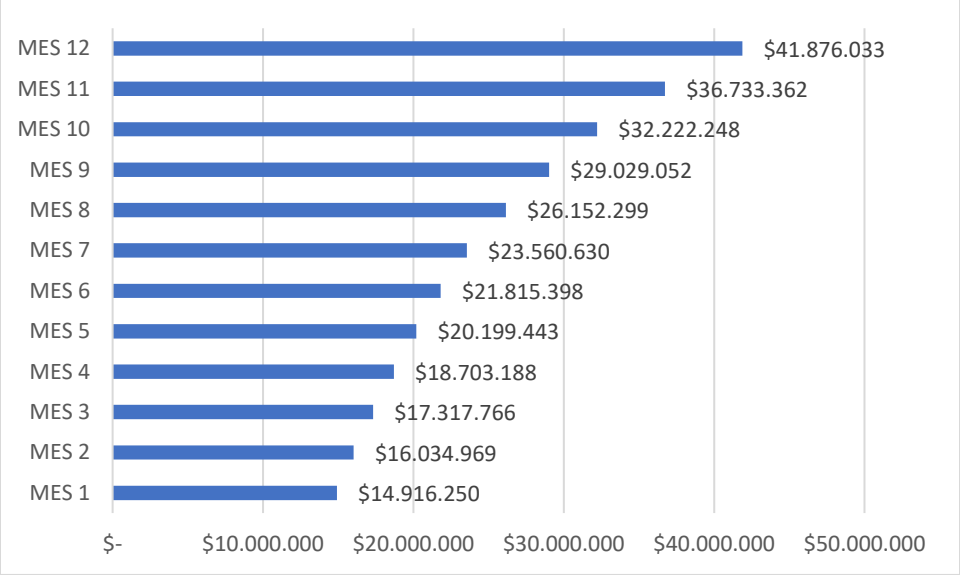
d) Utilizaremos la experiencia de Mizos, empresa pionera de Galletas de Arroz, el cual, profundizó la venta de un alimento no convencional, por lo cual creemos que es un buen parámetro para establecer la demanda. Según palabras de Gonzalo Aspillaga (Ver Anexo 15), quien indicó que si bien al inicio, no sabían cuánto podían vender, entienden que al finalizar el primer año lograron un 5 al 7% del mercado de las galletas de arroz.

15 https://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/DOCUMENTO_PROYECCIONES_DE_POBLACION_RMS_2035.pdf

e) Así entonces, considerando que la venta de galletas de arroz del 2019, fue de $5.624 millones, más una tasa de crecimiento de 3%, se calcula que para el 2021 se vendió de este producto $5.966 millones

f) Por lo anterior con ese dato, más la aseveración del 5% indicada por CEO de Mizo, esperamos vender el primer año $298 millones.

GRÁFICO 10: PROYECCIÓN DE VENTAS A PARTIR DEL LANZAMIENTO



Fuente Propia

Se contempla el primer mes una venta inicial equivalente al 5% del presupuesto anual, el cual se irá incrementando en la medida que el producto se vaya dando a conocer, y la recompra del propio Snack.

Respecto a la proyección de ventas anuales de los próximos 5 años, se trabajará con la información provista por la Consultora Euromonitor (Ver Anexo 3) la cual indica un crecimiento de la industria equivalente a un 2% constante. A lo anterior, hemos asumido un crecimiento de 23% para el segundo y tercer año, y 13% los restantes 2 años.

TABLA 10: ESTIMACIÓN DE VENTAS ANUALES

Dato/Año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta en $	298.325.000	373.200.796	466.500.995	536.476.145	643.771.374
Venta en envases 98 Gr	119.330.000	149.280.318	186.600.398	214.590.458	257.508.550
Venta en envases 35 Gr	178.995.000	223.920.478	279.900.597	321.885.687	386.262.824

Fuente Propia

La venta por envase se estimó en un 60% para el envase pequeño y el 40% para el de 98 gr, ya que, por el público objetivo y la ocasión de consumo, creemos que se consumirá en lugares de paso. De todas formas, iremos revisando la evolución del producto. Como hemos expresado, el alimento está pensando como un snack con alto poder nutricional, mas no para eventos sociales.

11. 6 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Para definir un presupuesto de marketing, inciden distintas variables como el tiempo de operaciones, la actividad económica, la competencia, los márgenes de utilidad, etc. Para el presente producto hemos establecido un presupuesto intenso para los dos primeros años, con el objetivo de posicionarse en el mercado de los Snacks. Posteriormente, y según los resultados, tenderemos a utilizar la referencia de "la U.S. Small Business Administration, la cual sugiere invertir entre el 7% y 8% de los ingresos si las ventas no superan los US$5 millones al año"[16].

Por lo anterior, el presupuesto de Marketing queda de la siguiente manera:

TABLA 11: PRESUPUESTO DE MARKETING

TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MONTO	$ 59.665.000	$ 55.980.119	$ 69.975.149	$ 53.647.615	$ 51.501.710
% DE LA VENTA	20%	15%	15%	10%	8%

Fuente: Elaboración propia

Respecto al detalle del presupuesto, presentamos las siguientes tablas resumen que se llevará a cabo el primer año en términos de Marketing, y que hemos separado en dos etapas;

[16] https://www.tree.com.py/blog/cuanto-es-el-ideal-de-una-empresa-para-invertir-en-marketing

TABLA 12: PRESUPUESTO PREVIO AL LANZAMIENTO

	PREVIO LANZAMIENTO OFICIAL		
ACTIVIDAD/PERIODO	MES 1	MES 2	MES 3
Publicidad			
Internet y RRSS	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000
Eventos y Experiencias			
Degustación		$ 1.000.000	$ 2.000.000
Lanzamiento			
Auspicio a eventos		$ 1.500.000	$ 1.500.000

Fuente Propia

En primera instancia se realizará campaña por internet, degustación y auspicio a eventos, en donde el público objetivo podrá conocer nuestro producto. Con esto se da inicio a las campañas en RRSS que generará la comunidad para lograr reacciones, comentarios y sugerencias que se va traspasando entre el público. De igual forma, nos acercaremos gradualmente a nuestro público objetivo del sector oriente, como también a eventos en donde nuestro producto sea valorado. Lo anterior, en un plan táctico de, 3 meses previo al lanzamiento oficial para que éste tenga impacto y difusión por nuestros seguidores.

Por otro lado, presentamos el cronograma y explicación de las actividades que guiaran la planificación de Marketing durante el primer año.

TABLA 13: PRESUPUESTO MARKETING POST LANZAMIENTO

	POSTERIOR AL LANZAMIENTO OFICIAL											
ACTIVIDAD/PERIODO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Publicidad												
Internet y RRSS	$ 4.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 2.000.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000
Eventos y Experiencias												
Degustación/Premios/Concursos	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000
Lanzamiento	$ 6.000.000											
Auspicio a eventos	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 750.000	$ 750.000	$ 750.000	$ 750.000	$ 750.000	$ 750.000	$ 665.000

Fuente propia

El lanzamiento tiene como objetivo marcar el hito de oficializar el producto. La actividad se llevará a cabo por streaming y busca utilizar las RRSS, la cual será la principal herramienta de difusión. Se estima invitar entre 3 a 5 seguidores de nuestras plataformas digitales que comuniquen el motivo por el cual nos escogen. De igual forma, y más que enfocarnos en las propiedades del alimento, invitaremos a un experto en alimentación que refuerce la necesidad de comer comidas saludables, creando la necesidad de consumir este tipo de productos. Se llevarán a cabo concursos y sorteos. Por último, invitar alguna figura nacional de deporte amateur como pádel, quien recomiende el uso de nuestros productos.

Respecto a las RRSS, poco más del 50% del presupuesto de Marketing se utilizará en este ítem. En relación a nuestro público objetivo, enfocaremos los recursos en las 4 grandes RRSS, esto es Instagram, Facebook, Tik Tok y You Tube En ellas generaremos actividades y concursos y premios, pero sobretodo difundir las actividades que como empresa estamos llevando a cabo. O sea, queremos ser una empresa de alimentos que converse constantemente con su público objetivo, esto es, creando contenido e intercambiando opiniones.

Por último, los auspicios a eventos son parte importante para asociarse a una actividad y el público objetivo deseado. Queremos estar presente en campeonatos de pádel, por ejemplo, en donde regalaremos premios, degustaciones y generaremos contenido en nuestras RRSS.

En resumen, se invertirá gran parte del presupuesto en RRSS. Esto se debe a que el público objetivo utiliza, se informa y recomienda a través de esta herramienta. Para el segundo año, y con un presupuesto más holgado, se estima repetir ciertas acciones exitosas y cambiar aquellas que no lo fueron. Posteriormente con un producto posicionado, se estima que a partir del 3 año el presupuesto comience a decaer para así calcular un presupuesto directamente en base a la venta.

12. PLAN DE OPERACIONES:

El plan de Kuram es producir y distribuir un alimento en base a huevo, con el objetivo de ir creciendo en la medida que el producto se vaya posicionando en el mercado, como también incorporar otros productos al portafolio. Se vislumbra que durante los primeros 3 años se utilizará el modelo de producción artesanal, para luego pasar a una producción masiva vía subcontratación del proceso productivo. Luego, en un período de 6 a 7 años, adquirir o construir una planta.

A continuación, se desarrollará aspectos neurálgicos para que el proyecto sea viable.

Estimación de la demanda: Como se explicó en el capítulo anterior, se estima alcanzar una venta anual de $298.000.000 segmentado en dos tipos de envases de 35 y 98 gr. A continuación, se indica el detalle en términos de producción de chips de huevos.

TABLA 14: PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN

Envase/Año	Dato/Año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Venta en $	$298.325.000	$373.200.796	$466.500.995	$536.476.145	$643.771.374
Envase de 98 gr	Venta en envases 98 Gr	$149.162.500	$186.600.398	$233.250.498	$268.238.073	$321.885.687
	Cantidad de Envases	74.581	93.300	116.625	134.119	160.943
	Chip de Huevos	7.308.963	9.143.420	11.429.274	13.143.666	15.772.399
Envase de 35 Gr	Venta en envases 35 Gr	$149.162.500	$186.600.398	$233.250.498	$268.238.073	$321.885.687
	Cantidad de Envases	198.883	248.801	311.001	357.651	429.181
	Chip de Huevos	6.960.917	8.708.019	10.885.023	12.517.777	15.021.332
Total	Total Chip de Huevos	14.269.879	17.851.438	22.314.298	25.661.442	30.793.731

Fuente Propia

Definición de la Capacidad Productiva: Como se mencionó anteriormente, iniciaremos la producción con tres hornos industriales de 2 bandejas de 65x58 cm c/u (Ver Anexo 23) Para calcular su capacidad productiva hemos considerado que un chip tiene un tamaño de 5x2 cm app, y un peso de 3 gr, lo que implica que la capacidad productiva app es de 377 chips por hora. Ahora bien, en la práctica consideraremos el 80% de dicha capacidad por las impurezas-bordes o el corte que separa cada uno de los chips, en conclusión, una bandeja tendrá capacidad para 301 chips, lo que significa 903 gramos. A continuación, se resume la capacidad productiva en términos de gramaje.

TABLA 15: ESTIMACIÓN RENDIMIENTO PRODUCTIVO

Producción/Horno	1 Horno (2 Bandejas)	2 Horno (4 bandejas)	3 Horno (6 bandejas)
Gramos/Hora	1.806	3.612	5.418
Gramos/Día (9 Horas)	16.254	32.508	48.762
Gramos/Semana (45 horas)	81.270	162.540	243.810
Gramos/Mes (180 horas)	325.080	650.160	975.240

Fuente: Propia

Durante el primer año, y considerando los 3 meses previos en donde la producción habrá iniciado a un rendimiento menor por estar en marcha blanca, se estima una producción anual de 14.384.790 Chips en base a huevo. Si es correcta la proyección de venta, el resultado final es que debería quedar un saldo de 3.307 gramos de nuestro producto (Ver anexo 19).

TABLA 16: PROYECCIÓN PRODUCCIÓN VERSUS VENTA. ESCENARIO 1

Total/Producción	Producción	Producción Vendida	Producción para de gustación	Saldo
Total	14.384.790	14.281.150	100.333	3.307

Fuente propia

Lo anterior implica que, si nuestro producto cumple con las expectativas, se deberá incrementar más hornos que aumenten la capacidad productiva. En anexo 16, se podrá contemplar el detalle de un escenario que incorpora 3 hornos más al 9° mes, con el objetivo de no quedar sin stock.

Teniendo claro la proyección de venta y producción, y la capacidad productiva que se considerará para el presente proyecto, identificamos los recursos claves y la planificación del plan de operaciones:

I. **Materia prima**: Teniendo la estimación de demanda, podemos negociar con los proveedores de manera anticipada, ya sea nacionales o internacionales. Como hemos expresado, el huevo en polvo es la materia prima más importante, la cual tiene una duración de 18 meses, conservándolo en lugar seco, aireado y protegido del sol, a una temperatura entre 8° y 25°.

La fórmula para llevar a cabo el proceso productivo de Chips de Huevo implica las siguientes materias primas

- ✓ 400 Gr de Huevo en Polvo.
- ✓ 200 Gr de Chuño
- ✓ 300 CC de Leche Descremada Sin Lactosa
- ✓ 50 Gr de Sal
- ✓ 20 Gr de Saborizante
- ✓ 20 CC de Aceite de Palta

Esto implica un costo por Kilo de $4.851 (Ver Anexo 21). Por tanto, el costo de producción anual y lo que representa del porcentaje de la venta, se indica en tabla siguiente:

TABLA 17: PROYECCIÓN COSTO PRODUCCIÓN

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Chip de Huevos en Gr.	14.269.879	17.851.438	22.314.298	25.661.442	30.793.731
Chip en Kilos	14.270	17.851	22.314	25.661	30.794
Costo total	$ 64.942.220	$ 81.241.895	$ 101.552.368	$ 116.785.224	$ 140.142.269
% de la Venta	21,77%	21,77%	21,77%	21,77%	21,77%

Fuente propia

II. **Insumos productivos** (Horno, mezclador, bandeja, gas, entre otros). En esta etapa, todas las herramientas que se necesitan para disponer de la capacidad mensual de la planta se consiguen en el mercado tradicional o empresas especializadas, evitando en esta etapa la importación de algún insumo/ maquinaria o repuesto. En Anexo 26 se observa alguno de los materiales que se requiere para la puesta en marcha.

III. Centro de Operaciones (Oficina/Bodega/Distribución): Se emplazará en un lugar que se pueda llevar a cabo la producción, operación y distribución del producto, que a su vez permita llegar rápidamente a los intermediarios, supermercados o el cliente final. Otra variable importante es el metraje y distribución de los espacios, para un negocio como el expuesto en el presente documento, se estima las siguientes subdivisiones; sector de cocina, bodega de insumos y materias primas, bodega de producto terminado, despacho, baños, oficinas administrativas. Comunas como

Cerrillos, San Bernardo o Pudahuel son idóneas pues cuentan con locales comerciales y/o industriales con más de 250 m2. Los precios oscilan entre $1M Y $4M. La opción idónea para el presente proyecto por precio/calidad/metraje y emplazamiento es la de San Bernardo, que tiene un canon de arriendo de $1M por 600 m2 de superficie total, 450 m2 superficie útil, 3 baños y 2 estacionamientos. Si bien, se debe generar el Lay Out para la buena distribución de los espacios y oficinas, se dispondrá 350 m2 para lo que es operaciones y 100 m2 para la gestión administrativa. Por último, expresar que se ubica a 6 cuadras de la Ruta 5 Sur.

