



“VEGGIE STOP”

PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO

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

Alumnas: Gloria Herrera Araya

Profesor Guía: Marcel Villegas

Santiago, Septiembre 2015

Tabla de Contenidos

I.	Resumen Ejecutivo.....	5
II.	Oportunidad de Negocio.....	7
II.1	Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo	7
II.1.1	La empresa.....	7
II.1.2	Propósito.....	8
II.1.3	Misión	9
II.1.4	Visión.....	9
II.1.5	Objetivos.....	10
II.2	Describir la idea/producto o servicio y aspectos distintivos	10
II.3	Qué oportunidad o necesidad atiende, respalda	11
II.4	Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio	12
II.5	Cómo atraerán a los clientes	13
III.	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	14
III.1	Análisis de la Industria	14
III.1.1	Identificación de Actores Claves de la Industria	14
III.1.2	Análisis del Entorno de la Industria	16
III.1.3	Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria, Identificar Ciclos de Vida. 18	
III.1.4	Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Porter)	20
III.1.5	Análisis de Stakeholders y otros Públicos para Sustentabilidad	23
III.1.6	Identificación y Caracterización de los Competidores	26
III.1.7	Mapa de Posicionamiento Relativo	28
III.2	Clientes	29
III.2.1	Caracterización de los Consumidores	29
III.2.2	Macro y Micro Segmentos	29
III.2.3	Tamaño del Mercado Objetivo y sus Tendencias.....	30
III.2.4	Matriz de Perfiles competitivos	31

III.2.5	Conclusiones	32
IV.	Modelo de Negocios.....	33
IV.1	Descripción Completa del Modelo de Negocios.....	33
IV.1.1	Segmentos de mercado.....	33
IV.1.2	Propuesta de Valor	33
IV.1.3	Relaciones con los Clientes.....	34
IV.1.4	Modelo de Flujo de Ingresos	34
IV.1.5	Recursos Claves.....	35
IV.1.6	Asociaciones Claves.....	35
IV.1.7	Estructura de Costos	36
IV.2	Análisis Interno.....	39
IV.2.1	Análisis FODA y sus Estrategias	39
IV.2.2	Cadena de Valor.....	42
IV.2.3	Recursos, Capacidades y Competencias.....	44
IV.2.4	Ventajas Competitivas	44
IV.3	Estrategia de Entrada.....	45
IV.4	Estrategia de Crecimiento	45
IV.5	Estrategia de Salida	46
V.	Plan de Marketing.....	47
V.1	Objetivos de Marketing y de Venta	47
V.2	Estrategias de Segmentación	47
V.3	Estimación de la Demanda	48
V.3.1	Estimación de Participación de Mercado.....	48
V.3.2	Número de Clientes	49
V.4	Estrategia de Producto/Servicio.....	49
V.4.1	Mapas de Posicionamiento.....	50
V.5	Estrategia de Precio.....	50
V.5.1	Para el Inicio y el Largo Plazo	51
V.6	Estrategia de Distribución	52

V.6.1	Identificar los Principales Canales.....	52
V.6.2	Sitio Web y Redes Sociales.....	52
V.7	Estrategia de Comunicaciones	52
V.7.1	Herramientas de Promoción y Presupuesto	54
V.8	Estrategia de Ventas.....	56
V.9	Presupuesto de Marketing	56
V.10	Métricas e Indicadores para Monitoreo del Plan de Marketing	57
VI.	Plan de Operaciones	58
VI.1	Estrategia de Operaciones.....	58
VI.2	Flujo de Operaciones	58
VII.	Plan de Implementación	61
VII.1	Estrategia de Desarrollo.....	61
VII.2	Avances y Requerimientos de Recursos	61
VII.3	Carta Gantt.....	63
VIII.	RSE y Sustentabilidad	64
VIII.1	Mapa de Stakeholders	64
VIII.2	Valores Éticos del Negocio	65
IX.	Riesgos Críticos	66
IX.1	Riesgos Internos	66
IX.2	Riesgos Externos	66
IX.3	Plan de Mitigación	67
X.	Propuesta Inversionistas (Conclusiones).....	68
XI.	Bibliografía.....	70
XII.	Anexos.....	72
XII.1	Anexo 1: Modelo CANVAS.....	72
XII.2	Anexo 2: Encuesta Aplicada	73
XII.3	Anexo 3: Menú a Ofertar	75
XII.4	Anexo 4: Presencia en Redes Sociales – Fan Page Facebook.....	76
XII.5	Anexo 5: Demanda Esperada Año Normal y Precios	77

XII.6	Anexo 6: Supuestos	79
XII.7	Anexo 7: Bosquejo del Local Móvil	80
XII.8	Anexo 8: Planta Física de Ubicación.....	81
.....		81
XII.9	Anexo 9: Ventas Esperadas Promedio Esperadas por Kombi.....	82
XII.10	Anexo 10: Flujo Operación, Períodos 1 y 2 con 1 Kombi.....	82
XII.11	Anexo 11: Flujo Operación, Períodos 1 y 2 con 5 Kombis.....	84

I. Resumen Ejecutivo

Veggie Stop es una empresa joven, con la que se busca poner a disposición de los consumidores, una alternativa de comida fresca, natural y, por sobre todo, amigable con distintos tipos de personas, considerando sus necesidades, gustos y restricciones alimentarias, dentro del universo del alimento vegetariano, vegano e intolerantes alimentarios. Lo anterior, considerando que existen en Chile muy pocas alternativas sabrosas a precios accesibles, disponibles para estos consumidores, grupo que crece día a día en las sociedades a nivel mundial. Estos alimentos serán también fácilmente disfrutables por todo tipo de paladares, dada su alta calidad y gran sabor.

De este modo, Veggie Stop espera llegar a formar parte del día a día de sus consumidores, satisfaciendo sus gustos y preferencias alimenticias, llegando a ellos a con una variada oferta de productos, y así ser el principal proveedor de comida fresca, sana y de buen sabor, con componentes naturales.

En ese contexto, se han planteado los siguientes objetivos:

- Lograr una buena participación de mercado, de al menos el 10%
- Vender al menos M\$ 50.000 durante el primer año de gestión
- Conformar el equipo humano que permita desarrollar el proyecto
- Lograr, con la inversión inicial disponible, una TIR de al menos 30% y VAN que sea, al menos, un 30% de la inversión inicial

Para ello, Veggie Stop ofertará sus productos, durante la etapa inicial, en el Campus Andrés Bello de la Universidad de Chile, donde sólo en el sector de la Facultad de Economía y Negocios circulan aproximadamente 2000 a 2500 personas diariamente, a este flujo de personas debe agregarse personal de colaboración de la Torre 15 y los miembros de la comunidad de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Veggie Stop operará a través de un local móvil, una Kombi acondicionada para el expendio de alimento. La decisión de entrar en

este ambiente es porque se detectó que, si bien hay competidores ya instalados en una fase madura de su desarrollo, existen necesidades que no han sido cubiertas o satisfechas por los actores que actualmente intervienen en la FEN, tanto en calidad de alimentación y la relación con su precio, como en la forma de atención, así como tampoco hay espacio disponible para la instalación de gran infraestructura para el expendio de comida.

Por lo anterior, la propuesta de valor de Veggie Stop busca poner a disposición de sus clientes y consumidores un menú de calidad y fresca que se puede identificar fácilmente, con productos vegetarianos y veganos, sabrosos y de excelente relación precio-calidad, lo que acompañado a una atención rápida y directa, esperando eliminar largos tiempos de espera, otorgando a los clientes un servicio de alta calidad y una oferta nutritiva de alimentos.

Veggie Stop entrará al mercado de la alimentación, compitiendo con una oferta de precios bajos, asegurando calidad y fresca de los productos. Inicialmente, presentará una estrategia de desarrollo de producto, ya que trabajará en un mercado actual, pero con productos completamente nuevos en relación a la oferta existente, para luego crecer con una estrategia de Desarrollo de Mercados, ya que se espera aumentar la participación de mercado con los mismos productos pero en otros campus estudiantiles de características similares a la FEN. En este contexto, Veggie Stop tendrá dos etapas, la primera se considerará como prueba de concepto para probar el modelo de negocios y, luego de ello, en una etapa 2, alcanzar un crecimiento importante. La primera etapa considera la instalación de una Kombi en la FEN y al tercer año de operación, una segunda en un campus universitario de características similares. Al quinto año de operación de estos locales móviles, se espera lograr, con una tasa de descuento de 12,45%, un VAN de \$9.145.912 y una TIR del 34%. Con estos positivos indicadores, Veggie Stop espera lograr un crecimiento con 5 Kombis más, en una etapa 2. Para ello, es necesario contar con el capital necesario, que se espera tener de inversionistas externos. Los indicadores obtenidos de la proyección de puesta en marcha y operación de 5 años de esta segunda etapa son, con inversión inicial de \$66.791.952, un VAN de \$115.353.754 y una TIR de 65%, mientras el Payback ocurre en el mes 14 de funcionamiento.

II. Oportunidad de Negocio

II.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo

II.1.1 La empresa

Veggie Stop es una empresa joven, con la que se busca poner a disposición de los consumidores una alternativa de comida fresca, natural y por sobre todo amigable con distintos tipos de personas, considerando sus necesidades, gustos y restricciones alimentarias, dentro del universo del alimento vegetariano, vegano e intolerantes alimentarios.

Considerar a Veggie Stop como una empresa joven nace a partir de que la idea de negocios desarrollada en el presente documento requiere llevar a cabo el proceso de constitución de la persona jurídica, inicio de actividades y obtener las autorizaciones legales, sanitarias y administrativas que correspondan, es decir, Veggie Stop está partiendo.

En este sentido, lo primero que corresponde definir es el tipo de persona jurídica, para ello analizadas las opciones que ofrece la legislación nacional, se ha optado por una Sociedad de Responsabilidad Limitada Comercial, considerando que es la figura que más se ajusta al modelo de negocios, al menos en la etapa que compete a este plan de negocios, cuyo giro será venta y comercialización de alimentos envasados y preparaciones al paso.

Posteriormente se realizarán las inscripciones en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago y demás trámites requeridos para dar inicio al desarrollo de la empresa¹. Para estas tramitaciones se deben considerar los costos asociados y el cumplimiento de los demás requisitos legales².

¹ Para estos trámites debemos considerar los costos en proporción al capital que se destine al proyecto, luego finalizados estos trámites haremos las gestiones necesarias para tramitar la iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos y la obtención de la patente comercial ante la Ilustre Municipalidad de Santiago, autorización de ubicación y zonificación.

² Todos los trámites de constitución e inicio de actividades son necesarios y en etapa previa para obtener las autorizaciones administrativas-sanitarias que correspondan en conformidad al DS 799 que fija el Reglamento Sanitario de los Alimentos y el DS 594 que aprueba el Reglamento Sanitario sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo.

Por otra parte, el carácter de empresa joven no sólo viene dado por su reciente creación, sino también porque se busca posicionar a la empresa en el ámbito universitario, para luego en etapas posteriores de expansión analizar la forma de acercarla a otros mercados que muestren interés por un estilo de vida asociado a la comida natural en Chile³.

II.1.2 Propósito

La motivación para crear Veggie Stop nace a partir de que una de nosotras, las fundadoras, adoptó el estilo de vida vegetariano para luego dar los primeros pasos al veganismo, período en el que pudo verificar que existen en Chile muy pocas alternativas sabrosas a precios accesibles, disponibles para estos consumidores, grupo que crece día a día en las sociedades a nivel mundial⁴. En esta misma búsqueda de alternativas de consumo, pudimos corroborar que las personas con alergias e intolerancias alimentarias también sufren con esta escasez de productos y que, por lo general, los alimentos aptos para veganos y vegetarianos pueden ser consumidos por personas con estas patologías, por lo tanto, hay un importante punto en común en la cocina apta para vegetarianos, veganos e intolerantes alimentarios.

Al poco andar, una vez que se parte siendo vegetariano y/o vegano, el estilo de vida y la información disponible para adoptarlo, indican que es una excelente manera de mejorar la salud, cuando se maneja de modo responsable e informado.

Por otro lado, ambas fundadoras compartimos el gusto por la comida y preparaciones llenas de sabor, por lo que decidimos unir nuestra afición culinaria con las tendencias de cocina más saludables y libres de productos de origen animal, a precios competitivos.

Todo esto nos motivó a desarrollar la idea de poner a disposición comida y productos vegetarianos y veganos, con gran sabor, a precios competitivos, aptos para todo tipo de paladares y también para quienes sufren de las alergias alimentarias más comunes, poniendo

³ RESULTADOS PRIMER CENSO VEGETARIANO EN CHILE [en línea] <http://www.vegetarianoschile.cl/chile-resultados-del-primer-censo-vegetariano/> [consulta 02 de febrero 2015]

⁴ VEGANISMO CRECE EN ALEMANIA EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS [en línea] <http://vista-se.com.br/veganismo-cresceu-800-nos-ultimos-3-anos-na-alemanha/> [consulta 02 de febrero de 2015]

a disposición los productos través de un entretenido local móvil, promoviendo el consumo de productos vegetarianos y veganos por su gran sabor y naturalidad, consiguiendo más seguidores de nuestra oferta y de este estilo de vida.

Por otro lado, durante nuestra etapa de estudios del MBA pudimos corroborar que en el campus Andrés Bello no existen lugares que brinden comida sana, natural y fresca, apta para vegetarianos, veganos alérgicos alimentarios, así como también pudimos vivir que la capacidad de los locales dentro del campus no alcanza para cubrir la demanda de alimentación de los alumnos y quienes transitan y trabajan en él. Esta situación se vive también en otras instituciones educacionales.

De este modo nos hemos propuesto, en concreto:

- Acercar alimentos de calidad, naturales y a bajo costo a los campus estudiantiles, iniciando operaciones en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (Campus Andrés Bello).
- Promover la alimentación sana y sabrosa.
- Poner a disposición de los consumidores y usuarios una variedad de platos que responda a sus necesidades, con comida vegetariana, vegana y apta para quienes sufren de alergias alimentarias, contando con un menú sabroso, fresco, sano y natural.

II.1.3 Misión

Formar parte del día a día de nuestros consumidores, satisfaciendo sus gustos y preferencias alimenticias vegetarianas, llegando a ellos a con una variada, fresca y saludable oferta de productos.

II.1.4 Visión

Ser el principal proveedor de comida fresca, sana y de buen sabor, con componentes naturales, que den respuesta a las necesidades de nuestros clientes y/o sus restricciones alimentarias.

II.1.5 Objetivos

- Lograr una buena participación de mercado, de al menos el 10%.
- Vender al menos M\$ 50.000 durante el primer año de gestión.
- Conformar el equipo humano que permita desarrollar el proyecto.
- Lograr, con la inversión inicial disponible, una TIR de al menos 30% y VAN que supere al menos en un 50% la inversión inicial.

En el desarrollo de estos objetivos, los productos se pondrán a disposición en campus universitarios que cuenten con una cantidad de alumnos, cuyas necesidades alimentarias no pueden ser cubiertas desde el punto de vista cualitativo y por las instalaciones de la institución, y que además tengan poco espacio hacia donde crecer, siendo su etapa inicial de desarrollo la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en adelante la FEN, para que a partir de los resultados de esta experiencia, proyectar a futuro a mayor volumen y dar a conocer la oferta gastronómica Veggie Stop a los consumidores de otros campus y casas de estudios, simplificando diariamente la vida de las personas vegetarianas, veganas y/o con alergias alimentarias.

