



**“DIVERTY FOOD”
SNACKS DIVERTIDOS Y SALUDABLES
PARTE I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Alumno: Pía Arellano Moraga
Profesor guía: Aldo Boitano**

Santiago de Chile, Junio 2017

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	5
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	7
2.1 Industria	7
Análisis PESTEL.....	7
Análisis de las CINCO FUERZAS DE PORTER.....	11
Actores Claves.....	13
Tamaño del mercado	13
2.2 Competidores	14
2.3 Clientes.....	16
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	17
3.1 Modelo de negocios.....	17
Análisis del MODELO CANVAS.....	17
3.2 Descripción de la empresa	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	23
3.4 RSE y sustentabilidad.....	23
4. PLAN DE MARKETING.....	25
4.1 Objetivos de Marketing	25
4.2 Estrategia de segmentación	26
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	26
4.4 Estrategia de Precio.....	27
4.5 Estrategia de Distribución	28
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	30
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	30
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	31
5. PLAN DE OPERACIONES	33
6. EQUIPO DEL PROYECTO	34
7. PLAN FINANCIERO	35
8. RIESGOS CRÍTICOS.....	36
9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....	37

10. CONCLUSIONES PARTE I	38
11. BIBLIOGRAFÍA	39
12. ANEXOS	41
Anexo 1: Ventas al menudeo anuales per cápita de alimentos y bebidas ultra-procesadas en 13 países latino-americanos, 2000 – 2013.....	41
Anexo 2: Ley 20.606 de la legislación Chilena.	42
Anexo 3: Estimación del tamaño del mercado período 2017 al 2020.	46
Anexo 4: Población estimada período 2017 al 2020 por regiones.....	46
Anexo 5: Encuesta y resultados de encuesta realizada a Padres.	47
Anexo 5.1: Encuesta y resultados de encuesta realizadas a niños.	52
Anexo 6: PIB per cápita de Chile y America Latina entre los años 1990 y 2015 y Ratio per cápita entre EE.UU. y Chile.....	56
Anexo 7: Línea de productos de Nita S.A.	56
Anexo 7.1: Entrevista a Andrés Villagrán H., fundador de NITA S.A.	57
Anexo 8: Productos a comercializar por Diverty Food.	61
Anexo 9: Propuesta de estanterías refrigeradas.....	62
Anexo 10: Flujo de Ingresos por producto.	63
Anexo 11: Estructura de Costo unitario por Tipo de Snack.	63
Anexo 12: Modelo de CANVAS.	64
Anexo 13: Proyección de la demanda mensual para el año 2018.	65
Anexo 14: Presupuesto y cronograma para el año 2017 y 2018.	66

RESUMEN EJECUTIVO

Tener problemas de salud por una mala alimentación se ha vuelto cada vez más común así como también las muertes atribuibles a problemas de obesidad, lo que condujo a Chile a promulgar la ley 20.606 que entró en vigencia el 27 de junio de 2016 y que entre otras cosas prohíbe la venta de alimentos no saludables en escuelas y exige un etiquetado de advertencia en alimentos. Adicionalmente, la tendencia muestra que existe un alto crecimiento en las ventas de productos saludables en Chile (12,5% en promedio) durante el período 2007-2012. Este reposicionamiento de los productos naturales se explica por la mayor conciencia sobre los riesgos de una alimentación no saludable, y a los avances tecnológicos que han permitido el desarrollo de una nueva generación de alimentos.

A raíz de la prohibición de vender productos no saludables en establecimientos educacionales se ha generado una escasez de productos que cumplan con dichos estándares, por lo que nace Diverty Food brindando una línea de productos perecibles del tipo snack, 100% pensados en niños de entre 5 y 14 años, elaborados a base de vegetales y frutas, sin azúcares, grasas saturadas, calorías y bajo en sodio, con un diseño innovador, atractivo y entretenido.

El tamaño de mercado estimado para Diverty Food al 2018 es de \$27.000 millones. En primera instancia las ventas se realizarán en kioscos y casinos de colegios de las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro. En una segunda etapa de escalamiento se abarcarán otras comunas y canales como JUNAEB. Finalmente en una tercera etapa, la línea de negocio se expandirá incorporando almuerzos saludables y canales como minimarket y supermercados.

La inversión necesaria para iniciar las operaciones es de \$209 millones obtenida a través de un 60% de capital propio y un 40% de otros inversionistas. Diverty Food es una propuesta de inversión atractiva ya que bajo un escenario sin deuda, el VAN del proyecto es positivo alcanzando los \$288.917.953 con una TIR del 42% prometiendo retornos sobre la inversión mayores a los del mercado a cinco años.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Hoy en día las muertes atribuibles a problemas de obesidad y las complicaciones de salud por una mala alimentación se han vuelto cada vez más comunes.

Un estudio de la Organización panamericana de la salud sobre “Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina” señala que los factores de riesgo clave que aumentan la probabilidad de tener problemas de salud son: el consumo de tabaco, el consumo nocivo de alcohol, la inactividad física y la alimentación de baja calidad¹. Así mismo, el estudio muestra que Chile durante el año 2013, resultó ser el segundo volumen más alto en ventas de productos ultraprocesados (ver anexo 1).

Por otra parte el Ministerio de Salud de Chile en su informe mostró que²: en Chile 1 de cada 11 muertes son atribuibles al exceso de peso, en nuestro país muere una persona cada hora a causa de obesidad y la mitad de los niños que cursan primero básico presentan exceso de peso. En respuesta a este problema el gobierno de Chile ha impulsado iniciativas para fomentar el consumo de alimentos saludables e impulsar el desarrollo de la industria de alimentos saludables en Chile.

El Gobierno y Corfo desarrollaron un “Programa estratégico Nacional” dándole un nuevo enfoque a la industria alimentaria, fomentando en Chile una línea de negocios orientada a satisfacer la creciente demanda mundial por “Alimentos Saludables”, con el objetivo de posicionar al país para el año 2025 dentro de los 10 países que liderarán la alimentación saludable.

El 27 de junio de 2016 entró en vigencia la ley de etiquetado de alimentos 20.606, cuyo objetivo es proteger la salud de los chilenos en especial de niños, incorporando un marco regulatorio que: 1) Prohíbe hacer publicidad dirigida a menores de 14 años para alimentos no saludables, 2) Prohíbe la venta de alimentos no saludables en

¹ Moubarac, J.C. (2015). Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas. p. v. Recuperado de http://www.msal.gov.ar/images/stories/bes/graficos/0000000718cnt-2015-11_obesidad_OMS.pdf

² Departamento de Salud Pública, Escuela de Medicina, P. Universidad Católica de Chile. (2008). Estudio de carga de enfermedad y carga atribuible. p-13.

escuelas y 3) Exige un etiquetado frontal de advertencia en alimentos (en anexo 2 detalle de ley 20.606). Este nuevo marco regulatorio y la escasez de oferta de productos saludables, han provocado que los alumnos tengan una reducida variedad de colaciones. A raíz de lo anterior surge un nicho de mercado que aún no ha sido cubierto por la industria alimentaria nacional, es por ello que se proyecta lanzar al mercado una línea de productos saludables sin restricción de venta en colegios y casinos, directamente dirigidos a niños que cursen educación básica en formato de snack perecible, con diseño y formato innovador, entretenido y nutritivo.

Para respaldar la oportunidad y factibilidad de esta propuesta, se determinó un tamaño del mercado estimado para el año 2018 de \$27.000 millones. Ver detalle del cálculo del tamaño del mercado en anexo 3 y 4.

Adicionalmente se utilizó información obtenida de entrevistas en puntos de ventas, encuesta realizada a padres y estudios de Mercado de Euromonitor International (proveedor líder mundial de estudios de mercado estratégicos), de los cuales se desprende: i) La nueva ley 20.606 disminuyó las ventas de los kioscos y/o casinos en casi un 50%, ii) Los productos no saludables están siendo reemplazados por fruta en su estado natural y algunos productos saludables elaborados por cadenas de alimentos como Vivo y Dole, iii) Los dueños de kioscos se encuentran buscando nuevos productos que puedan ser vendidos en colegios, iv) El 84% de los padres encuestados declara comprar las colaciones en supermercados y minimarket y el 6% en el colegio y v) El 81% de los padres declaran gastar más de \$3.500 semanales en colaciones para un hijo. Ver anexo 5 con resultado de encuesta.

En resumen, i) el nuevo marco regulatorio, ii) las tendencias de la industria de alimentos, iii) el tamaño del mercado y la creciente demanda por productos “saludables sin sellos negros”, iv) la escasez de productos que cumplan con los estándares necesarios para ser vendidos en colegios y v) la mayor conciencia de la población acerca de los daños y efectos en la salud provocados por una mala alimentación, son los factores claves que favorecen la creación de una oportunidad de negocio atractiva.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 Industria

Según el estudio de Chile Saludable volumen III realizado por la Fundación Chile, Elige Vivir Sano, GfK Adimark y Fundación de la Familia (2013)³, la industria alimentaria chilena tiene grandes oportunidades de innovación y crecimiento. Este estudio afirma que la categoría de alimentos asociados a Salud y Bienestar han crecido un 6,1% en promedio entre los años 2007 y 2012 a nivel mundial. En el caso de Chile, las ventas de este mercado alcanzan los US\$ 3 mil millones anuales lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas. A continuación se presenta el análisis PESTEL, el cual pretende identificar los factores del entorno que podrían afectar al negocio de Diversity Food.

Análisis PESTEL

En el **marco político**, con el propósito de duplicar el valor de las exportaciones y posicionar a Chile entre los países líderes en la producción de alimentos saludables a nivel mundial, en Julio de 2016 el gobierno lanzó el Programa Estratégico de Alimentos Saludables, impulsado por Corfo a través de su “Programa Transforma”. Esta iniciativa clave del gobierno, que pretende transformar la estrategia de crecimiento y mejorar la productividad del país, fue lanzada por la Presidenta Michelle Bachelet como parte de un gran esfuerzo para sentar las bases de una nueva economía más sustentable, productiva y equitativa.

La iniciativa busca duplicar el valor de las exportaciones de alimentos saludables al año 2025 aprovechando las tendencias de mercado donde por un lado; la alimentación saludable ha generado una creciente demanda de alimentos saludables, naturales, que contribuyan a reducir el riesgo de enfermedades y por el otro, las condiciones fitosanitarias y agroclimáticas de Chile le dan una ventaja para

³ Fundación Chile, GfK Adimark, Elige vivir sano y Fundación de la familia. (2013). “Chile Saludable Oportunidades y desafíos de Innovación”. *Chile Saludable*, volumen II. p-10. Recuperado de <http://fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>

acceder a un potencial mercado de exportación y convertirse en un referente mundial en esta industria. El programa busca mejorar la propuesta de valor de empresas chilenas, desarrollando una oferta de alimentos más saludables, sustentables e inocuos, con procesos eficientes, para satisfacer en mejor medida las demandas de un consumidor preocupado de su salud y del medio ambiente.

Entre los avances del programa se destaca el proyecto cofinanciado entre el sector privado y universitario, para la creación de un Centro de Desarrollo para la Industria de Alimentos, CeTA. El centro liderado por las casas de estudio Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica, Universidad de Talca y Universidad de la Frontera, además de los centros de investigación y desarrollo Fraunhofer Chile Research y Fundación Chile, abordará el desarrollo de ingredientes y aditivos, alimentos saludables, la valorización de productos patrimoniales y el perfeccionamiento de ámbitos técnicos como el empaque, la inocuidad y la trazabilidad. Esta iniciativa cuenta con \$9.700 millones de financiamiento estatal, lo que se complementan con un aporte privado de \$7.000 millones, para la ejecución en un periodo de 10 años de operación.

Para incorporar estas tecnologías en el ámbito de las PYMES se ha cofinanciado un programa de Extensionismo Tecnológico para mejorar la oferta de cientos de empresas del rubro con un costo de \$1.500 millones. Además, para la innovación y nuevos emprendimientos se han dispuesto recursos públicos y privados por un total de \$6.000 millones para el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios especializados para la diversificación y sofisticación de la oferta alimentaria.

Con respecto al **factor económico**, en las últimas décadas Chile ha experimentado un crecimiento económico alto y sostenido, reduciendo en más de un 40% la brecha de ingreso frente a países desarrollados como EE.UU (ver anexo 6). Así mismo, se ve que Chile posee grandes fortalezas como: instituciones sólidas, ambiente macroeconómico y financiero estable y apertura comercial. Sin embargo, Chile aún mantiene una alta brecha de productividad respecto de los países desarrollados, la cual se encuentra concentrada especialmente en micro y pequeñas empresas.