IV. **Venta y Distribución:** Contemplar acuerdos comerciales anuales para alcanzar un volumen que garantice la viabilidad de la planta y el proyecto. En ese sentido, y tal como se mencionó en el Modelo Canvas, importante será venderles a los supermercados y las distribuidoras. En el caso de los primeros, el principal candidato para ofrecer los productos es Cencosud, pues está enfocado al mismo segmento que apuntamos. Por otra parte, nos interesa acercarnos a distribuidoras como Adelco o Rabié que reparten en la zona oriente de la capital. En última instancia abriremos los canales digitales para la venta directa, estableciendo los días de reparto y la venta mínima. Dado el alto costo de empresas como Rappi y Pedidos Ya, quienes cobran una comisión que oscila entre el 25 a 35 % de la venta, es que se generará un acuerdo comercial con un externo que realice dicha labor. Por el momento no se aspira a internalizar dicha función.

V. **Marketing**: Contempla dos etapas previo y posterior al lanzamiento oficial. Se enfocará fuertemente en RRSS y la interacción con los seguidores. Por lo mismo, el proveedor de canales digitales será clave para potenciar el conocimiento y venta de nuestro producto a través de RRSS. En un principio será un asesor externo independiente, quien será dirigido por el Gerente General. Se aspira a planificar la estrategia trimestralmente con seguimiento mensual. Evidentemente el plan es modificable. Mayor ahondamiento en capítulo 12.

VI. **Personas**: En el capítulo siguiente se menciona el detalle del RRHH, sin embargo, por tratarse de un modelo de negocio en donde al principio se llevará a cabo el proceso productivo artesanalmente, se estima que la administración recaerá en un total de 10 colaboradores enfocados en las áreas de compra, abastecimiento, producción, atención al cliente, cobranza, contabilidad y gerencia. En la medida que vaya aumentando la venta y producción, se espera un incremento de la dotación de RRHH. La jornada laboral es de Lunes a Viernes de 08:00 a 18:00 con una hora de descanso. Esto abarca desde el área administrativa, operativa y de distribución. Con esto se busca compenetrar el horario laboral con el familiar. Sin embargo, de

ser necesario, no se descarta trabajar un sábado o extender la jornada laboral de ser necesario.

VII. **Seguimiento a la salud de la Caja**. Por último, para cumplir con nuestros compromisos financieros y no tener problemas en dicha materia, es clave la gestión de cobranza. Para un emprendimiento, la liquidez es lo que da vida al proyecto, por ende, los acuerdos comerciales deben establecerse muy bien en su forma de pago, como también el seguimiento y la cobranza. De igual forma, habrá proveedores, por su relevancia, a los cuales tendremos que adelantar el pago, como otros, a los cuales se les pedirá crédito para solventar las obligaciones de la compañía, sin dejar de cumplir la ley.

A continuación, presentamos cuadro resumen con las actividades que debemos llevar a cabo para que el plan de operaciones se ejecute de la mejor forma. Lo hemos dividido en dos etapas, la primera contempla las tareas de preparación que se deben ejecutar antes de llevar a cabo el al lanzamiento del producto.

TABLA 18: PLAN OPERATIVO PREVIO AL LANZAMIENTO

Item	Tarea/Tiempo	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Demanda	Estimación de Demanda	Gerente General y Comercial	X						
	Monitoreo de Demada	Gerente General y Comercial	X	X	X	X	X	X	X
Venta	Prospección clientes	Gerente General y Comercial	X	X	X	X	X	X	X
	Negociación Cliente	Gerente General y Comercial		X	X	X	X	X	X
	Firma de Contrato Clientes	Gerente General y Comercial			X	X	X	X	X
Marketing	Plan de Marketing	Gerente General y Comercial		X					
	Busqueda de proveedores Mktg	Gerente General y Comercial			X				
	Inicio Servicio Agencia	Gerente General y Comercial				X			
	Campaña RRSS	Gerente General y Comercial					X	X	X
	Degustación	Gerente General y Comercial						X	X
	Auspicio a Eventos	Gerente General y Comercial							X
Materia Prima	Negociación Proveedores	Gerente de Operaciones	X	X	X				
	Adquisición a proveedores	Gerente de Operaciones				X	X	X	X
Insumos de Producción	Busqueda y Cotización de Insumos	Gerente de Operaciones	X	X					
	Compra de Insumos	Gerente de Operaciones			X	X	X	X	X
Centro de Operaciones	Búsqueda del Centro de Operaciones	Gerente de Operaciones	X	X					
	Negociación Centro de Operaciones	Gerente de Operaciones		X					
	Inicio de Arriendo Centro de Operaciones	Gerente de Operaciones			X				
	Producción de Planta Productora	Gerente de Operaciones					X	X	X
Gestión de Personas	Reclutamiento y Selección	Gerente de Operaciones			X	X			
	Contratación	Gerente de Operaciones				X			
	Inducción y Capacitación	Gerente de Operaciones				X			

Fuente Propia

Esto significa que las labores de la organización comienzan bastante antes que se lance el producto. Dado que es una planta productiva pequeña, las funciones recaerán en el Gerente General, quien además llevará a cabo las tareas

comerciales y de Marketing. Por su parte, el Gerente de Operaciones tendrá a cargo la producción y la Gestión de Personas.

Los principales hitos de esta fase de preparación se encuentran en verde y son; la estimación de demanda, ya que con ella se activa el plan operativo. Luego, la firma de contrato con Clientes, agencia, proveedores y el arriendo del Centro de Operaciones. Con ello, se activa la contratación de los colaboradores y la posterior puesta en marcha de la planta productiva.

Cabe indicar que los trabajos administrativos, previo al arriendo del Centro de Operaciones, se llevarán a cabo en la casa del dueño de la empresa, para así abaratar costos. Así también, la contratación de los primeros vendedores será una vez estén firmados los primeros contratos comerciales con el objetivo que quienes ingresen a trabajar administren las cuentas y prospecten nuevos clientes. Se buscará expertos comerciales que impulsen potencialmente la venta y/o traigan idead innovadoras para hacer crecer la empresa.

El plan de ejecución posterior al lanzamiento del producto es el siguiente:

TABLA 19: PLAN DE OPERACIONES

Item	Tarea/Tiempo	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Demanda	Monitoreo de Demada	Gerente General y Comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Venta	Prospección clientes	Gerente General y Comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marketing	Lanzamiento	Gerente General y Comercial												
	Campaña RRSS	Gerente General y Comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Degustación	Gerente General y Comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
	Auspicio a Eventos	Gerente General y Comercial	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Proveedores	Adquisición proveedores	Gerente de Operaciones		X		X		X		X		X		X
Insumos de Producción	Compra de Insumos	Gerente de Operaciones		X		X		X		X		X		X
Producción	Producción de Planta Productora	Gerente de Operaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestión de Personas	Monitoreo de Gestión de Personas	Gerente de Operaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente Propia

Como es habitual en una empresa productiva y sobre todo Pyme, el plan de operaciones es intenso en donde los hitos más importantes es el lanzamiento de nuestro producto que irá acompañado de un plan de Marketing previo a dicha actividad. Sin embargo, como expresamos en el cuadro anterior, hay varias áreas y gestiones que se deben llevar a cabo para que la empresa pase de una fase de preparación, a una, en donde se comience a producir y así lanzar el producto oficialmente. Dado que hay muchas estimaciones en el presente proyecto, implica estar constantemente monitoreando la demanda, adquisición o renegociación con los proveedores, la producción, la gestión de personas, etc.

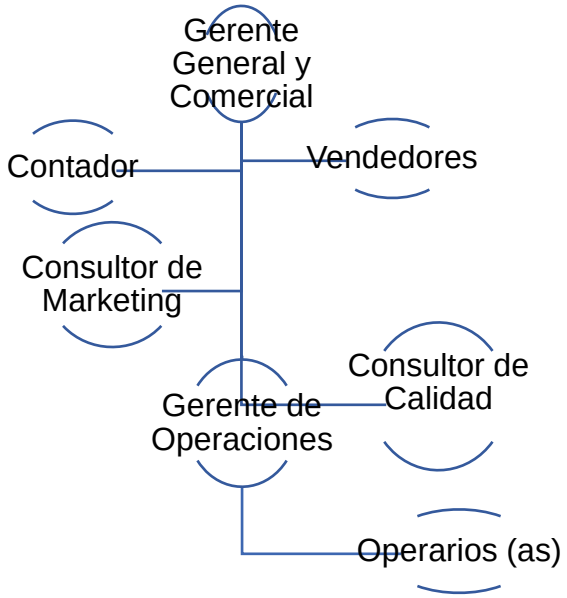
13. PLAN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE PERSONAS

Como lo observamos en el plan operacional, el reclutamiento y selección de personas comienza varios meses antes de la puesta en marcha y venta formal del producto. Ahora bien, por tratarse de una empresa que debe mantener sus costos lo más bajo posible, hay varios roles que se repartirán principalmente entre el; Gerente General y el Gerente de Operaciones. De igual forma, habrá un Staff de

colaboradores externos con el objetivo de tener una estructura ágil y que entregará soporte en aquellas áreas donde aún no es necesaria contratar un colaborador directamente. Así entonces, el organigrama quedará constituido de la siguiente forma;

13.1 Organigrama:

ILUSTRACIÓN 12: ORGANIGRAMA



Algunas de las funciones de los roles, se indican a continuación:

13.1.1 Internos:

- ✓ Gerente General y Comercia (1): Estará a cargo de la gestión Comercial, Marketing y Ventas de la compañía. Sus tareas principales será generar los contratos con clientes, establecer el plan de Marketing y cumplir con las Ventas

- ✓ Vendedores (2): Se considera en primera etapa dos vendedores que se enfocarán en ofrecer el producto en los supermercados, distribuidoras y otros locales minoristas.

- ✓ Gerente de Operaciones (1): Sus principales responsabilidades serán la gestión productiva, logística y de gestión de personas. Esto implica tener los

contratos con proveedores, cumplir con el plan productivo para lo cual deberá administrar la gestión de personas

- ✓ Operarios (3): Con la producción estimada se estima tres operarios que realizarán funciones varias tales como cocinar, envasar, guardar y despachar.

13.1.2 Externos:

- ✓ Contador: Externo, y quien llevará el proceso contable de la compañía, cumpliendo a cabalidad con la normativa vigente

- ✓ Consultor de Marketing: Empresa externa que desarrollará el plan de Marketing, sobretodo en RRSS

- ✓ Consultor de Calidad: Externo que generará y supervisará los protocolos para cumplir a cabalidad con la normativa de inocuidad alimenticia.

Así entonces, en un principio se ha considerado 7 personas de planta y 4 colaboradores o empresas externas. Con el devenir del tiempo, se estima ir aumentando la dotación. El costo de la dotación anual inicial se informa en anexo 22.

Por su parte, para mayor análisis, el detalle de los descriptores de cargo se encuentra en anexo 25.

14.2 Plan de Capacitación:

En primera instancia, nos preocuparemos por cumplir con la capacitación técnica obligatoria que requieren cumplir los colaboradores que manipulan alimentos Además de todos los aspectos de Auto Cuidado, Salud Ocupacional e Inducciones COVID-19

En segunda instancia, y enfocado a las habilidades Soft SKills, enfocaremos los esfuerzos en Curso de Trabajo en Equipo.

Para llevar a cabo este plan, se utilizará los beneficios tributarios que otorga la ley N°19.518.

TABLA 20: PLAN DE CAPACITACIÓN, PRIMER AÑO

Ítem/Mes	1 Mes	6 Mes	7 Mes	12 Mes
Covid-19	X			
Inducciones de Ingreso	X			
Inocuidad Alimetaria	X		X	
Trabajo en Equipo		X		X

Fuente Propia

En resumen, el foco durante el primer año será cumplir con la normativa legal que nos permita producir nuestro alimento y apuntar hacia un clima laboral de colaboración.

13.3.3 Plan de Incentivos

Dado que el primer año es relevante para la consolidación de la empresa, se entregará incentivos directamente relacionado a la comercialización o la producción, según el cargo que desempeñe el colaborador.

A. **Vendedores**: El plan estará dado por el cumplimiento entre el 95% al 100% de las metas de venta de la compañía, lo que le permitirá ganar la mitad de un sueldo adicional cada 6 meses. En el caso que su desempeño se encuentre entre el 90% al 95%, recibirán un 25% de su sueldo bruto en los periodos recién indicados. En el caso que aquello no ocurra, entonces no aplica beneficio

B. **Operarios (as):** Las condiciones y metas son las mismas que los vendedores, pero relacionado al plan de producción, es decir, si alcanzan el nivel productivo entre 95% a 100%, podrán optar a un bono de desempeño de $200.000

14. PLAN DE VENTAS

Para poder diseñar el plan estratégico de ventas, es necesario tener definidos una serie de puntos que nos permita la correcta estimación del presupuesto, sobre-todo porque el producto es nuevo y no tenemos mayores antecedentes de la reacción de los consumidores.

El objetivo del primer año será garantizar la venta del producto. En muchas ocasiones, esto implicará sacrificar margen. El motivo se debe a la necesidad de ingresar al mercado y que los consumidores nos conozcan rápidamente. Pues bien, dado que hemos identificado los supermercados como los principales canales de venta, es que se debe lograr crear como cliente a todas las cadenas de supermercado del país, siendo Cencosud la que más interesa por tener mayor relación con el público objetivo al que se apunta.

Ahora bien, es importante recalcar que las cadenas de supermercados cuentan con grandes ventajas de negociación que debemos comprender para administrar el mejor beneficio para la compañía: Compran en volumen por lo cual querrán un precio especial. También apuntan a generar contratos de largo plazo que fija precios futuros, lo cual se debe evitar para no exponerse a externalidades que pudiese afectar gravemente la empresa. En la misma línea, se debe preciar que la mayoría de los productos que se encuentran en los supermercados no han sido comprados. Los proveedores los entregan en consignación, llenando las góndolas e incluso pagando lugares preferenciales de exhibición para que su producto sea elegido y comprado. O sea, la mercadería es de los proveedores, por lo que, si algo se rompe o llega a su vencimiento, el costo lo asume el proveedor. Esto implica que, al pasar el producto por la caja, recién ahí, se imputa el ingreso de la venta al supermercado y empieza a contar el plazo para pagarle al proveedor que según la ley actual es de 30 días desde que se emite la factura, por tanto, puede que transcurran más de 60 días entre que el producto ingresa al supermercado y se reciba el pago por la venta. Todas estas variables deben ser analizadas y negociadas, para alcanzar el contrato que amparara el vínculo comercial. Como lo expresamos en capitulo anterior, esta labor recaerá principalmente en 2 vendedores de la empresa a los cuales se les asignará un presupuesto y las facultades de negociación. En concreto, respecto al plan propiamente tal, y en línea con los antecedentes del mercado y plan de producción mencionados en el informe de Euro monitor (Ver Anexo 17), el 47,7% de la venta se lleva a cabo en los supermercados, por lo cual nosotros lo distribuiremos de la siguiente forma en las principales cadenas del país.

TABLA 21: ESTIMACIÓN POR SUPERMERCADO

Wal Mart	20%
Cencosud	60%
SMU	15%
Tottus	5%

Fuente propia

La estimación de vender a Cencosud el 60% se debe principalmente a que es un supermercado asociado al segmento objetivo que apuntamos, por lo cual esperamos una mejor aceptación de nuestro producto. Sin embargo, no queremos

excluirnos de las otras cadenas de supermercado, pues también se ubican en el sector oriente, y en muchos casos, emplazados en lugares donde no está Cencosud.