II.2 Describir la idea/producto o servicio y aspectos distintivos⁵

En Veggie Stop se busca ofrecer⁶:

- Variedad de platos frescos, vegetarianos, veganos en formatos variados y sabrosos, cuya tendencia de adeptos en Chile y el mundo va en aumento⁷.

⁵ Se realizó un modelo de negocios CANVAS que entrega más información respecto a la propuesta de Veggie Stop, el que se puede ver en el anexo 1 de este documento

⁶ Anexo 3 de menú y oferta gastronómica

⁷ BRIGNARDELLO JERUSA, HEREDIA LISU, OCHARAN MARÍA PAZ, DURAN SAMUEL, Conocimientos alimentarios de vegetarianos y veganos chilenos [en línea] http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182013000200006&lng=es&nrm=iso, [consulta 31 de enero de 2015]

- Cubrir la necesidad de alimento, para personas que sufran de alergias/intolerancia alimentarias comunes, como son la lactosa, huevo, trigo, mariscos y pescados, maní y nuez.
- Entregar los productos desde un local móvil adaptado para venta de los alimentos, con un diseño interior y exterior ad-hoc al tema vegetariano, vegano, y con formato de entrega de comida “al paso”.

Dada la naturaleza de los productos, Veggie Stop establecerá una banda de precios que permita que la oferta sea accesible a los potenciales consumidores, y que permita competir con la oferta gastronómica del entorno.

II.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respalda

Muchos campus de educación superior no cuentan con la capacidad, desde el punto de vista cualitativo, para dar respuesta a las necesidades y preferencias de alimentos de sus alumnos. En ese contexto, la oferta de Veggie Stop se orientará a poner a disposición de los clientes una mayor variedad de alimentos (vegetarianos y saludables), a través del local móvil, oferta de productos exclusiva para personas vegetarianas, veganas e intolerantes alimentarias y que puede ser disfrutada fácilmente por todo tipo de paladares, dado que serán productos de gran sabor, calidad y fresca.

En particular, en esta etapa se busca atender al Campus Andrés Bello de la Universidad de Chile, donde sólo en el sector de la Facultad de Economía y Negocios circulan aproximadamente 2000 a 2500 personas diariamente, a este flujo de personas debe agregarse personal de colaboración de la Torre 15 y los miembros de la comunidad de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo⁸.

⁸ Información proporcionada por la Unidad de Infraestructura, Planta Física y Servicios Generales de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

Sólo la Facultad de Economía y Negocios registra una población de estudiantes de 2.300 alumnos en el pregrado, sumados a los 350 funcionarios y académicos que también forman parte de ella.

Consultado el Jefe de Planta Física, Infraestructura y Servicios de la Facultad, el casino atiende, en su hora de mayor afluencia de público (desde las 12:00 a las 15:30 horas), un promedio de 650 personas que consumen raciones de almuerzo. Por lo que queda claro que muchas personas quedan sin obtener un almuerzo en el casino de la facultad.

II.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio

La ejecución del plan está dirigido a alumnos, académicos y personal de colaboración de los campus estudiantiles de educación superior, que a diario transitan y permanecen en el establecimiento, que requieren de una alternativa de alimentación, dado que las opciones disponibles no alcanzan a cubrir la necesidad creciente de una oferta de productos naturales y saludables, particularmente, para vegetarianos, veganos e intolerantes alimentarios.

El foco de la propuesta está posicionado sobre aquellos estudiantes y personas que transitan por el Campus Andrés Bello, particularmente FEN, que no ven satisfechas sus necesidades de alimentación con la oferta disponible al interior o en cercanías del campus, o bien buscan una opción diferente a las ya disponibles.

Luego, atendiendo a la respuesta obtenida, se espera explorar la posibilidad de otros entornos de similares características y su público en general.

Es importante destacar que, si bien los productos que se pondrán a disposición cumplen con los requerimientos de personas veganas, vegetarianas o que presenten intolerancia alimentaria, pueden ser consumidos por todo tipo de personas.

II.5 Cómo atraerán a los clientes

Previo a la implementación de la oferta de los productos Veggie Stop, se aplicó una encuesta de preferencias dirigida a estudiantes universitarios⁹. El fin de esta encuesta fue determinar cuáles son los principales hábitos de consumo y cuáles son sus preferencias alimentarias. Asimismo, esta encuesta permitió constatar si hay vegetarianos, veganos y/o personas con alergias alimentarias entre los encuestados y potenciales consumidores.

A partir de los resultados que arrojó la encuesta, se elaboró una oferta que contiene alimentos sabrosos, saludables y frescos, en un llamativo local móvil.

Las herramientas que Veggie Stop utilizará para atraer a sus clientes son:

- Plan de exhibición en espacios disponibles
- Degustaciones periódicas
- Ofertas de precio en puntos de ventas
- Visibilidad por medio de afiches y materiales impresos promocionales
- Insertarse en el mundo digital y de redes sociales a través de un fan page de Facebook

⁹ Encuesta realizada el 23- 25 de marzo de 2015 en alumnos de Pregrado Anexo 2

III. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

III.1 Análisis de la Industria

III.1.1 Identificación de Actores Claves de la Industria

Los actores claves de la industria son: Sodexo, Minimarkets, Supermercados, Vendomáticas y proveedores informales.

Identificación de Macrosegmentos

La macrosegmentación realizada para Veggie Stop viene dada por la identificación de usuarios finales, aplicación del producto, tamaño del mercado, proporciones en el uso del producto y ubicación geográfica.

Por esto, se ha considerado que el mercado al que apunta Veggie Stop en su etapa inicial es aquel que está compuesto por hombres y mujeres, en la comuna de Santiago, Región Metropolitana, Chile y que estudian una carrera universitaria en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, que además son vegetarianos, veganos y/o presentan intolerancias/alergias alimentarias, por lo tanto, los productos que se ofrecerán se caracterizan por ser frescos, naturales y, en su gran mayoría, no provienen de origen animal.

Dentro de este grupo, se consideró como destinatario de la propuesta Veggie Stop a aquellos jóvenes interesados en un estilo de vida saludable al alcance de sus capacidades económicas, por lo que la empresa concentrará sus esfuerzos en los estudiantes de pregrado FEN cuya edad oscila entre los 18-23 años, de estrato ABC1, C2 y C3.



10

¹⁰ Las variables de segmentación que se han considerado para este análisis son:

- Demográfica
- Psicográfica, por un tema de estilo de vida e inmediatez
- Conductual, por razones de ocasión y lugar de compra principalmente

III.1.2 Análisis del Entorno de la Industria

Para realizar el análisis del entorno de la industria en que Veggie Stop desarrollará su actividad se utilizó PESTEL, que a continuación se detalla:

Conclusiones	
Factores Políticos	Considerar como factor de apoyo la creciente preocupación de los organismos gubernamentales por contribuir a desarrollar una cultura orientada al consumo de productos más naturales y que favorezcan la correcta alimentación de la población ¹¹ .
Factores Económicos	A la fecha y de acuerdo al Informe de Política Monetaria del Banco Central, se ha consolidado un proceso de desaceleración, lo que ha influido en una disminución del consumo privado, por lo que las personas cuentan con un presupuesto acotado para hacer frente a múltiples necesidades ¹² .
Factores Socioculturales	Considerar la tendencia y marcado interés de las personas por consumir productos más sanos. Ha aumentado la cantidad de población que adopta un estilo de vida vegetariano o vegano ¹³ . Cada día hay más variedad de productos destinados a cubrir las necesidades de las personas con restricciones alimentarias, pero siguen siendo pocos. Los jóvenes universitarios se caracterizan por tener un estilo de vida acelerado, que se traduce en poco tiempo para alimentarse, sin

¹¹ MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, PROGRAMA ELIGE VIVIR SANO SECRETARIA EJECUTIVA [en línea 16 de marzo de 2015] <http://eligevivirsano.gob.cl/quienes-somos/>

¹² BANCO CENTRAL <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm032014.pdf> [on line 16 de marzo de 2015]

¹³ RESULTADOS PRIMER CENSO VEGETARIANO EN CHILE [en línea] <http://www.vegetarianoschile.cl/chile-resultados-del-primer-censo-vegetariano/> [consulta 02 de febrero 2015]

	<p>embargo, la tendencia actual muestra que buscan un estilo de vida saludable¹⁴.</p> <p>De acuerdo a estudios¹⁵, el mercado de los alimentos naturales, a nivel global, ha dejado de ser una moda, para pasar a ser necesidad e incorporarse en las costumbres de la población mundial, lo que se refleja en la comparación que se hace al contrastar el año 2007 en que el mercado de los productos naturales alcanzó los 208,8 US\$ billones versus el 2014 que refleja un resultado de 350,4 US\$ billones.</p>
<p>Factores Tecnológicos</p>	<p>Incremento en las oportunidades de acceso a la información y viralización de los datos.</p> <p>Quienes tienen restricciones alimentarias cada día se informan más a través de los medios electrónicos para definir cómo alimentarse y dónde obtener los productos, así como también se le ha facilitado el acceso al conocimiento de los componentes de los productos alimenticios¹⁶.</p>
<p>Factores Ambientales</p>	<p>Actualmente se han manifestado nuevos componentes en la relación de las personas con el medio ambiente, que las llevan a buscar productos para consumo que sean amigables con el entorno¹⁷.</p>

¹⁴ <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm032014.pdf> [on line 16 de marzo de 2015]

<http://medicina.udd.cl/nutricion-dietetica-santiago/files/2013/10/Vegetarianos-y-Veganos-en-Chile-La-Tercera.pdf>

<http://cnnchile.com/noticia/2012/03/29/los-chilenos-estan-aumentando-su-consumo-de-comida-saludable>

¹⁵ JORDAN FRESNO, Gonzalo " Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutracéuticos"

¹⁶ <http://medicina.udd.cl/nutricion-dietetica-santiago/files/2013/10/Vegetarianos-y-Veganos-en-Chile-La-Tercera.pdf>

¹⁷ <http://cnnchile.com/noticia/2012/03/29/los-chilenos-estan-aumentando-su-consumo-de-comida-saludable>

<p>Factores Legales</p>	<p>Cumplir con la normativa vigente: sanitaria, alimentaria y universitaria para desarrollar el servicio. Cumplir con la legislación vigente para el desarrollo de actividades comerciales (regulaciones administrativas, tributarias y mercantiles), considerando los cambios regulatorios que han ocurrido recientemente en los que se ven involucrados los distintos actores fiscalizadores de cumplimiento.</p> <p>Considerar la estabilidad del ordenamiento jurídico nacional en estas materias.</p> <p>El Reglamento sanitario de alimentos señala que los Carros solo podrán vender (considerando objetivo de Veggie Stop):</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bebidas, y alimentos envasados que no requieran de protección del frío o del calor, de fábricas autorizadas ● Infusiones de té o café, en vasos desechables desde depósitos térmicos ● Frutas enteras, verduras, semillas y otros alimentos similares ● Frutos Secos y confitados <p>También podrán freír, hornear y expender masas sin Relleno y vegetales Procesados</p>
-------------------------	---

III.1.3 Análisis y Respaldo de las Tendencias de la Industria, Identificar Ciclos de Vida.

En relación a los principales competidores alrededor de la FEN, se tiene a Sodexo, Supermercados (Unimarc y Santa Isabel), Minimarkets y Máquinas expendedoras.



Gráfico que ilustra la etapa del ciclo respectivo en que se encuentran respectivamente los principales competidores.

Sodexo, Minimarkets del barrio y Supermercados se encuentran en un estado de madurez alcanzando su peak de ventas, con una cuota de mercado lograda. En cambio las máquinas expendedoras se encuentran en una etapa de crecimiento sin lograr consolidar una cuota de participación de mercado, según se refleja en su volumen de ventas, considerando información del mes de octubre de 2014, en el que obtuvieron ingresos por siete máquinas que sólo alcanzaron los \$ 464.500 (cuatrocientos sesenta y cuatro mil quinientos pesos).

III.1.4 Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Porter)

Para analizar el mercado al que se apunta con el plan de negocios, se debe considerar el análisis planteado por Michael Porter¹⁸, de la siguiente manera:

5 Fuerzas de Porter



A.- Amenazas de Entrada

Sobre este punto es posible señalar que dado el carácter innovador de la propuesta Veggie Stop de servicios gastronómicos o alimentarios, la probabilidad de nuevos competidores es alta sobre todo en la etapa inicial de ejecución del plan de negocios, en que se espera poder satisfacer las demandas de un público determinado con necesidades puntuales, las que a medida que van siendo detectadas y satisfechas, aumentan su posicionamiento en la industria y se vuelven atractivas para potenciales entrantes, sobre todo considerando el siguiente análisis de las barreras de entrada, el que muestra que estas son débiles frente a potenciales competidores.

¹⁸ PORTER MICHAEL, "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, America Latina :78-95, 2008

a. Economías de Escala por el lado de la oferta

En la etapa inicial del desarrollo Veggie Stop no cuenta con economías de escala que actúen a su favor, por el contrario, potenciales competidores con capacidad de poner a disposición productos similares a menor costo podrían aprovechar este elemento de mejor manera, por ejemplo: el actual concesionario del casino FEN.

b. Beneficios de escala por el lado de la demanda

El efecto de red que describe Porter no beneficia al proyecto en su etapa inicial, sólo cobrará relevancia a favor de la empresa una vez que se logre establecer una posición madura dentro del mercado al que se apunta.

c. Costos para el cliente por cambiar de proveedor

Para el cliente que presente necesidades especiales, como alergias alimentarias o preferencia por el vegetarianismo o veganismo, su costo de cambio es altísimo, dado que no consumir el producto ofertado lo enfrenta a necesidades insatisfechas.

d. Requisitos de capital

El proyecto no requiere grandes montos de inversión para su puesta en marcha, lo que debilita las barreras de entrada para potenciales competidores.

e. Ventajas de actores establecidos independientemente del tamaño

El actor ya establecido al interior de la FEN y en sus alrededores, representan una amenaza MEDIA- BAJA puesto que, de acuerdo a las encuestas de satisfacción aplicadas por la propia Facultad¹⁹, y los resultado de la encuesta aplicada por Veggie Stop a los alumnos de Pregrado, fue posible constatar que, si bien SODEXO cuenta con posicionamiento dentro del campus, capacidad instalada y experiencia en la prestación del servicio de alimentación, hay una parte importante de los consumidores finales que considera que el servicio es de baja calidad y alto precio.

Vistos los elementos descritos entre los puntos a y e, es posible concluir que la amenaza de potenciales entrantes es MEDIA - ALTA.

¹⁹Encuesta Planta Física 2013

B.- Poder de negociación de los proveedores

Respecto de los principales proveedores, se considera que ellos cuentan con un alto poder de negociación, toda vez que para la puesta en marcha, desarrollo y mantención serán requeridos productos con características particulares y que no se producen a gran escala (la mayoría de ellos).

Por otra parte, aquellos insumos del tipo commodities son puestos a disposición por productores de la agroindustria que cuentan con grandes clientes que adquieren altos volúmenes. Luego, estos commodities pueden ser adquiridos a productores agrícolas que no pongan a disposición grandes cantidades, de manera que sus compradores no sean aquellas grandes empresas que rentabilizan el negocio en base a volúmenes de compra, siendo estos los proveedores más ajustados al proyecto de modo que tengan un poder de negociación medio - bajo.