La incertidumbre respecto a la política nacional e internacional actual, la caída del precios del cobre, la baja en la inversión y consumo, la volatilidad en los mercados y la desaceleración del comercio mundial, son los principales factores que afectaron al crecimiento de Chile este año 2016 alcanzando apenas un 1,7%⁴. Para el próximo año el panorama se ve mejor, pero seguirá estando entre las expansiones más bajas desde la crisis del 2009. En general, las estimaciones nacionales e internacionales sobre el crecimiento del PIB de Chile este 2017 bordean el 2,2%.

La inversión, por su parte, exhibe una baja expansión, especialmente por el retroceso en construcción, además de los efectos de una reforma tributaria que encarecerá el financiamiento y reducirá la rentabilidad de nuevos proyectos.

Por otra parte la tasa de desempleo durante los últimos meses del 2016, mostró una leve alza debido principalmente a factores estacionales y una reducción de la mano de obra en algunos sectores industriales como la construcción.

Por último el tipo de cambio ha tenido una tendencia a la baja durante este 2016, respecto al cierre del año pasado, acumulando una caída de \$36,8. Diversos eventos, principalmente la incertidumbre que ha provocado el Brexit, la elección del gobierno de Estados Unidos y la política monetaria de la Reserva Federal, marcaron en esta última parte del año, el destino de la principal divisa mundial.

En el **aspecto socio-cultural**, en la actualidad se observa una mayor conciencia sobre cómo la alimentación afecta a la salud, lo que ha promovido el surgimiento de programas a nivel de gobierno reflejando una tendencia social por el consumo de alimentos saludables. Según un estudio realizado por la Universidad de Chile encargado por el Ministerio de Salud, indica que el 67% de los chilenos elige productos con menos sellos. Así mismo indican que el 91% de los entrevistados es influenciado por la advertencia de “ALTO EN” a la hora de realizar la compra⁵.

⁴ Lehmann, S. y Pérez, F. (2016). Economía Chilena Tercer Trimestre 2016. BCI, Gerencia Economista Jefe.

⁵ Galaz O., (2016), *Ley de Etiquetado: 67% de los chilenos selecciona productos con menos sellos*. Chile. Universidad San Sebastián. Recuperado de: <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/analisis-y-estudios/>

De esta manera, se evidencia que la población chilena cada vez está tomando más conciencia sobre la alimentación saludable y a los problemas que acarrea la obesidad. Debido a lo anterior es crucial contribuir a que la población chilena reduzca los índices de obesidad y sobretodo en obesidad infantil a través de una mayor oferta de alimentos saludables y mayor información del aporte nutricional de los alimentos consumidos.

En el **aspecto tecnológico**, se observa que el desarrollo de nuevas tecnologías para el envasado y tratamiento de alimentos perecibles, permite ofrecer productos de mejor calidad en buenas condiciones; como lo son los "envases inteligentes" que permiten aumentar el tiempo de conservación y frescura de los productos.

Por otra parte la proliferación de Smartphones, el uso masivo de redes sociales y la actual oferta de aplicaciones relacionadas al deporte, fitness, alimentación y vida sana, son herramientas que han contribuido a la optimización en la búsqueda de información, publicidad y compra de productos saludables.

Dentro del **ámbito ecológico-ético**, se aprecia una mayor conciencia y responsabilidad por parte de las empresas y de los consumidores por incluir prácticas socialmente responsables (RSE), dado el fuerte impacto que tienen las empresas en el medio ambiente. Movimientos ambientalistas, nuevas leyes e instituciones fiscalizadoras como la Superintendencia del medio ambiente, se encuentran enfocados en cuidar el medio ambiente, favoreciendo el cultivo de productos naturales. Las compañías buscan incorporar estas prácticas como parte de los valores corporativos y como un compromiso real de las empresas.

Por último en el **ámbito legal**, la ley de etiquetados 20.606 establece nuevos límites de azúcar, grasas saturadas, sodio y calorías en productos alimenticios comercializados en el país e incorpora un marco regulatorio que; exige un etiquetado de advertencia en forma de rombos negros para productos alimenticios prohibiendo tanto la venta de éstos en escuelas como la publicidad a menores de 14 años, para reducir los altos niveles de sobrepeso y obesidad en el país.

La nueva Reforma Tributaria promulgada por la presidenta Michelle Bachelet que tiene por objeto generar cambios en la estructura tributaria actual, que incluye la eliminación del FUT, la reestructuración de la base impositiva a las empresas, entre otras medidas, ha repercutido en distintos aspectos a las Pymes y emprendimientos generando un ambiente de incertidumbre.

En resumen del análisis a los factores del entorno que podrían afectar al negocio de Diversity Food, se observa que a excepción del ámbito económico, el cual se presenta inestable, el resto de los factores favorecen al desarrollo y crecimiento de la industria de alimentos saludables en Chile.

Análisis de las CINCO FUERZAS DE PORTER

Aplicando el modelo de las 5 fuerzas de M. Porter, se aprecia un alto atractivo de la industria chilena de Alimentos Saludables debido a:

Amenaza de nuevos entrantes: La amenaza de nuevos actores en la industria de alimentos saludables es baja, debido a las altas barreras de entrada presentes: i) importantes economías de escala y ámbito de cadenas alimenticias como Nestlé, Vivo, Dole y Soprole, aprovechando su producción masiva y capacidad de compartir operaciones entre negocios, logrando una reducción importante de costos; ii) Imagen de marca, como el mercado de productos saludables es relativamente nuevo se requiere realizar grandes esfuerzos en publicidad y servicio al cliente, para que los productos sean conocidos y lograr generar identidad de marca entre los consumidores; iii) Dificultad en acceso a canales de distribución, ya que las empresas entrantes deben persuadir a los canales existentes (principalmente cadenas de supermercados) para tener un lugar en sus estanterías; iv) Alto requerimiento de capital, para la compra de activos (maquinaria de producción), gasto en publicidad y logística, entre otros; v) Experiencia y Aprendizaje, Know-how por parte de las empresas que hoy existen en el mercado dada su experiencia en la industria alimenticia en comparación con los nuevos entrantes.

Rivalidad entre competidores: En la actualidad la industria de alimentos saludables se encuentra altamente concentrada con pocas empresas relevantes, sin embargo, aún no existe una alta rivalidad entre ellos debido a que en Chile la categoría de alimentos saludables es una tendencia relativamente reciente. No obstante lo anterior, en un futuro y a raíz de las actuales tendencias sociales, los esfuerzos e incentivos gubernamentales por mejorar los hábitos alimenticios y el alto crecimiento del mercado, provocará un incremento en la intensidad de la rivalidad de los competidores. Es por ello que el objetivo de Diverty Food es lograr un rápido posicionamiento en el mercado situándose como líder del mercado.

Amenaza de productos sustitutos: Existe una alta amenaza de productos sustitutos, lo que afecta fuertemente el atractivo de la industria dada la gran variedad de snacks que existe hoy en el mercado orientados a satisfacer la necesidad alimenticia de niños de forma entretenida “pero poco saludables” (disponibilidad de sustitutos cercanos) además del considerable menor valor de dichos productos (precio relativo de sustitutos).

Poder de negociación de proveedores: Otra variable que da un alto atractivo al sector industrial es el bajo poder de negociación de proveedores, principalmente por la baja concentración de proveedores en una industria altamente fragmentada, alta presencia de insumos sustitutos en la producción y una baja amenaza de una integración hacia adelante, debido a altos costos de inversión en activos.

Poder de Negociación de clientes: De este análisis se ve un bajo atractivo de la industria, atribuido al alto poder de negociación que poseen los canales de distribución ya sean kioscos o casinos como también grandes cadenas de supermercados, mediante por ejemplo, la introducción de productos de marca propia (amenaza de su integración hacia atrás), la alta decisión que poseen respecto del volumen de compra y la gran cantidad de información del mercado a la que tienen acceso (conocimiento de la demanda, los precios y los costos).

Actores Claves

Los actores claves con alta influencia en el negocio son:

Competidores: Dentro de los cuales se encuentra “Nita” una empresa dedicada a la producción y comercialización de snacks saludables en la región de la Araucanía y algunas cadenas de alimentos como Vivo, Soprole, Dole, Daily Fresh. Ver mayor detalle desarrollado en 2.2 Competidores.

Proveedores: los proveedores relevantes y que poseen un alto grado de impacto en el negocio de Diversity Food son: i) Proveedores de materias primas, productores de fruta nacionales, harina y productores de lácteos y ii) Proveedores de envases.

Socios claves y/o estratégicos: Como socios claves que influyen altamente en las operaciones de Diversity Food se encuentran: los socios logísticos encargados de la distribución programada de entregas a los distintos puntos de venta.

Tamaño del mercado

Para respaldar la decisión de participar en la industria de alimentos saludable, se estimó un tamaño de mercado para el año 2018 de \$27.000 millones (ver detalle en anexo 3) el cual considera las siguientes variables:

El total de la población infantil entre el rango de edad de 5 a 14 años pertenecientes al territorio nacional: Población total de 2.438.777 niños⁶. En anexo 4 se muestra el universo de la población objetivo de acuerdo a lo informado por el INE.

El gasto semanal destinado a las colaciones de un hijo: se utiliza como monto aproximado \$3.500 semanales, información basada en los resultados de las encuestas donde el 81,4% de los encuestados declararon gastar más de 3.500 pesos semanales (ver resultado en anexo 5).

⁶ Fuente: INE. (2017). *Instituto Nacional de Estadística Chile*. Chile. Recuperado de: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

Canal de compra de consumidores finales: de acuerdo a la pregunta ¿Dónde compra habitualmente la colación de su hijo? de la misma encuesta, se obtuvo que sólo el 6% del total de los consultados declaró comprar las colaciones en el kiosco y/o casinos del colegio, por lo cual y debido a la restricción de venta de alimentos “no saludables” en la totalidad de establecimientos educativos del país, se consideró este porcentaje para la estimación del tamaño de mercado, incorporando un incremento del 5% anual.

2.2 Competidores

Los competidores de la industria de alimentos saludables son muy variados en cuanto a ingredientes, propiedades nutritivas y formato. A continuación, se muestra los potenciales competidores de “Diversity Food”, señalando las marcas mediante las que compiten, características relevantes, sus fortalezas y debilidades.

Sociedad Comercializadora Nita S.A: Es una empresa de menor tamaño Pro-Pyme con sede en la ciudad de Valdivia, sur de Chile, cuenta con dos años de antigüedad en la industria y se dedica a la producción y comercialización de snacks saludables. Sus productos son 100% naturales dentro de los cuales están: manzanas frescas, frutos deshidratados y secos, y agua purificada y vitaminizada. La presentación de sus productos es mediante envases individuales. Ver detalle de productos en anexo 7 y entrevista con dicho actor relevante en anexo 7.1.

Dentro de sus **Fortalezas** están: i) Experiencia en el rubro de Snack saludables enfocados a niños. ii) Cuenta con una planta altamente tecnificada, que utiliza procesos limpios y automatizados. En cuanto a sus **Debilidades** están: i) Empresa de tamaño reducido. iii) cuenta con operaciones solo en la región de la Araucanía.

Vivo, Danone, Soprole, Dole, Dely fresh y Migas Deli: Todas empresas de tamaño mediana a grandes, que recientemente han ingresado a la industria de alimentos saludables mediante el lanzamiento de algunos productos del tipo: Galletas y barras de cereal, cereales, pulpas de frutas, frutas con jalea o crema, sándwich de migas, jugos, yogurts y leches. Estos actores son considerados como

competidores cercanos debido a que las características de sus productos no todos sus productos pueden ser vendidos en colegios pero sí en supermercados. La producción de estas compañías es a gran volumen por cuanto sus productos están presentes en la mayoría de las grandes cadenas de supermercados.

Dentro de sus **Fortalezas** están: i) Cuentan con capacidad de fabricación instalada, ii) sus productos están presentes en la mayoría Supermercados, iii) Tienen capacidad financiera para invertir en innovación y nuevas tecnologías, iv) Poseen marcas reconocidas. v) Poseen experiencia en la industria de alimentos, vi) Cuentas con capacidad logística propia, vii) Poseen economías de escala y ámbito. En cuanto a sus **Debilidades** se encuentran: i) Sus productos cuentan con “Sello Alto en” restringiendo su venta en colegios. ii) Poca flexibilidad para probar y testear nuevos productos. iii) Marcas asociadas a alimentos no saludables.

En Figura 1 se muestra el mapa de posicionamiento de las marcas competidoras cernas, donde en el nicho de Diversity Food no existen actores relevantes a la fecha, éstos se ubican en el segmento con sello ALTO EN y poco entretenido para niños.

Figura 1: Mapa de posicionamiento de Diversity Food v/s competidores cercanos.