Respecto al canal distribuidores, el presupuesto para los vendedores es de 43,6%. El foco de utilizar este canal es poder llegar a los principales locales comerciales ubicadas en las Bencineras, cadenas de Farmacias, Gimnasios, Clubes deportivos y de Recreación, entre otros. Dada la frecuencia de consumidores que circulan por estos servicios, se ha puesto como objetivo que, al término del primer año, la venta en estas tiendas represente los siguientes porcentajes;

TABLA 22: ESTIMACIÓN POR DISTRIBUCIÓN

Bencineras	40%
Farmacias	30%
Gimnasio	10%
Clubes deportivos	10%
Otros	10%

Fuente propia

En breve, será clave los acuerdos con los supermercados y distribuidoras que nos permita vender nuestros productos, pero también profundizar la venta en cada uno de ellos, es decir, acompañarlos a través de actividades o estímulos.

Se estima vender el restante 8,7% a través de canales propios digitales, con distribución directa a través de un externo.

Ahora bien, independiente de los porcentajes indicados, los vendedores también tendrán que potenciar o profundizar canales de manera directa, como por ejemplo emporios, locales de barrio, entre otros.

Por lo anterior, parte de las actividades presupuestadas en Marketing se focalizarán en potenciar la venta en supermercado a través de degustación de stand, promociones y sorteos.

15. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

15.1 Inversiones y Financiamiento

Para iniciar el proyecto Kuram, es necesario realizar una inversión inicial de maquinaria, mobiliario, materia prima entre otros, el cual se resume en la tabla siguiente (detalle Anexo 26) .

TABLA 23: RESUMEN INVENTARIO INICIAL

Insumo/Activo	Valor Total Promedio
Zona Cocina	$ 12.151.960
Bodega	$ 4.751.960
Oficina	$ 4.479.980
Vestidores	$ 1.110.000
Baños	$ 227.960
Total	$ 22.721.860

Fuente propia

A lo anterior, se debe agregar el capital de trabajo para preparar el ingreso del producto al mercado y el gasto operacional, bajo el cual consideramos un 30% adicional por desviación del presupuesto, que puede deberse a subida del dólar, omisión de algún insumo o material, imprevisto, etc.

TABLA 24: CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo	Valor
Inventario Inicial	$ 22.721.860
Gastos Fase Preparación	$ 10.000.000
Gastos Operacionales	$ 48.241.971
Remanante (30%)	$ 14.472.591
Total	$ 95.436.422

Se espera financiar el proyecto en un 100% a través de deuda con alguna institución financiera. Según cotización solicitada a Pyme Banco Itaú, a 36 cuotas, se recibió una simulación de préstamo de crédito bruto de $107.088.894, a una tasa de 1,85% mensual, esto es 22,2% anual, lo que implica una cuota de $4.116.628 (Ver Anexo 27)

15.2 Flujos económicos proyectados

A continuación, se indica los flujos de los 3 primeros años que nos permite visualizar el término del crédito solicitado. Posteriormente se proyecta anualmente los años 4 y 5.

TABLA 25: FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO

	Año 0	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 ventas		$ 14.916.250	$ 16.034.969	$ 17.317.766	$ 18.703.188	$ 20.199.443	$ 21.815.398	$ 23.560.630	$ 26.152.299	$ 29.029.052	$ 32.222.248	$ 36.733.362	$ 41.876.033
Costos por ventas		$ 3.247.268	$ 3.490.813	$ 3.770.078	$ 4.071.684	$ 4.397.419	$ 4.749.212	$ 5.129.149	$ 5.693.356	$ 6.319.625	$ 7.014.783	$ 7.996.853	$ 9.116.412
Gastos	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Sueldos Colaboradores		$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000	$ 10.700.000
Comisión T Debito / Credito		$ 40.274	$ 43.294	$ 46.758	$ 50.499	$ 54.538	$ 58.902	$ 63.614	$ 70.611	$ 78.378	$ 87.000	$ 99.180	$ 113.065
Comisión Transporte		$ 335.616	$ 360.787	$ 389.650	$ 420.822	$ 454.487	$ 490.846	$ 530.114	$ 588.427	$ 653.154	$ 725.001	$ 826.501	$ 942.211
Comisión Distribuidoras		$ 1.300.697	$ 1.398.249	$ 1.510.109	$ 1.630.918	$ 1.761.391	$ 1.902.303	$ 2.054.487	$ 2.280.480	$ 2.531.333	$ 2.809.780	$ 3.203.149	$ 3.651.590
Comisión Supermercado		$ 1.423.010	$ 1.529.736	$ 1.652.115	$ 1.784.284	$ 1.927.027	$ 2.081.189	$ 2.247.684	$ 2.494.929	$ 2.769.372	$ 3.074.002	$ 3.504.363	$ 3.994.974
Arriendo Local		$ 1.000.000	$ 1.005.000	$ 1.010.025	$ 1.015.075	$ 1.020.151	$ 1.025.251	$ 1.030.378	$ 1.035.529	$ 1.040.707	$ 1.045.911	$ 1.051.140	$ 1.056.396
Agua		$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000
Energía Electrica		$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
Gas		$ 447.488	$ 481.049	$ 519.533	$ 561.096	$ 605.983	$ 654.462	$ 706.819	$ 784.569	$ 870.872	$ 966.667	$ 1.102.001	$ 1.256.281
Telefono e Internet		$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000	$ 40.000
Suministros de Oficina		$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
Articulos de Limpieza		$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000
Control Plagas		$ 250.000			$ 250.000			$ 250.000			$ 250.000		
Software para control Stock		$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
Bonos y/o Reconocimientos							$ 3.700.000						$ 3.700.000
Marketing	$ 12.000.000	$ 12.000.000	$ 5.000.000	$ 4.800.000	$ 3.800.000	$ 3.300.000	$ 3.050.000	$ 3.050.000	$ 2.850.000	$ 2.850.000	$ 2.350.000	$ 2.350.000	$ 2.265.000
Actividades Recreativas				$ 100.000			$ 100.000			$ 200.000			$ 200.000
Imprevistos		$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000
TOTAL GASTOS		$ 27.987.084	$ 21.008.116	$ 21.218.190	$ 20.702.693	$ 20.313.578	$ 24.252.953	$ 21.123.095	$ 21.294.546	$ 22.183.816	$ 22.498.361	$ 23.326.334	$ 28.369.517
Depreciación													$ -19.729.970
Gastos Financieros		$ -1.981.145	$ -1.941.638	$ -1.901.401	$ -1.860.419	$ -1.818.679	$ -1.776.167	$ -1.732.869	$ -1.688.769	$ -1.643.854	$ -1.598.107	$ -1.551.515	$ -1.504.060
Perdida ejercicio anterior		$ -	$ -18.299.247	$ -28.704.844	$ -38.276.747	$ -46.208.355	$ -52.538.588	$ -61.501.522	$ -65.926.006	$ -68.450.377	$ -69.568.620	$ -68.457.623	$ -64.598.963
Utilidad antes de impuesto		$ -18.299.247	$ -28.704.844	$ -38.276.747	$ -46.208.355	$ -52.538.588	$ -61.501.522	$ -65.926.006	$ -68.450.377	$ -69.568.620	$ -68.457.623	$ -64.598.963	$ -81.442.889
Impuestos (25 %)													
Utilidad despúes de impuesto		$ -18.299.247	$ -28.704.844	$ -38.276.747	$ -46.208.355	$ -52.538.588	$ -61.501.522	$ -65.926.006	$ -68.450.377	$ -69.568.620	$ -68.457.623	$ -64.598.963	$ -81.442.889
Depreciación													$ 19.729.970
Perdida ejercicio anterior		$ -	$ 18.299.247	$ 28.704.844	$ 38.276.747	$ 46.208.355	$ 52.538.588	$ 61.501.522	$ 65.926.006	$ 68.450.377	$ 69.568.620	$ 68.457.623	$ 64.598.963
Flujo Operacional		$ -18.299.247	$ -10.405.598	$ -9.571.902	$ -7.931.609	$ -6.330.233	$ -8.962.934	$ -4.424.484	$ -2.524.372	$ -1.118.242	$ 1.110.996	$ 3.858.661	$ 2.886.044
Inversión	$ -32.721.860												
Capital de Trabajo	$ -48.824.971												
Recuperación Capital de Trabajo													
Prestamo	$ 107.088.894												
Amortizaciones		$ 2.135.483	$ 2.174.990	$ 2.215.227	$ 2.256.209	$ 2.297.949	$ 2.340.461	$ 2.383.759	$ 2.427.859	$ 2.472.774	$ 2.518.521	$ 2.565.113	$ 2.612.568
Flujo No Operacional	$ 25.542.063	$ 2.135.483	$ 2.174.990	$ 2.215.227	$ 2.256.209	$ 2.297.949	$ 2.340.461	$ 2.383.759	$ 2.427.859	$ 2.472.774	$ 2.518.521	$ 2.565.113	$ 2.612.568
Flujo de Caja	$ 25.542.063	$ -16.163.763	$ -8.230.608	$ -7.356.675	$ -5.675.400	$ -4.032.284	$ -6.622.473	$ -2.040.724	$ -96.513	$ 1.354.532	$ 3.629.517	$ 6.423.774	$ 5.498.612

Fuente propia

Para realizar la estimación, se contempla lo siguiente

A. En capital de trabajo, se considera el plan de preparación de los gastos de arriendo de oficina, labores rutinarias diarias como, por ejemplo, reunión con cliente, marketing, Contratación del equipo de Gestión de Personas, Negociaciones, etc. Como se mencionó en capítulos anteriores, se llevará a cabo una programación operativa que al momento del lanzamiento del producto se considere el primer mes como hito principal de la empresa
B. Se consideró el préstamo del Banco Itaú.
C. 21,7% costo de producción, respecto a las ventas directas.
D. 8% de la venta derivará en Marketing
E. Depreciación acelerada

F. La comisión de supermercados y los distribuidores es de un 20% según los porcentajes de venta informados en capítulo plan de venta

G. La comisión de venta directa es de un 25% para el transportista.

H. Arriendo de local de un canon de arriendo de $1.000.000 con un incremento en base al 2% mensual

TABLA 26: FLUJO DE CAJA SEGUNDO AÑO

	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos por ventas	$ 42.294.793	$ 38.065.314	$ 34.258.783	$ 30.832.904	$ 27.749.614	$ 27.749.614	$ 27.472.118	$ 27.609.478	$ 27.885.573	$ 28.443.285	$ 29.865.449	$ 31.358.721
Costos por ventas	$ 9.207.577	$ 8.286.819	$ 7.458.137	$ 6.712.323	$ 6.041.091	$ 6.041.091	$ 5.980.680	$ 6.010.583	$ 6.070.689	$ 6.192.103	$ 6.501.708	$ 6.826.794
Gastos	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Sueldos Colaboradores	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667
Comisión T Debito / Credito	$ 114.196	$ 102.776	$ 92.499	$ 83.249	$ 74.924	$ 74.924	$ 74.175	$ 74.546	$ 75.291	$ 76.797	$ 80.637	$ 84.669
Comisión Transporte	$ 951.633	$ 856.470	$ 770.823	$ 693.740	$ 624.366	$ 624.366	$ 618.123	$ 621.213	$ 627.425	$ 639.974	$ 671.973	$ 705.571
Comisión Distribuidoras	$ 1.844.053	$ 1.659.648	$ 1.493.683	$ 1.344.315	$ 1.209.883	$ 1.209.883	$ 1.197.784	$ 1.203.773	$ 1.215.811	$ 1.240.127	$ 1.302.134	$ 1.367.240
Comisión Supermercado	$ 4.034.923	$ 3.631.431	$ 3.268.288	$ 2.941.459	$ 2.647.313	$ 2.647.313	$ 2.620.840	$ 2.633.944	$ 2.660.284	$ 2.713.489	$ 2.849.164	$ 2.991.622
Arriendo Local	$ 1.061.678	$ 1.066.986	$ 1.072.321	$ 1.077.683	$ 1.083.071	$ 1.088.487	$ 1.093.929	$ 1.099.399	$ 1.104.896	$ 1.110.420	$ 1.115.972	$ 1.121.552
Agua	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000
Energía Electrica	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000
Gas	$ 845.896	$ 761.306	$ 685.176	$ 616.658	$ 554.992	$ 554.992	$ 549.442	$ 552.190	$ 557.711	$ 568.866	$ 597.309	$ 627.174
Telefono e Internet	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800	$ 40.800
Suministros de Oficina	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000	$ 51.000
Articulos de Limpieza	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000	$ 102.000
Control Plagas	$ 250.000			$ 250.000			$ 250.000			$ 250.000		
Software para control Stock	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
Bonos y/o Reconocimientos						$ 2.700.000						$ 2.700.000
Marketing	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010	$ 4.665.010
Actividades Recreativas				$ 100.000			$ 100.000			$ 200.000		
Imprevistos	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000
TOTAL GASTOS	$ 26.630.855	$ 25.607.094	$ 24.911.266	$ 24.635.580	$ 23.723.027	$ 26.428.442	$ 24.032.770	$ 23.713.541	$ 23.769.895	$ 24.328.150	$ 24.145.665	$ 27.126.305
Depreciación												$ -3.945.994
Gastos Financieros	$ -1.455.728	$ -1.406.501	$ -1.356.364	$ -1.305.299	$ -1.253.289	$ -1.200.317	$ -1.146.366	$ -1.091.416	$ -1.035.449	$ -978.448	$ -920.391	$ -861.261
Perdida ejercicio anterior	$ -81.442.889	$ -76.442.255	$ -73.677.354	$ -73.144.338	$ -74.964.636	$ -78.232.429	$ -84.152.665	$ -87.840.363	$ -91.046.425	$ -94.036.885	$ -97.092.301	$ -98.794.616
Utilidad antes de impuesto	$ -76.442.255	$ -73.677.354	$ -73.144.338	$ -74.964.636	$ -78.232.429	$ -84.152.665	$ -87.840.363	$ -91.046.425	$ -94.036.885	$ -97.092.301	$ -98.794.616	$ -106.196.248
Impuestos (25%)	$ -											
Utilidad despúes de impuesto	$ -76.442.255	$ -73.677.354	$ -73.144.338	$ -74.964.636	$ -78.232.429	$ -84.152.665	$ -87.840.363	$ -91.046.425	$ -94.036.885	$ -97.092.301	$ -98.794.616	$ -106.196.248
Depreciación												$ 3.945.994
Perdida ejercicio anterior	$ 81.442.889	$ 76.442.255	$ 73.677.354	$ 73.144.338	$ 74.964.636	$ 78.232.429	$ 84.152.665	$ 87.840.363	$ 91.046.425	$ 94.036.885	$ 97.092.301	$ 98.794.616
Flujo Operacional	$ 5.000.634	$ 2.764.901	$ 533.016	$ -1.820.298	$ -3.267.793	$ -5.920.236	$ -3.687.698	$ -3.206.062	$ -2.990.460	$ -3.055.416	$ -1.702.315	$ -3.455.638
Inversión												
Capital de Trabajo												
Recuperación Capital de Trabajo	$ -											
Prestamo												
Amortizaciones	$ 2.660.900	$ 2.710.127	$ 2.760.264	$ 2.811.329	$ 2.863.339	$ 2.916.311	$ 2.970.262	$ 3.025.212	$ 3.081.179	$ 3.138.180	$ 3.196.237	$ 3.255.367
Flujo No Operacional	$ 2.660.900	$ 2.710.127	$ 2.760.264	$ 2.811.329	$ 2.863.339	$ 2.916.311	$ 2.970.262	$ 3.025.212	$ 3.081.179	$ 3.138.180	$ 3.196.237	$ 3.255.367
Flujo de Caja	$ 7.661.534	$ 5.475.028	$ 3.293.281	$ 991.031	$ -404.454	$ -3.003.926	$ -717.435	$ -180.850	$ 90.718	$ 82.765	$ 1.493.922	$ -200.271

Fuente propia

Cabe considerar que la venta se incrementó como se indicó en plan de venta, esperando el crecimiento por aumento de reconocimiento del producto, la recompra y nuevos consumidores. Este sería el escenario optimista.