Esto a primera vista pudiese resultar conveniente al plan de desarrollo de la empresa, pero sin lugar a dudas pone a los proveedores en una posición de ventaja por sobre las propuestas de compra de la empresa.

a. Rivalidad y competencia del mercado

Dada la situación actual del mercado en el que se espera desarrollar el presente plan de negocios, la rivalidad y competencia es más bien moderada en ofertas de similares características (vegetarianos, veganos y productos para intolerantes alimentarios). Por otra parte, respecto de la oferta gastronómica y de productos, se aprecia una rivalidad alta, dada la gran cantidad de alternativas con que las personas cuentan hoy para consumir alimentos.

b. Poder de negociación de los clientes

Respecto de los clientes a los que apunta la propuesta Veggie Stop, se debe señalar que ellos cuentan con un poder de negociación más bien bajo, puesto que son pocas las alternativas

que ofrecen el mismo nivel de satisfacción de sus necesidades que lo propuesto en el presente desarrollo, dado que en la FEN o sus alrededores no se ofrecen alimentos con esas características. En este sentido, la propuesta de comida natural, fresca y orientada a aquellas personas con algún tipo de alergia alimentaria, veganos y vegetarianos²⁰, otorga a la empresa una posición preferente respecto de los potenciales clientes.

c. Amenazas de nuevos productos y servicios

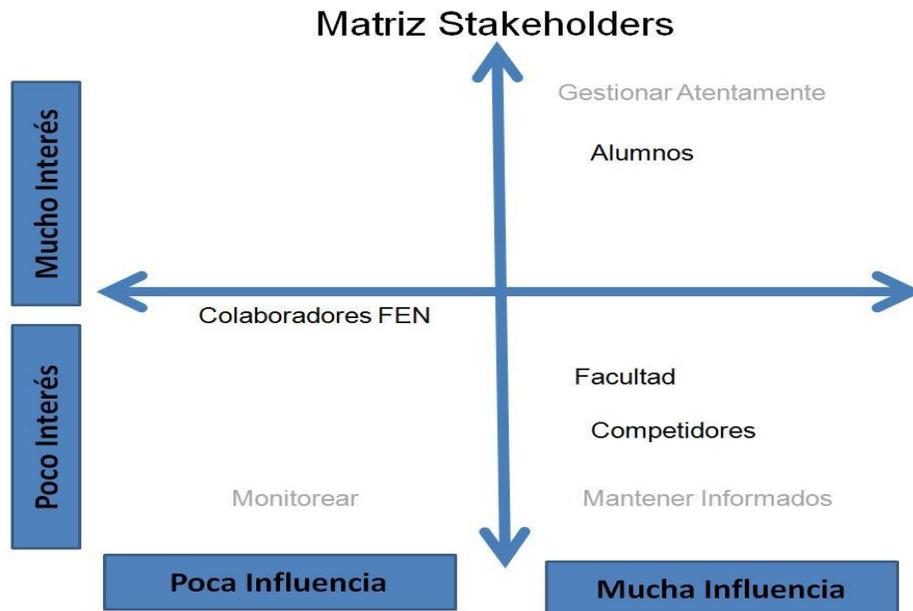
Esta amenaza se estima más bien alta, puesto que los desarrollos tecnológicos en la industria alimentaria y puntualmente en la oferta gastronómica, exponen continuamente a la aparición de productos con un nivel igual o al menos similar de satisfacción. Por lo que se debe mantener un esfuerzo continuo para agregar valor en forma permanente a los productos Veggie Stop.

III.1.5 Análisis de Stakeholders y otros Públicos para Sustentabilidad

El análisis de los Stakeholders de Veggie Stop permite determinar a todos aquellos entes o personas que tienen un potencial de impacto dentro del proyecto, tanto a nivel interno como externo, con el objeto de tener en consideración los elementos que se deberán considerar en la ejecución y desarrollo de la idea de negocios.

Previo al análisis, se ha considerado el siguiente concepto de Stakeholders: comprende trabajadores, organizaciones sociales, proveedores y actores claves que se ven afectados por las decisiones de la empresa, de esto modo, es fundamental generar confianza con ellos para favorecer el desarrollo de la organización con las características que se espera tenga y pueda aportar a los clientes y consumidores.

²⁰EUROPEAN FOOD INFORMATION COUNCIL [en línea] <http://www.eufic.org/article/es/expid/basics-alergias-intolerancias-alimentarias/> [18 de marzo de 2015]



Competidores

Como competidores, se debe considerar que tienen una gran influencia en el proyecto Veggie Stop, dado que la mayoría ocupa una posición madura en el mercado, según se puede apreciar en gráfico del apartado II.1.4 del presente documento. Sin embargo, no presentan un gran interés en el desarrollo de productos, como consecuencia de contar con una posición definida y una cuota de mercado capturada.

Facultad

La Facultad tiene gran influencia sobre el proyecto Veggie Stop en su etapa inicial, puesto que de sus decisiones depende iniciar la ejecución del proyecto, a su vez, tiene poco interés en atención a que Veggie Stop no propone una solución macro a su oferta alimentaria.

Por otra parte, con la Facultad hay que mantener una comunicación constante con el objetivo de poder cumplir con los estándares y obligaciones que esta “sociedad” debe practicar.

Colaboradores FEN

En este grupo se observa poco interés y poca influencia sobre el proyecto. Poco interés por el hecho que cuentan con otras alternativas de alimentación con las que satisfacer sus necesidades, y poca influencia, puesto que representan un bajo número de potenciales consumidores.

Alumnos

Este grupo presenta mucho interés y mucha influencia. Mucho interés que se reflejó en los resultados de las encuestas aplicadas para el proyecto y la información obtenida de estudios realizados por la Facultad, en lo que se pudo observar que requieren mayores alternativas para el consumo de alimentos y que valoran la frescura y calidad de los alimentos.

Asimismo, tienen mucha influencia en el proyecto dado que representan a los potenciales consumidores de los productos Veggie Stop, lo que requiere mantener una constante y fluida comunicación que permita proporcionarles información relevante que los motive a adquirir los productos ofrecidos.

III.1.6 Identificación y Caracterización de los Competidores



Cómo compiten:

El minimarket compite principalmente con productos que tienen componentes de origen animal con precio promedio \$1800, para un consumo al paso.

Los supermercados constituyen un canal moderno con una propuesta de costos más baja que Veggie Stop, pero con productos elaborados en un proceso que no garantiza la frescura de ellos. Sin embargo, ponen a disposición fruta fresca, snack y consumibles al paso.

Las máquinas dispensadoras se caracterizan por una oferta limitada de productos al paso y no saludables, conformando una propuesta de snack al paso "mata hambre".

Sodexo, actual concesionario del Casino FEN presenta una oferta de productos en la que se distinguen dos grandes áreas: Almuerzos - Colaciones y Cafetería.

Para la línea de almuerzos colaciones presenta una oferta más bien restringida que contiene principalmente:

SERVICIOS OFRECIDOS POR SODEXO	
Almuerzos - Colaciones	Cafetería
<p>Colación: \$ 2.340 Plato principal con complemento proteico (las mismas alternativas del plato principal del almuerzo). Pan y Jugo integrado de frutas.</p> <p>Almuerzo: \$ 3.450 Sopa o crema de verduras o vacuno Plato principal con complemento proteico Variedad de postres o fruta natural Pan y Jugo integrado de frutas</p>	<p>Sándwiches: 3 tipos de pan: Huevo, jamón, queso, palta, quesillo, ave.</p> <p>Snack: Confites de diversos tipos: chocolates, caramelos, galletas dulces y saladas.</p> <p>Líquidos: Té, café, infusiones, bebidas, jugos, lácteos.</p>

Dentro del análisis de Sodexo y su oferta de almuerzos y colaciones, es relevante analizar cuál es la oferta que presentan relacionada a la propuesta Veggie Stop, es decir, cuáles son los productos disponibles para una demanda de alimentos vegetarianos, dado que no contemplan menú vegano o para intolerantes alimentarios:

Estructura dieta Vegetariana

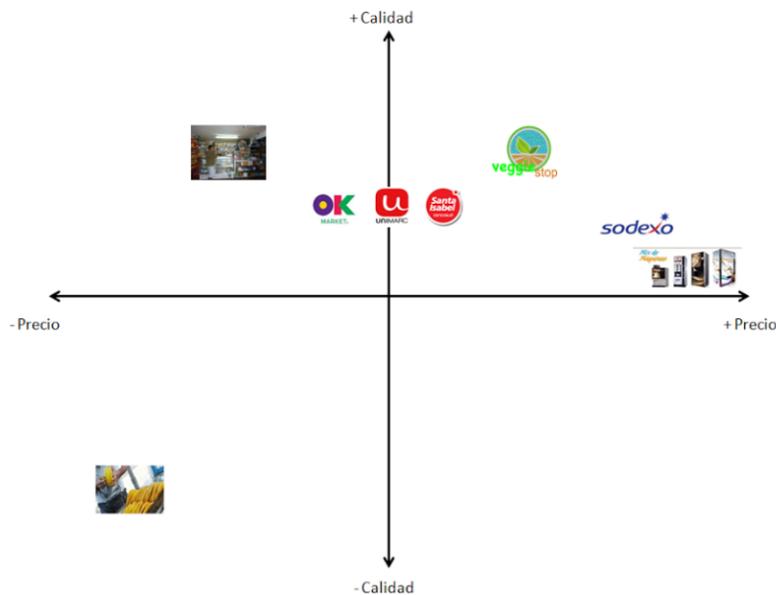
- Consomé de ave o vacuno sin féculas, con huevo y verduras (apio, zanahoria, ajo, etc.)
- Plato principal, 2 variedades de verduras, 1 de hortalizas, 1 de tubérculos o cereales.
- Aporte proteico, carne de ave, pescado, vacuno, mariscos, quesillo, huevos, jamón de pavo (en el caso de la opción hipocalórica).
- Postre, debe considerar 3 alternativas: fruta natural, jalea dietética y compota con endulzante.
- Jugo (no en polvo) o soda con endulzante natural.

Esta estructura se presenta como derivación de la minuta planificada. Consiste en alimentos y preparaciones de fácil digestibilidad, que no produzcan meteorismo e irritación de la mucosa

digestiva: carnes de vacuno magras, aves y pescados. El aporte graso es entregado por el aceite crudo en el plato servido. Es exento de condimentos y frituras. Las verduras y frutas deberán prepararse crudas, cocidas, al vapor o al horno.

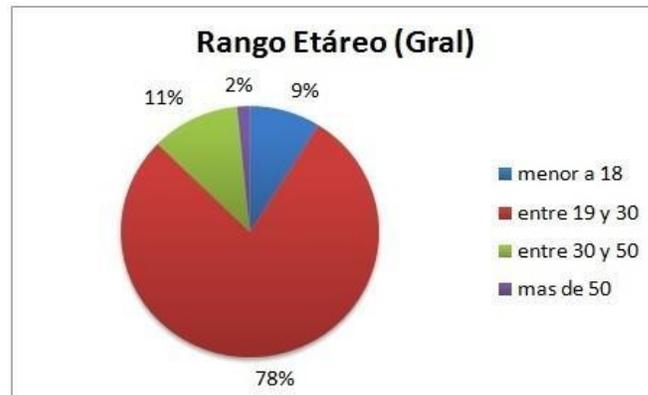
Visto lo anterior, para Veggie Stop aparece claramente una oportunidad de atender necesidades insatisfechas, porque la “oferta vegetariana” no lo es propiamente tal dados sus ingredientes, se asemeja a una oferta hipocalórica. Por esto, Veggie Stop ofrece una alternativa real de alimentación no cubierta por el principal competidor.

III.1.7 Mapa de Posicionamiento Relativo



III.2 Clientes

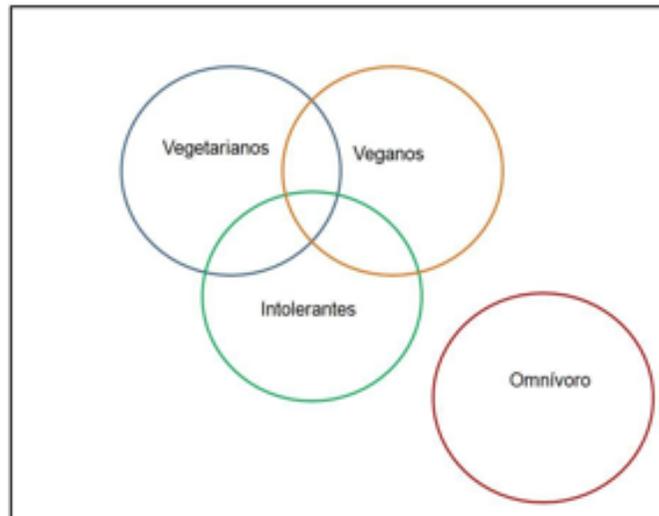
III.2.1 Caracterización de los Consumidores²¹



III.2.2 Macro y Micro Segmentos

La macrosegmentación realizada para Veggie Stop viene dada por la identificación de usuarios finales, aplicación del producto, tamaño del mercado, proporciones en el uso del producto y ubicación geográfica.

Por esto, se ha considerado que el mercado al que apunta Veggie Stop en su etapa inicial es aquel que está compuesto por hombres y mujeres, en la comuna de Santiago, región metropolitana (país Chile) y que estudian una carrera universitaria en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, que además son vegetarianos, veganos y/o presenten intolerancias alimentarias.



III.2.3 Tamaño del Mercado Objetivo y sus Tendencias

El tamaño del mercado FEN se compone de la siguiente manera:

- 2.250 alumnos de Pregrado
- 350 funcionarios y académicos²²

La edad promedio de los alumnos de pregrado de la FEN es de 21 años, dentro de los que se puede observar que un número importante de ellos prefiere no consumir productos del casino debido a que la oferta de ellos no les atrae o prefieren traer almuerzo desde su casa.

²² ANALISIS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SERVICIOS DE CASINO SODEXO 2013, Unidad de Planta Física, Infraestructura y Servicios Generales.

Asimismo manifiestan que los precios son muy elevados, por lo que si no optan por las alternativas antes mencionadas, prefieren comprar en locales cercanos²³.

III.2.4 Matriz de Perfiles competitivos

MATRIZ DE PERFIL DE COMPETENCIA

Factores Claves de Éxito	Ponderación	Veggie Stop		Competidor 1: Sodexo		Competidor 2: Minimarket	
		Calificación	R ^o Ponderados	Calificación	R ^o Ponderados	Calificación	R ^o Ponderados
Bajo costo acceso MP o Insumos	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Atención Personalizada	0.3	4	1.2	2	0.6	2	0.6
Precios de M ^o	0.3	3	0.9	2	0.6	1	0.3
Plazos de entrega competitivos	0.2	4	0.8	2	0.4	4	0.8
Ubicación	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
TOTALES:	1		3.5		2.4		2.1

4 Muy Fuerte
 3 Fuerte
 2 Menos débil
 1 Débil

La tabla anterior contiene el resumen de una matriz de perfiles competitivos en la que se consideran los factores claves de éxito de Veggie Stop en relación con sus principales competidores.

Las variables “atención personalizada” y “precios de mercado” son los factores críticos de éxito más importantes para la empresa en estudio. Como se puede apreciar para el competidor Minimarket los precios de mercado presentan una calificación más baja (1), respecto de la atención personalizada, ambos competidores presentan la calificación menos mala (2).