Fuente: Elaboración Propia

2.3 Clientes

Para desarrollar una propuesta de valor atractiva, se identificaron los perfiles de potenciales consumidores efectuando un mapa de clientes destinado a definir:

¿Qué piensa y siente el cliente? De la encuesta realizada a 361 padres se desprende que los atributos más valorados son: calidad de los ingredientes (frescura), lo saludable del alimento y lo práctico (fácil consumo para el niño).

¿Qué oye el cliente? De esta misma encuesta se desprende que el 51% de los encuestados declara que el medio de comunicación más utilizado para informarse de los productos y/o colaciones para sus hijos es el punto de venta, seguido de un 44% mediante las redes sociales y por último un 35% mediante referidos.

¿Qué dice y hace? De los resultados de la encuesta realizada a niños entre las edades de 5 a 14 años, el 100% indica que es importante comer sano. Sin embargo, 26% declara comer sano y un 64% manifiesta que sólo a veces come sano (ver anexo 5.1 con resultados de encuesta a niños en focus group).

¿Qué ve? Los estudios de mercado y entrevistas realizadas a kioscos de colegios muestran que existe una escasez de productos saludables, una necesidad no satisfecha en escolares y padres que demandan colaciones saludables.

Esfuerzos del cliente. 26% de los padres encuestados manifiesta gastar entre \$3.500 y \$5.000 semanales destinados a colaciones para un hijo, el 23% declara gastar entre \$5.000 y 7.500 semanales. Conjuntamente con lo anterior un 74,4% declara tener una disposición de pago entre los \$500 y \$1.200 por una colación.

Resultados obtenidos por el cliente. De la encuesta realizada a niños, el 45% valora el atributo de “Buen sabor” y el 32% valora el atributo “saludable”.

Como resultado de la aplicación del mapa de clientes de la “Empatía”, se obtuvo que Diverty Food debe estar enfocado a satisfacer las necesidades del segmento que requiere colaciones saludables para niños (donde la industria alimentaria actual aún no proporciona intensivamente productos sanos y de bajas calorías para niños). Un mayor detalle sobre la segmentación de clientes se encuentra descrita en 3.1.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios

Deverty Food estará enfocada en la elaboración de una línea de colaciones saludables (del tipo snack) perecibles, sin sello “ALTO EN” con un diseño innovador, de fácil consumo y formato altamente atractivo, que motive a los niños a preferir estos alimentos saludables tanto en sus variedades dulces y saladas por sobre otras opciones y que sea también una alternativa práctica para los padres.

La elaboración de estos productos será en base a vegetales y frutas como: zanahoria, plátano, avena, miel, etc., 100% natural, sin azúcares, grasas saturadas, calorías y bajo en sodio, con un diseño y formato llamativo para niños, que puedan ser comercializados de forma masiva en colegios y supermercados. Se diferenciará de otros productos y agregará valor fundamentalmente mediante su diseño innovador y su amplia variedad de productos saludables diseñado para niños, con incentivos que los motiven a preferir estos alimentos por sobre la competencia, por ejemplo, incorporando figuras coleccionables, stickers, tatuajes desechables etc.

Para identificar aquellos elementos claves del modelo de negocio y obtener una comprensión integral sobre la manera de operar de Diverty Food se analizó el siguiente modelo:

Análisis del MODELO CANVAS

Segmentos de clientes:

Clientes directos: Canales de distribución como kioscos y casinos de establecimientos educacionales distribuidos en las comuna de⁷: Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro. Adicionalmente se considerarán almacenes aledaños a estos mismos colegios, apuntando inicialmente a un segmento de clase

⁷ Fuente: Colegios en Chile (2017). *Guía completa de educación en Chile*. Chile. Recuperado de: <http://colegiosenchile.cl/educacion-basica/index.htm>

media-alta. Posteriormente en la segunda etapa de escalamiento se incorporará a JUNAEB además de otras comunas. Finalmente en una tercera etapa de escalamiento la línea de negocio se expandirá mediante la incorporación de almuerzos saludables y canales como minimarket y supermercados.

Clientes indirectos: El mercado objetivo son niños en etapa escolar básica de entre 5 a 14 años, pertenecientes a colegios municipales, subvencionados y particulares ubicados en las comunas indicadas.

Propuesta de valor:

Entregar a los clientes una amplia gama de colaciones saludables (del tipo snack) que cumplan con las condiciones nutricionales necesarias para ser comercializados de forma masiva en colegios y supermercados. Adicionalmente estos productos deberán ser llamativos a los ojos de los niños, lo que implicará contar con un diseño innovador, de fácil consumo logrando que ser una alternativa práctica para los padres y para sus hijos. A continuación se detallan cuatro propuestas de snacks:

Snack 1: Frutas variadas de la estación en un envase con diseño atractivo.

Snack 2: Pan miga (queso jamón, ave mayo, huevo) sin bordes, adornado con polvo vegetal en un envase con diseño atractivo y Stickers coleccionable.

Snack 3: Galletas de avena, endulzadas con miel, en una caja con diseño atractivo y figuras coleccionables o Stickers.

Snack 4: Yogurt con cereales, envase atractivo y Stickers coleccionable.

En anexo 8 se muestran imágenes de los cuatro tipos de snacks a comercializar.

Canales de distribución y comunicaciones:

Los canales de distribución utilizados serán kioscos, casinos de establecimientos educacionales y almacenes independientes cercanos a los colegios de las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro. En estos locales se

ofrecerán estanterías refrigeradas exclusivas para productos de Diverty Food, mediante un arrendamiento con opción de compra (ver anexo 9 con imagen de estanterías). Las operaciones de Diverty Food iniciarán con un centro de fabricación y distribución ubicado en Santiago Centro.

En una segunda instancia se planea una estrategia de escalamiento aumentando el número de comunas e incorporando como canal de distribución a JUNAEB.

Relación con el cliente:

La relación con los clientes directos será a través de un sistema web que permitirá recibir las peticiones de los clientes de forma semanal y programación de entrega diaria. Adicionalmente se efectuarán visitas programadas a los locales para captar las necesidades de éstos y transmitirles los beneficios de los productos.

Mediante publicidad en colegios y redes sociales, enfocada a niños y padres de escolares, se dará a conocer las bondades de los productos de Diverty Food y cómo éstos contribuyen a mejorar el estado nutricional de sus hijos. Lo anterior en base a la información entregada por la encuesta realizada ya que un 51% de los encuestados indica que el medio de comunicación donde se informa sobre los productos / colaciones de sus hijos es en el punto de venta y un 44% indica que es a través de redes sociales.

En la segunda etapa de escalamiento, se darán a conocer los productos mediante publicidad en medios televisivos y radios nacionales.

Flujo de ingresos:

En el primero año los ingresos provienen de la venta de colaciones saludables en kioscos y/o casinos de 135 establecimientos educacionales de la región metropolitana y almacenes independientes cercanos a los colegios. De acuerdo a investigaciones y estimaciones conservadoras, el flujo de ingreso para el año 2018

en la primera etapa de comercialización será de \$446 millones (ver detalle en anexo 10), con un margen operacional del 59%. En la segunda etapa de escalamiento, además se obtendrán ingresos de ventas a JUNAEB y otras comunas.

Adicionalmente, se postulará a financiamiento gubernamental para sectores estratégicos de alto impacto, que ofrece CORFO. Este cofinanciamiento está dirigido a empresas y personas naturales con interés en resolver desafíos de innovación e I+D en la industria de Alimentos Saludables, entre otras. Durante el 2016 se otorgaron subsidios no reembolsables de hasta \$200.000.000.

Recursos claves:

- a) Equipo humano creativo con alta motivación e incentivos necesarios para generar productos altamente atractivos enfocados al cliente objetivo.
- b) Proveedor de envases e insumos: que mantenga nuestros alimentos conforme a estándares de calidad definidos y con un diseño altamente atractivo e innovador.
- c) Canal de comunicación efectivo: que permita recibir los pedidos en forma oportuna permitiendo programar despachos a tiempo.
- d) Logística: que permita el abastecimiento oportuno en cada puntos de venta.

Actividades claves:

Como actividades relevantes dentro del proceso están:

- a) Producción “just in time”: que asegure la producción necesaria, en el momento adecuado y en la cantidad requerida, con el objetivo de eliminar mermas innecesarias, aumentando el beneficio mediante la reducción de costos.
- b) Control de calidad: que asegure el cumplimiento de los estándares exigidos por el ministerio de salud certificando que los productos no cuenten con sellos de advertencia “ALTO EN”.

- c) Desarrollo de un adecuado Plan Logístico: que reduzca al máximo los tiempos de entrega, buscando sencillez, comodidad, rapidez y a un bajo costo, optimizando recursos humanos y materiales para garantizar el servicio.
- d) Innovación y desarrollo de productos: orientados a mantener el liderazgo en el mercado de “snack saludables” con productos innovadores de diseño y empaque atractivo para niños en etapa escolar.

Socios claves:

- a) Proveedores de alimentos: garantizando frescura y calidad de los productos.
- b) Proveedores de envasado: que garanticen la entrega oportuna, calidad y diseño innovador del envase.
- c) Proveedor de distribución: que garanticen la entrega oportuna a clientes y además que la calidad y frescura de los productos se mantenga durante todo el tiempo que transcurra en el proceso de distribución.

Estructura de costos:

La estructura de costos será conformada aproximadamente por un 54% de costos directos (materia prima, mano de obra directa y otros costos directos) y un 46% de costos indirectos (mano de obra indirecta, publicidad, consumos básicos, etc.). Para mayor detalle ver anexo 11.

En el anexo 12 se muestra una representación gráfica del modelo de CANVAS recién expuesto.

3.2 Descripción de la empresa

Visión: Convertirse en un actor relevante en la industria de alimentos saludables en Chile, reconocidos por su excelencia en el servicio, calidad e innovación de los productos.

Misión: Crear valor agregado sustentable para los clientes ofreciendo una variedad de productos saludables que sean de calidad y que cuenten con un diseño atractivo para los niños, aportando a mejorar la salud alimentaria de los niños de Chile.

Objetivos: Dentro de los principales objetivos de Diverty Food se encuentran: aumentar su participación de mercado a través de un crecimiento promedio en las ventas para los próximos 5 años de un 35% y alcanzar una rentabilidad operacional promedio del 50%.

Valores: Los valores presentes en Diverty Food son: calidad y confiabilidad, compromiso y excelencia en el servicio, transparencia, honestidad y responsabilidad social empresarial.

Ventajas competitivas que hacen posible crear y capturar valor:

- a) Propuesta de valor altamente diferenciada respecto de competidores cercanos.
- b) Capacidades del equipo emprendedor para llevar a cabo el proyecto de negocio, permitiendo identificar, gestionar, controlar y garantizar los recursos necesarios para el inicio y continuidad del negocio.

Análisis de fortalezas y debilidades presentes en Diverty Food:

Fortalezas

- Productos altamente diferenciados.
- Equipo gestor con conocimientos en administración y negocios.
- Modelo de negocio claro y definido.
- Alta capacidad de diseño e innovación en productos.

Debilidades

- Falta de experiencia en la industria.
- Marca nueva en el mercado.
- Estructura reducida.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Como se ha mencionado en la primera etapa del negocio (hasta fines del primer año de actividades) las ventas se focalizaran en kioscos y/o casinos de establecimientos educacionales en las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro, considerando además, almacenes aledaños a estos mismos colegios.

Con el objetivo de facilitar aún más la cercanía del producto a los clientes objetivo, en la segunda etapa de escalamiento, se ampliarán los canales de distribución incorporando a JUNAEB como cliente directo llegando de una forma más completa a todos los niños de Chile. Además de ampliar las ventas a otras comunas de Santiago. Posteriormente, en la tercera etapa de escalamiento las líneas de negocio se expandirán a almuerzos saludables para jóvenes además de ampliar aún más los canales a través de la entrada a minimarket y cadenas de supermercados como: Ok Market, Cencosud y Wal-Mart Chile, debido a que un 84% de los encuestados declara comprar habitualmente las colaciones de sus hijos en supermercados y minimarket.

En resumen el negocio cuenta con un alto grado de escalamiento lo que posibilitará incrementar de forma considerable los ingresos sin tener que invertir en la misma proporción los activos de la empresa fortaleciendo la imagen de marca y la penetración en el mercado de Diverty Food.

3.4 RSE y sustentabilidad

El cuidado de la salud en Chile es un tema que ha pasado a ser prioridad nacional, tanto es así que se han tomado una serie de medidas para combatir la obesidad en Chile, como por ejemplo, la puesta en marcha de la Ley de etiquetados 20.606. Es por esto que Diverty Food nace con la finalidad de apoyar estas iniciativas y mejorar así la salud del país desde la alimentación de los niños en etapa escolar básica.