Por último, el flujo del tercer año que es cuando finaliza el crédito, quedó de la siguiente manera:

TABLA 27: FLUJO DE CAJA TERCER AÑO

	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 ventas	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565	$ 37.358.565
Costos por ventas	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960	$ 8.132.960
Gastos	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Sueldos Colaboradores	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667	$ 12.366.667
Comisión T Debito / Credito	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868	$ 100.868
Comisión Transporte	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568	$ 840.568
Comisión Distribuidoras	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833	$ 1.628.833
Comisión Supermercado	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007	$ 3.564.007
Arriendo Local	$ 1.127.160	$ 1.132.796	$ 1.138.460	$ 1.144.152	$ 1.149.873	$ 1.155.622	$ 1.161.400	$ 1.167.207	$ 1.173.043	$ 1.178.908	$ 1.184.803	$ 1.190.727
Agua	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040	$ 104.040
Energía Electrica	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020
Gas	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757	$ 1.120.757
Telefono e Internet	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616	$ 41.616
Suministros de Oficina	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020	$ 52.020
Articulos de Limpieza	$ 104.040	$ 106.121	$ 108.243	$ 110.408	$ 112.616	$ 114.869	$ 117.166	$ 119.509	$ 121.899	$ 124.337	$ 126.824	$ 129.361
Control Plagas	$ 250.000			$ 250.000			$ 250.000			$ 250.000		
Software para control Stock	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000	$ 50.000
Bonos y/o Reconocimientos						$ 2.700.000						
Marketing	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262	$ 5.831.262
Actividades Recreativas	$ 200.000				$ 100.000			$ 100.000			$ 200.000	
Imprevistos	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000
TOTAL GASTOS	$ 27.533.858	$ 27.091.574	$ 27.099.361	$ 27.357.218	$ 27.215.147	$ 29.823.148	$ 27.381.224	$ 27.239.374	$ 27.147.600	$ 27.405.904	$ 27.364.285	$ 27.172.745
Depreciación												$ -3.945.994
Gastos Financieros	$ -801.037	$ -739.698	$ -677.225	$ -613.596	$ -548.790	$ -482.785	$ -415.559	$ -347.089	$ -277.352	$ -206.326	$ -133.985	$ -60.306
Perdida ejercicio anterior	$ -106.196.248	$ -105.305.537	$ -103.911.204	$ -102.462.185	$ -101.207.393	$ -99.745.725	$ -100.826.053	$ -99.397.230	$ -97.758.089	$ -95.957.436	$ -94.344.061	$ -92.616.726
Utilidad antes de impuesto	$ -105.305.537	$ -103.911.204	$ -102.462.185	$ -101.207.393	$ -99.745.725	$ -100.826.053	$ -99.397.230	$ -97.758.089	$ -95.957.436	$ -94.344.061	$ -92.616.726	$ -94.570.167
Impuestos (25 %)												
Utilidad despúes de impuesto	$ -105.305.537	$ -103.911.204	$ -102.462.185	$ -101.207.393	$ -99.745.725	$ -100.826.053	$ -99.397.230	$ -97.758.089	$ -95.957.436	$ -94.344.061	$ -92.616.726	$ -94.570.167
Depreciación												$ 3.945.994
Perdida ejercicio anterior	$ 106.196.248	$ 105.305.537	$ 103.911.204	$ 102.462.185	$ 101.207.393	$ 99.745.725	$ 100.826.053	$ 99.397.230	$ 97.758.089	$ 95.957.436	$ 94.344.061	$ 92.616.726
Flujo Operacional	$ 890.711	$ 1.394.333	$ 1.449.020	$ 1.254.791	$ 1.461.669	$ -1.080.328	$ 1.428.822	$ 1.639.142	$ 1.800.652	$ 1.613.376	$ 1.727.335	$ 1.992.553
Inversión												
Capital de Trabajo												
Recuperación Capital de Trabajo												
Prestamo												
Amortizaciones	$ 3.315.591	$ 3.376.930	$ 3.439.403	$ 3.503.032	$ 3.567.838	$ 3.633.843	$ 3.701.069	$ 3.769.539	$ 3.839.276	$ 3.910.302	$ 3.982.643	$ 3.259.806
Flujo No Operacional	$ 3.315.591	$ 3.376.930	$ 3.439.403	$ 3.503.032	$ 3.567.838	$ 3.633.843	$ 3.701.069	$ 3.769.539	$ 3.839.276	$ 3.910.302	$ 3.982.643	$ 3.259.806
Flujo de Caja	$ 4.206.302	$ 4.771.263	$ 4.888.423	$ 4.757.823	$ 5.029.507	$ 2.553.515	$ 5.129.892	$ 5.408.681	$ 5.639.928	$ 5.523.678	$ 5.709.978	$ 5.252.359

Fuente propia

Así entonces, el resumen anualizado hasta el año 5°, en un escenario ideal, ha quedado de la siguiente forma, en donde podemos apreciar que a partir del 4° año la empresa comienza a generar utilidades.

ILUSTRACIÓN 13: FLUJO ANUALIZADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		$ 298.560.637	$ 373.585.647	$ 466.194.858	$ 536.633.164	$ 643.000.000
Costos por ventas		$ 64.996.651	$ 81.329.595	$ 101.490.621	$ 116.825.040	$ 139.981.100
Gastos	Año 0					
Sueldos Colaboradores		$ 128.400.000	$ 148.400.000	$ 148.400.000	$ 178.080.000	$ 231.504.027
Comisión T Debito / Credito		$ 806.114	$ 1.008.681	$ 1.258.726	$ 1.448.910	$ 1.736.100
Comisión Transporte		$ 6.717.614	$ 8.405.677	$ 10.489.384	$ 12.074.246	$ 14.467.500
Comisión Distribuidoras		$ 26.034.488	$ 16.288.334	$ 20.326.096	$ 23.397.206	$ 28.034.800
Comisión Supermercado		$ 28.482.685	$ 35.640.071	$ 44.474.989	$ 51.194.804	$ 61.342.200
Arriendo Local		$ 12.335.562	$ 13.096.393	$ 13.904.150	$ 33.306.018	$ 35.360.261
Agua		$ 1.200.000	$ 1.224.000	$ 1.248.480	$ 1.305.600	$ 1.380.000
Energía Electrica		$ 600.000	$ 612.000	$ 624.240	$ 657.600	$ 693.600
Gas		$ 8.956.819	$ 7.471.713	$ 13.985.846	$ 16.098.995	$ 19.290.000
Telefono e Internet		$ 480.000	$ 489.600	$ 499.392	$ 522.000	$ 588.000
Suministros de Oficina		$ 600.000	$ 612.000	$ 624.240	$ 657.600	$ 693.600
Articulos de Limpieza		$ 1.200.000	$ 1.224.000	$ 1.395.394	$ 1.800.000	$ 2.040.000
Control Plagas		$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 1.250.000	$ 750.000
Software para control Stock		$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 660.000	$ 693.600
Bonos y/o Reconocimientos		$ 7.400.000	$ 5.400.000	$ 2.700.000	$ 6.600.000	$ 8.000.000
Marketing	$ 12.000.000	$ 47.665.000	$ 55.980.120	$ 69.975.144	$ 53.647.620	$ 51.501.708
Actividades Recreativas		$ 600.000	$ 400.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000
Imprevistos		$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000
TOTAL GASTOS		$ 274.278.282	$ 299.052.589	$ 333.306.081	$ 384.500.599	$ 459.875.396
Depreciación		$ -19.729.970	$ -3.945.994	$ -3.945.994	$ -	$ -
Gastos Financieros		$ -20.998.623	$ -14.010.828	$ -5.303.748	$ -	$ -
Perdida ejercicio anterior		$ -64.598.963	$ -98.794.616	$ -84.047.834		$ -5.596.804
Utilidad antes de impuesto		$ -81.442.889	$ -106.196.248	$ -84.047.834	$ -688.681.425	$ -255.185.590
Impuestos (25 %)		$ -	$ -	$ -		
Utilidad despúes de impuesto		$ -81.442.889	$ -106.196.248	$ -84.047.834	$ -688.681.425	$ -255.185.590
Depreciación		$ 19.729.970	$ 3.945.994	$ 3.945.994	$ -	$ -
Perdida ejercicio anterior		$ 64.598.963	$ 98.794.616	$ 89.338.458	$ 47.592.681	$ 12.206.899
Flujo Operacional		$ -61.712.919	$ -20.807.365	$ 26.094.408	$ 35.307.525	$ 43.143.504
Inversión	$ -32.721.860	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Capital de Trabajo	$ -48.824.971	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Recuperación Capital de Trabajo		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Prestamo	$ 107.088.894	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Amortizaciones		$ 28.400.913	$ 35.388.708	$ 43.299.272	$ -	$ -
Flujo No Operacional	$ 25.542.063	$ 28.400.913	$ 35.388.708	$ 43.299.272	$ -	$ -
Flujo de Caja	$ 25.542.063	$ -33.312.005	$ 14.581.343	$ 69.393.681	$ 35.307.525	$ 43.143.504

Fuente propia

Un escenario menos positivo, fue calculado en base a un 5%, en donde se observa, la sensibilidad de alcanzar la venta. (Ver Anexo 28)

15.3 CAPM, Valor Actual (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para obtener nuestro VAN, se requiere la tasa de descuento, bajo el cual utilizaremos la formula CAPM=RF+(RM-RF)*B

RF: Tasa de Libre Riesgo. Se utilizó la indicada por el Banco Central a un plazo de 10 años, en UF el 15 de diciembre17. Lo anterior para eliminar la incertidumbre, sobre todo, en periodos de elección popular

RM: Prima de Riesgo, existen diferentes metodologías, pero se consideró un rendimiento del mercado de 12,8%

Beta: Se consideró el Beta de Damodaran de 0.875341218 para el rubro de alimentos procesados según información al 2020

CAPM=2,34+ (12,8 -2,34)*0.8753412

CAPM= 11,49%.

A este valor se considerará 9% adicional, por riesgo de empresa nueva y sin experiencia, alcanzando una tasa de descuento equivalente a 20,4%

17 *Base de Datos Estadísticos (bcentral.cl)*

18 https://app.box.com/s/lc0xmeeirqyta27h8fxbuv8jm0g81jj2

16. CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas son:

1) La producción de Kuram en el sector oriente de la Región Metropolitana es factible, debido a que se alinea con las tendencias de consumo de las personas que buscan un alimento saludable para consumir entre comidas por el ajetreo de la vida.

2) Los productos se ofrecerán en el sector oriente, ya que tiene un valor alto, por tanto, apunta al segmento socioeconómico alto.

3) Se comercializará a través de supermercados y distribuidoras, sacrificando margen, pero al mismo tiempo ganando volumen y ahorrando gastos fijos en la primera fase de implementación y maduración del producto

4) En Chile no hay un alimento Snack en base a huevo, por tanto, es alta la aceptación por consumir un producto con estos nutrientes

5) En un principio, los objetivos de Marketing se focalizarán en las RRSS, que es más económico y genera comunidad rápidamente. Además, de asociarnos a eventos deportivos y actividades recreativas para ser visualizados como un producto nutricional importante para la dieta de los consumidores

6) La empresa será amigable con el medioambiente, por tanto, el envase para llegar al consumidor final será papel Kraft

7) La materia prima, huevo en polvo, es crítico para la continuidad del proyecto, por ende, se debe garantizar

Las recomendaciones que se pueden brindar son:

1) Para mejorar los índices financieros, será necesario ampliar el portafolio de los productos para así, aumentar los ingresos de la compañía

2) La estrategia de producción es artesanal, bajo lo cual, para mejorar los rendimientos, se sugiere monitorear la venta y optar por una producción más masiva

3) Probar y asegurarse los sabores para el chip de huevos que se pueda

agregar a la familia, con el objetivo de garantizar el éxito

4) Potenciar las RRSS para difundir y generar la comunidad.

5) Al principio, Gestión de Personas es simple y de poca dotación, sin embargo, al agregar colaboradores, se deberá fortalecer esta área

6) Siguiendo el punto anterior, los Gerentes tendrás que enfocarse en áreas específicas, por tanto, habrá que contratar más colaboradores

7) Por último, el 2022 será clave para conocer el comportamiento de los consumidores, ya sea en sus trabajos, tiempos de camaradería, de descanso y recreación entre otros

17. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Harvard Business Press, serie pocket mentor; “Crear un plan de negocios”
- ✓ Porter, Michael 1980; “Estrategia competitiva”
- ✓ Hitt, Michael A., 2004; “Análisis de la cadena de valor” en Administración Estratégica
- ✓ Kotler & Amstrong. 2008; “Fundamentos de Marketing”
- ✓ Reglamento Sanitario de los Alimentos DTO. N° 977/96 (D.OF. 13.05.97)
- ✓ Chiavenato, Idalberto, 2008 “Administración de Recursos Humanos”
- ✓ HITT, Michael, IRELAND, R.Duane y HOSKISSON, Robert. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. 7ª Ed. México: Cengage Lerning, 2010- 343 p.
- ✓ Richard B. Chase, F. Robert Jacobs y Nicholas J. Aquilano; Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros. 9ª Ed. México: Cengage Lerning, 2010- 741 p.
- ✓ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing. 8ª Ed. México: Pearson Educación, 2010- 656 p.
- ✓ Vaughan Evansa; El plan de Negocio. Como lograr financiamiento para crear o reinventar tu negocio. México: Pearson 2012
- ✓ Mercado, Salvador, 2011; “Administración de Ventas”
- ✓ Collier, David, 2008; “Administración de Operaciones”

- ✓ Brealey, Myers y Allen, 2015 “Principios de Finanzas Corporativas”

Páginas web visitadas;

- ✓ www.chilehuevos.cl
- ✓ www.institutodelhuevo.com
- ✓ https://www.ainia.es/
- ✓ www.odepa.cl
- ✓ https://quevos.com/
- ✓ https://www.koroko.es/
- ✓ https://www.readingbakery.com/
- ✓ https://www.latribuna.cl/reportajes/2017/01/13/yumbel-historia-de-fe-y-devocion-a-san-sebastian.html
- ✓ https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region8/
- ✓ https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/03/02/tendencias-en-alimentacion-que-guia-el-comportamiento-de-las-personas-al-elegir-que-y-como-comer
- ✓ https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/snacks-nuevo-concepto-consumo/

- ✓ https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html

Anexos

Anexo A: Informe de Mondelez

El estudio, accesible en www.stateofsnacking.com, examina el papel que desempeña el *snacking* en todo el mundo, teniendo en cuenta que **el estilo de vida de los consumidores está cambiando**: cada vez dedican menos tiempo a sus comidas principales –desayuno, comida y cena–, por lo que comen más entre horas, así como, en ocasiones, el *snacking* sustituye a las comidas principales, bien por falta de tiempo, de apetito, etc. Además, los datos apuntan a que, para los encuestados, crece el deseo de **conexión con la comunidad** y cobra más importancia el equilibrio entre su **bienestar físico y emocional.**

Por otro lado, el informe arroja luz sobre el *snacking* como un comportamiento creciente en todo el mundo. En particular, **6 de cada 10 adultos afirma preferir comer pequeñas cantidades a lo largo de todo el día**, a diferencia de algunas comidas más copiosas (59%). Esta tendencia aumenta en el caso de los consumidores más jóvenes, pues 7 de cada 10 ***millennials*** (70%) prefiere picar entre horas a comer de manera más estructurada.