Por último, el competidor más fuerte para Veggie Stop es SODEXO, presentando una ponderación de 2,4, teniendo como máxima calificación la “ubicación” y “los bajos costos acceso a materias primas e insumos”, mostrando una calificación máxima (4).

²³ ANALISIS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SERVICIOS DE CASINO SODEXO 2013, Unidad de Planta Física, Infraestructura y Servicios Generales.

III.2.5 Conclusiones

Del análisis realizado al mercado en el que Veggie Stop ha decidido entrar, se pueden detectar oportunidades importantes para el proyecto puesto que si bien hay competidores ya instalados en una fase madura de su desarrollo, existen necesidades que no han sido cubiertas o satisfechas por los actores que actualmente intervienen en la FEN.

IV. Modelo de Negocios

IV.1 Descripción Completa del Modelo de Negocios

IV.1.1 Segmentos de mercado

Los segmentos de mercado que se han determinado, se basan en los resultados de la encuesta aplicada a alumnos de la FEN durante Marzo de 2015, así como también considerando datos del primer censo vegano hecho en Chile, a través de internet²⁴. El detalle de esta segmentación se puede ver en los apartados II.2.2 Macro y Micro Segmentos y II.2.1 Caracterización de los Consumidores, del presente documento.

IV.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Veggie Stop poner a disposición de sus clientes y consumidores un menú de calidad y fresca que se puede identificar fácilmente, con productos vegetarianos y veganos, sabrosos y de excelente relación precio-calidad, lo que acompañado a una atención rápida y directa, esperando eliminar largos tiempos de espera, otorga a los clientes un servicio de alta calidad y una oferta nutritiva de alimentos.

Canales de Distribución

La entrega de los productos y punto de contacto con los clientes y consumidores es a través del local móvil ubicado dentro del campus universitario, desde el cual se realizará la venta de los distintos productos que se ofrecen y donde se dispondrán distintas promociones, dependiendo de la demanda y oferta instalada.

²⁴ EL DEFINIDO [en línea] Resultados primer Censo Vegetariano Chile, 2013 [en línea 20 de marzo de 2015] http://www.eldefinido.cl/actualidad/pais/1303/Que_resultados_arrojo_el_primer_censo_a_vegetarianos/

IV.1.3 Relaciones con los Clientes

La cercanía con los consumidores y su satisfacción, son las principales características que Veggie Stop busca para lograr tener relaciones profundas y duraderas que permitan crear un lazo sólido, por lo que es indispensable contar con personal de trato amable y cercano al consumidor y que entregue buen servicio, de manera que cada atención sea una experiencia positiva y agradable, que invite a los clientes a regresar no sólo por la excelente calidad de los productos en venta, sino que también por la calidad de la atención.

Veggie Stop necesita buscar y conseguir clientes con quienes pueda establecer relaciones a largo plazo, para lo cual se realizarán, periódicamente, eventos como degustaciones de los productos, de manera que no sólo pueda atraer más clientes, sino conocer sus preferencias. Así también Veggie Stop contará con una fan page en Facebook, donde promocionará los productos y ofertas, de manera que los clientes y consumidores puedan hacer seguimiento de la oferta disponible.

Como una manera de fidelizar a los consumidores y clientes, Veggie Stop pondrá en marcha ofertas especiales que tengan productos a precios más bajos a partir de la combinación de ellos al momento de la compra. También se levantarán promociones que consideren, por ejemplo, el regalo de uno de los productos, cuando se compran 5 o 7 almuerzos, en base al sistema de compra de tickets.

IV.1.4 Modelo de Flujo de Ingresos

El modelo de negocio de Veggie Stop tiene su fuente de ingresos a través de transacciones derivadas de pagos de los consumidores por cada producto adquirido.

Las transacciones se realizarán través de venta directa en local móvil. Lo que si bien implica tener precios predefinidos y fijos para los productos a ofertar, también se considera la creación periódica de promociones, las que tendrán como principal característica ser dinámicas y adaptadas, en tiempo real, a la situación de la demanda y la oferta disponible.

Estas ofertas se informarán en el mismo local móvil, así como en el fan page de Facebook de Veggie Stop y en campañas de mailing.

IV.1.5 Recursos Claves

Los recursos clave que permitirán a Veggie Stop mantenerse en el mercado alimenticio están distribuidos en Físicos, Humanos e Intelectuales, según la siguiente descripción:

- Físicos: el recurso más importante es el local móvil en que se preparan y entregan los productos que compran los consumidores, el que con su aspecto llamativo y distribución interior, permitirán expendio de productos de gran calidad y sabor.
- Humanos: es imprescindible contar con cocineros y personal de atención a público, que tengan gran manejo de la información relacionada a la comida que se dispone para los consumidores, así como también es crucial el trato que el personal tenga en cuanto a la calidez en la atención al público y que sean capaces de crear lazos.
- Intelectuales: en este tipo de recursos, es de vital importancia la gama de recetas que serán utilizadas en la preparación y armado de los productos a comercializar y su calidad, así como toda la información que manejen los trabajadores de Veggie Stop para entregar al público en cuanto a alimentación saludable y estilos de vida vegetariana y vegana.
- Tecnológico: La empresa buscará tener presencia permanente en las redes sociales, con una fan page en Facebook, lo que permitirá promover los productos, promociones y otra información de interés de los consumidores y clientes Veggie Stop. También contará con campañas de mailing a los clientes y consumidores inscritos en la base de datos de la empresa.

IV.1.6 Asociaciones Claves

La red de proveedores y socios que contribuirán a que Veggie Stop funcione y pueda entregar su propuesta de valor a un número creciente de consumidores finales es amplia:

- Tiendas y cooperativas donde se adquirirán las materias primas con certificación sanitaria al día. Especialmente tiendas de La Vega Central.
- Tiendas orgánicas y/o naturistas, donde se adquirirán ingredientes especiales para el armado de los productos a ofrecer.
- Redes de cocineros que conozcan de preparaciones vegetarianas y veganas variadas, sabrosas y fáciles de armar, que también puedan ser disfrutadas por personas que gusten de comida llena de sabor, así como veganos, vegetarianos y personas con alergias alimentarias específicas.
- Agrupaciones sociales tales como Vegetarianos Chile, para poder promocionar los productos.
- Proveedores de empaques que utilizaremos para entregar los productos.
- Empresas de tamaño micro y pequeño que fabriquen alimentos saludables y sanos aptos para veganos, vegetarianos, así como para quienes sufren de alergias alimentarias, pero que sean ricos en sabor, de manera que puedan ser bien valorados por todo tipo de paladares.
- Campus estudiantil donde se emplazará la Kombi para ofrecer los productos, lo que requiere la realización de gestiones con la autoridad respectiva, para convenir un contrato de comodato por un plazo determinado, renovable de acuerdo a la evaluación de nuestro desempeño y necesidades de la Facultad.
- Taller de reparaciones donde se dará la infraestructura necesaria para la operación de local móvil, así como todo tipo de ajustes y reparaciones que pueda requerir.

IV.1.7 Estructura de Costos

La siguiente estructura de costos muestra cómo se desglosan las inversiones y gastos de Veggie Stop. Principalmente se presenta para los años en los cuales se realizarán:

- Inversión en la primera y segunda Kombi
- Inicio de la Operación

Estructura de Costos Veggie Stop				
I Costos Inversión	Año 0	Año 1	Año 3	Año 4
Kombi Veggie Stop 1	\$3.000.000			
Kombi Veggie Stop 2			3.240.000	
Equipamiento Kombi 1 (fribogar, juguera, microondas, horno, tostador eléctrico)	\$235.000			
Equipamiento Kombi 2 (fribogar, juguera, microondas, horno, tostador eléctrico)			\$253.800	
Notebook Kombi 1	\$300.000			
Notebook Kombi 2			300.000	
Registro de marca (Considera publicación en el Diario Oficial. El pago de la marca dura 10 años)	\$205.960			
Gastos administrativos y legales inicio de actividades	\$350.000			
Equipos y enseres Kombi 1 Utensilios de cocina (Incluye mermas 20%)	\$372.000			
Equipos y enseres Kombi 2 (Incluye mermas 20%)			\$401.760	
Licencias de software notebook Kombi 1	\$50.000			
Licencias de software notebook Kombi 2				\$54.000
Total Costos de Inversión	\$4.512.960	\$0	\$4.195.560	\$54.000
II Costos Fijos	Año 0	Año 1	Año 3	Año 4
Sueldo cajera/administradora de lunes a viernes Kombi 1		\$7.200.000		
Sueldo cajera/administradora de lunes a viernes Kombi 2				\$8.352.000
Sueldo personal atención de público y cocina de lunes a viernes Kombi 1		\$5.760.000		
Sueldo personal atención de público y cocina de lunes a viernes Kombi 2				\$6.480.000
Sueldo cajera/administradora por turno fines de semana Kombi 1		\$2.640.000		
Sueldo cajera/administradora por turno fines de semana Kombi 2				\$3.000.000
Sueldo personal atención de público y cocina por turno fines de semana Kombi 1		\$2.112.000		
Sueldo personal atención de público y cocina por turno fines de semana Kombi 2				\$2.400.000
Uniformes Kombi 1		\$24.000		

Uniformes Kombi 2				\$25.920
Aseo kombi 1		\$220.000		
Aseo Kombi 2				\$237.600
Arriendo equipo Transbank Kombi 1		\$177.487		
Arriendo equipo Transbank Kombi 2				\$268.800
Insumos administrativos Kombi 1 (Boletas, facturas, papelería)		\$200.000		
Insumos administrativos Kombi 2				\$216.000
Depreciación Kombi 1		\$1.420.360		
Depreciación Kombi 2			\$1.259.952	
Permisos y patentes municipales Kombi 1	\$40.000			
Permisos y patentes municipales Kombi 2			\$43.200	
Intereses préstamo	\$1.500.000	\$849.269	\$715.178	\$509.223
Merma Kombi 1(materia prima, empaque, etc)		\$1.512.225		
Merma Kombi 2				\$1.814.670
Mantenimiento y reparación Kombi 1		\$1.510.000		
Mantenimiento y reparación Kombi 2				\$1.630.800
Total Costos Fijos	\$1.090.000	\$23.670.341	\$2.018.330	\$24.935.013
III Costos Variables	Año 0	Año 1	Año 3	Año 4
Servicios básicos Kombi 1 (Luz, agua, etc)		\$830.500		
Servicios básicos Kombi 2 (Luz, agua, etc)				\$896.940
Gastos de promoción y marketing Kombi 1		\$747.000		
Gastos de promoción y marketing Kombi 2				\$806.760
Bencina Kombi 1		\$600.000		
Bencina Kombi 2				\$648.000
Porcentaje Transbank Kombi 1		\$1.072.523		
Porcentaje Transbank Kombi 2				\$1.308.324
Materia prima Kombi 1		\$27.239.657		
Materia prima Kombi 2				\$32.687.588
Empaque Kombi 1		\$2.486.880		
Empaque Kombi 2				\$2.984.256
Otros (cubiertos, platos etc) Kombi 1		\$517.959		
Otros (cubiertos, platos, etc) Kombi 2				\$621.550
Total Costos Variables	\$0	\$33.494.519	\$0	\$39.953.419
Total	\$5.602.960	\$57.164.860	\$6.213.890	\$64.942.432

IV.2 Análisis Interno

IV.2.1 Análisis FODA y sus Estrategias

- Fortalezas:

- Los locales móviles son de costo bajo, por lo tanto, esto facilitará un plan expansivo en el mediano plazo.
- Las sabrosas preparaciones cuentan con ingredientes de bajo precio, por lo tanto, esto ayudará a tener ofertas económicas para satisfacer los gustos de los consumidores (eficiencia en costos), lo que permite una buena relación “precio - calidad”.
- Amplia red de apoyo para lograr contar con buen personal de atención al público y que prepare los alimentos a vender, gente conocedora de la importancia de alimentarse sanamente y sus beneficios para mente y cuerpo, lo que facilitará el traspaso de estas experiencias a los consumidores.
- Atención personalizada en el local.
- Atención rápida frente a los pedidos (entregar en un plazo menor a 4 minutos de espera).
- Sabrosa y variada oferta de productos (atractivos menús) que contemplan no sólo a los vegetarianos, veganos e intolerantes a algún tipo de alimento, sino que piensan en todo tipo de paladares al tener productos llenos de sabor, frescos y de calidad.
- Producto puede ser consumido en cualquier lugar.

- Debilidades:

- Dado que el local móvil es pequeño y que la legislación vigente no permite producir grandes cantidades de alimento en él, los productos no podrán ser

preparados en grandes volúmenes, lo que trae como consecuencia la imposición de restricciones para generar mejores utilidades asociadas a un volumen mayor de venta.

- La capacidad del local móvil, para mantener cantidad de alimentos, es muy limitada, lo que eventualmente puede significar no contar con un volumen de productos suficientes para satisfacer la demanda de los consumidores, si los alimentos disponibles para el día se acaban en horas tempranas.
 - Fuerte estacionalidad de la demanda presentada durante el año en la Facultad, en atención a los semestres académicos y la programación asociada a ellos.
 - Alta dependencia de Veggie Stop respecto de los proveedores de insumos naturales para la preparación de la oferta de productos.
 - Poco capital inicial para ingresar a competir agresivamente con SODEXO y en otras universidades que presenten características similares a la FEN.
 - Contrato a plazo fijo con la Facultad.
- **Oportunidades:**
- Analizadas las ofertas de productos alimenticios disponible en la Facultad y sus alrededores, se detectó que la oferta de comida vegetariana, vegana o para intolerantes alimentarios es escasa, dado que no presentan disponibilidad de productos que cumplan cabalmente con las características que el tipo de consumidor identificado requiere para satisfacer sus necesidades.
 - Las tendencias en el mundo indican que las personas prefieren, cada día más, alimentos saludables y que esos consumidores son en su mayoría los jóvenes, por lo tanto, es interesante pensar en que son los alumnos de educación

superior un buen foco al que apuntar para fomentar el consumo de alimentos saludables.

- Cada día hay más centros de educación superior en Chile²⁵, los que intentan tener cada vez más alumnos en las aulas, considerando poco espacio o instalaciones sin la capacidad suficiente para entregar alimentación de calidad a todo el alumnado o al menos gran parte de él. Por lo tanto, una buena alternativa de oferta de alimentos es disponerlos en un local donde se utilice poco espacio, y que sea móvil, de manera que en situaciones en que la Universidad requiera disponer de ese espacio para algún evento especial, el local móvil puede retirarse fácilmente, lo mismo para los fines de semana, por ejemplo. Esta realidad que se repite en tantos centros educacionales nos

²⁵ <http://www.biobiochile.cl/2015/02/16/continuan-aumentando-los-alumnos-que-estudian-en-educacion-superior-en-chile.shtml>

permite pensar en la factibilidad en el corto a mediano plazo, de extender nuestros servicios a distintos locales de educación superior.

- Mala percepción de los consumidores FEN en relación al “precio - calidad” del competidor directo, SODEXO.
 - Los consumidores FEN consideran que SODEXO les presta un mal servicio en atención a la baja calidad de los productos y largos tiempos de espera para acceder a ellos.
 - Poca infraestructura disponible para el consumo de alimentos, y el tipo oferta de estos limita los espacios que pueden ser utilizados con este fin.
- **Amenazas:**
- Los alumnos cuentan con un presupuesto restringido para hacer frente a múltiples necesidades.
 - Cantidad baja de alumnos de pregrado con alimentación del tipo vegana, vegetariana, o que sufran de alergias alimentarias.
 - Baja oferta de precios por parte de Minimarkets del barrio.
 - Alta rivalidad de los competidores y beneficios para ellos por parte de las economías de escala.
 - Alto riesgo de potenciales entrantes dado los bajos costos de inversión requeridos.