De esta manera la responsabilidad social-empresarial es un tema latente en esta organización. Se entrega a la sociedad un producto sano y nutritivo que beneficia la salud de la población desde una edad temprana.

Además de éste aporte, Diverty Food realizará charlas educativas en los colegios sobre lo que significa la alimentación saludable para niños y padres y los beneficios que esto conlleva, generando conciencia en la población de cuán importante es llevar una alimentación sana.

Con estas dos iniciativas Diverty Food pretende contribuir de forma ética a la sociedad, aportando a la disminución de la mortalidad en Chile y el mundo por problemas de obesidad y exceso de peso infantil.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de Marketing para Diverty Food son los siguientes:

- a) Lograr que al menos el 40% del mercado objetivo asocie a Diverty Food al concepto de “comida saludable” durante el primer año de operación.
- b) Impulsar durante los dos primeros años, que el 80% del segmento objetivo (niños en etapa escolar básica entre 5 a 14 años, pertenecientes a colegios municipales, subvencionados y particulares de las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro) hayan probado el producto.
- c) Aumentar las ventas en promedio un 50% anual durante los primeros 3 años.

Para medir la efectividad del plan de marketing y el cumplimiento de dichos objetivos se realizará una encuesta de posicionamiento de marca anual y se establecerán indicadores de KPI a través de los cuales se medirá el nivel de desempeño del plan de marketing y el cumplimiento de los objetivos fijados. Los KPI utilizados serán:

- a) Cuota de mercado y valor de marca.
- b) Índice de satisfacción del cliente, n° de clientes fidelizados (tasa de retención de clientes), y n° de personas que han comprado un producto gracias al contenido de la publicidad en redes sociales y página web.
- c) Cuota del mercado y grado de penetración.

De esta manera se verificará el cumplimiento de los objetivos año a año, se determinará el estado actual del negocio y se definirá la línea de acción futura para mejorar el plan de marketing si es que corresponde.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación de clientes directos utilizada por Diverty Food es inicialmente una segmentación geográfica, enfocándose en canales de distribución como kioscos y/o casinos de establecimientos educacionales, comenzando por Santiago (capital de Chile) específicamente en 135 colegios distribuidos en las comuna de⁸: Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro, apuntando al segmento de clase media-alta incorporando almacenes aledaños a dichos colegios.

Esto principalmente porque en Santiago de Chile se concentra la mayor cantidad de estudiantes a nivel nacional (41% a nivel nacional)⁹. Dentro del segmento objetivo se encuentran niños en etapa escolar básica de entre 5 a 14 años, pertenecientes a establecimientos ubicados en las comunas mencionadas. Según la encuesta realizada por el equipo gestor, para los padres de clase media y clase media alta su disposición de pago se encuentra en el rango entre \$3.500 y \$7.500 semanalmente por el snack de su hijo lo que hace aún más atractivo el negocio.

Por otra parte (y como se muestra en el Mapa de posicionamiento de marcas competidoras cercanas inserto en el punto 2.2. "Competidores"), se observa que la marca Diverty Food participará de un nicho de mercado sin actores relevantes, por lo cual el plan de marketing propuesto deberá resaltar los dos principales atributos que colocan a Diverty Food en el cuadrante definido: un productos saludables "sin sello negro" y altamente atractivo y divertido para los niños.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Diverty Food se enfocará en la elaboración de una línea de colaciones saludables (del tipo snack) perecibles sin sello "ALTO EN" con un diseño innovador, de fácil consumo y formato altamente atractivo, incentivando la preferencia de los niños por

⁸ Fuente: Colegios en Chile (2017). *Guía completa de educación en Chile*. Chile. Recuperado de: <http://colegiosenchile.cl/educacion-basica/index.htm>

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas. (2016). *Compendio estadístico 2016*. p- 225. Recuperado de www.inec.cl

alimentos saludables tanto en sus variedades dulces y salados por sobre otras opciones y a su vez enfocándose en ser una alternativa práctica para los padres.

Los productos elaborados por Diverty Food son alimentos a base de vegetales y frutas 100% natural, sin azúcares, grasas saturadas, bajo en calorías y bajo en sodio, con diseño y formato llamativo para niños que pueden ser comercializados de forma masiva en colegios y supermercados.

Su valor agregado y atributos diferenciadores provienen de su diseño innovador y variedades de productos 100% pensados en los niños, incorporando incentivos que los motiven a preferir estos alimentos por sobre la competencia tales como el diseño atractivo (incorporando dentro de las cajas de alimentos figuras coleccionables, stickers de dibujos animados, etc.), atributo valorado por los niños de acuerdo con la encuesta a estudiantes de entre los 5 a 14 años de edad (ver anexo 5.1).

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios de Diverty Food se define de la siguiente manera:

Inicialmente se lanza una línea de producto que consiste en 4 tipos de snack (Snack 1: Frutas de la estación, Snack 2: Pan miga con agregado, Snack 3: Galletas de Avena y Snack 4: Yogurt con cereales) cada uno de estos se compone por costos de materia prima, costos de mano de obra, otros costos directos y costos indirectos (ver anexo 11). En base a los costos mencionados anteriormente, se adicionará un margen promedio del 29 a 30% sobre el costo total lo que determina el precio de venta mínimo a distribuidores (kioscos, casinos y almacenes aledaños).

Cabe mencionar que al vender directo a distribuidores el precio de venta que establece Diverty Food no es el precio final que efectivamente paga el consumidor final, por lo que el margen de utilidades debe considerar este factor clave de manera de no afectar negativamente la demanda por estos productos.

De acuerdo con la encuesta realizada a 361 padres con hijos en etapa escolar básica el 49% de los entrevistados indica que destina entre \$3.500 y \$7.500 por semana en la colación de un hijo (ver anexo 5 con resultado de encuestas realizadas a padres). Adicionalmente, de este mismo estudio se desprende que por cada uno de estos cuatro tipos de snacks, el 27% se encuentra dispuesto a pagar entre \$1.000 y \$1.200, el 24% entre \$800 y \$1.000 y un 23% entre \$500 y \$800. De esta manera el precio de venta a cliente final se encontrará en línea con la disposición a pagar de los clientes por esta línea de productos.

Según el análisis de mercado los precios de venta de Diverty Food se encuentran bastante alineados con los precios de mercado, sin embargo estos pueden ir variando con el paso del tiempo dependiendo de las variaciones que sufran los costos de producción. Si existe un aumento en los costos de producción, este costo adicional será transferido directamente al consumidor final, por tanto el plan de marketing de Diverty Food, deberá estar enfocado en la fidelización del cliente, a través de la entrega de atributos diferenciadores como el atractivo diseño y la calidad de sus productos.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución es una actividad clave de éxito que asegura el adecuado y oportuno abastecimiento de los productos en los centros de distribución (clientes directos; kioscos y/o casinos de los establecimientos educacionales) permitiendo de esta manera que los productos se encuentren siempre disponible para el consumidor final (clientes indirectos; niños de entre 5 a 14 años). En la siguiente figura 2 se grafica la estrategia de distribución que se explica en detalle a continuación.

Figura 2: Estrategia de distribución de Diverty Food.



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, la cobertura geográfica será inicialmente en la ciudad de Santiago de Chile en las comunas de Providencia, Vitacura, Las Condes y Santiago Centro realizando una distribución selectiva.

La distribución se realiza de forma indirecta al consumidor final ya que la venta se ejecuta a kioscos y/o casinos de establecimientos educacionales y sus almacenes aledaños. La venta comienza cuando estos últimos generan una solicitud a través de una página web, recibiendo peticiones de pedidos de forma semanal y programación de entrega diaria (a través de una confirmación hasta las 12:00 hrs. del día anterior al despacho en su punto de venta). Los pedidos son centralizados y coordinados por la casa matriz (centro de fabricación y distribución). Los despachos a su vez serán contratados a una empresa externa con la cual se establecerá una relación de Coworking y a través del trabajo colaborativo se logrará una mayor eficiencia en los despachos.

Por último se efectuarán visitas programadas a los locales con el objeto de captar directamente las necesidades de los distribuidores (kioscos y casinos de colegios) así como también de los consumidores finales, logrando transmitir en dichas visitas las cualidades de los productos que ofrece Diverty Food en forma directa.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación para transmitir efectivamente la propuesta de valor de Diverty Food se describe como sigue:

La comunicación con los consumidores finales es a través de **publicidad en colegios y redes sociales**, enfocada tanto a niños como a padres, donde se darán a conocer los beneficios de los productos, la propuesta de valor y cómo éstos contribuyen a mejorar el estado nutricional de los niños. Esto en base a la información entregada por la encuesta realizada ya que un 51% de los encuestados indica que el medio de comunicación donde se informa sobre los productos (colaciones) de sus hijos es en el punto de venta y un 44% indica que es a través de redes sociales. Adicionalmente, y como se mencionó anteriormente, de forma anual se realizarán encuestas y focus groups extrayendo información acerca de la aceptación (o rechazo) del producto y se determinarán factores a mejorar para agregar valor a la propuesta entregada. Posteriormente se dará a conocer la línea de productos mediante publicidad en medios televisivos y radios nacionales.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda de Diverty Food se calculó en base a la demanda mínima esperada en cada uno de los puntos de venta. Para el primer año, se espera contar con 121 puntos de venta en promedio localizados en los colegios de las comunas ya mencionadas (Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro).

De acuerdo con lo anterior, las unidades estimadas a vender para el año 2018 ascienden a 966.179, esto implica que se venderán en promedio 96.618 unidades mensuales durante el primer año de operación (10 meses de operaciones). Los supuestos considerados para el cálculo de esta estimación son: i) durante el primer año de operación las ventas serán durante los meses de Marzo a Diciembre de 2018. ii) Para los años siguientes, en los meses de Enero y Febrero la demanda presenta una baja por su estacionalidad. iii) Para el primer año de operación se

estima una tasa de crecimiento en los puntos de venta del 5% mensual, debido a la fase de inicio del proyecto donde generalmente se presentan tasas de crecimiento aceleradas, sin embargo para los siguientes años (2019 a 2023) se esperan tasas de crecimiento anual decrecientes (con un promedio del 35% anual). Ver en anexo 13 las proyecciones de la demanda mensual para el año 2018 y anual para el período 2018 al 2022.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de Marketing estimado para el periodo 2018-2019 asciende a seis millones anuales. Ver detalle del presupuesto y cronograma de implementación en anexo 14. Las actividades consideradas dentro del presupuesto son:

Actividades de lanzamiento: se realizará un evento de lanzamiento donde serán invitados todos los colegios y dueños de almacenes aledaños determinados como segmento objetivo. En este evento se entregará información clara sobre la propuesta de valor que entrega Diverty Food y se exhibirán y degustarán los cuatros tipos de snacks disponibles en el inicio del negocio. Esta actividad será realizada una vez al inicio del negocio en Noviembre del año 0.

Visitas programadas en posibles colegios de comunas seleccionadas: en Diciembre del año 0 se agendarán reuniones con los directivos de colegios y sus respectivos dueños de kioscos y/o casinos. Esta reunión será personalizada para cada colegio atendiendo sus propias consultas y necesidades de manera de entregar de forma clara la propuesta de valor de Diverty Food.

Visitas programadas en colegios asociados: una vez que los colegios se encuentran asociados y recibiendo los productos de Diverty Food, se agendarán dos reuniones anuales de manera de recibir información acerca de su percepción sobre el producto y determinar aspectos que le permitan a la marca mejorar la propuesta de valor.

Publicidad a través de redes sociales: comunicar la propuesta de valor de [Marca de la empresa] y a la vez entregar información sobre nuevos productos. Además de ser un medio de comunicación fácil y efectivo con consumidores.

Publicidad en el punto de venta (colegios y almacenes aledaños): como los productos a vender son saludables la ley permite realizar publicidad de dichos productos. Se instalarán carteles informativos y promocionales en todos los kioscos, casinos y almacenes aledaños a dichos colegios.

Encuestas y Focus Groups: realizar una encuesta y focus group de forma anual a los apoderados de colegios en los que se vende el producto para determinar la valoración del producto y posibles mejoras a la propuesta de valor.

5. PLAN DE OPERACIONES

Diverty Food cuenta con una propuesta de valor basada en entregar a niños en etapa escolar básica una línea de colaciones saludables entretenidas que puedan ser vendidos en establecimientos educacionales. Sus pilares fundamentales son la calidad del producto, el diseño atractivo y un servicio de distribución de excelencia.

Se contará con una capacidad instalada provista de la adquisición de una planta operacional central ubicada en las cercanías tanto de proveedores como clientes, con un área productiva, de almacenamiento y administración facilitando la coordinación entre actividades. Adicionalmente las maquinarias necesarias serán adquiridas por la empresa. Los despachos serán realizados por una empresa externa con la cual se celebrará un contrato de Coworking.