El snacking, "una realidad consolidada en el mundo"

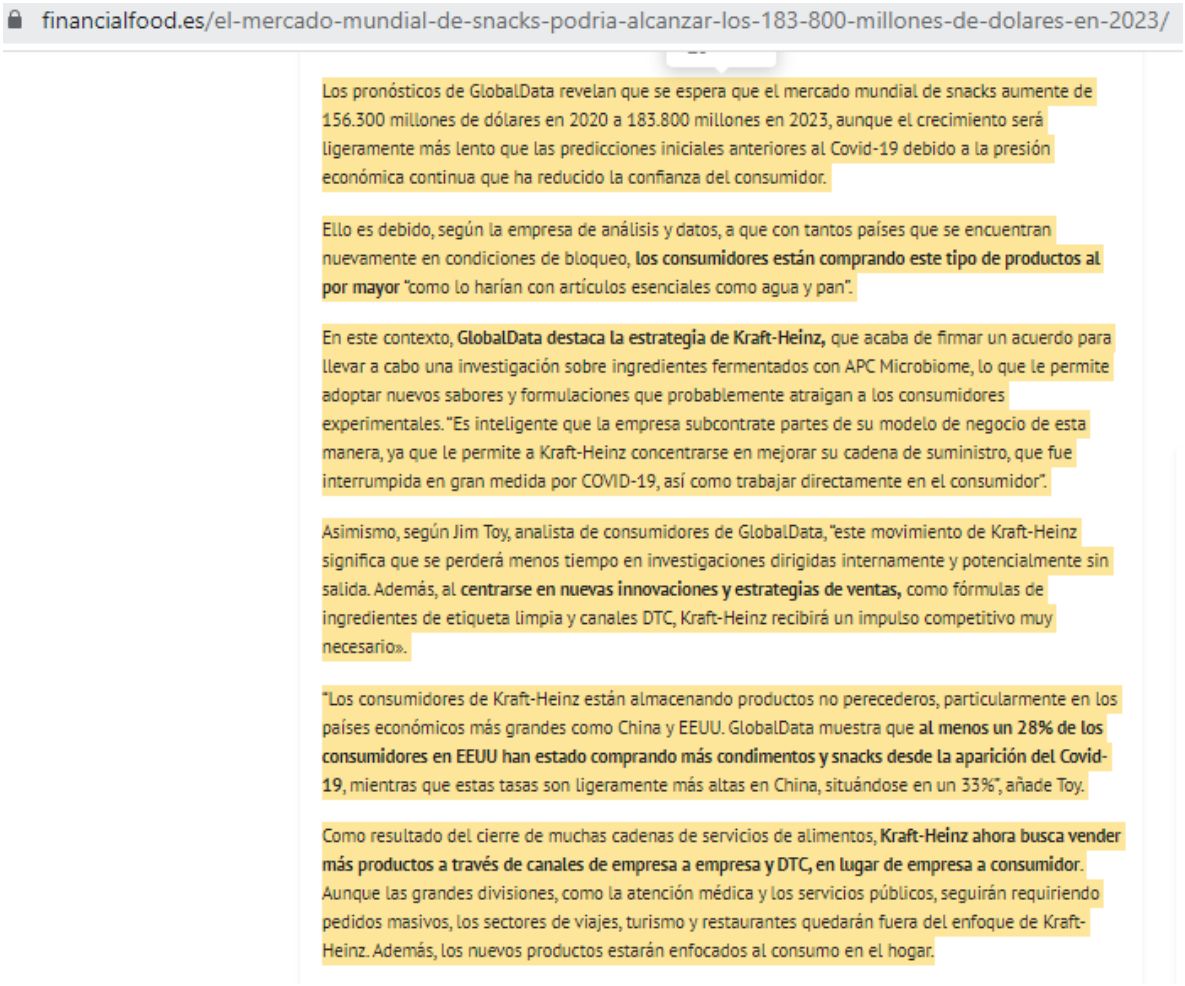
El estudio revela cómo el *snacking* ha pasado de ser una tendencia global hasta convertirse en una realidad consolidada en todo el mundo, así como lidera el futuro de la alimentación al satisfacer el espectro de necesidades que los consumidores tienen en su día a día. En este sentido, el 80% de los adultos reconoce la necesidad de equilibrio entre snacks saludables e indulgentes a lo largo del día, dependiendo de cada momento de consumo.

¿Cómo es nuestra relación con la comida?

El estudio también revela datos interesantes sobre cómo nuestra relación con la comida está evolucionando de manera sustancial:

- Para casi 9 de cada 10 personas, **comodidad** (87%) y **calidad** (85%) son algunos de los principales factores que afectan la elección de snacks.
- El 80% de los consumidores tiene preferencia por los **snacks saludables y equilibrados**.
- El 71% de los adultos afirma que los snacks les ayudan a **controlar el hambre** y dosificar el total de calorías durante todo el día, aunque los momentos de relax siguen teniendo un lugar importante en las rutinas diarias.
- El 77% está de acuerdo en que hay espacio para un snack saludable, así como para uno **indulgente**.

Anexo B: Pronósticos del mercado de los Snacks



Anexo C**:** Conclusiones de la Consultora Euromonitor del 2019, en relación al mercado de los Snack en Chile

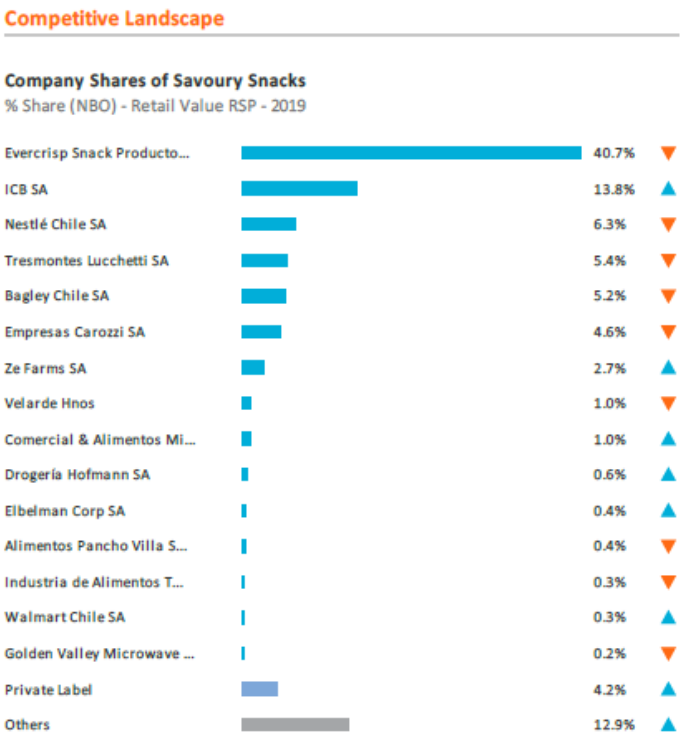
HEADLINES

- In 2019 retail sales grow by 3% in current value terms and 2% in volume terms to reach CLP482.4 billion and 83,000 tonnes
- Healthy living trend and legislation impact the choices of manufacturers and consumers
- Nuts, seeds and trail mixes posts the highest retail current value growth of 8% in 2019
- The average retail current unit price increases by 2% in 2019
- Evercrisp Snack Productos de Chile leads with a 41% retail value share in 2019
- Value sales are expected to rise at a 5% current value CAGR (2% 2019 constant value CAGR) over 2019-2024

Fuente euromonitor

Anexo D**:** Principales competidores según estudio de la Consultora Euromonitor del 2019

ILUSTRACIÓN 14: COMPETENCIA MARCAS SNACKS



Fuente: Euromonitor

Anexo E: Datos del aumento en toneladas de productos no tradicionales

ILUSTRACIÓN 15: PROYECCIÓN DE MERCADO SNACK 2014-2019

Table 1 Sales of Savoury Snacks by Category: Volume 2014-2019

'000 tonnes

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nuts, Seeds and Trail Mixes	8.0	8.4	8.7	9.0	9.2	9.5
Salty Snacks	35.4	36.3	37.5	39.0	40.1	40.9
- Potato Chips	23.2	23.4	23.5	23.7	23.8	24.0
- Tortilla Chips	2.9	3.0	3.2	3.4	3.7	3.9
- Puffed Snacks	9.0	9.4	10.1	10.8	11.2	11.6
- Rice Snacks	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4
- Vegetable, Pulse and Bread Chips	0.2	0.3	0.5	0.9	1.0	1.0
Savoury Biscuits	26.6	27.8	27.5	27.8	28.1	28.4
Popcorn	0.5	0.5	0.5	0.5	0.6	0.6
Pretzels	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Other Savoury Snacks	3.5	3.5	3.5	3.5	3.6	3.6
Savoury Snacks	74.0	76.5	77.8	79.8	81.5	83.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Anexo F: Opinión de la consultora respecto a productos Snack no tradicionales

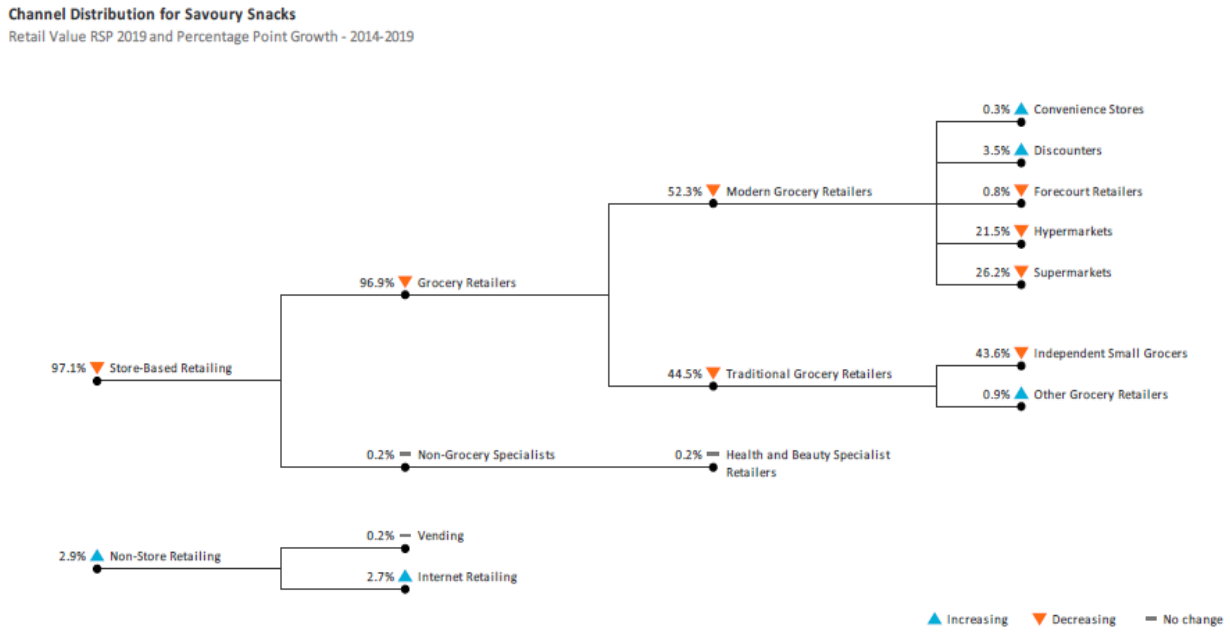
ILUSTRACIÓN 16: CONCLUSIÓN EUROMONITOR

Health-positioning and sophistication underpin Tika's rise

The healthy living trend is supporting the rise of the local Tika brand. Tika has steadily gained retail value share in savoury snacks through innovation. The brand's offer of 100% natural products, such as vegan rice crackers, vegan and free from gluten tortilla chips, vegetable chips and free from cholesterol and gluten popcorn, is increasingly popular among a more health-conscious consumer base. In general, Tika's products offer innovative flavours and ingredients. For example, Tika offers tortilla chips in two flavours: chickpea flour, tomato and onion; and quinoa & roasted sesame. The brand is aimed mainly at health-conscious consumers who also seek new and sophisticated flavours. However, the price of Tika tortilla chips is much higher than that of regular tortilla chips, largely because of its healthier ingredients and premium positioning. Mizos is another local brand benefiting from the healthy living trend. The brand offers numerous innovative products, including fruit snacks, rice snacks, vegan and free from gluten potato chips, and free from gluten and vegan lentils snacks.

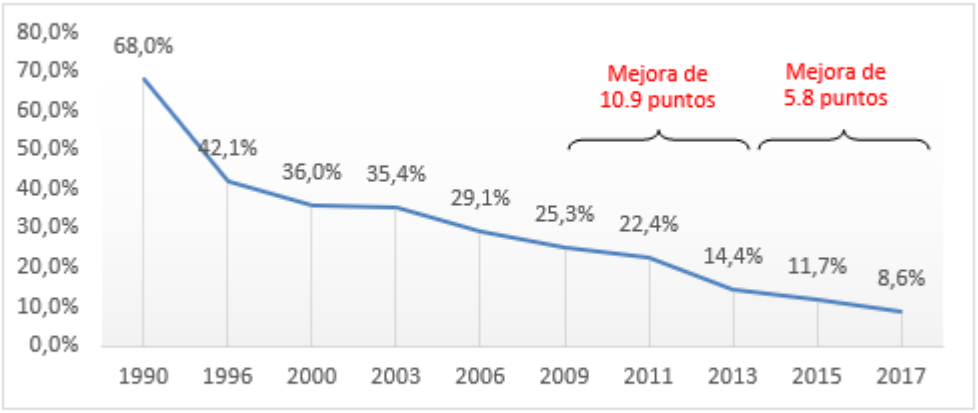
Anexo G: Canal de Venta de los Snack en Chile según la Consultora Euromonitor del 2019

ILUSTRACIÓN 17: CANALES DE VENTA



Fuente Euromonitor

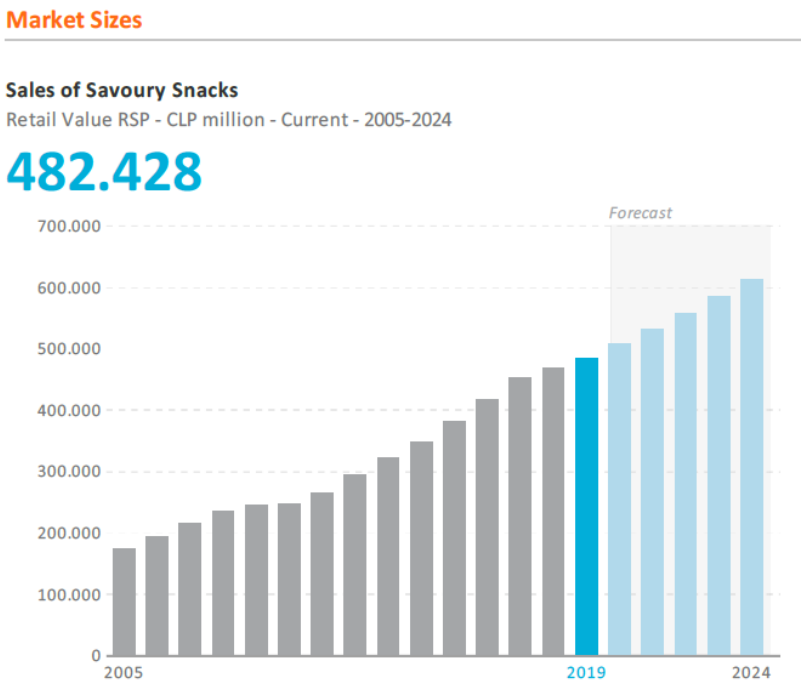
Anexo H: Disminución de pobreza



Fuente: Elaboración de LyD, a partir de información de Desiguales, PNUD (1990 – 2006) y Ministerio de Desarrollo Social (2006 – 2017).