IV.2.2 Cadena de Valor

- Actividades Primarias:
 - Logística Interior: El local móvil estará habilitado para mantener frutas y verduras, así como jugos y té helado, en contenedores fríos (refrigerador y neveras eléctricas), así como también contará con horno y microondas para calentar los

platos que lo requieran, junto con juguera para preparar los jugos de fruta del día.

- Operaciones: El horario para realizar las compras en La Vega Central será de 7 a 8 hrs. Luego, la Kombi partirá rumbo a la FEN, para trabajar de 10 a 12 en la preparación de todo lo necesario para la venta de almuerzos y platos y líquidos que requieran armado.
El horario de atención al público será de 10 a 17 hrs, luego de eso, se cierra la Kombi, para ordenar, hacer cuadratura de caja, qué es lo que se debe agregar a las compras del día siguiente, o que se debe quitar. Se estima que la Kombi dejará la FEN a las 17 horas, para ir rumbo a su estacionamiento en Providencia.
- Logística Exterior: Tendremos un cajero que recibirá los pagos de los clientes y entregará un vale por cada compra, para que el cocinero arme lo que se compró y lo entregue.
- Marketing y Ventas: se contará con llamativos afiches que muestren la oferta de productos con sus respectivos precios, así como también las promociones vigentes. Además de degustaciones, exhibiciones en punto de venta y promociones en general según mes de venta.
- Servicios: se contará con una atención 100% personalizada, directa y rápida.
- Actividades Secundarias:
 - Infraestructura de la Empresa: se cuenta con una Kombi corporativa, la que se encontrará habilitada con los aparatos adecuados para otorgar la rápida atención

a consumidores sustentada en una correcta preparación y puesta a disposición de los productos.

- Gestión de RRHH: contar con personal capacitado, motivado y de alta orientación de servicio al cliente.
- Desarrollo de la Tecnología: el principal desarrollo tecnológico estará dado por la habilitación de la infraestructura interna de la Kombi y sistema de Transbank. También se deben considerar los canales de contacto con clientes y consumidores, como son redes sociales y envío de mails.
- Aprovisionamiento: Diariamente o cada dos días, Veggie Stop adquirirá los insumos relacionados a frutas y verduras frescas, así como algunas semi preparadas, el caso de verduras para saltear, o preparadas y envasadas, como el caso de galletas, galletones y pastelería.

IV.2.3 Recursos, Capacidades y Competencias

Los principales recursos con que cuenta Veggie Stop son el local móvil, el conocimiento y capacidad de quienes preparan los alimentos y la red de proveedores con que se cuenta, con quienes es indispensable lograr un lazo a largo plazo de cooperación.

El logro de las metas de Veggie Stop sólo serán satisfactorios si se arma un equipo humano capaz de preparar alimentos llenos de sabor, sin descuidar los temas higiénicos, además de dar atención de calidad a los clientes y consumidores, buscando en todo momento estos vuelvan a comprar productos a Veggie Stop.

IV.2.4 Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva estará enfocada, en primera instancia, en el la calidad y frescura de los productos a comercializar, características que hoy día los alumnos FEN no ven reflejado en los productos que ofertan competidores directos como SODEXO, pero que aprecian y requieren. Al ser una empresa pequeña, orientada a la calidad de sus productos, Veggie Stop

asegura productos frescos día a día, aliándose con proveedores de la Vega Central para disponer de estas características en los insumos a considerar diariamente en las preparaciones que ofertará.

Además, Veggie Stop trabajará para ofrecer los productos con una gran relación precio - calidad.

Para poder mantener estas ventajas competitivas, Veggie Stop deberá centrar sus esfuerzos en la adquisición eficiente de insumos para generar un volumen atractivo de venta con el fin de generar un aumento de la demanda, permitiendo adquirir paulatinamente una mayor cantidad de insumos, lo que permitirá obtener un mejor precio de compra con los proveedores, y así traspasar este beneficio al cliente.

IV.3 Estrategia de Entrada

Veggie Stop entrará al mercado de la alimentación compitiendo con una oferta de precios bajos, asegurando calidad y frescura de los productos.

IV.4 Estrategia de Crecimiento

Inicialmente Veggie Stop presentará una estrategia de desarrollo de producto, ya que, trabajará en un mercado actual pero con productos completamente nuevos en relación a la oferta existente.

Luego del período estimado para el funcionamiento de Veggie Stop en la FEN, a futuro se considerará que la empresa crecerá con una estrategia de Desarrollo de Mercados, ya que se espera aumentar la participación de mercado con los mismos productos pero en mercados

nuevos, como por ejemplo: ofertando los productos Veggie Stop en otros campus estudiantiles de características similares a la FEN, es decir, que cuenten con un flujo atractivo de clientes.

IV.5 Estrategia de Salida

Veggie Stop dejará este modelo de negocio cuando su relación de capital de trabajo se vea amenazada, esto significa, cuando la deuda exigible supere los ingresos más líquidos.

V. Plan de Marketing

V.1 **Objetivos de Marketing y de Venta**

- a. Lograr una venta mínima de \$50.000.000 durante el primer año de gestión.
- b. Lograr al menos el 10% de participación de mercado durante el primer año de gestión.
- c. Durante el primer año de gestión, llegar al 80% del total de vegetarianos, veganos y alérgicos alimentarios de la FEN, los que, según resultados de la encuesta aplicada, corresponden al 10% del total del alumnado.

V.2 **Estrategias de Segmentación**

Veggie Stop concentrará sus esfuerzos de segmentación en los estudiantes de pregrado FEN cuya edad oscila entre los 18-23 años, que sean vegetarianos, veganos y/o intolerantes alimentarios.



Las variables de segmentación que se han considerado para este análisis son:

- Demográfica
- Psicográfica, por un tema de estilo de vida e inmediatez
- Conductual, por razones de ocasión y lugar de compra principalmente

V.3 Estimación de la Demanda

V.3.1 Estimación de Participación de Mercado

	Venta Total Año 2015	% Participación de Mercado
Sodexo	\$ 473,000,000	89.78%
VeggieStop	\$ 53,862,357	10.22%
Total:	\$ 526,862,357	



V.3.2 Número de Clientes

Número total de estudiantes Pregrado FEN²⁶: 2.790 para el 2015, con un promedio de edad que fluctúa entre los 18 - 23 años.

De acuerdo a la estimación de ventas del mes tipo detallada en el apartado IV.5.1 del presente documento, se han calculado los siguientes ingresos por venta, demanda anual, considerando la estacionalidad mensual, durante el primer año:

Mes	Ingresos por Ventas
Marzo	\$7.328.041
Abril	\$7.759.102
Mayo	\$7.759.102
Junio	\$5.172.735
Julio	\$5.172.735
Agosto	\$7.328.041
Septiembre	\$6.896.979
Octubre*	\$8.621.224
Noviembre	\$3.879.551
Diciembre	\$3.879.551
Enero	\$3.879.551
Febrero	\$0
TOTAL	\$67.676.610

*Definido como mes tipo

V.4 Estrategia de Producto/Servicio

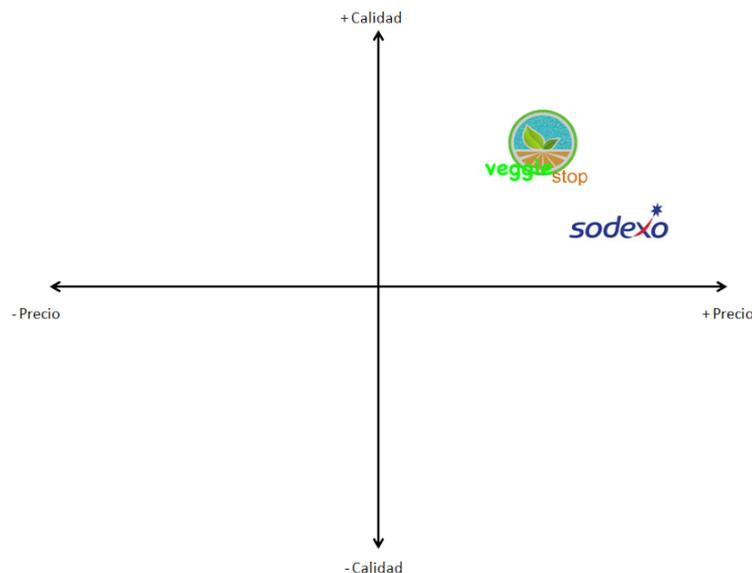
La estrategia de Veggie Stop se ajusta a una estrategia de desarrollo de producto, puesto que se ofrecen productos nuevos a un mercado que ya se encuentra establecido. De este modo se utilizará el desarrollo de productos nuevos lo que implica aumentar las alternativas de selección disponibles para el cliente.

²⁶ Información proporcionada por Secretaria de Estudios, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile [05 de junio de 2015].

En el desarrollo de un producto nuevo, se cubre un mercado actual con estrategias alineadas a la innovación de productos con el objetivo de obtener al menos el 10% de participación de mercado en el primer año de gestión.

V.4.1 Mapas de Posicionamiento

Para determinar el posicionamiento de SODEXO se tomó como referencia la evaluación del servicio de casino “almuerzos desde la casa”²⁷.



V.5 Estrategia de Precio

La estrategia que usará en Veggie Stop será de penetración.

Precio inicial bajo en relación al principal competidor (SODEXO) para atraer importante número de clientes que permita generar una cuota de mercado. Esto en razón de que con un

²⁷ UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES INFRAESTRUCTURA Y PLANTA FÍSICA, Avendaño Jorge, Primavera 2013, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile.

volumen de venta alto podremos obtener eficiencia en costos para Veggie Stop y esta reducción traspasarla al cliente, dada su alta sensibilidad al precio.

V.5.1 Para el Inicio y el Largo Plazo

La estrategia de precios definida consideró, para el corto y largo plazo, diferentes porcentajes de utilidad por sobre el costo de producción. La siguiente tabla da cuenta de ello:

Productos	Porcentaje de UT venta
Galletón de avena	280,0%
Mix frutos secos de 150 gr.	200,0%
Sándwich	194,0%
Fajitas de verduras	332,0%
Pastelería	235,0%
Batidos de frutas	185,0%
Ensalada de verduras	200,0%
Almuerzo (plato fondo, fruta de la estación y té helado)	200,0%
Ensalada de frutas	130,0%
Pizza vegetariana	222,0%
Frutas de la estación	350,0%
Taza de té o Infusión	250,0%
Jugos naturales	295,0%

El detalle del precio unitario y monto total de ventas por unidad se presenta en el Anexo 5 del presente documento, considerando el costo de la producción de insumos, el costo de empaque

y el de accesorios complementarios (vaso, cubiertos, servilleta) en los casos que corresponde.

A la sumatoria de todos esos costos se le agregó el porcentaje de utilidad indicado.

Cabe observar que el precio de venta unitario fue redondeado (sumando o restando pesos) para tener un precio de venta más cómodo en la operación.

Por otro lado, es importante considerar que en el día a día se irán disponibilizando ofertas de productos, en base a la disponibilidad en el local y la demanda de éstos.

V.6 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que utilizará Veggie Stop es una estrategia de distribución directa entre Veggie Stop y los clientes, para ello en la etapa inicial del proyecto se utilizará el canal de venta directa a través del carro móvil (Kombi).

V.6.1 Identificar los Principales Canales

Durante la primera etapa de desarrollo de Veggie Stop el principal canal es directo y presencial, el local móvil de atención directa al público. Una imagen donde se puede ver bosquejo de lo que será el local móvil, se encuentra en el Anexo 7 del presente documento.

V.6.2 Sitio Web y Redes Sociales

Dentro de la primera fase del proyecto se utilizarán las redes sociales disponibles, como Facebook, a través de un Fan Page, cuya imagen se puede ver en el Anexo. Lo anterior, por ser esta una red social masiva y de alto nivel de utilización dentro del target seleccionado por Veggie Stop. Además permite generar contacto directo y en tiempo real con el consumidor.

V.7 Estrategia de Comunicaciones

Marca: Veggie Stop

Contexto: Veggie Stop es una marca nueva que recién se lanza al mercado a fines del año 2015 dentro del mundo universitario, inicialmente en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Siendo su principal característica el hecho que refleja un producto vegetariano, saludable sin ingredientes de origen animal, ideal para un segmento de clientes vegetarianos, veganos e intolerantes a algún tipo de alimento.

Su lanzamiento tiene como foco el canal de venta directo respaldado firmemente en un buen servicio al cliente, y en paralelo con el desarrollo de una cuenta de Facebook, con el objetivo de generar contacto directo, en tiempo real con los clientes y consumidores de Veggie Stop.

Objetivos de comunicación:

Los objetivos de comunicación para Veggie Stop se han establecido según el siguiente detalle:

- Mostrar características únicas de los productos: frescos, sanos y naturales.
- Dar a conocer que existe una marca con un servicio rápido de atención a los clientes.
- Marca vegetariana ingresa al mundo universitario en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Oportunidad:

- Potenciar la cercanía y cotidianeidad de la marca Veggie Stop con un alimento saludable y económico.
- Veggie Stop ofrece productos de fácil manipulación que evita el colapso de espacios establecidos para la ingesta de alimentos, permitiendo ser consumido en cualquier momento y lugar.

Target comunicacional:

Específico: Jóvenes universitarios entre 18-23 años de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Mensaje a comunicar:

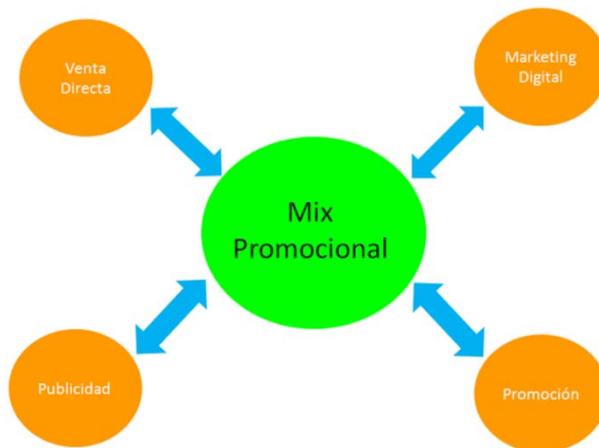
Veggie Stop ofrece productos de gran calidad y sabor, caracterizados porque en su mayoría no son origen animal, aptos para vegetarianos, veganos y para distintos tipos de intolerantes alimentarios, y se pueden comer al paso.

Efecto que se espera generar:

Que los estudiantes de Pregrado FEN conozcan que existe una marca de producto saludable vegetariano que sea preferida por su calidad, sabor y variedad.

V.7.1 Herramientas de Promoción y Presupuesto

V.7.1.1 Mix



V.7.1.2 A Quiénes se Dirige (cliente final, mayorista, minorista)

Los productos de Veggie Stop se dirigen a todos quienes transiten en el campus educacional y quieran disfrutar de alimentación al paso, sana y nutritiva. En especial para estudiantes de

pregrado que tengan entre 18 y 23 años de edad, con alimentos aptos para vegetarianos, veganos e intolerantes alimentarios.