El ciclo de operaciones comienza con la obtención de la materia prima, almacenamiento de las mismas en bodegas, sanitización, lavado y corte de insumos, elaboración del producto, envasado, etiquetado, almacenamiento del producto terminado, comercialización, distribución, informe de ventas, estimación de la demanda y finalmente el cobro al cliente.

El plan de desarrollo e implementación cuenta con un proceso inicial donde se evalúa la oportunidad de negocio (investigaciones de mercado). El siguiente paso es conseguir los recursos necesarios para su desarrollo. Cuando esto se encuentra finalizado se prosigue con la constitución de la empresa, adquisición de instalaciones y maquinarias, tramitación de patentes y permisos, contratación del personal necesario, contratos con proveedores y finalmente inicio de operaciones.

La dotación de Diverty Food será compuesta por 31 personas en un inicio y al cabo de 5 años se incrementará a 38 personas.

El análisis completo de la cadena de valor de Diverty Food y el Plan de Operaciones se explica en mayor detalle en Parte II del Plan de Negocios.

6. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor se conforma por Carla Núñez y Pía Arellano ambas Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Chile.

Carla Núñez, Contador Auditor de la Universidad Católica de Valparaíso con experiencia en el área contable y financiera, se desempeñó como auditor externo en Deloitte durante 5 años. Actualmente trabaja como auditor interno identificando procesos riesgosos, evaluándolos y fortaleciendo acciones de control.

Pía Arellano, Ingeniero Comercial de la Universidad de Talca con experiencia en el área de logística, gestión y administración desempeñándose como analista de procesos en Constructora Galilea S.A., evaluando y detectando posibles riesgos. Además trabajó como Jefe de logística en la misma compañía supervisando la cadena de abastecimiento y logística de diferentes proyectos.

Ambas emprendedoras tienen la capacidad de llevar a cabo el negocio y apropiarse de la idea ya que cuentan con conocimientos en los aspectos claves del negocio.

En la estructura organizacional de Diverty Food se desempeña Carla Núñez como Gerente General y Gerente de Administración y Finanzas. Pía Arellano se desempeña como Gerente de Operaciones y Logística. Finalmente, el Gerente Comercial y de Marketing, será contratado por el equipo gestor. De acuerdo a los volúmenes de venta la dotación de personal se estima aumente de 31 a 38 personas en los primeros 5 años.

Los incentivos y compensaciones proporcionados por Diverty Food serán orientados a favorecer el flujo de efectivo del negocio relacionándose directamente con las ventas del producto.

Para mayor detalle del Equipo del Proyecto revisar Parte II del Plan de Negocios.

7. PLAN FINANCIERO

Para la evaluación del proyecto se realizaron estimaciones para los primeros 5 años de operaciones.

Los ingresos para el primer año de operaciones alcanzan los \$446.374.619 y su proyección para el año 2022 alcanza los \$1.577.655.294 en cuanto a ventas totales.

La inversión inicial estimada es de \$209.035.593. Dicho monto será financiado 100% por los cuatro socios del negocio. De este monto se asigna una inversión en CAPEX (compra de activos físicos) de \$180.787.000 y \$28.248.593 para capital de trabajo. Para los años siguientes se mantiene la inversión en CAPEX de \$45.196.750 y la inversión en capital de trabajo es calculada en base a cobranzas, caja mínima estimada, inventarios y política de pago de proveedores.

El estado de resultado estimado muestra que para el primer año se alcanzará una utilidad de \$69.220.329, cifra que se incrementará a \$499.564.924 para el año 2022.

Diverty Food cuenta con una excelente capacidad de pago, rentabilidad (ROE 52%, ROA 35% y margen operacional del 60%) y liquidez (razón circulante para el año 2018 es de \$7) según las estimaciones realizadas. Además el VAN del proyecto alcanza un monto positivo de \$288.917.953 y TIR del negocio de 42% utilizando una tasa de descuento calculada en un 13%. Adicionalmente se estima un período de recuperación de la inversión de 3 años y 2 meses.

Los análisis de sensibilidad del proyecto resultaron favorables para Diverty Food. Las variables sensibilizadas fueron: precio de venta, número de unidades vendidas y variaciones en los costos directos.

El detalle de todo el análisis financiero realizado para Divert Food se encuentra en extenso en Parte II del Plan de Negocios.

8. RIESGOS CRÍTICOS

Los riesgos internos a los que se expone Diverty Food son:

Logística interna: falla en la cadena de suministros, procesos de elaboración o distribución, generando incumplimiento con la entrega del producto. Como plan de mitigación se propone una coordinación y supervisión conjunta entre Pía Arellano y el Gerente Comercial con herramientas de control y planificación.

Incorrecta manipulación de alimentos: esto podría causar daños al consumidor final como una mala reputación para la empresa. Como plan de mitigación se cuenta con un técnico en calidad y seguridad agroalimentaria.

Incumplimiento contractual por parte del socio estratégico de distribución: inasistencia del chofer o falla en los vehículos provocará incumplimientos con el cliente. Como plan de mitigación se firmará un contrato especificando multas por fallo que apoyen y garanticen un buen servicio.

Como riesgos externos se encuentran:

Economía e inflación del país: afectando el poder adquisitivo de clientes y proveedores. Como plan de mitigación se cuenta con el departamento de finanzas quien debe prevenir realizando proyecciones de distintos escenarios.

Factores climáticos: lluvias, fríos intensos, incendios, etc. que afecten la producción o Regulaciones gubernamentales: mayor restricción en la venta de alimentos en colegios. Como plan de mitigación se cuenta con el departamento de I&D quien se encargará de desarrollar contantemente nuevos productos para disminuir el riesgo.

Finalmente, la estrategia de salida de Diverty Food se basa en la liquidación.

Para mayor detalle sobre este capítulo revisar Parte II del Plan de Negocios.



9. PROPUESTA INVERSIONISTA

Para cubrir el inicio de las actividades de Diverty Food se emitirán 209.035.593 acciones valorizadas a \$1 cada acción. Este monto financiará la compra del local comercial, maquinarias y las necesidades para cubrir un mes de capital de trabajo.

Durante los cinco años de estudio no se pagarán dividendos, esto con el fin de optimizar las operaciones de la firma y su eficiencia.

La empresa será conformada por cuatro accionistas en una sociedad anónima cerrada. Cada socio tendrá voto en las decisiones basándose en su porcentaje de participación. Pía Arellano y Carla Núñez son accionistas mayoritarias (como fundadoras) cada una de ellas con un 30% de participación. Los dos socios adicionales contarán con un 20% cada uno.

Los inversionistas podrán acceder a 41.807.119 acciones ordinarias y ante una eventual salida deberán informar previamente a las socias gestoras ofreciendo la compra de su participación en primera instancia a las socias fundadoras.

Para mayor detalle revisar Parte II del Plan de Negocios de Diverty Food.

10. CONCLUSIONES PARTE I

1. El nuevo marco regulatorio, las nuevas tendencias de la industria de alimentos, la creciente demanda por productos saludables, la escasez de productos que cumplan con los estándares necesarios para ser vendidos en colegios y la mayor conciencia de la población acerca de los daños y efectos en la salud provocados por una mala alimentación, son algunos de los factores claves que convierten a Diverty Food en una atractiva oportunidad de negocio.
2. De acuerdo al análisis del entorno, encuestas realizadas a padres, niños y entrevistas con clientes directos (kioscos y casinos de colegios), se identifica una clara necesidades de satisfacer al mercado con colaciones saludables sin “sellos negros”, que puedan ser comercializadas en colegios.
3. El “Programa estratégico Nacional” impulsado por el gobierno y Corfo, pretende fomentar en Chile una línea de negocio orientado a satisfacer la creciente demanda mundial por “Alimentos Saludables”, y a posicionar al país para el año 2025 dentro de los 10 países que liderarán la alimentación saludable, lo que resulta ser un escenario favorable para el negocio.
4. La industria de snack saludables se considera atractiva ya que el tamaño de mercado estimado para el año 2018 alcanza los \$27.000 millones. Además el mercado está en desarrollo con pocos competidores, sin actores relevantes, permitiendo a Diverty Food ser el líder del mercado de snack saludables para niños.
5. Los factores del entorno socio-cultural, legal, ambiental, económico y tecnológico, favorecen al desarrollo y crecimiento de la industria de alimentos saludables en Chile.
6. Diverty Food resulta ser un proyecto rentable según el análisis financiero, con un VAN positivo de \$ 288.917.953 y una TIR del 42% prometiendo entregar mayor beneficio al inversionista respecto del ofrecido por entidades bancarias hoy en día.

11. BIBLIOGRAFÍA

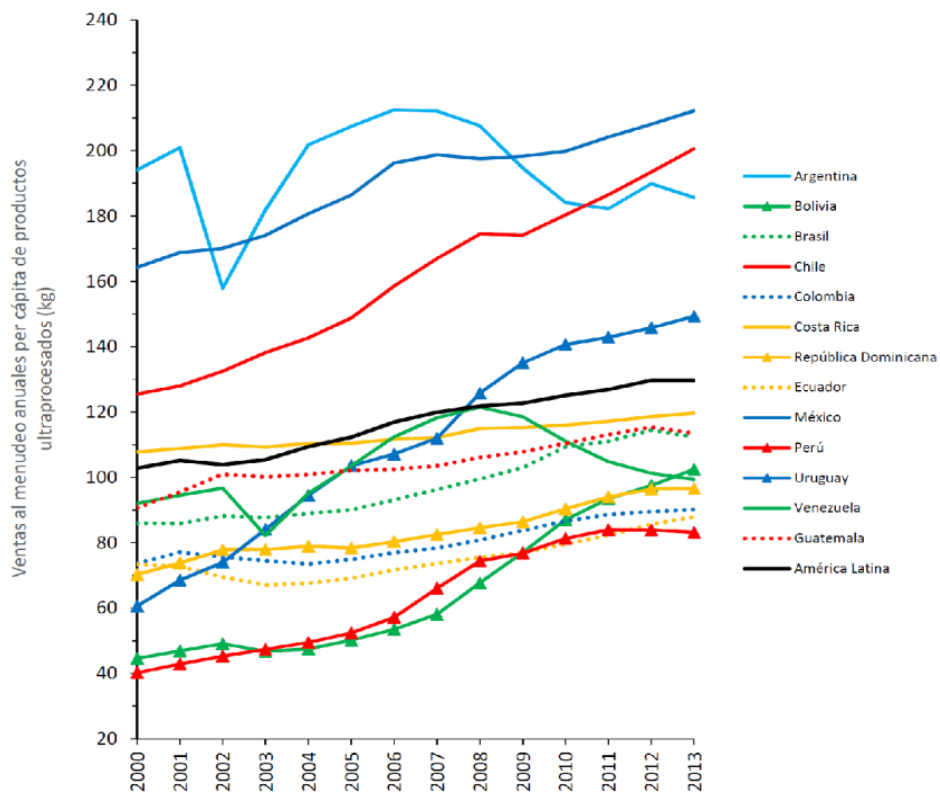
- **Banco Mundial.** (2016). *Data Chile*. Washington, DC. Grupo Banco Mundial. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>.
- **Biblioteca del congreso nacional de Chile, BCN.** (2015). *Sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad*. Chile. BCN. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1041570>
- **CORFO.** (2017). *Programas de Bienes públicos Estratégicos de Alto impacto para la competitividad*. Chile. Recuperado de: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-bienes-publicos-estrategicos-de-alto-impacto-para-la-competitividad>
- **CORFO.** (2017). *Concurso capital semilla*. Chile. Recuperado de: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-bienes-publicos-estrategicos-de-alto-impacto-para-la-competitividad>
- **Departamento de Salud Pública, Escuela de Medicina, P. Universidad Católica de Chile.** (2008). Estudio de carga de enfermedad y carga atribuible. p-13.
- **Fundación Chile, GfK Adimark, Elige vivir sano y Fundación de la familia.** (2013). "Chile Saludable Oportunidades y desafíos de Innovación". Chile Saludable, volumen II. p-10. Recuperado de <http://fch.cl/wp-content/uploads/2015/01/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II.pdf>
- **Galaz O.,** (2016), *Ley de Etiquetado: 67% de los chilenos selecciona productos con menos sellos*. Chile. Universidad San Sebastián. Recuperado de: <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/analisis-y-estudios/ley-de-etiquetado-67-de-los-chilenos-selecciona-productos-con-menos/2017-01-04/175739.html>
- **Gobierno de Chile, CORFO.** (2016). *Programa Transforma Alimentos*. Chile. Chile Transforma. Recuperado de: <http://www.chiletransforma.cl/programa/programa-alimentos-saludables/>
- **Lehmann, S. y Pérez, F.** (2016). Economía Chilena Tercer Trimestre 2016. BCI, Gerencia Economista Jefe.