Anexo I: Proyecciones de crecimiento del mercado de los Snacks Salados según la consultora EuroMonitor

ILUSTRACIÓN 18: MERCADO SNACK



Fuente: Euromonitor

Anexo J: Se aprecia el mercado en millones de pesos entre el 2014 al 2019

ILUSTRACIÓN 19: CRECIMIENTO DE PRODUCCIÓN EN VOLUMEN

Table 2 Sales of Savoury Snacks by Category: Value 2014-2019

CLP million

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nuts, Seeds and Trail Mixes	39,581.1	43,125.5	46,325.5	49,424.9	53,258.3	57,632.8
Salty Snacks	197,195.6	215,747.0	240,497.5	265,349.2	278,557.8	290,731.3
- Potato Chips	136,026.7	145,572.6	157,112.8	166,239.9	169,807.6	173,905.9
- Tortilla Chips	16,246.6	18,199.7	20,759.9	23,344.3	25,541.6	27,083.1
- Puffed Snacks	40,707.7	45,514.0	52,257.5	58,544.3	64,008.3	69,075.0
- Rice Snacks	1,444.1	2,234.0	3,302.7	4,726.7	5,284.2	5,624.0
- Vegetable, Pulse and Bread Chips	2,770.5	4,226.7	7,064.6	12,494.1	13,916.0	15,043.4
Savoury Biscuits	89,853.4	99,596.8	106,104.4	112,175.2	109,743.2	108,158.3
Popcorn	3,793.9	4,050.3	4,327.3	4,595.9	4,684.1	4,776.9
Pretzels	109.7	117.7	126.8	133.7	137.9	142.1
Other Savoury Snacks	15,437.0	16,468.2	17,828.3	18,909.6	19,988.3	20,986.8
Savoury Snacks	345,970.6	379,105.4	415,209.7	450,588.5	466,369.7	482,428.1

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor

Anexo K: Ainia Forward, Snackificación

Anexo L: Participación de mercado por compañía entre 2015 al 2019

ILUSTRACIÓN 20: CRECIMIENTO POR MARCA SNACK

Table 5 NBO Company Shares of Savoury Snacks: % Value 2015-2019

% retail value rsp Company	2015	2016	2017	2018	2019
Evercrisp Snack Productos de Chile SA	42.8	42.4	40.7	40.5	40.7
ICB SA	10.0	10.9	12.2	13.0	13.8
Nestlé Chile SA	7.4	7.2	7.0	6.6	6.3
Tresmontes Lucchetti SA	6.5	6.1	5.8	5.5	5.4
Bagley Chile SA	6.3	6.2	6.0	5.6	5.2
Empresas Carozzi SA	5.4	5.3	5.1	4.8	4.6
Ze Farms SA	1.9	1.9	2.1	2.7	2.7
Velarde Hnos	1.7	1.5	1.3	1.0	1.0
Comercial & Alimentos Millantu Ltda	0.9	0.8	0.9	0.9	1.0
Drogería Hofmann SA	0.3	0.4	0.5	0.6	0.6

Fuente euromonitor

Anexo M: Tabla de mercado Snack 2016-2019

ILUSTRACIÓN 21: MERCADO POR MARCA

Table 6 LBN Brand Shares of Savoury Snacks: % Value 2016-2019

% retail value rsp Brand (GBO)	Company (NBO)	2016	2017	2018	2019
Lay's (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	16.7	15.9	15.7	15.5
Marco Polo	ICB SA	9.7	11.3	12.2	13.1
Evercrisp (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	12.5	10.9	10.6	10.8
Kryzpo (Grupo Nutresa SA)	Tresmontes Lucchetti SA	6.1	5.8	5.5	5.4
McKay (Nestlé SA)	Nestlé Chile SA	6.1	5.9	5.6	5.3
Selz (Arcor SAIC)	Bagley Chile SA	6.2	6.0	5.6	5.2
Doritos (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	3.8	4.0	4.1	4.2
Costa	Empresas Carozzi SA	4.2	4.0	3.8	3.7
Cheetos (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	3.2	3.1	2.8	2.9
Tika	Ze Farms SA	1.9	2.1	2.7	2.7
Cheezels (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	1.0	1.5	1.8	1.9
Mom's (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	2.6	2.3	2.0	1.8
Chis Pop (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	0.5	0.8	1.2	1.3
Gatolate (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	0.4	0.8	1.1	1.1
Sabu	Velarde Hnos	1.5	1.3	1.0	1.0
Millantú	Comercial & Alimentos Millantu Ltda	0.8	0.9	0.9	1.0
Cracklet	Empresas Carozzi SA	1.1	1.1	1.0	1.0
Pringles (Kellogg Co)	ICB SA	1.2	1.0	0.7	0.6
Arrocitas	Drogería Hofmann SA	0.4	0.5	0.6	0.6
Traga Traga (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	0.6	0.5	0.5	0.5
Kupiec (Kupiec Sp zoo)	Elbelman Corp SA	0.3	0.4	0.4	0.4
Cabritas (PepsiCo Inc)	Evercrisp Snack Productos de Chile SA	0.5	0.5	0.4	0.4
Pancho Villa	Carozzi SA	0.5	0.4	0.4	0.4
Tim	Industria de Alimentos Trendy Ltda	2.0	0.2	0.3	0.3
Sonric's (PepsiCo	Evercrisp Snack	0.4	0.4	0.3	0.3

Fuente: Euromonitor

Anexo N: Encuesta

Ficha Técnica;

Ámbito: Nacional

Universo: Población de cualquier sexo mayor a 18 años

Tamaño de la muestra: 363

Formato: OnLine

Objetivo: Determinar mediante una encuesta de preguntas abiertas y cerradas, el patrón de consumo, a través de la obtención de información sobre el tipo, frecuencia y cantidad de snacks ingerido. Además del potencial consumo de un nuevo Snack en base a huevo.

Preguntas:

1.- ¿Compra Snack?

a.- Si

b.- No

2.- ¿Con qué frecuencia compra Snacks?

a.- Todos los días

b.- 2 o 3 veces a la semana

c.- 1 vez a la semana

d.- 1 vez al mes

3.- ¿Cuáles son los 3 principales snacks que consume frecuentemente?

a.-_____

b.-_____

c.- _____

4.- De las siguientes características, ¿cuál es la que más valora de un snack?

a. Saludable

b. Origen del alimento
c. Propiedades que contribuyen a mejorar la salud
d. Amigable con el planeta
e. Envasado

5.- ¿Cuánto dinero gasta semanalmente en el consumo de Snacks?

a.- Entre $1 a $5,000
b.- Entre $5,001 a $10,000
c.- Entre 10,001 a $20,000
c.- Entre $20,001 a $30,000
d.- Más de $30,000

6.- ¿Cuál es el motivo principal para comprar Snack?

_____

7.- Cuándo le menciono Snack Saludable, ¿cuál es el primer producto que recuerda?

_____
_____

8.- ¿Qué entiende como snack saludable?

_____
_____

9.- ¿Con qué frecuencia consume Snack Saludable?

a.- Todos los días
b.- 2 o 3 veces a la semana
c.- 1 vez a la semana

d.- 1 vez al mes

10.- ¿En qué ocasiones compra Snack?

a. Camaradería.
b. Posterior a la realización de deportes.
c. Alimentación entre comida
d. En cualquier momento

11.- ¿Cuál es el atributo que más le interesa contenga el Snack Saludable?

____ Libre de sellos
____ Por sus atributos nutricionales
____ Sin Gluten
____ Vegano
____ Sin Lactosa
____ Sin Maíz
____ Sin Huevo

12.- Consumiría un Snack en base a huevo y cuyas propiedades son las siguientes:

- Alimento alto en proteínas, Aporta Fibra, Libre de Gluten, Libre de cereales, Bajo en sodio, Bajo en Grasas Saturadas

a. Sí
b. No

13.- ¿Cuál de las propiedades indicadas previamente, es la que más valora?

a. Alimento alto en proteínas
b. Aporta Fibra
c. Libre de Gluten

d. Libre de cereales
e. Bajo en sodio
f. Bajo en Grasas Saturadas

14.- ¿Cuánto es lo máximo que pagaría usted por un snack como el indicado anteriormente en un formato de 35 gr?

a. Entre $500 a $1,000
b. Entre $1001 a $1500
c. Entre $1,501 a $2,000
d. Entre $2,001 a $2,500
e. Más de $2,501

15.- ¿Cuánto es lo máximo que pagaría usted por un snack como el indicado anteriormente en un formato de 98 gr?

a.- Entre $1,000 a $1,500
b.- Entre $1,501 a $2,000
c.- Entre $2,001 a $2,500
d.- Entre $2,501 a $3,000
e.- Más de $3,000

16.- ¿En qué ocasiones consumiría este producto?

a) Camaradería.
b) Posterior a la realización de deportes.
c) Alimentación entre comida
d) En cualquier momento

17.- ¿Cuántas veces crees usted, que consumiría un producto con estas características?

a.- Todos los días

b.- 2 o 3 veces a la semana

c.- 1 vez a la semana

d.- 1 vez al mes

18.- ¿Con qué sabor le gustaría que estuviera aromatizado el Snack de Huevo?

a. Crema Cebolla
b. Queso
c. Mostaza
d. Merken
e. Pebre
f. Sin Sabor
g. Otro_____

Anexo O: Entrevista Gonzalo Aspillaga, CEO MIZOS

1. ¿Cómo se gestó la idea de producir snacks saludables?

Trabajé en Unilver y conoció la industria de alimentos de consumo masivo. Por mi hijo, me di cuenta para idear un producto saludable, ya que no había alimentos saludables y las que decían que eran saludables, no lo eran. Por lo cual comencé a leer de tendencia de comida saludable, conversé con amigos, familiares y validé la idea

2. ¿Qué información había en el mercado que los impulsó para crear sus productos?

No había mucha en ese momento, más bien lo que se veía en las góndolas y donde se apreciaba que faltaban productos sanos, por tanto, tomé la decisión de hacer una gran encuesta para conocer la apreciación respecto a la comida saludable, percepción de marca, cuánto gastaban los consumidores, que combinaciones de comida saludable, que variables son importantes para el consumidor (calorías, propiedades, etc.)

Así fue como produje mi primer producto: Fue la galleta de arroz saludable y a prueba de error empecé a crear la fórmula. Testeé con los familiares. Comencé con colaciones de niños, para que no engordaran, sin alergias (gluten, celiacos)

3. ¿Cómo se distribuye su portafolio de productos?

Actualmente producimos; Galletas de arroz con sabor, Apple Cluster, Popped Chips, Barras Naturales y Granola. En diferentes formatos y sabores. Las principales características es que son productos Vegano, Libre de Gluten, Bajo en Sodio, Sin Azúcar y bajo en grasa.

4. ¿Cómo establecen los gustos del consumidor?

Hacemos Focus Group con clientes, proveedores, y lo lanzan al mercado. Finalmente es una apuestan. También es importante indicar que nos dimos cuenta que la intolerancia a la lactosa, gluten, maní y todo tipo de enfermedades o alergias contribuían a la necesidad de productos saludables, pero que además la familia o el entorno de esa persona, consume productos sanos para apoyarlo

5. ¿Cuáles son sus principales competidores?

No tenemos un principal competidor, sino que varios. Han aparecido empresas que venden, Chips, salados, productos deshidratados, granolas, todos los productos secos, han salido mucho. Cualquier sustituto de comida saludable.

6. A cuál segmento apuntan con sus productos

Partimos ABC1, luego al ingresar a supermercados y región, se ha abierto a otros segmentos, cada vez más transversal, para gente que le importa lo que come, sin embargo, es un producto caro.

7. ¿Cómo lo haces para estimar la demanda? ¿Cuáles son las metas comerciales de los próximos años?

Se hace una estimación de crecimiento según nuestras ventas. Además, se considera los datos de consultoras internacionales.

8. ¿Cómo desarrollar nuevos productos?

Es bien de “guata”, nos percatamos de lo que nos dicen nuestros clientes, hacemos algunas pruebas y lo lanzamos al mercado. Luego, dependiendo del margen que nos deja el producto, vemos si mantenemos o retiramos el producto

9. ¿Cómo determina que un nuevo producto tendrá éxito?

A través de la encuesta o focus group con los clientes, son ellos los que nos dan ideas, que luego testeamos. Luego, como te decía, es una apuesta que, según los resultados, definimos si mantenemos o retiramos el producto

10. ¿Qué fue lo que más le costó al iniciar el proyecto?

    No había mucha información del mercado, por tanto, todo lo hicimos a pulso.

11. ¿Cómo financió el proyecto?

Financió el proyecto con los amigos y familiares. Ayudó mucho que se vendieran los productos rápidamente a Wal Mart. Los primeros 3 a 4 años anduvimos con problemas, con recursos propios, pidiendo plata prestada a los amigos, familiares, etc. Recién hace 2 años se incorporó un socio que le inyectó dinero.

Lo que ayudó mucho fue asociarme con Pedro de Buka, ya que no tuve grandes costos fijos al inicio. Se compartió gastos de la fábrica, secretaria, etc.

12. ¿Cómo es el proceso de distribución? ¿Cómo es la relación con los supermercados?

Todo lo que es retail es directo. También repartimos en algunos almacenes y por nuestra página. En ambos casos, la distribución lo hace un tercero.

Respecto a la relación con los supermercados, es bastante buena, sobre todo por la aceptación al principio. Luego hemos tenido que disputar el mercado con otros competidores, sin embargo, tenemos buena relación con ellos.

13. ¿Cuáles son sus proveedores críticos?

El arroz es una materia primera complicada de conseguir. Si no hay acá, debo salir a comprar a otro país. Hay otros insumos para las barritas que son complejas de conseguir

También todo lo que es Packing es complicado, no hay cajas de cartón, no hay frasco de vidrio, latas. Esto implica tener 2 o 3 alternativas posibles, en el mercado nacional o internacional.

14. ¿Cómo genero los lazos con los productores que la abastecen de la materia prima?

    Acá en la industria, se conocen todos. De todas formas, hay ferias que se visitan y donde se hacen negocios. Nosotros somos un mercado pequeño, por ende, hay mucha tecnología que se debe salir a buscar o ideas.

15. Desde el punto de vista de la máquina, cuál utiliza y cómo se realiza la mantención (en el caso que el proveedor sea extranjero)

La máquina que comencé utilizando era de Korea del Sur, fue crítico. Luego compré una Belga, sin embargo, hay que ir a ferias para ver más máquinas. Allá se hacen lazos, sobre todo por el tema de los repuestos.