V.7.1.3 Herramientas Específicas, Medios, Público Objetivo

Veggie Stop utilizará:

- **Plan de exhibición:** utilizar los espacios disponibles principalmente al aire libre de la FEN para mostrar el nuevo local de venta (Kombi), que ya será un llamado de atención al romper el esquema tradicional del canal de venta de comida (casino) de la Facultad. En fechas específicas en que se participará activamente con exhibiciones adicionales, activación de precios y degustaciones.
- **Degustaciones:** periódicamente, se realizarán degustaciones con el fin de que el potencial consumidor conozca la calidad y variedad de los productos. Lo anterior, tiene relación con las estrategias de venta y búsqueda de mejores resultados durante el primer año de gestión de Veggie Stop.
- **Ofertas de precios en punto de venta:** se desarrollarán descuentos promocionales sobre los precios de los productos que se observen débiles en sus niveles de venta, en productos nuevos para incentivar su consumo y en menús promocionales (que son los que se estima un mayor porcentaje de venta estimada).
- **Visibilidad:** se trabajará con afiches cuya imagen más destacada será la fotografía de los productos y sus ingredientes, los cuales se rotarán periódicamente. También se considerarán pendones distribuidos en espacios comunes autorizados.
- **Digital:** Se creará una fan page en Facebook, con el fin de tener contacto directo y en tiempo real con el target de Veggie Stop. Además, se buscará transmitir las actividades promocionales que tendremos periódicamente.

V.8 Estrategia de Ventas

Dentro de la estrategia de ventas se ha considerado:

- Consolidar un equipo capacitado con conocimiento en menús vegetarianos y saludables
- Rápida y eficiente atención para clientes
- Utilización de precios promocionales
- Descuentos a clientes frecuentes
- Uso de redes sociales (fan page en Facebook)
- Constante innovación en los menús y productos disponibles
- Levantar una base de datos con nombre y correo electrónico de los clientes.

V.9 Presupuesto de Marketing

ÍTEM	PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN Y VENTAS 2015										2016		\$ 747.000
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	TOTAL
Exposición (Kombi)	\$ 300.000												\$ 300.000,0
Otros (volantes, catálogos, afiches, otros)	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 5.000		\$ 20.000		\$ 125.000,0
Pendones Roller	\$ 36.000										36000		\$ 72.000,0
Facebook													\$ -
Degustaciones	\$ 40.000	45000	\$ 20.000	\$ 15.000		20000		\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 10.000	\$ 30.000		\$ 250.000,0
Oferta de Precio en punto de venta													

ÍTEM	CARTA GANTT DE ACTIVIDADES											
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Exposición (Kombi)												
Otros (volantes, catálogos, afiches, otros)												
Pendones Roller												
Facebook												
Degustaciones												
Oferta de Precio en punto de venta												

V.10 Métricas e Indicadores para Monitoreo del Plan de Marketing

Indicadores de monitoreo del plan de marketing:

	Objetivo	Indicador
Comercial	Incremento Ventas	N° de clientes nuevos % Variación de ventas
	Penetración de Mercado	% Clientes nuevos / Total de clientes
	Eficiencia Comercial	Pedidos / oferta presentada
Marketing	Fidelización	% de cliente que repite su compra
	D° Productos	N° de productos nuevos creados// N° de menús nuevos desarrollados
	Servicio (Tiempo de respuesta)	No mas de 5 minutos en entregar un producto
	Cobertura de Mercado	% Participación de Mercado
	Exhibición de productos	N° de producto en promoción vendido.

VI. Plan de Operaciones

VI.1 Estrategia de Operaciones

Para operar la empresa requiere contar con un equipo humano idóneo para completar las labores diarias de preparación de alimentos, atención a público, así como selección y compra de las materias primas. Este equipo debe ser cuidadosamente seleccionado, para poder asegurar el funcionamiento óptimo del local móvil.

Se espera realizar compras diarias o día por medio directamente en la Vega Central, comprando al contado a dos o tres proveedores habituales, de manera que se cree un lazo de confianza y cooperación que permita siempre poder obtener buenos precios y excelentes productos. En caso de no poder ir directamente a la Vega a realizar las compras para abastecer el negocio, estos proveedores deberían ser capaces de poder hacer despacho de los productos requeridos.

Las compras de insumos para los días de semana deben ser estimadas de manera diferente que las de los fines de semana. Esos insumos deben ser reservados los días viernes, de manera que la participación en ferias o eventos de distinta índole, puedan comenzar a primera hora de cada sábado o domingo.

VI.2 Flujo de Operaciones

La primera acción del día corresponde a ir a buscar a la Vega los productos para preparar los alimentos, o en su defecto, coordinar la entrega y traslado desde el proveedor al campus, lo que podría ser agendado el día anterior o a primera hora de la mañana. Esta tarea está a cargo del administrador-cajero.

Veggie Stop comenzará a operar, de lunes a viernes, a las 10 hrs en el campus universitario, hasta las 17 hrs, para luego comenzar con el orden del local y cierre de caja. Con esto, se busca estar operativos para vender en horario de alta demanda, definido entre 12 y 15.30 hrs.

Los fines de semana el trabajo será en los horarios en que se establezca, dependiendo del evento en que se participará.

Al finalizar cada día de ventas, se debe cerrar el local móvil y hacer limpieza de los utensilios y aparatos utilizados, se debe hacer revisión de inventario y estimar cuánto es lo que se debe comprar para el siguiente o siguientes días. Se debe hacer cuadro de la caja y finalmente, se debe asear y mover la Kombi hasta su estacionamiento a la espera del trabajo del día siguiente.

VI.3 Tecnología, Procesos, Recursos Clave y Rol de las Personas

Ubicación Geográfica (Oficinas, Bodegas y Puntos de Venta)

La clave para que Veggie Stop pueda tener un funcionamiento correcto y acorde a lo que se espera en cuanto a ventas, es contar con el personal idóneo para la atención a público y preparación de alimentos. Sólo con buena preparación de alimentos y buena atención al público, se logrará que los clientes y consumidores crezcan y siempre regresen por más productos. La preparación de platos “al paso” llenos de sabor, aptos para todo tipo de paladares, es el factor que hará que los clientes crezcan y vuelvan.

Por lo tanto, los principales procesos de Veggie Stop son Selección del equipo de trabajo, Aprovisionamiento, Preparación de alimentos, Atención al Público, Cierre de Local. También es un proceso muy importante tener al día las mantenciones técnicas de los equipos que tiene la Kombi para mantener los alimentos correctamente refrigerados y que permiten su preparación, así como la mantención de la misma Kombi.

Para facilitar la compra de los clientes, Veggie Stop contará con ventas a través del sistema Transbank, ampliamente usado hoy en día en todas las universidades del país. También se podrán hacer encargos vía e-mail, previo depósito electrónico, con retiro de los productos directamente en el local móvil, esto gracias a las ofertas que diariamente se publicarán en el fan page Facebook que Veggie Stop dispondrá para estar más cerca de sus clientes y consumidores.

En cuanto a la ubicación geográfica, el local móvil estará ubicado en el campus Andrés Bello de la FEN, situado en Diagonal Paraguay 205, Santiago. Considerando la cantidad de alumnos que fluyen por el campus y las características que se requieren para instalar y operar en un local móvil, si bien en el plano físico que se puede ver en el Anexo 8 del presente documento se definen²⁸ tres posibles espacios para instalar el local móvil, las locaciones ideales son aquellos que tienen mayor afluencia de personas, esto es, entre Biblioteca y Tecno Aulas como primera prioridad, donde los alumnos se reúnen naturalmente en la cercanías de los Centros de estudiantes y Campo Deportivo, luego, en segunda prioridad está la ubicación del edificio Z.

El lugar donde el local móvil se resguardará, mientras no está en funciones de trabajo, es en un espacio en terreno de una de las socias fundadoras, lugar que será el centro de operaciones y preparativos del local.

²⁸ Según información proporcionada por la Unidad de Planta Física, Estructura y Servicios Generales en representación de la Unidad Central de la FEN

VII. Plan de Implementación

VII.1 Estrategia de Desarrollo

Para lograr cumplir con el plan de negocios que se muestra en este documento, se ha decidido contar con capital propio de las socias fundadoras para las inversiones que se requieren en el período de puesta en marcha, luego, para cubrir costos operacionales del primer mes y parte del segundo, se opta por la tramitación de un crédito en una institución financiera, esto, con el fin poder pagar al contado los insumos y materias primas a los proveedores, de manera que se logre una relación de confianza y cooperación para el largo plazo, así como de asegurar el pago de sueldos de quienes trabajen en el local, de manera que se sientan valorados y protegidos por la empresa.

El lograr relaciones de confianza y cooperación con los proveedores es crucial para lograr un buen funcionamiento del negocio, ya que son esos proveedores los que permitirán que el negocio crezca en el mediano plazo, con buenos precios y calidad de productos, facilitando el traslado de los insumos en caso de que no se pueda ir a retirarlos directamente a la Vega Central y considerando en su oferta, nuevos productos que requiera Veggie Stop para operar con calidad e innovando en su carta de alimentos.

Lo mismo ocurre con las personas que trabajen en el local, son una pieza fundamental para lograr el éxito en las ventas, ya que sólo el compromiso de ellos y la calidad de las preparaciones permitirá dar continuidad a los servicios y calidad en la atención, de manera que la clientela que conozca los productos de Veggie Stop, quiera regresar.

VII.2 Avances y Requerimientos de Recursos

Al comienzo de ejecución de la idea de negocios, se requiere contar con la Kombi para su habilitación y en paralelo avanzar en la gestión de las autorizaciones administrativas y sanitarias que correspondan, luego de realizar la constitución formal de la empresa.

Para la compra de la Kombi remodelada, se debe contar con el dinero antes de la transacción, ya que el pago del trabajo de remodelación y compra de la Kombi, se hará en tres cuotas, una antes de comenzar los trabajos, una vez que se cierra la negociación, otra cuota en la mitad del trabajo y otra contra entrega, un mes y medio después del primer pago y habilitación para manejo y venta de alimentos, así como de su acabado de imagen con logo y colores de Veggie Stop. También se deben considerar los aparatos con que es necesario proveer el local para operar, como son refrigerador, horno, microondas, etc., así como la compra de un equipo computacional que servirá para operar, mantener inventario y contacto con los clientes y consumidores a través de e-mail y redes sociales.

Trámites legales, sanitarios, compra, remodelación y habilitación del local móvil requieren de \$4.752.960, monto con el que se debe contar al inicio del trabajo del presente plan. Se cuenta también en esta primera etapa, con un capital de trabajo, asociados a todo lo que se requiera para poder gestionar que los trámites se realicen y la operación del primer mes y medio de operación.

Para poner en operación el local móvil, se requerirá contar con un crédito que permita cubrir los costos operacionales del primer mes y una parte del segundo, el que se ha estimado en \$7.000.000. Esto servirá para asegurar la operación correcta del negocio en su período más complejo, donde la gente no conoce de Veggie Stop ni la calidad y gran sabor de sus productos, por lo tanto, las ventas estimadas son más bajas en ese período.

VIII. RSE y Sustentabilidad

En primer lugar, antes de realizar el análisis de los Stakeholders y valores éticos del negocio, es necesario plantear un concepto de RSE:

“Una visión de negocios necesaria para la sostenibilidad y competitividad de las empresas, que les permite integrar armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor.”²⁹

Por lo anterior, y tomando como referencia a uno de los principales actores a nivel nacional en la materia es que Veggie Stop adscribe a los siguientes principios relacionados a RSE y sustentabilidad:

- Ir más allá de los mínimos exigidos por la legislación.
- Considerar la RSE como parte integral del ADN de la empresa
- Considerar la RSE como parte de la estrategia de nuestro negocio
- Ofrecer soluciones a la comunidad más allá de la satisfacción de las necesidades a través de nuestros productos.

Para poder dar aplicación a lo que arriba describimos como parte de la filosofía Veggie Stop, es necesario en primer lugar “mapear” a nuestros Stakeholders a nivel interno y externo.

VIII.1 Mapa de Stakeholders

Como Veggie Stop Stakeholders: comprende trabajadores, organizaciones sociales, proveedores y actores claves que se ven afectados por las decisiones de la empresa, de este

²⁹ www.acciónrse.cl [página web 20 de marzo de 2014]

modo, es fundamental generar confianza con ellos para favorecer el desarrollo de la organización.

VIII.2 Valores Éticos del Negocio

- Apoyar el desarrollo de la alimentación saludable y promoverla
- Principios de Comercio Justo con los proveedores

Para Veggie Stop abrazar los principios del comercio justo implica mantener una relación constante a largo plazo con precios mínimos de compra establecidos que cubran los costos de producción, pagando al contado y brindando a los proveedores seguridad en la relación comercial con nuestra empresa.

Como contrapartida a la relación comercial segura, los productores deberán mantener conductas de producción sustentable con el medio ambiente y trato justo hacia sus trabajadores.

Si bien Veggie Stop es una empresa pequeña, consagrar el comercio justo como uno de sus valores éticos les permite colaborar con la lucha en contra de la disminución de la pobreza y la desigualdad.

- Ambiente de trabajo amigable con jornadas flexibles.

IX. Riesgos Críticos

IX.1 Riesgos Internos

Dada la naturaleza de la oferta del negocio, un rasgo crítico interno que se debe manejar con cuidado y constancia es la higiene y correcta manipulación de los alimentos, de manera que la salud de los consumidores no corra riesgo alguno ante el consumo de productos preparados en Veggie Stop y el reconocimiento de productos de calidad no vaya solo por la entrega de buen sabor y fresca en los alimentos, sino que también en la higiene puesta en su preparación y manipulación.

La capacidad del local móvil para mantener alimentos es limitada, por lo que ante una gran demanda, la limitación del espacio dificultará poder expandir la oferta para lograr cubrir las necesidades de la clientela.

IX.2 Riesgos Externos

Dado que los principales clientes a los que están orientados los productos de Veggie Stop son estudiantes, su sensibilidad a cambios en la economía es grande, es decir, siempre deben maximizar los beneficios que logran con su dinero y están sujetos a la realidad familiar también, por lo tanto, ante caídas en la economía del país, los alumnos universitarios verán al corto plazo afectada su capacidad de compra y tendrán que optar por formas alternativas de alimento durante el período universitario.

Por otro lado, dado que la venta de frutas y verduras se ve directamente afectada, positiva o negativamente, ante la situación climática que viva el país, los precios de los productos que se obtengan a base a estos productos también se verán afectados por las inclemencias del clima. Por esta razón, si bien Veggie Stop busca tener siempre productos frescos y de calidad, en caso de alzas de precio en frutas y verduras, los costos se verán afectados de manera importante, lo que afectará las utilidades que se obtengan, de manera que se pase lo menos posible el alza de costos a los clientes.

IX.3 Plan de Mitigación

Para mitigar los riesgos internos es indispensable lograr una exhaustiva mantención de la higiene y revisión de los procedimientos de manipulación de alimentos, de acuerdo a la normativa vigente e incluso poner puntos de control adicionales, de ser necesarios. Debe ser una obligación para Veggie Stop lograr alimentos de calidad con los máximos estándares de higiene en su manipulación y producción.

Por otro lado, para lograr una buena capacidad de almacenamiento es importante mantener la Kombi ordenada y con los implementos interiores que permitan maximizar el espacio. En ese sentido, el diseño de la Kombi ya considera manejo del espacio para mantención de una importante cantidad de alimento.