- **Moubarac, J.C.** (2015). Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas. p.v. Recuperado de http://www.msal.gob.ar/images/stories/bes/graficos/0000000718cnt-2015-11_obesidad_OMS.pdf
- **Nita.** (2017). *Nita*. Chile. Recuperado de: <http://www.nita.cl/>

12. ANEXOS

Anexo 1: Ventas al menudeo anuales per cápita de alimentos y bebidas ultra-procesadas en 13 países latino-americanos, 2000 – 2013.


Ventas al menudeo anuales per cápita de alimentos y bebidas ultraprocesados en 13 países latino-americanos, 2000–2013




Fuente: Moubarac, J.C. (2015). *Alimentos y bebidas ultraprocesados en América Latina: tendencias, efecto sobre la obesidad e implicaciones para las políticas públicas. Capítulo 3.* p-21. Recuperado de http://www.msal.gov.ar/images/stories/bes/graficos/000000718cnt-2015-11_obesidad_OMS.pdf

Anexo 2: Ley 20.606 de la legislación Chilena.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile



Legislación chilena



Tipo Norma	:Ley 20606	
Fecha Publicación	:06-07-2012	
Fecha Promulgación	:06-06-2012	
Organismo	:MINISTERIO DE SALUD; SUBSECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA	
Título	:SOBRE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS Y SU PUBLICIDAD	
Tipo Versión	:Última Versión	De : 13-11-2015
Inicio Vigencia	:13-11-2015	
Id Norma	:1041570	
Última Modificación	:13-NOV-2015 Ley 20869	
URL	:https://www.leychile.cl/N?i=1041570&f=2015-11-13&p=	

LEY NÚM. 20.606

SOBRE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS Y SU PUBLICIDAD

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente proyecto de ley iniciado en una Moción de los Honorables Senadores señores Guido Girardi Lavín, Carlos Ignacio Kuschel Silva y Mariano Ruiz-Esguiza Jara, y de los 5x Senadores señora Evelyn Matthei Pordet y señor Carlos Ominami Pascual.

Proyecto de ley:

“Artículo 1º.- Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán proceder en lo relativo a la producción, importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de tales alimentos destinados al consumo humano, en la forma y condiciones que para cada caso, dependiendo de la naturaleza del producto, exija la autoridad en virtud de los reglamentos vigentes. Será responsabilidad del fabricante, importador o productor que la información disponible en el rótulo de los productos sea íntegra y veraz. Asimismo, deberán asegurarse de que, en el ámbito de la cadena productiva en que ellos intervengan, el proceso de elaboración de los alimentos cumpla con buenas prácticas de manufacturación que garanticen la inocuidad de los alimentos.

Artículo 2º.- Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán informar en sus envases o etiquetas los ingredientes que contengan, incluyendo todos sus aditivos expresados en orden decreciente de proporciones, y su información nutricional, expresada en composición porcentual, unidad de peso o bajo la nomenclatura que indiquen los reglamentos vigentes.

Será el Ministerio de Salud, mediante el Reglamento Sanitario de los Alimentos, el que determinará, además, la forma, tamaño, colores, proporción, características y contenido de las etiquetas y rótulos nutricionales de los alimentos, velando especialmente por que la información que en ellos se contenga sea visible y de fácil comprensión por la población.

El etiquetado a que se refiera el inciso anterior deberá contemplar, al menos, los contenidos de energía, azúcares, sodio, grasas saturadas y los demás que el Ministerio de Salud determine.

Artículo 3º.- No se podrá adicionar a los alimentos

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile - www.leychile.cl - documento generado el 28-Feb-2017



y comidas preparadas ingredientes o aditivos que puedan inducir a equívocos, daños a la salud, engaños o falsedades, o que de alguna forma sean susceptibles de crear una impresión errónea respecto a la verdadera naturaleza, composición o calidad del alimento, según lo establecido en el Reglamento Sanitario de los Alimentos.

No se podrán adicionar a los alimentos, ingredientes o aditivos en concentraciones que causen daños a la salud, según lo establezca el Ministerio de Salud mediante reglamento.

Artículo 4°.- Los establecimientos de educación parvularia, básica y media del país deberán incluir, en todos sus niveles y modalidades de enseñanza, actividades didácticas y físicas que contribuyan a desarrollar hábitos de una alimentación saludable y adviertan sobre los efectos negativos de una dieta excesiva en grasas, grasas saturadas, azúcares, sodio y otros nutrientes cuyo consumo en determinadas cantidades o volúmenes pueden representar un riesgo para la salud.

Los establecimientos educacionales del país deberán incorporar actividad física y práctica del deporte, a fin de fomentar en sus estudiantes el hábito de una vida activa y saludable.

Artículo 5°.- El Ministerio de Salud determinará los alimentos que, por unidad de peso o volumen, o por porción de consumo, presenten en su composición nutricional elevados contenidos de calorías, grasas, azúcares, sal u otros ingredientes que el reglamento determine. Este tipo de alimentos se deberá rotular como "alto en calorías", "alto en sal" o con otra denominación equivalente, según sea el caso.

La información indicada precedentemente, incluyendo sus contenidos, forma, tamaño, mensajes, señalética o dibujos, proporciones y demás características, se determinará por el Ministerio de Salud en el Reglamento Sanitario de los Alimentos. Asimismo, se podrán fijar límites de contenido de energía y nutrientes en los alimentos a que alude el inciso anterior.

La Autoridad Sanitaria, en ejercicio de sus atribuciones, podrá corroborar con análisis propios la información indicada en la rotulación de los alimentos, sin perjuicio del ejercicio de sus facultades fiscalizadoras.

Artículo 6°.- Los alimentos a que se refiere el artículo anterior no se podrán expendir, comercializar, promocionar y publicitar dentro de establecimientos de educación parvularia, básica y media.

Asimismo, se prohíbe su ofrecimiento o entrega a título gratuito a menores de 14 años de edad, así como la publicidad de los mismos dirigida a ellos.

En todo caso, no podrá inducirse su consumo por parte de menores o valerse de medios que se aprovechen de la credulidad de los menores. La venta de alimentos especialmente destinados a menores no podrá efectuarse mediante ganchos comerciales no relacionados con la promoción propia del producto, tales como regalos, concursos, juegos u otro elemento de atracción infantil.

Toda publicidad de alimentos efectuada por medios de



comunicación masivos deberá llevar un mensaje, cuyas características determinará el Ministerio de Salud, que promueva hábitos de vida saludables.

El etiquetado de los sucedáneos de la leche materna no deberá desincentivar la lactancia natural. Asimismo, incluirá información relativa a la superioridad de la lactancia materna e indicará que el uso de los referidos sucedáneos debe contar con el asesoramiento de un profesional de la salud.

El Ministerio de Salud deberá disponer, en conjunto con el de Educación, de un sistema obligatorio de monitoreo nutricional de los alumnos de enseñanza parvularia, básica y media, el que los orientará en el seguimiento de estilos de vida saludables.

En todas aquellas disposiciones de esta ley donde se utilice la expresión "menores de edad", deberá entenderse que se refiere a menores de catorce años.

Ley 20869
Art. 3
D.O. 13.11.2015

Artículo 7°.- La publicidad de los productos descritos en el artículo 5°, no podrá ser dirigida a niños menores de catorce años.

Para los efectos de esta ley se entenderá por publicidad toda forma de promoción, comunicación, recomendación, propaganda, información o acción destinada a promover el consumo de un determinado producto.

Artículo 8°.- La promoción de los alimentos señalados en el artículo 5° no podrá realizarse utilizando ganchos comerciales no relacionados con la promoción propia del producto, cuando esté dirigida a menores de catorce años.

En ningún caso se podrán utilizar ganchos comerciales tales como juguetas, accesorios, adhesivos, incentivos u otros similares.

Artículo 9°.- En el envase o etiqueta de todo producto alimentario que haya sido comercializado en Chile y que contenga entre sus ingredientes o haya utilizado en su elaboración soya, leche, maní, huevo, maizcitos, pasado, gluten o frutos secos será obligatorio indicarlo.

El reglamento respectivo establecerá los requisitos que deberá contener el referido etiquetado.

Artículo 10.- Las infracciones a las disposiciones de esta ley serán sancionadas de acuerdo al Libro Décimo del Código Sanitario.

Artículo 11.- El Ministerio de Salud deberá dar cumplimiento y ejecutar las materias a que se refiere esta ley, por medio de la Subsecretaría de Salud Pública, en el plazo de un año a contar de la fecha de su publicación en el Diario Oficial.

Habiéndose cumplido con lo establecido en el N° 1° del Artículo 93 de la Constitución Política de la República, y por cuanto el H. Congreso Nacional ha aprobado algunas de las observaciones formuladas por el Ejecutivo y ha desechado otras; por tanto, promúlguese y llévase a



efecto como Ley de la República.
Santiago, 22 de junio de 2012.- SEBASTIÁN PIÑERA
ECHENIQUE, Presidente de la República.- Jaime Mañalich
Muxi, Ministro de Salud.- Pablo Longueira Montes, Ministro
de Economía, Fomento y Turismo.
Transcribo para su conocimiento Ley N° 20.606/2012.-
Saluda atentamente a Ud., Jorge Díaz Anáiz, Subsecretario
de Salud Pública.

Tribunal Constitucional

Proyecto de ley sobre composición nutricional de los
alimentos y su
publicidad (Boletín N° 4921-11)

La Secretaría del Tribunal Constitucional quien
suscribe, certifica que el Senado de la República envió el
proyecto enunciado en el rubro, aprobado por el Congreso
Nacional, a fin de que este Tribunal ejerciera el control de
constitucionalidad respecto de las normas que regulan
materias propias de ley orgánica constitucional que aquel
contiene, y que por sentencia de 5 de junio de 2012 en los
autos Rol N° 2.224-12-CPR.

Se declara:

Que no se agita pronunciamiento de constitucionalidad
respecto del artículo 4° del proyecto de ley sobre
composición nutricional de los alimentos y su publicidad,
Boletín N° 4921-11, por no referirse a materias propias de
ley orgánica constitucional.

Santiago, 6 de junio de 2012.- Marta de la Puente
Olguín, Secretaria.

Fuente: Biblioteca del congreso nacional de Chile, BCN. (2015). *Sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad*. Chile. BCN. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1041570>

Anexo 3: Estimación del tamaño del mercado período 2017 al 2020.

	Estimación del Tamaño del Mercado			
	al 2017	al 2018	al 2019	al 2020
N° de Niños entre 5 a 12 años (Estimación INE)	2.438.777	2.447.606	2.462.914	2.482.292
Gasto Semanal Promedio por un Niño (Encuestas)	\$3.500	\$3.500	\$3.500	\$3.500
Gasto Semanal Promedio por total Niños	\$8.535.719.500	\$8.566.621.000	\$8.620.199.000	\$8.688.022.000
Semanas escolares al año	40	40	40	40
Total gasto en colaciones anual	\$341.428.780.000	\$342.664.840.000	\$344.807.960.000	\$347.520.880.000
Declara compra en colegio y casinos (Encuestas)	6,00%	7,90%	8,30%	8,71%
TAMAÑO MERCADO ANUAL EN CLP	\$20.485.726.800	\$27.070.522.360	\$28.601.820.282	\$30.268.199.846
En Dolares a T/C PROMEDIO 680	30.126.069	39.809.592	42.061.500	44.512.059

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4: Población estimada período 2017 al 2020 por regiones.

Región en Chile	Población estimada de niños entre 5 a 14 años por región			
	al 2017	al 2018	al 2019	al 2020
I Tarapacá	54.707	56.052	57.400	58.720
II Antofagasta	92.932	94.081	95.451	96.971
III Atacama	47.139	47.697	48.389	49.206
IV Coquimbo	108.130	109.798	111.621	113.385
IX Araucanía	135.071	134.793	134.830	135.058
Región Metropolitana	972.594	977.264	984.616	993.731
V Valparaíso	236.051	236.908	238.377	239.973
VI O'Higgins	125.714	126.027	126.581	127.288
VII Maule	139.337	139.241	139.523	140.014
VIII Biobío	277.484	276.438	276.463	277.627
X Los Lagos	121.946	121.288	121.039	120.936
XI Aysén	16.545	16.523	16.491	16.454
XII Magallanes y la Antártica	22.110	22.046	22.063	22.099
XIV Los Ríos	53.178	53.079	53.180	53.398
XV Arica y Parinacota	35.839	36.371	36.890	37.432
Total general	2.438.777	2.447.606	2.462.914	2.482.292

Fuente: INE. (2017). *Instituto Nacional de Estadística Chile*. Chile. Recuperado de: http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/demograficas_vitales.php

Anexo 5: Encuesta y resultados de encuesta realizada a Padres.