Nosotros tenemos identificado y un stock de los repuestos críticos que no pueden fallar, de lo contrario la máquina falla.

Ahora bien, si se requiere alguno que no se tenga, o algo que no teníamos, pago lo que sea

para que me lo envíen en un avión, pues comprarlo acá me sale más caro que importarlo.

También y en casos particulares, hemos creado algunas máquinas, con proveedores locales. En la industria, se conocen todos.

16. ¿Según tu experiencia, por qué el consumidor define comprar un snack? ¿En qué ocasiones o circunstancias?

    A raíz de la ley de etiquetado, y la poca variedad de productos, el consumidor comenzó a exigir productos alimenticios de mejor calidad, sobre todo para complementar la alimentación de los niños. Así nosotros partimos, en los alimentos para niños que van al colegio y en vez de enviarle un paquete de papas fritas que no aporta en nada, hoy día hay un portafolio de opciones de alimentos más nutritivos. No saludables 100% pero mucho mejor de lo que había antes. Por tanto, no podría decirte una sola definición de por qué el consumidor compra un snack, pues depende de cuál, sin embargo, al menos nuestras galletas buscaron responder a la demanda de familiar que querían alimentos más saludables para sus niños.

17. ¿Cuál es tu opinión respecto a un snack en base a huevo?

De la idea del snack en base a huevo, habría que ver las cualidades del huevo para testear y si esa característica está dispuesta a pagar el consumidor. Como idea es buena, pero hay que analizar ¿Por qué no hay snack en base a huevos hoy día? ¿Por qué no ha pegado acá? Quizás hay una barrera de producir.

18. ¿Qué canales de venta utiliza? ¿Cuál es el más relevante? ¿Por cuál recomienda comenzar?

Los supermercados me dan volumen, pero también lo que vendemos al detalle y a los locales comerciales. Todos son importantes, pero lograr “garantizar” una compra grande, te permite administrar de mejor manera los recursos o asegurar que la empresa seguirá operando

19. ¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito?

- Los Proveedores sin lugar a duda, pues ahora que tengo que cumplir con producir para mantener mis costos, no tengo opción alguna de detener la producción y por ello, debemos tener buenas relaciones con los proveedores, ya que te pueden dar solución inmediata sobre algún problema que pudiese tener.
- Otro factor que pude resolver, pero es clave, es el Financiamiento, ya que al principio es difícil que una institución te preste plata, por ende, debes buscar de distintas modas, como lograr tener una estructura liviana que permita navegar los primeros años complejos.

20. ¿Qué haría de diferente si volviese a empezar?

Invertiría más en RRHH, es decir, haber armado el equipo de RRHH antes. El resto fue perfecto, conocí todo el proceso, desde hacer el producto y distribuir las cajas. Pero llegó un momento en que no podía hacerlo todo, quizás por la necesidad y los recursos disponibles, no obstante, si pudiera habría invertido mucho antes en RRRHH.

21. ¿Cuál fue la proyección de demanda al inicio del proyecto?

Como te expresé, no había mucha información en ese momento, menos de alimentos saludables, por tanto, se produjo el alimento y nos encargamos de vender a conocidos. Nos fue muy bien con los supermercados, donde pudimos ingresar rápidamente por unos contactos.

¿OK, pero cuánto fue la demanda del mercado que alcanzaste el primer año?

En ese tiempo utilizábamos 2 hornos a gas, e instrumentos manuales. Al final del primer año, teníamos el 5 al 7% del mercado de galletas de arroz. Con el tiempo nos comenzó a ir mejor pues la gente nos conoció y empezó a recomprar y recomendar nuestro producto. Ya para el 2017, fue un gran empuje la ley de etiquetado. Actualmente no vendemos sólo galletas de arroz, sino varios productos, que según nuestros datos vendemos el 3 al 4% del mercado total de los snacks.

Anexo P: Evolución Mercado Galletas de Arroz

TABLA 28: MERCADO GALLETAS DE ARROZ

Evolución Mercado Galletas de Arroz						
Dato/Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Galletas de Arroz	$ 1.444	$ 2.234	$ 3.302	$ 4.726	$ 5.284	$ 5.624
Total Mercado*	$ 345.970	$ 379.105	$ 415.209	$ 450.588	$ 466.369	$ 482.428
%Participación de mercado	0,4%	0,59%	0,80%	1,05%	1,13%	1,17%
En Millones de Pesos						

Fuente propia

Anexo Q: Estimación de Población RM

ILUSTRACIÓN 22: ESTIMACIÓN POBLACIÓN SANTIAGO

Cuadro 5
Región Metropolitana de Santiago
Estimaciones y proyecciones de población por provincias, 2015-2035

Provincia	2015	2020	2025	2030	2035	Crec. 2015-2035 (%)
Santiago (Centro-Norte)[1]	1.979.595	2.345.718	2.472.869	2.544.357	2.591.968	1,4%
Santiago (Sur-Poniente)[2]	1.711.111	1.786.609	1.792.548	1.785.488	1.779.218	0,2%
Santiago (Oriente)[3]	1.689.340	1.863.668	1.929.905	1.972.505	2.006.211	0,9%
Cordillera	636.913	694.986	724.459	739.216	744.930	0,8%
Chacabuco	259.344	328.728	370.353	403.262	428.810	2,5%
Maipo	505.790	555.768	591.731	621.012	644.222	1,2%
Melipilla	193.122	212.326	225.730	236.162	243.948	1,2%
Talagante	304.539	337.269	363.649	386.261	404.936	1,4%
Total RMS	**7.279.754**	**8.125.072**	**8.471.244**	**8.688.263**	**8.844.243**	**1,0%**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

[1]: **Comunas zona Centro-Norte:** Santiago, Cerro Navia, Conchalí, Estación Central, Huechuraba, Independencia, Lo Prado, Pudahuel, Quilicura, Quinta Normal, Recoleta y Renca.

[2]: **Comunas zona Sur-Poniente:** Cerrillos, El Bosque, La Cisterna, La Granja, La Pintana, Lo Espejo, Maipú, Pedro Aguirre Cerda, San Joaquín, San Miguel y San Ramón.

[3]: **Comunas zona Oriente:** La Florida, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Macul, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia y Vitacura.

Fuente: Minvu

Anexo R: Escenario simple de producción

TABLA 29: DETALLE ESCENARIO 1 DE PRODUCCIÓN

Mes/Producción	Producción	Producción Vendida	Producción para de gustación	Producción Acumulada	Rendimiento
Previo 1	780.192	0		780.192	0,80
Previo 2	926.478	0	9.333	1.697.337	0,95
Previo 3	975.240	0	11.667	2.660.910	1,00
Primer mes	975.240	713.494	14.000	2.908.656	1,00
Segundo mes	975.240	767.006	14.000	3.102.890	1,00
Tercer mes	975.240	828.366	9.333	3.240.431	1,00
Cuarto mes	975.240	894.636	9.333	3.311.702	1,00
Quinto mes	975.240	966.207	9.333	3.311.402	1,00
Sexto mes	975.240	1.043.503	9.333	3.233.806	1,00
Séptimo mes	975.240	1.126.983	4.667	3.077.395	1,00
Octavo mes	975.240	1.250.952	4.667	2.797.017	1,00
Noveno mes	975.240	1.388.556	4.667	2.379.033	1,00
Décimo mes	975.240	1.541.298		1.812.976	1,00
Decimo primero	975.240	1.757.079		1.031.137	1,00
Décimo segundo	975.240	2.003.070		3.307	1,00
Total	14.384.790	14.281.150	100.333		

Fuente Propia

Anexo S: Proyección Escenario Optimista de Venta

TABLA 30: DETALLE ESCENARIO 2 PRODUCCIÓN

Mes/Producción	Producción	Producción Vendida	Producción para de gustación	Producción Acumulada	Rendimiento
Previo 1	780.192	0		780.192	0,8
Previo 2	926.478	0	9.333	1.697.337	0,95
Previo 3	975.240	0	11.667	2.660.910	1
Primer mes	975.240	713.494	14.000	2.908.656	1
Segundo mes	975.240	767.006	14.000	3.102.890	1
Tercer mes	975.240	828.366	9.333	3.240.431	1
Cuarto mes	975.240	894.636	9.333	3.311.702	1
Quinto mes	975.240	966.207	9.333	3.311.402	1
Sexto mes	975.240	1.043.503	9.333	3.233.806	1
Séptimo mes	975.240	1.126.983	4.667	3.077.395	1
Octavo mes	975.240	1.250.952	4.667	2.797.017	1
Noveno mes	1.852.956	1.388.556	4.667	3.256.749	0,95
Décimo mes	1.926.099	1.541.298		3.641.551	0,9875
Decimo primero	1.950.480	1.757.079		3.834.952	1
Décimo segundo	1.950.480	2.003.070		3.782.362	1
Total	18.163.845	14.281.150	100.333		

Fuente Propia

Anexo T: Costo directo de Producción

TABLA 31: COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN

Materia Prima	Precio Base
400 Gr de Huevo en Polvo	$ 2.181
200 Gr de Chuño	$ 520
300 CC Leche Descremada Sin Lactosa	$ 200
50 Gr de Sal	$ 50
20 Gr de Saborizante	$ 200
20 CC de Aceite de Palta	$ 200
Gas	$ 1.100
Total	$ 4.451

Fuente Propia

Anexo U: Presupuesto en Gestión de Personas

TABLA 32: PRESUPUESTO GESTIÓN DE PERSONAS

Cargo/Items	Modalidad	Unidad	Presupuesto Mensual	Presupuesto Anual
Gerente General	Interno	1	$ 1.500.000	$ 18.000.000
Gerente de Operaciones	Interno	1	$ 1.500.000	$ 18.000.000
Vendedores	Interno	2	$ 1.500.000	$ 36.000.000
Operarios	Interno	3	$ 900.000	$ 32.400.000
Contador	Honorarios	1	$ 150.000	$ 1.800.000
Consultor de Marketing	Honorarios	1	$ 300.000	$ 3.600.000
Consultor de Calidad	Honorarios	1	$ 200.000	$ 2.400.000
			Total	$ 112.200.000

Fuente propia

Anexo V: Características Técnicas Horno

MAIGAS

SKU 594504999

Horno Industrial Gas Maigas 1 Cámara 121 L. Silver

Horno Industrial Gas Maigas 1 cámara 121 Lt, Acero inox. Silver

4.2 (43) Escribe un comentario

$329.990

- Ancho: **85 cm**
- Profundidad: **80 cm**
- Capacidad: **121 l**
- Quemadores: **1 Quemador**
- Peso: **77 Kg**

Anexo W: Arriendo de inmueble comercial

Opción 1:

Casa en Arriendo

Arriendo Casa Comercial / Cerrillos

Publicado hace 13 días

Vendedor con identidad verificada

$ 2.400.000

434 m² totales

3 dormitorios

2 baños

Hola Patricia,
Estoy interesado en Arriendo Casa Comercial / Cerrillos, por favor comunícate conmigo. ¡Gracias!

Descripción

Zona Mixta. Propiedad de 2 pisos, de 205m2 construidos de un total de 434m2. Apta para todo tipo de comercio, tales como Minimarket, Distribuidora, Taller de Ropa, Botillería, Lugar de Culto, Oficinas, entre Otros.

- ✓ Opción 2 y la que se utilizará para el presente proyecto

Local en Arriendo

Local Comercial En Arriendo En San Bernardo

Publicado hace 42 días

Vendedor con identidad verificada

$ 1.000.000

600 m² totales

3 baños

Hola Kolbach Propiedades,
Estoy interesado en Local Comercial En Arriendo En San Bernardo, por favor comunícate conmigo. ¡Gracias!

Descripción

Propiedad de 600 metros ex jardín infantil.
Es ideal para uso educativo o comercial.

Tiene mucho potencial y la opción de modificar los salones.

Contacto Eduardo Kolbach +56998771955

✓ Opción 3

Industrial en Arriendo

Bodega Con Oficinas Y Galpòn Comercial Aeropuerto

Publicado hace 3 meses

Vendedor con identidad verificada

UF 130

$ 4.103.590

1640 m² totales

2 privados

2 baños

Hola Julie Bailey Gestión Inmobiliaria, Estoy interesado en Bodega Con Oficinas Y Galpòn Comercial Aeropuerto, por favor comunícate conmigo. ¡Gracias!

Descripción

Arriendo Galpòn Industrial - Bodega -Taller , a 500 metros de Américo Vespucio Norte, a 2 Kms del Aeropuerto Internacional de Chile.

Estacionamientos
Total: 9

Anexo X: Descriptores de Cargo

Kuram	DESCRIPTOR DE CARGO		Fecha: 20/11/2021 Versión: 1.3 Página 1 de 1 Fecha Modificación: 20/11/2021
	Elaborado por: Sebastián Lagos	Revisado por: Gerente de Operaciones	Aprobado por: Sebastián Lagos

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1.Nombre del cargo	Gerente General y Comercial
3. Área o Departamento	General y Comercial
5. Nivel o Estamento	Profesional
6. Escala Salarial	$1.100.000 a $1.300.000

II.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
8. Misión y Objetivo del Cargo	Generar las políticas y estratégicas de la empresa, como también la gestión comercial

9. Principales Funciones y Responsabilidades de su Cargo Actual.

a) Control y gestión de la gestión industrial de la empresa
b) Definición exhaustiva de los aspectos estratégicos de la compañía
c) Encargado de la gestión de Marketing
d) Consolidar las decisiones comerciales
e) Evaluación y seguimiento del plan comercial
f) Buscar mejores prácticas dentro de los actuales procesos para la búsqueda de mejor eficiencia.
g) Velar por el cumplimiento de los plazos, calidad y costos del proyecto
h) Gestionar los recursos del proyecto, evaluar cambios y propuestas de soluciones frente a contingencias.
i) Enfrentar nuevos desafíos de venta
j) Alinear los objetivos comerciales, producción y de calidad de la compañía

10. Clientes Internos: Toda la empresa	11. Clientes Externos: Agencia de Marketing, Contabilidad, supermercados y distribuidoras
12.- Competencias Transversales: ✓ Resolución de Problemas ✓ Organizado ✓ Planificado ✓ Comportamiento ético ✓ Liderazgo de Equipo ✓ Empatía ✓ Comprometido	13.- Competencias Técnicas ✓ Nivel alto Office ✓ Nivel alto Control de Gestión y Administración de Proyectos ✓ Nivel alto Finanzas ✓ Nivel medio Legislación Laboral ✓ Nivel medio Contabilidad

Kuram	DESCRIPTOR DE CARGO		Fecha: 20/11/2021 Versión: 1.3 Página 1 de 1 Fecha Modificación: 20/11/2021
	Elaborado por: Sebastián Lagos	Revisado por: Gerente de Operaciones	Aprobado por: Sebastián Lagos

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1.Nombre del cargo	Gerente Operaciones
3. Área o Departamento	Operaciones
5. Nivel o Estamento	Profesional
6. Escala Salarial	$1.100.000 a $1.300.000

II.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
8. Misión y Objetivo del Cargo	Llevar a cabo el proceso productivo y de calidad de alimentos Kuram

9. Principales Funciones y Responsabilidades de su Cargo Actual.

a) Control y gestión de la producción
b) Planificar las compras de las materias primas
c) Organizar el equipo productivo
d) Evaluación y seguimiento del plan productivo
e) Velar por el cumplimiento de los plazos, calidad y costos del proyecto
f) Gestionar los recursos del proyecto, evaluar cambios y propuestas de soluciones frente a contingencias.
g) Enfrentar nuevos desafíos de producción
h) Alinear los objetivos productivos, con los comerciales

10. Clientes Internos: Toda la empresa	11. Clientes Externos: Agencia de Marketing, Contabilidad, supermercados y distribuidoras
12.- Competencias Transversales: ✓ Resolución de Problemas ✓ Organizado ✓ Planificado ✓ Comportamiento ético ✓ Liderazgo de Equipo ✓ Empatía ✓ Comprometido	13.- Competencias Técnicas ✓ Nivel alto Office ✓ Nivel alto Control de Gestión y Administración de Proyectos ✓ Nivel alto de Operaciones y Distribución ✓ Nivel medio Legislación Laboral

Kuram	DESCRIPTOR DE CARGO		Fecha: 20/11/2021 Versión: 1.3 Página 1 de 1 Fecha Modificación: 20/11/2021
	Elaborado por: Sebastián Lagos	Revisado por: Gerente de Operaciones	Aprobado por: Sebastián Lagos

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1.Nombre del cargo	**Vendedor**
3. Área o Departamento	General-Comercial
5. Nivel o Estamento	Técnico
6. Escala Salarial	$800.000 a $1.000.000

II.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
8. Misión y Objetivo del Cargo	Vender la totalidad de la capacidad productiva, principalmente a los supermercados y distribuidoras.