Por el lado de los riesgos externos, es importante lograr alianzas con los proveedores, de manera que la confianza logre que se traspase el mínimo de costos adicionales a los productos que usará Veggie Stop en la producción de su oferta. Sólo logrando que los proveedores confíen en la empresa y sean partners de Veggie Stop, se lograrán los mejores precios posibles. También es un punto importante ofrecer a los clientes buenas promociones que les permitan ahorros en los costos, como por ejemplo, que por la compra de 7 almuerzos se regala una ensalada de fruta, o por la compra de 10 se obtiene otro almuerzo gratis.

X. Propuesta Inversionistas (Conclusiones)

A lo largo del presente plan de negocios se puede ver que Veggie Stop es totalmente viable y que cubre una necesidad que los clientes hoy día requieren, al no tenerla cubierta con las opciones alimenticias existentes en la FEN. Por otro lado, hay distintos centros estudiantiles en Santiago con características similares a la FEN, campus Andrés Bello, donde se apreciaría positivamente un servicio de alimentación alternativo que pueda dar más variedad y posibilidad de elección a los estudiantes y quienes transitan por los campus.

Considerando lo anterior, se propone a los inversionistas crear una red de locales móviles que atiendan distintos centros estudiantiles en la región metropolitana, aprovechando, con mayor volumen, las economías de escala que se pueden generar en cuanto a compra de insumos, alianzas con proveedores de mantención de Kombis, y otros.

Financieramente el proyecto genera importantes ingresos, ya sea con baja inversión inicial, como en su etapa 1, donde las socias fundadoras consiguen lo que se requiere, así como con una alta inversión inicial, lo que ocurre en su etapa 2, donde se propone a inversores externos proveer los 66 millones aproximados, que se requieren para operar las 5 kombis esperadas.

La inversión inicial determinada para cada etapa del proyecto considera pago adelantado a los proveedores, con el fin de lograr relaciones de confianza y cooperación. Esto, en el corto plazo, se vuelve una condición crucial en el éxito del proyecto. Sólo con proveedores que crean en este proyecto, se podrá contar para resolver cualquier eventualidad que ponga en riesgo el funcionamiento de alguno de los locales móviles que esté operando en un momento determinado, por ejemplo, teniendo que enviar los insumos directamente al local móvil en lugar de esperar que se vaya a realizar la compras a dependencias de la Vega Central o Lo Valledor periódicamente. También con esta relación de confianza se podrán lograr importantes economías de escala en cuanto a la compra de insumos para la preparación y disposición de los alimentos a vender.

Los indicadores explicados en este documento muestran que la propuesta de contar con una red de 5 locales móviles en distintos centros educacionales con características similares a la FEN genera importantes ingresos y que la inversión inicial de 66 millones aproximados, será recuperada en el mes 14 de operación de estas Kombis, considerando un costo de capital del 12,45%. El VAN es de \$115.353.754 y la TIR arroja un resultado del 65%, mientras el Payback ocurre en el mes 14 de operación.

La comida saludable en el mundo cada día tiene mayor espacio y, por lo tanto, partir cuanto antes en Chile con un negocio como este, puede presentar, en el corto plazo, un crecimiento aún mayor que el estudiado y propuesto en este plan de negocios.

XI. Bibliografía

1. BRIGNARDELLO JERUSA, HEREDIA LISU, OCHARAN MARÍA PAZ, DURAN SAMUEL, Conocimientos alimentarios de vegetarianos y veganos chilenos [en línea]
2. JORDAN FRESNO, Gonzalo “ Las oportunidades para las empresas de Chile en los alimentos funcionales y nutracéuticos”
3. KOTLER PHILIPPE (2008), Fundamentos de Marketing 8va Edición
4. PORTER MICHAEL, “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, America Latina :78-95, 2008
5. UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES INFRAESTRUCTURA Y PLANTA FÍSICA, Avendaño Jorge, Primavera 2013, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile.
6. WHEELLEN L. THOMAS, HUNGER J. DAVID, “Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos”.

REFERENCIAS INTERNET:

1. RESULTADOS PRIMER CENSO VEGETARIANO EN CHILE [en línea] <http://www.vegetarianoschile.cl/chile-resultados-del-primer-censo-vegetariano/> [consulta 02 de febrero 2015]
2. VEGANISMO CRECE EN ALEMANIA EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS [en línea] <http://vista-se.com.br/veganismo-cresceu-800-nos-ultimos-3-anos-na-alemanha/> [consulta 02 de febrero de 2015]
3. MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, PROGRAMA ELIGE VIVIR SANO SECRETARIA EJECUTIVA [en línea 16 de marzo de 2015] <http://eligevivirsano.gob.cl/quienes-somos/>
4. BANCO CENTRAL <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm032014.pdf> [on line 16 de marzo de 2015]

-
5. EUROPEAN FOOD INFORMATION COUNCIL [en línea]
<http://www.eufic.org/article/es/expid/basics-alergias-intolerancias-alimentarias/> [18 de marzo de 2015]

XII. Anexos

XII.1 Anexo 1: Modelo CANVAS

<p>Red de Asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas de frutas y verduras con resolución sanitaria - Tiendas orgánicas/naturalistas - Redes de chefs/cocineros veganos/vegetarianos - Vegetarianos Chile - Cooperativas agrícolas orgánicas - Proveedores de empaques - Proveedores de alimentos sanos y aptos para personas veganas y/o con alergias alimentarias - Institución estudiantil donde se ubica el local móvil - Taller mecánico con experiencia en locales móviles transformados 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección y compra de Alimentos - Reclutamiento de Personal con conocimiento, motivación por el desarrollo de el tipo de productos que ofertamos - Preparación de Platos - Venta - Degustaciones - Cercanía con los clientes - Calidad de Servicio - Cumplimiento del reglamento sanitario vigente - Contar con los permisos al día en todo momento 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Alimentos sabrosos y saludables preparados para vegetarianos y veganos, libres de crueldad animal y dentro de un proceso amigable con el medioambiente</i> - <i>Alimentos sabrosos y saludables que cuidan la salud de quienes sufren alergias alimentarias y cuyo proceso de elaboración es amigable con el medioambiente</i> - <i>Alimentos sabrosos y saludables para todos los paladares, en especial para quienes se preocupan de tener una alimentación sana y cuidan el medioambiente</i> 	<p>Relación con los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprecio por el buen sabor - Valorización por un empaque cómodo y funcional - Conocimiento y cercanía con nuestros clientes frecuentes - Degustaciones entre clientes frecuentes - Promociones especiales - Valor por la alimentación saludable - Necesidad de alimentación libre de malestares 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vegetarianos y veganos que transitan y permanecen a diarios en el establecimiento educacionales y que buscan alimentación acorde a sus preferencias. - Personas con alergias/intolerancias alimentaria que transitan y permanecen a diarios en el establecimiento educacionales y que buscan alimentación acorde a su condición de salud. - Personas que gustan de la comida sabrosa y saludable, que transitan y permanecen a diarios en el establecimiento educacionales y que buscan alimentación acorde a sus preferencias. - Personas que valoran la elaboración de alimentos sabrosos de manera amigable con el medio ambiente
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Local móvil con innovador diseño - Recetas veganas/vegetarianas - Conocimiento de cocineros - Conocimiento de quienes atienden - Sistema de registro de consumidores, compras y preferencias Open Source - Sitio web 				<p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa en el campus, desde el local móvil - Venta directa en eventos los fines de semana
<p>Costos de Estructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneraciones - Compra insumos para cocinar - Gasolina - Mantenciones local móvil 			<p>Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por ventas en el local móvil ubicado en la FEN - Ingresos por venta en ferias, festivales o eventos los fines de semana 	

XII.2 Anexo 2: Encuesta Aplicada

ENCUESTA PREFERENCIA CONSUMO ALIMENTOS

Esta encuesta tiene por objeto detectar las preferencias y tendencias de los alumnos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, a la hora de elegir los alimentos que consumen durante los días que asisten a la Facultad, ya sea por clases u otro tipo de actividades.

1. Por lo general, ¿compras alimentos en establecimientos al interior de la Facultad de Economía y Negocios o en sus alrededores? (marca sólo una de las siguientes alternativas)

- SI
 NO

2. Si la respuesta anterior, fue SI ¿Qué tipo de alimento(s) adquiere(s), marca con una X las alternativas que aplican (puedes marcar más de una)

- Desayuno
 Almuerzo
 Snack
 Onces y/o Cena

3. ¿Qué tipo de alimentación tienes? (Marca sólo una alternativa)

- Omnívora (come de todo)
 Vegetariana (no comes carne de origen animal)
 Vegana (no comes productos de origen animal)
 Sufres de alergia alimentaria, por lo tanto, tu alimentación no considera los productos a los que eres alérgico

4. Sufres de alergia alimentaria a alguno de los siguientes alimentos (Puedes marcar más de una alternativa)

- Trigo (gluten)
 Lactosa
 Huevo
 Soja y/o Maní
 Otra (Por favor indique cual): _____

5. Si la respuesta a la pregunta 1 fue NO, marca con una X las alternativas que indican las razones de esto (puedes marcar más de una)

- Como en casa, por lo tanto, no necesito traer o comprar alimento
 Traigo comida y/o colación desde casa
 Compró comida en los alrededores de la Facultad porque es más barata
 Compró comida en los alrededores de la Facultad porque es más variada
 Compró comida en los alrededores de la Facultad porque es más sabrosa
 Compró fuera de la Facultad porque tengo necesidad de alimentos especiales que no venden dentro ni alrededor del campus
 Otra Razón, favor indicar cual: _____

6. Si compras alimentos dentro de la Facultad o sus alrededores ¿Con que frecuencia lo haces? (Marca con una X la opción que mejor se ajuste a sus preferencias)

- Entre 1 y 2 veces a la semana
 Entre 3 y 4 veces a la semana
 Todos los días

7. ¿En qué horario preferirías contar con una alternativa adicional a la existente hoy en FEN?

- Entre 8 y 12 horas
 Entre 12 a 15 horas
 Entre 15 a 19 horas
 Todo el día

8. Si pudieras contar con una alternativa de alimentación dentro de la Facultad, cuáles serían los atributos de mayor importancia del local y los productos. Asignar grado de importancia del 1 al 10 a cada atributo, sin repetir ningún número siendo 1 el más importante y 10 el menos importante:

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN
Bajo Precio	
Alimentos Sanos	
Alimentos Nutritivos	
Alimentos sabrosos	
Alimentos Naturales	
Alimentos de buen sabor	
Empaque móvil (consumir en cualquier lugar)	
Promociones especiales	
Atención personalizada	
Reservas On line con retiro en local	

9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un almuerzo sano, nutritivo, elaborado con productos naturales y dispuesto en empaque móvil (plato de fondo + líquido+ postre)?

- Entre \$2000 y \$ 2500
 Entre \$ 2501 y \$ 3000
 Entre \$3001 y \$ 3500
 Más de \$3500

10. Si pudieras contar con una alternativa de alimentación dentro de la Facultad, cuáles serían aquellos que preferiría tener a disposición. Asignar grado de importancia del 1 al 10 a cada uno, sin repetir ningún número, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante:

CARACTERÍSTICA	PONDERACIÓN
Galletas y Galletones saludables	
Ensaladas de Frutas	
Ensaladas de Verduras	
Jugos de Fruta Natural	
Batidos o Smoothies Naturales	
Pastelería natural	
Mix Frutos Secos	
Fajitas y/o pizza	
Sandwiches preparados al paso	
Platos Frios	

11. Indicanos tu Sexo

- Femenino
 Masculino

12. Indicanos tu Edad

- Entre 17 y 20
 Más de 20 y hasta 22
 Más de 22 y hasta 24
 Más de 24 y menos de 26
 Más de 26

XII.3 Anexo 3: Menú a Ofertar

Producto	Precio de Venta
Galletón de avena y zanahoria	\$700
Mix frutos secos de 150 grms.	\$1.200
Sandwich	\$2.000
Fajitas de verduras	\$2.000
Pastelería	\$600
Batidos de frutas	\$1.200
Ensalada de verduras	\$2.000
Opción almuerzo (plato fondo*+ fruta + té helado)	\$2.400
Ensalada de frutas	\$400
Pizza	\$2.000
Frutas de la estación	\$250
Taza de té o Infusión	\$150
Jugos naturales	\$1.200

*Plato de fondo puede ser Fajita, Pizza, Sandwich o Ensalada

XII.4 Anexo 4: Presencia en Redes Sociales – Fan Page Facebook



Página Mensajes Notificaciones Publicaciones Configuración Ayuda

Promocionar

ESTA SEMANA

202
Me gusta de la página

NO LEIDOS

22
Notificaciones

10
Mensajes

Reciente
2015

Ve tu anuncio aquí

VeggieStop
Veggie Stop es una empresa que pone a disposición de los consumidores comida llena de sabo...

Me gusta - A 2 personas les gusta esta página

Promocionar página

PERSONAS

202 Me gusta

A **Jessy Ossandon** le gusta esto.

Alcanza tu próximo objetivo
1000 Me gusta

Promocionar página

Invita a tus amigos a que indiquen que les gusta Vegg...

Invitar Isabel Espinoza Morales

Invitar Carol Cynthia Lagunas Pinto

Estado Foto/video **31** Evento, hito +

¿Qué estuviste haciendo?

VeggieStop agregó 3 fotos nuevas.
7 min ·

Promoción de la Semana: Por la compra de tickets de 5 almuerzos, te llevas un ticket gratis válido por una infusión de hierbas, una porción de frutos secos o una mini ensalada de frutas!