Alimentación saludable para niños en etapa escolar básica

1. SECCIÓN I: PREFERENCIAS

1. ¿Dónde compra habitualmente la colación de su hijo? (puedes seleccionar más de una opción) *

Número de participantes:

360

304 (84.4%):

Supermercados.

67 (18.6%): Almacén

cercano a su casa.

118 (32.8%): La preparo en

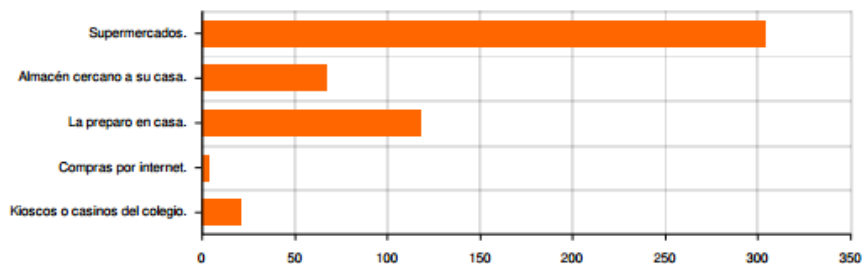
casa.

3 (0.8%): Compras por

internet.

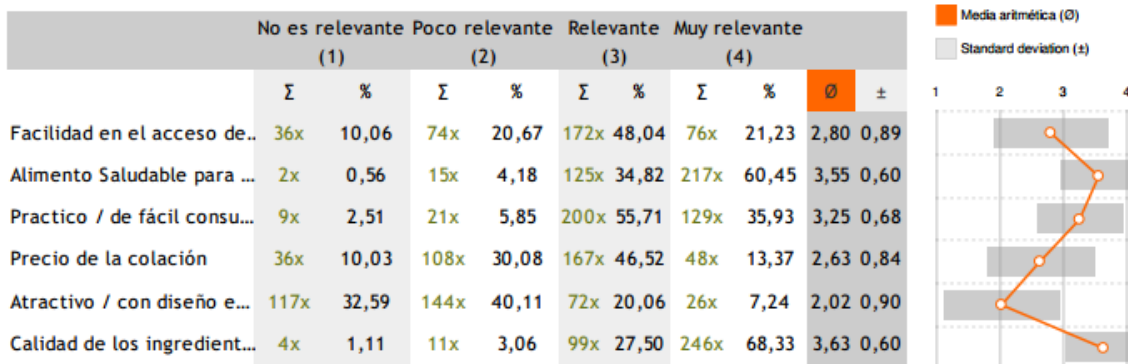
21 (5.8%): Kioscos o

casinos del colegio.



2. 2. Valore la importancia de los siguientes atributos al momento de comprar la colación para su hijo: *

Número de participantes: 361



3. ¿Cada cuánto tiempo compras las colaciones o snacks para sus hijos? *

Número de participantes:

361

26 (7.2%): Todos los días.

232 (64.3%): Una vez por semana.

51 (14.1%): Dos veces por semana.

52 (14.4%): Una vez al mes.



4. ¿Cuánto es el monto que destinas para la colación de un hijo por semana? *

Número de participantes:

361

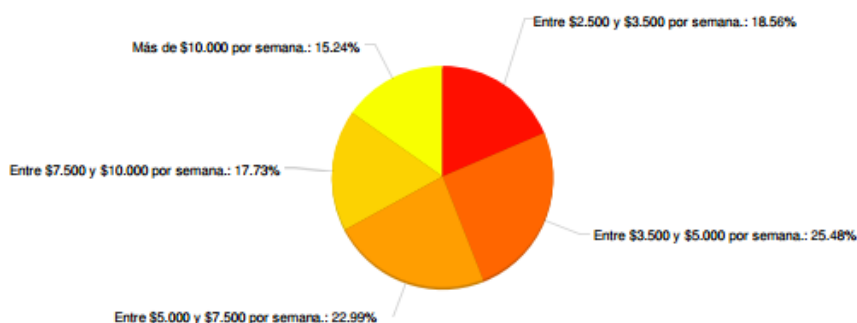
67 (18.6%): Entre \$2.500 y \$3.500 por semana.

92 (25.5%): Entre \$3.500 y \$5.000 por semana.

83 (23.0%): Entre \$5.000 y \$7.500 por semana.

64 (17.7%): Entre \$7.500 y \$10.000 por semana.

55 (15.2%): Más de \$10.000 por semana.



5. ¿Cuál es el método de pago que más utilizas para comprar alimentos? *

Número de participantes:

361

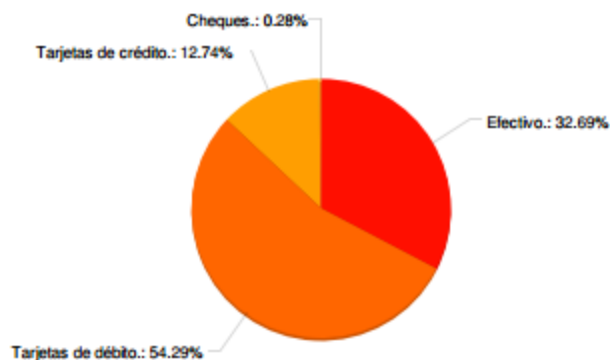
118 (32.7%): Efectivo.

196 (54.3%): Tarjetas de débito.

46 (12.7%): Tarjetas de crédito.

1 (0.3%): Cheques.

- (0.0%): Transferencia electrónica



6. Seleccione los alimentos saludables que preferiría para la alimentación de su hijo (puedes seleccionar más de una opción): *

Número de participantes:

361

229 (63.4%): Leche.

94 (26.0%): Pan frica o de molde.

132 (36.6%): Huevo (tortilla, huevo frito o cocido...)

278 (77.0%): Yogurt.

328 (90.9%): Frutas.

155 (42.9%): Verduras.

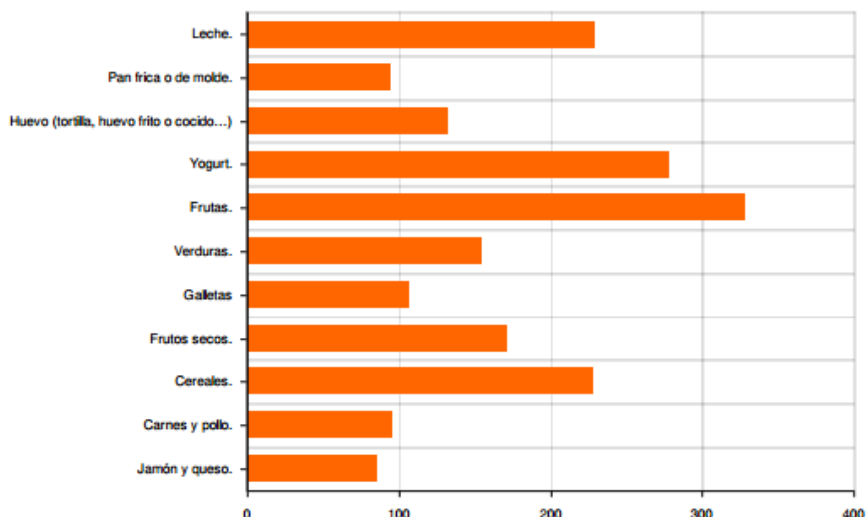
106 (29.4%): Galletas

171 (47.4%): Frutos secos.

228 (63.2%): Cereales.

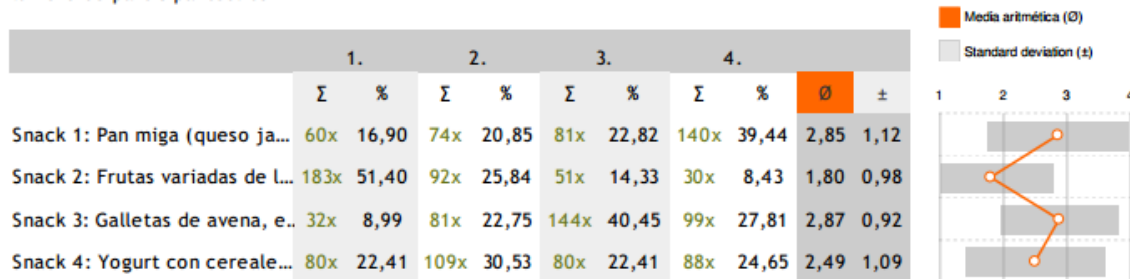
95 (26.3%): Carnes y pollo.

85 (23.5%): Jamón y queso.



7. Ordene estos tipos de Snacks por orden de preferencia, siendo 1 más preferido y 4 menos preferido. *

Número de participantes: 357



8. ¿Cuál es su máxima disposición a pagar por una colación Saludable para tu hijo? *

Número de participantes:

360

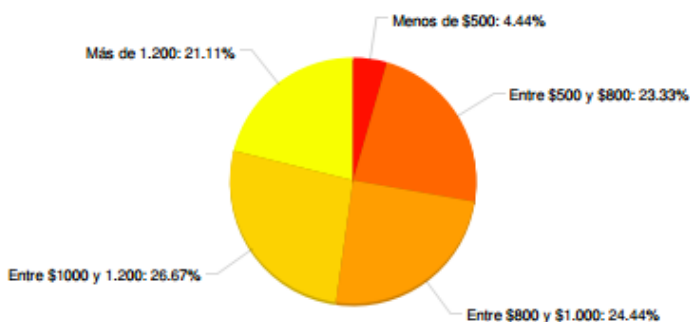
16 (4.4%): Menos de \$500

84 (23.3%): Entre \$500 y \$800

88 (24.4%): Entre \$800 y \$1.000

96 (26.7%): Entre \$1000 y 1.200

76 (21.1%): Más de 1.200



9. 9. A través de qué medio de comunicación te informas acerca de productos /colaciones para tus hijos (puedes seleccionar más de una opción). *

Número de participantes:

359

157 (43.7%): Redes sociales.

182 (50.7%): En el punto de venta.

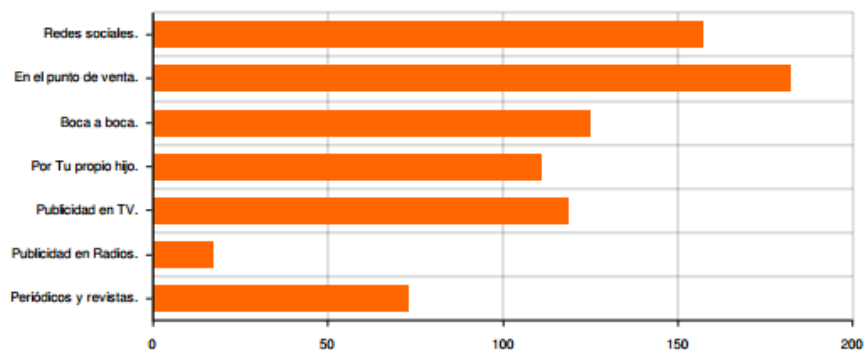
125 (34.8%): Boca a boca.

111 (30.9%): Por Tu propio hijo.

119 (33.1%): Publicidad en TV.

17 (4.7%): Publicidad en Radios.

73 (20.3%): Periódicos y revistas.



10. SECCIÓN II: IDENTIFICACIÓN

Encierre en un círculo la alternativa que refleja mejor su situación.

10. Sexo *

Número de participantes:

359

243 (67.7%): Femenino

116 (32.3%): Masculino



11. 11. Nivel de educación. Encierre en un círculo la alternativa que corresponde al último curso aprobado. *

Número de participantes:
359

4 (1.1%): Básica incompleta

- (0.0%): Básica completa

8 (2.2%): Media incompleta
(incluye media técnica)

24 (6.7%): Media completa
(técnica incompleta)

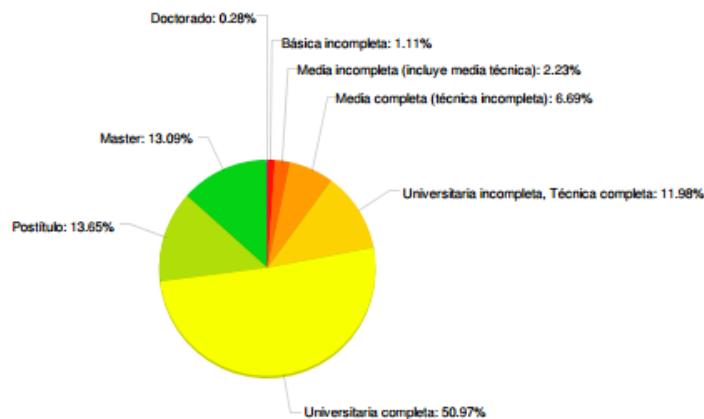
43 (12.0%): Universitaria
incompleta, Técnica
completa

183 (51.0%): Universitaria
completa

49 (13.6%): Postítulo

47 (13.1%): Master

1 (0.3%): Doctorado



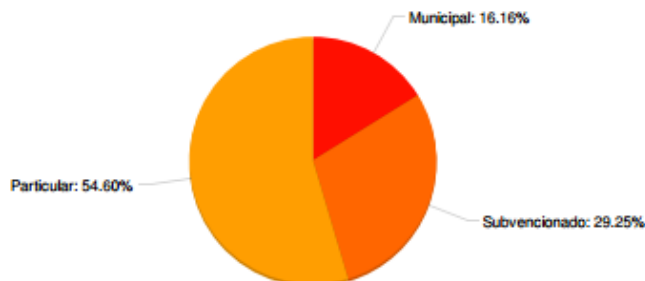
12. 12. Tipo de colegio al cual asiste su hijo: *

Número de participantes:
359

58 (16.2%): Municipal

105 (29.2%): Subvencionado

196 (54.6%): Particular



Anexo 5.1: Encuesta y resultados de encuesta realizadas a niños.