9. Principales Funciones y Responsabilidades de su Cargo Actual.

a) Comercializar los productos
b) Estar en constante cercanía con los clientes a través de cualquier medio
c) Realizar llamadas, correos electrónicos e impulsar la venta
d) Lograr las metas comerciales
e) Enfrentar nuevos desafíos comerciales
f) Alinear los objetivos comerciales con los productivos
g) Proponer ideas para comercializar los productos
h) Gestionar las alianzas con distribuidoras de la mejor forma
i)

10. Clientes Internos: Toda la empresa	11. Clientes Externos: Agencia de Marketing, Contabilidad, supermercados y distribuidoras
12.- Competencias Transversales: ✓ Organizado ✓ Planificado ✓ Comportamiento ético ✓ Escucha de cliente ✓ Empatía ✓ Comprometido	13.- Competencias Técnicas ✓ Nivel medio Office ✓ Nivel alto Gestión Comercial

Kuram	DESCRIPTOR DE CARGO		Fecha: 20/11/2021 Versión: 1.3 Página 1 de 1 Fecha Modificación: 20/11/2021
	Elaborado por: Sebastián Lagos	Revisado por: Gerente de Operaciones	Aprobado por: Sebastián Lagos

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1.Nombre del cargo	**Operarios (as)**
3. Área o Departamento	Gerencia Operativa
5. Nivel o Estamento	Indiferente
6. Escala Salarial	$500.000

II.- DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
8. Misión y Objetivo del Cargo	Realizar las tareas encomendadas por la gerencia

9. Principales Funciones y Responsabilidades de su Cargo Actual.

a) Llevar a cabo el plan de producción
b) Mantener ordenado la cocina, cumpliendo con la normativa de inocuidad
c) Preocuparse de mantener los insumos y materias primas para realizar su labor
d) Enfrentar nuevos desafíos de producción
e) Mantener en secreto la receta de Snack de Huevos
f) Proponer ideas de eficiencia
g) Envasar y embalar los productos
h) Realizar el proceso de distribución

10. Clientes Internos: Toda la empresa	11. Clientes Externos: Ninguno
12.- Competencias Transversales: ✓ Comportamiento ético ✓ Empatía ✓ Comprometido	13.- Competencias Técnicas ✓ Inocuidad alimenticia

Anexo Y: Detalle Inversión inicial

TABLA 33: DETALLE INVERSIÓN INICIAL

Insumo/Activo	Costo Promedio Unidad	Cantidad	Valor Total Promedio	Depreciación
Zona Cocina	$ 5.825.980	33	$ 12.151.960	$ 11.551.980
Horno industrial	$ 270.000	4	$ 1.080.000	$ 1.080.000
Batidora Industrial	$ 430.000	2	$ 860.000	$ 860.000
Refrigerador	$ 1.412.000	2	$ 2.824.000	$ 2.824.000
Mesón Congelador	$ 1.249.000	2	$ 2.498.000	$ 2.498.000
Juego de olla	$ 980.000	2	$ 1.960.000	$ 1.960.000
Campana extractora	$ 790.000	2	$ 1.580.000	$ 1.580.000
Tabla para cortar	$ 70.000	4	$ 280.000	$ 280.000
Basurero	$ 49.990	2	$ 99.980	
Recipientes	$ 40.000	10	$ 400.000	$ 400.000
Balanzas	$ 34.990	2	$ 69.980	$ 69.980
Insumos Varios	$ 500.000	1	$ 500.000	
Sillas para cocineros	$ 50.000	3	$ 150.000	$ 200.000
Bodega	$ 986.990	26	$ 4.751.960	$ 4.560.000
Repisa industrial	$ 149.000	20	$ 2.980.000	$ 2.980.000
Aire Acondicionado	$ 790.000	2	$ 1.580.000	$ 1.580.000
Extintores	$ 47.990	4	$ 191.960	
Oficina	$ 1.669.990	12	$ 4.479.980	$ 3.080.000
Escritorios	$ 150.000	4	$ 600.000	$ 600.000
Sillas de oficina	$ 70.000	4	$ 280.000	$ 280.000
Notebook	$ 500.000	4	$ 2.000.000	$ 2.000.000
Impresora	$ 200.000	1	$ 200.000	$ 200.000
Celulares	$ 200.000	4	$ 800.000	
Basureros	$ 49.990	2	$ 99.980	
Decoración	$ 500.000	1	$ 500.000	
Vestidores	$ 470.000	6	$ 1.110.000	$ 500.000
Lockers	$ 200.000	2	$ 400.000	$ 400.000
Banquillos	$ 100.000	1	$ 100.000	$ 100.000
Ropa de Trabajo	$ 70.000	3	$ 210.000	
Uniformes	$ 100.000	4	$ 400.000	
Basurero	$ 49.990	2	$ 99.980	
Baños	$ 177.970	$ 4	$ 227.960	$ 37.990
Secador de Manos	$ 37.990	1	$ 37.990	$ 37.990
Basureros	$ 49.990	2	$ 99.980	
Espejos	$ 89.990	1	$ 89.990	
Decoración	$ 70.000	1	$ 70.000	
Total	$ 8.952.960	77	$ 22.721.860	$ 19.729.970

Fuente Propia

Anexo Z: Crédito para financiamiento

TABLA 34: SIMULACIÓN CRÉDITO

Mes	Saldo deuda	Interes	Amortizacion	Cuota
0	$107.088.894			
1	$104.953.411	$1.981.145	$ 2.135.483	$4.116.628
2	$102.778.421	$1.941.638	$ 2.174.990	$4.116.628
3	$100.563.193	$1.901.401	$ 2.215.227	$4.116.628
4	$ 98.306.984	$1.860.419	$ 2.256.209	$4.116.628
5	$ 96.009.036	$1.818.679	$ 2.297.949	$4.116.628
6	$ 93.668.575	$1.776.167	$ 2.340.461	$4.116.628
7	$ 91.284.816	$1.732.869	$ 2.383.759	$4.116.628
8	$ 88.856.957	$1.688.769	$ 2.427.859	$4.116.628
9	$ 86.384.182	$1.643.854	$ 2.472.774	$4.116.628
10	$ 83.865.662	$1.598.107	$ 2.518.521	$4.116.628
11	$ 81.300.548	$1.551.515	$ 2.565.113	$4.116.628
12	$ 78.687.981	$1.504.060	$ 2.612.568	$4.116.628
13	$ 76.027.080	$1.455.728	$ 2.660.900	$4.116.628
14	$ 73.316.953	$1.406.501	$ 2.710.127	$4.116.628
15	$ 70.556.689	$1.356.364	$ 2.760.264	$4.116.628
16	$ 67.745.360	$1.305.299	$ 2.811.329	$4.116.628
17	$ 64.882.021	$1.253.289	$ 2.863.339	$4.116.628
18	$ 61.965.710	$1.200.317	$ 2.916.311	$4.116.628
19	$ 58.995.448	$1.146.366	$ 2.970.262	$4.116.628
20	$ 55.970.235	$1.091.416	$ 3.025.212	$4.116.628
21	$ 52.889.057	$1.035.449	$ 3.081.179	$4.116.628
22	$ 49.750.876	$ 978.448	$ 3.138.180	$4.116.628
23	$ 46.554.640	$ 920.391	$ 3.196.237	$4.116.628
24	$ 43.299.272	$ 861.261	$ 3.255.367	$4.116.628
25	$ 39.983.681	$ 801.037	$ 3.315.591	$4.116.628
26	$ 36.606.751	$ 739.698	$ 3.376.930	$4.116.628
27	$ 33.167.348	$ 677.225	$ 3.439.403	$4.116.628
28	$ 29.664.316	$ 613.596	$ 3.503.032	$4.116.628
29	$ 26.096.478	$ 548.790	$ 3.567.838	$4.116.628
30	$ 22.462.635	$ 482.785	$ 3.633.843	$4.116.628
31	$ 18.761.565	$ 415.559	$ 3.701.069	$4.116.628
32	$ 14.992.026	$ 347.089	$ 3.769.539	$4.116.628
33	$ 11.152.751	$ 277.352	$ 3.839.276	$4.116.628
34	$ 7.242.449	$ 206.326	$ 3.910.302	$4.116.628
35	$ 3.259.806	$ 133.985	$ 3.982.643	$4.116.628
36	$ -	$ 60.306	$ 3.259.806	$4.116.628

Fuente Propia

Anexo AA: Proyección escenario menos optimista Flujo 5 Años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		$ 298.560.637	$ 358.272.764	$ 429.927.317	$ 472.920.049	$ 520.212.054
Costos por ventas		$ 64.996.651	$ 77.995.981	$ 93.595.177	$ 102.954.695	$ 113.250.164
Gastos	Año 0					
Sueldos Colaboradores		$ 128.400.000	$ 148.400.000	$ 148.400.000	$ 178.080.000	$ 231.504.027
Comisión T Debito / Credito		$ 806.114	$ 967.336	$ 1.160.804	$ 1.276.884	$ 1.404.573
Comisión Transporte		$ 6.717.614	$ 8.061.137	$ 9.673.365	$ 10.640.701	$ 11.704.771
Comisión Distribuidoras		$ 26.034.488	$ 31.241.385	$ 37.489.662	$ 41.238.628	$ 45.362.491
Comisión Supermercado		$ 28.482.685	$ 34.179.222	$ 41.015.066	$ 45.116.573	$ 49.628.230
Arriendo Local		$ 18.503.344	$ 19.644.589	$ 20.856.225	$ 33.306.018	$ 35.360.261
Agua		$ 1.200.000	$ 1.224.000	$ 1.248.480	$ 1.305.600	$ 1.380.000
Energía Electrica		$ 600.000	$ 612.000	$ 624.240	$ 657.600	$ 693.600
Telefono e Internet		$ 480.000	$ 489.600	$ 499.392	$ 522.000	$ 588.000
Suministros de Oficina		$ 600.000	$ 612.000	$ 624.240	$ 657.600	$ 693.600
Articulos de Limpieza		$ 1.200.000	$ 1.224.000	$ 1.395.394	$ 1.800.000	$ 2.040.000
Control Plagas		$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 1.250.000	$ 750.000
Software para control Stock		$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 660.000	$ 693.600
Bonos y/o Reconocimientos		$ 7.400.000	$ 5.400.000	$ 2.700.000	$ 6.600.000	$ -
Marketing		$ 20.002.267	$ 24.343.520	$ 24.830.186	$ 37.833.604	$ 41.616.964
Actividades Recreativas		$ 600.000	$ 400.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000
Imprevistos		$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000
TOTAL GASTOS		$ 243.826.511	$ 279.598.790	$ 293.917.053	$ 362.745.209	$ 425.220.117
Depreciación		$ -19.729.970	$ -3.945.994	$ -3.945.994	$ -	$ -
Gastos Financieros		$ -20.998.623	$ -14.010.828	$ -5.303.748	$ -	$ -
Perdida ejercicio anterior		$ -36.240.275	$ -61.340.578	$ -35.104.600		$ -46.142.681
Utilidad antes de impuesto		$ -50.991.117	$ -68.269.945	$ -35.104.600	$ -353.969.830	$ -441.961.344
Impuestos (25 %)		$ -	$ -	$ -		
Utilidad despúes de impuesto		$ -50.991.117	$ -68.269.945	$ -35.104.600	$ -353.969.830	$ -441.961.344
Depreciación		$ 19.729.970	$ 3.945.994	$ 3.945.994	$ -	$ -
Perdida ejercicio anterior		$ 36.240.275	$ 61.340.578	$ 34.930.074	$ 25.563.532	$ 46.136.157
Flujo Operacional		$ -31.261.147	$ -13.332.834	$ 37.111.339	$ 7.220.146	$ -18.258.227
Inversión	$ -32.721.860	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Capital de Trabajo	$ -48.824.971	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Recuperación Capital de Trabajo		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Prestamo	$ 107.088.894	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Amortizaciones		$ 28.400.913	$ 35.388.708	$ 43.299.272	$ -	$ -
Flujo No Operacional	$ 25.542.063	$ 28.400.913	$ 35.388.708	$ 43.299.272	$ -	$ -
Flujo de Caja	$ 25.542.063	$ -2.860.234	$ 22.055.874	$ 80.410.612	$ 7.220.146	$ -18.258.227

Fuente propia

Anexo AB: Detalle Anexo Canvas

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
• Proveedores de materia prima, en particular de ovoproducto huevo en polvo • Seremi • Municipalidad local • Empresas Distribuidoras • Supermercados • Empresa externa de procesamiento de alimento	• Empresa de maquila que producirá el producto. • Estrategia de Ventas • Certificación, permisos y autorización de las diferentes autoridades para poder operar (Seremi, Municipalidad) • Inscripción de fórmula (INAPI) • Marketing • Transportación de los productos, desde la empresa de maquila hacia el	• Producto sin sellos de advertencia en sodio y grasas • Producto único e innovador, en base a huevo, el cual aporta nutritivamente proteínas • Alimento para suplir comidas aportando nutritivamente diferentes propiedades alimenticias.	• Página Web • RRSS • Call Center • Vía Licitación	• Adultos, mayores de 25 años de edad, profesionales, perteneciente a los segmentos socioeconómicos ABC1, C1a y C1b • Instituciones del Estado que promuevan y licitan el consumo de alimentos saludables tales como JUNAEB, CHILEDEPORTE, entre otros • Agrupaciones u organizaciones,

	Centro de Operaciones			tales como Federaciones deportivas.
	Recursos Clave • Materia Prima • Colaboradores • Financiamiento • Clientes • Proveedor Página Web y RRSS • Emplazamiento del Centro de Operaciones (Bodega y distribución) • Materiales para el envase		**Canales** • Supermercados • Distribuidoras • Directo por licitación • Página Web, RRSS	

Estructura de Costes • Pago a 30 días de la empresa que nos procesará el producto. • Pago de materias primas a 15 días • Interés según acuerdo comercial, por préstamos de inversión • Remuneración de plataforma mensual			**Estructura de Ingresos** • Ingreso a 30 días por snack vendido a través de distribuidora o supermercado. • Ingreso a 30 o 60 días definido por precio de licitación por snack producido • Ingreso directo por snack producido y comercializado directamente a comercios minoristas • Ingreso directo por snack producido y vendido a supermercados.	