XII.5 Anexo 5: Demanda Esperada Año Normal y Precios

Mes	Ingresos por Ventas	Porcentaje de venta de acuerdo al mes ideal o tipo
Marzo	\$7.328.041	85%
Abril	\$7.759.102	90%
Mayo	\$7.759.102	90%
Junio	\$5.172.735	60%
Julio	\$5.172.735	60%
Agosto	\$7.328.041	85%
Septiembre	\$6.896.979	80%
Octubre	\$8.621.224	100%
Noviembre	\$3.879.551	45%
Diciembre	\$3.879.551	45%
Enero	\$3.879.551	45%
Febrero	\$0	0%
TOTAL	\$67.676.610	

Producción diaria de productos	Precio Costo Insumos por producto	Costo Unitario Empaque	Costo Unitario cubiertos, vasos y servilletas	Precio Venta Unitario	Unidades vendidas al Mes	Total Monto Ventas Mensuales
Galletón de avena	\$248	\$0	\$0	\$700	720 (24)	\$504.274
Mix frutos secos de 150 gr.	\$600	\$0	\$0	\$1.200	576 (19)	\$691.200
Sandwich	\$928	\$90	\$14	\$2.000	576 (19)	\$1.152.046
Fajitas	\$500	\$90	\$14	\$2.000	448 (15)	\$896.125
Pastelería	\$150	\$90	\$14	\$600	720 (24)	\$431.928
Batidos de frutas	\$650	\$0	\$7	\$1.200	340 (11)	\$408.153
Ensalada de verduras	\$900	\$90	\$14	\$2.000	480 (16)	\$960.000

Escuela de Postgrado

Almuerzo (plato fondo, fruta de la estación y té helado)	\$1.100	\$90	\$14	\$2.400	480 (16)	\$1.152.000
Ensalada de frutas	\$210	\$90	\$14	\$400	288 (10)	\$115.258
Pizza vegetariana	\$800	\$90	\$14	\$2.000	528 (18)	\$1.055.937
Frutas de la estación	\$70	\$0	\$0	\$250	240 (8)	\$60.000
Taza de té o Infusión	\$50	\$0	\$7	\$150	1200 (40)	\$179.400
Jugos naturales	\$400	\$0	\$7	\$1.200	846 (28)	\$1.014.904
Total	\$6.606	\$630	\$119	\$16.100	7442	\$8.621.224

XII.6 Anexo 6: Supuestos

Antecedentes Encuesta de preferencia de alumnos

Los atributos más apreciados por los alumnos encuestados, considerados en una alternativa de comida a la que actualmente hay en la FEN están:

- Precio Bajo y Buen Sabor
- Productos Sanos y Bien Cocinados
- Productos Nutritivos y Productos Naturales
- Existencia de Promociones de Venta, que permitan mejores precios por combinaciones de productos, de acuerdo a la situación estacional
- Empaque móvil y Atención Personalizada

Porcentajes	Datos Obtenidos
90%	Son omnívoros
10%	Son personas vegetarianas o que sufren de alergia alimentaria
90%	Está dispuesto a pagar entre \$2.000 y \$2.500 por un almuerzo “al paso”, nutritivo, de buen sabor y fresco
10%	Está dispuesto a pagar entre \$2.501 y \$3.500 por un almuerzo “al paso”, nutritivo, de buen sabor y fresco
100%	Valora que se brinde un servicio de alimentación alternativo a los ya existentes
80%	Prefiere almuerzo “al paso” con preparación hecha en casa del tipo pizza y fajita, el resto prefiere los Sandwiches
56%	Prefiere como opción de líquido, los jugos de frutas naturales, el resto prefiere smoothies o batidos de fruta
42%	Declara que aprecian las ensaladas de verduras como alternativa de comida saludable que les gustaría tener disponible
37%	Declara que aprecian tener como alternativa de comida saludable y nutritiva las ensaladas de fruta

XII.7 Anexo 7: Bosquejo del Local Móvil



XII.8 Anexo 8: Planta Física de Ubicación



XII.9 Anexo 9: Ventas Esperadas Promedio Esperadas por Kombi

Mes	Ingresos por Ventas (sin IVA)	Venta Diaria Esperada (*\$2.400 c/u)	Porcentaje de Venta Estacional
Marzo Año 1	\$729.254	24	Primer Mes de Operación de Veggie Stop. Es menor al esperado en un año normal.
Marzo	\$7.328.041	101	85%
Abril	\$7.759.102	107	90%
Mayo	\$7.759.102	107	90%
Junio	\$5.172.735	71	60%
Julio	\$5.172.735	71	60%
Agosto	\$7.328.041	101	85%
Septiembre	\$6.896.979	96	80%
Octubre	\$8.621.224	120	100%
Noviembre	\$3.879.551	54	45%
Diciembre	\$3.879.551	54	45%
Enero	\$3.879.551	54	45%
Febrero	\$0	0	0%
TOTAL	\$67.676.610	960	

*\$2.400 es el precio de un almuerzo completo en el local móvil.

XII.10 Anexo 10: Flujo Operación, Períodos 1 y 2 con 1 Kombi

	Período 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(+) Ingresos	\$ 612.818	\$ 6.520.254	\$ 6.520.254	\$ 4.346.836	\$ 4.346.836	\$ 6.158.017	\$ 5.795.781	\$ 7.244.726	\$ 3.260.127	\$ 3.260.127	\$ 3.260.127	\$ 0
(-) Costos Var.	\$ 2.752.001	\$ 2.913.884	\$ 2.913.884	\$ 1.942.589	\$ 1.942.589	\$ 2.752.001	\$ 2.590.119	\$ 3.237.649	\$ 1.456.942	\$ 1.456.942	\$ 1.456.942	\$ 0
Materia Prima	\$ 2.949.517	\$ 3.123.018	\$ 3.123.018	\$ 2.082.012	\$ 2.082.012	\$ 2.949.517	\$ 2.776.016	\$ 3.470.020	\$ 1.561.509	\$ 1.561.509	\$ 1.561.509	\$ 0
Empaque	\$ 269.280	\$ 285.120	\$ 285.120	\$ 190.080	\$ 190.080	\$ 269.280	\$ 253.440	\$ 316.800	\$ 142.560	\$ 142.560	\$ 142.560	\$ 0
Otros (cubiertos,)	\$ 56.085	\$ 59.384	\$ 59.384	\$ 39.589	\$ 39.589	\$ 56.085	\$ 52.786	\$ 65.982	\$ 29.692	\$ 29.692	\$ 29.692	\$ 0
(-) Costos Fijos	\$ 96.791	\$ 84.791	\$ 84.791	\$ 84.791	\$ 54.791	\$ 96.791	\$ 84.791	\$ 84.791	\$ 84.791	\$ 52.291	\$ 1.544.791	\$ 14.791
Uniformes	\$ 12.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 12.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aseo	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 0
Arriendo TBK	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791
Mantenc. y Rep.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.510.000	\$ 0
Bencina	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 17.500	\$ 0	\$ 0
(-) Gastos Adm.	\$ 1.897.172	\$ 1.729.320	\$ 1.713.888	\$ 1.604.592	\$ 1.604.592	\$ 1.697.172	\$ 1.671.456	\$ 1.733.820	\$ 1.590.444	\$ 1.590.444	\$ 1.590.444	\$ 1.546.000
Sueldo Ad-Caj L-V	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Sueldo Coc L-V	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Sueldo Caj S-D	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Sueldo Coc S-D	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000
Comisión TBK	\$ 131.172	\$ 154.320	\$ 138.888	\$ 92.592	\$ 92.592	\$ 131.172	\$ 123.456	\$ 154.320	\$ 69.444	\$ 69.444	\$ 69.444	\$ 0
Insumos Admin.	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios Básicos	\$ 90.000	\$ 99.000	\$ 99.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 90.000	\$ 72.000	\$ 103.500	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 70.000
(-) Gastos Ventas	\$ 75.000	\$ 40.000	\$ 25.000	\$ 0	\$ 0	\$ 30.000	\$ 101.000	\$ 70.000	\$ 20.000	\$ 0	\$ 386.000	\$ 0
TOTAL	-\$ 4.208.146	\$ 1.752.259	\$ 1.782.691	\$ 714.864	\$ 744.864	\$ 1.582.053	\$ 1.348.415	\$ 2.118.467	\$ 107.950	\$ 160.450	-\$ 1.718.050	-\$ 1.560.791

Período 2											
Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
\$ 6.158.017	\$ 6.520.254	\$ 6.520.254	\$ 4.346.836	\$ 4.346.836	\$ 6.158.017	\$ 5.795.781	\$ 7.244.726	\$ 3.260.127	\$ 3.260.127	\$ 3.260.127	\$ 0
\$ 2.752.001	\$ 2.913.884	\$ 2.913.884	\$ 1.942.589	\$ 1.942.589	\$ 2.752.001	\$ 2.590.119	\$ 3.237.649	\$ 1.456.942	\$ 1.456.942	\$ 1.456.942	\$ 0
\$ 2.949.517	\$ 3.123.018	\$ 3.123.018	\$ 2.082.012	\$ 2.082.012	\$ 2.949.517	\$ 2.776.016	\$ 3.470.020	\$ 1.561.509	\$ 1.561.509	\$ 1.561.509	\$ 0
\$ 269.280	\$ 285.120	\$ 285.120	\$ 190.080	\$ 190.080	\$ 269.280	\$ 253.440	\$ 316.800	\$ 142.560	\$ 142.560	\$ 142.560	\$ 0
\$ 56.085	\$ 59.384	\$ 59.384	\$ 39.589	\$ 39.589	\$ 56.085	\$ 52.786	\$ 65.982	\$ 29.692	\$ 29.692	\$ 29.692	\$ 0
\$ 96.791	\$ 84.791	\$ 84.791	\$ 84.791	\$ 54.791	\$ 96.791	\$ 84.791	\$ 84.791	\$ 84.791	\$ 52.291	\$ 1.544.791	\$ 14.791
\$ 12.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 12.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 0
\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.510.000	\$ 0
\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 17.500	\$ 0	\$ 0
\$ 1.897.172	\$ 1.729.320	\$ 1.713.888	\$ 1.604.592	\$ 1.604.592	\$ 1.697.172	\$ 1.671.456	\$ 1.733.820	\$ 1.590.444	\$ 1.590.444	\$ 1.590.444	\$ 1.546.000
\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000
\$ 131.172	\$ 154.320	\$ 138.888	\$ 92.592	\$ 92.592	\$ 131.172	\$ 123.456	\$ 154.320	\$ 69.444	\$ 69.444	\$ 69.444	\$ 0
\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
\$ 90.000	\$ 99.000	\$ 99.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 90.000	\$ 72.000	\$ 103.500	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 70.000
\$ 75.000	\$ 40.000	\$ 25.000	\$ 0	\$ 0	\$ 30.000	\$ 101.000	\$ 70.000	\$ 20.000	\$ 0	\$ 386.000	\$ 0
\$ 1.337.053	\$ 1.752.259	\$ 1.782.691	\$ 714.864	\$ 744.864	\$ 1.582.053	\$ 1.348.415	\$ 2.118.467	\$ 107.950	\$ 160.450	-\$ 1.718.050	-\$ 1.560.791

XII.11 Anexo 11: Flujo Operación, Períodos 1 y 2 con 5 Kombis

	Período 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mes 11	Mes 12
(+) Ingresos	\$ 3.064.091	\$ 32.601.268	\$ 32.601.268	\$ 21.734.179	\$ 21.734.179	\$ 30.790.087	\$ 28.978.905	\$ 36.223.631	\$ 16.300.634	\$ 16.300.634	\$ 16.300.634	\$ 0
(-) Costos Var.	\$ 11.008.006	\$ 11.655.535	\$ 11.655.535	\$ 7.770.357	\$ 7.770.357	\$ 11.008.006	\$ 10.360.476	\$ 12.950.595	\$ 5.827.768	\$ 5.827.768	\$ 5.827.768	\$ 0
Materia Prima	\$ 2.949.517	\$ 3.123.018	\$ 3.123.018	\$ 2.082.012	\$ 2.082.012	\$ 2.949.517	\$ 2.776.016	\$ 3.470.020	\$ 1.561.509	\$ 1.561.509	\$ 1.561.509	\$ 0
Empaque	\$ 269.280	\$ 285.120	\$ 285.120	\$ 190.080	\$ 190.080	\$ 269.280	\$ 253.440	\$ 316.800	\$ 142.560	\$ 142.560	\$ 142.560	\$ 0
Otros (cubiertos, platos, etc)	\$ 56.085	\$ 59.384	\$ 59.384	\$ 39.589	\$ 39.589	\$ 56.085	\$ 52.786	\$ 65.982	\$ 29.692	\$ 29.692	\$ 29.692	\$ 0
(-) Costos Fijos	\$ 399.120	\$ 356.263	\$ 356.263	\$ 356.263	\$ 230.213	\$ 399.120	\$ 356.263	\$ 356.263	\$ 356.263	\$ 219.708	\$ 5.539.036	\$ 62.145
Uniformes	\$ 10.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aseo	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 0
Arriendo TBK	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791
Manten. y Rep.	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.283.500	\$ 0
Bencina	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 17.500	\$ 0	\$ 0
(-) Gastos de administración	\$ 9.485.860	\$ 8.646.600	\$ 8.569.440	\$ 8.022.960	\$ 8.022.960	\$ 8.485.860	\$ 8.357.280	\$ 8.669.100	\$ 7.952.220	\$ 7.952.220	\$ 7.952.220	\$ 7.730.000
Sueldo Ad-Caj L-V	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Sueldo Coc. L-V	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Sueldo Caj S-D	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Sueldo Coc. S-D	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000
Comisión TBK	\$ 131.172	\$ 154.320	\$ 138.888	\$ 92.592	\$ 92.592	\$ 131.172	\$ 123.456	\$ 154.320	\$ 69.444	\$ 69.444	\$ 69.444	\$ 0
Insumos												
Administrativos	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Servicios Básicos	\$ 90.000	\$ 99.000	\$ 99.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 90.000	\$ 72.000	\$ 103.500	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 70.000
(-) Gastos de ventas	\$ 300.000	\$ 160.000	\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 120.000	\$ 404.000	\$ 280.000	\$ 80.000	\$ 0	\$ 1.544.000	\$ 0
TOTAL	-\$ 18.128.895	\$ 11.782.870	\$ 11.920.030	\$ 5.584.599	\$ 5.710.649	\$ 10.777.101	\$ 9.500.886	\$ 13.967.674	\$ 2.084.384	\$ 2.300.938	-\$ 4.562.390	-\$ 7.792.145

Escuela de Postgrado

Período 2											
Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
\$ 30.790.087	\$ 32.601.268	\$ 32.601.268	\$ 21.734.179	\$ 21.734.179	\$ 30.790.087	\$ 28.978.905	\$ 36.223.631	\$ 16.300.634	\$ 16.300.634	\$ 16.300.634	\$ 0
\$ 11.008.006	\$ 11.655.535	\$ 11.655.535	\$ 7.770.357	\$ 7.770.357	\$ 11.008.006	\$ 10.360.476	\$ 12.950.595	\$ 5.827.768	\$ 5.827.768	\$ 5.827.768	\$ 0
\$ 2.949.517	\$ 3.123.018	\$ 3.123.018	\$ 2.082.012	\$ 2.082.012	\$ 2.949.517	\$ 2.776.016	\$ 3.470.020	\$ 1.561.509	\$ 1.561.509	\$ 1.561.509	\$ 0
\$ 269.280	\$ 285.120	\$ 285.120	\$ 190.080	\$ 190.080	\$ 269.280	\$ 253.440	\$ 316.800	\$ 142.560	\$ 142.560	\$ 142.560	\$ 0
\$ 56.085	\$ 59.384	\$ 59.384	\$ 39.589	\$ 39.589	\$ 56.085	\$ 52.786	\$ 65.982	\$ 29.692	\$ 29.692	\$ 29.692	\$ 0
\$ 399.120	\$ 356.263	\$ 356.263	\$ 356.263	\$ 230.213	\$ 399.120	\$ 356.263	\$ 356.263	\$ 356.263	\$ 219.708	\$ 5.539.036	\$ 62.145
\$ 10.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.200	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 0
\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791	\$ 14.791
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.283.500	\$ 0
\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 17.500	\$ 0	\$ 0
\$ 9.485.860	\$ 8.646.600	\$ 8.569.440	\$ 8.022.960	\$ 8.022.960	\$ 8.485.860	\$ 8.357.280	\$ 8.669.100	\$ 7.952.220	\$ 7.952.220	\$ 7.952.220	\$ 7.730.000
\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000
\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000	\$ 176.000
\$ 131.172	\$ 154.320	\$ 138.888	\$ 92.592	\$ 92.592	\$ 131.172	\$ 123.456	\$ 154.320	\$ 69.444	\$ 69.444	\$ 69.444	\$ 0
\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
\$ 90.000	\$ 99.000	\$ 99.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 90.000	\$ 72.000	\$ 103.500	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 70.000
\$ 300.000	\$ 160.000	\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 120.000	\$ 404.000	\$ 280.000	\$ 80.000	\$ 0	\$ 1.544.000	\$ 0
\$ 9.597.101	\$ 11.782.870	\$ 11.920.030	\$ 5.584.599	\$ 5.710.649	\$ 10.777.101	\$ 9.500.886	\$ 13.967.674	\$ 2.084.384	\$ 2.300.938	\$ -4.562.390	\$ -7.792.145