Esta encuesta fue realizada en un focus group realizado a 31 niños en etapa escolar básica de la escuela Juan Luis Sanfuentes.

Preferencias de alimentación en NIÑOS y NIÑAS



HOLA ¿Puedes responder estas preguntas? Intenta contestar TÚ SOLO o SOLA. Si necesitas ayuda, pídele a tu maestro. GRACIAS POR PARTICIPAR



¿Eres NIÑO o NIÑA?

- NIÑO
- NIÑA



¿CUÁNTOS AÑOS TIENES?



¿TÚ CREES QUE COMES SANO?

- SÍ
- NO
- A VECES



¿COMES ALGÚN ALIMENTO EN EL RECREO?

- SÍ
- NO
- A VECES



¿QUÉ SUELES COMER EN EL RECREO? NO puedes contestar más de tres alimentos

- UN SANDWICH
- GALLETAS
- DULCES
- FRUTA
- LECHE, YOGUR O BATIDO
- JUGO DE FRUTAS
- PAPAS FRITAS / RAMITAS
- CEREALES
- FRUTOS SECOS (Pasas, almendras, ciruelas)
- OTRO:-----



¿ALMUERZAS EN EL COLEGIO?

- SÍ
- NO
- A VECES



¿CUÁLES SON LOS ALIMENTOS QUE TE GUSTAN MÁS?

No puedes contestar más de tres

- PAN
- HUEVO(tortilla, huevo frito o cocido)
- LECHE
- YOGUR, u otros lácteos
- FRUTAS
- VERDURAS
- DULCES
- GALLETAS
- HAMBURGUESA
- QUESO / JAMON
- CARNE
- CEREALES



¿TU COMPRAS TUS ALIMENTOS?

- SI
- NO
- A VECES



¿CUANDO COMPRAS TU COLACION, QUE PREFIERES?

- QUE SEA RICO
- QUE SEA SALUDABLE
- QUE SEA ENTRETENIDO / CON STIKER O JUGUETE
- QUE SEA ECONOMICO



¿DE DÓNDE TRAES LOS ALIMENTOS? No puedes contestar más de tres

- DE LA CASA
- DE UN ALMACEN CERCANO A TU CASA
- DEL KIOSCO DEL COLEGIO O CASINO
- DE UN KIOSCO CERANO AL COLEGIO
- DEL SUPERMERCADO
- OTRO -----



¿CREES QUE LA ALIMENTACIÓN ES IMPORTANTE PARA ESTAR SANO?

- SÍ
- NO
- NO LO SÉ

Gracias



Resultados encuesta niños:

1. ¿Eres niño o niña?

Niño: 17.

Niña: 14.

2. ¿Cuántos años tienes?

10 años: 12.

11 años: 17.

12 años: 2.

3. ¿Tú crees que comes sano?

Si: 25,81%

A veces: 64,52%

No: 9,68%

4. ¿Comes algún alimento en el recreo?

Si: 45,16%

A veces: 41,94%

No: 12,90%

5. ¿Qué sueles comer en el recreo?

no puedes contestar más de tres alimentos.

Galletas: 22%

Yogurth, leche o batidos: 15%

Jugo de frutas: 15%

Cereales: 12%

Dulces: 12%

Sandwich: 10%

Fruta: 6%

Paras fritas / Ramitas: 6%

Frutos secos: 1%

6. ¿Almuerzas en el colegio?

Si: 22,58%

A veces: 9,68%

No: 67,74%

7. ¿Cuáles son los alimentos que te gustan más? no puedes contestar más de tres.

Frutas: 13%

Hamburguesas: 13%

Pan: 9%

Huevo: 9%

Yogurth: 8%

Verduras: 8%

Galletas: 7%

Queso – Jamón: 7%

Cereales: 6%

Leche: 5%

Dulces 5%

8. ¿Tú compras tus alimentos?

Si: 12,9%

A veces: 67,74%

No: 19,35%

9. ¿Cuándo compras tu colación, que prefieres?

Que sea rico: 45,16%

Que sea saludable: 32,26%

Que sea entretenido, con stickers o juguetes: 22,58%

Que sea económico: 0%.

10. ¿De dónde traes los alimentos?

no puedes contestar más de tres.

De la casa: 41%

Almacén cercano a la casa: 20%

Kiosco del colegio o casino: 14%

Supermercado: 14%

Kiosco cercano al colegio: 11%

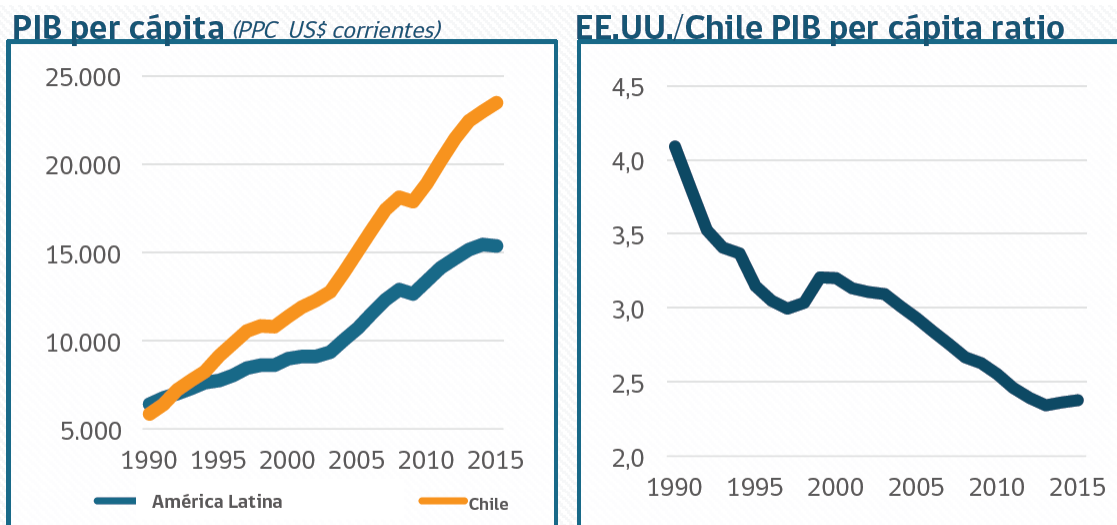
11. ¿Crees que la alimentación es importante para estar sano?

Sí: 100%

No: 0%

No lo sé: 0%

Anexo 6: PIB per cápita de Chile y America Latina entre los años 1990 y 2015 y Ratio per cápita entre EE.UU. y Chile.



Fuente: World Economic Outlook

Fuente: Banco Mundial. (2017). Data Chile. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>.

Anexo 7: Línea de productos de Nita S.A.



Fuente: NITA. (2017). Nita. Chile. Recuperado de: <http://www.nita.cl/>.

Anexo 7.1: Entrevista a Andrés Villagrán H., fundador de NITA S.A.



Nita S.A es una empresa con sede en Valdivia en el sur de Chile, dedicada a la producción y comercialización de snack saludables. Sus productos son 100% naturales: manzanas frescas, frutos deshidratados y secos, agua purificada y vitaminizada.

Andrés Villagrán Hinojosa.

- Ingeniero Civil, Estructuras, Universidad de Chile.
- Gastronomy Program, Boston University.
- Postítulo "Gestión de Empresa para Ingenieros", Universidad de Chile.

Experiencia:

- **Director Fundador de NITA S.A**, febrero de 2012 – actualidad (5 años 2 meses).
- **Director FESUR Ferrocarriles del Sur**, junio de 2014 – actualidad (2 años 10 meses).
- **Director Visión Valdivia**, junio de 2014 – actualidad (2 años 10 meses).
- **Director VALDICOR Ltda**, agosto de 2016 – actualidad (8 meses).
- **Director Valdivia Films S.A**, agosto de 2001 – actualidad (15 años 8 meses).
- **Director AVA Los Ríos**, diciembre de 2014 – actualidad (2 años 4 meses).
- **Regional Manager Socovesa**, abril de 1992 – marzo de 2011 (19 años).

Preguntas:

1. ¿Cómo parte la Idea de Nita?

R: Nita parte a raíz de un viaje a Estados Unidos que realicé hace unos 5 años atrás, en el cual observé el gran desarrollo del mercado de snack saludables enfocado tanto a niños como a jóvenes. Regresé a Chile, elaboré un proyecto de negocio y busqué financiamiento con bancos y unos socios.

2. ¿Quiénes son tus clientes?

R: Bueno, los productos de NITA están destinados para niños de entre los cuatro y los 14 años, ya que es un segmento que aún no se vuelve “adicta” a la comida no saludable e incluso llega a ser más atractiva que la no saludable.

3. ¿Cuál es tu principal competidor?

R: Mi principal competidor es toda la comida No saludable, “chatarra” ya que el mercado de saludable esta recién “en pañales”. No existen aún actores relevantes en este mercado. “Aunque mi principal competidos, considero en lo personal, que es la cultura del país”.

4. ¿Cómo les ha afectado la nueva Ley de etiquetado de alimentos?

R: Uuu! la entrada en vigencia de esta nueva ley nos ha favorecido muchísimo, es un espaldarazo al trabajo que hemos venido haciendo durante estos 3 años, con esta nueva ley hemos pasado de los 10.000 unidades a los 100.000 unidades mensuales, nuestra demanda ha crecido 10 veces. También hemos concretado una importante asociación con Junaeb para el apoyo al programa de alimentación PAE, destinado a colegios municipales y subvencionados.

5. ¿Cuáles son sus planes de expansión a corto y largo plazo?

R: Si, estamos evaluando abarcar Temuco, Osorno, Puerto Montt y Concepción. Posteriormente en una segunda etapa, estamos pensados expandirnos hacia la zona central de Chile, quizás a través de la instalación de una planta cerca de Rancagua, San Fernando o Talca.

6. ¿Cómo crees tú que han podido llegar al éxito con NITA?

R: Bueno, creo que en gran medida ha sido gracias a nuestra estrategia donde básicamente aplicamos la misma estrategia de marketing que usa la comida chatarra. Con envases atractivos. Lo que sabemos es que los niños a esa edad no tienen un gusto definido, lo están formando, y eso es una ventaja para nosotros que aprovechamos.

7. ¿Cuál o cuáles han sido sus mayores dificultades con las que se han encontrado?

R: Esa respuesta es muy simple y clara, la principal dificultad que afrontamos día a día es la “cultura de alimentación Chilena”, y cómo podemos trabajar en cambiarla, es por ello que lo importante es que hoy nosotros estamos atacando la obesidad infantil que nos afecta fuertemente hoy en día.

8. En cuanto a los productos que elaboran ¿cómo han logrado que sean 100% naturales?

R: En Nita constantemente buscamos nueva tecnología que nos colabore a poder reducir los niveles de grasa o azúcares en los alimentos, pero en términos sencillos lo que hacemos es tomar un alimento “no saludable” vamos a su etiquetado y comenzamos a buscar alternativas saludables a esos mismos ingredientes.

9. ¿Cómo es tu sistema logístico? ¿es propio?

R: Si, nuestro sistema de distribución es propio, trabajamos con un sistema de reparto con pequeños camiones refrigerados 100% personalizados.

10. ¿Cómo comercializa y promociona NITA sus productos?

R: Bueno, nuestro modelo de comercialización es B2B y respecto a la promoción de los productos esta se realiza principalmente mediante las redes sociales. Facebook y twitter.

11. ¿Cuál es tu visión de este mercado y su futuro?

R: El mercado de los snack saludables está comenzando a desarrollarse, impulsado por la ley de etiquetado, que ya lleva un poco menos de un año, creo que esta reforma es un gran incentivo para el desarrollo de este mercado que está revolucionándose.



Anexo 8: Productos a comercializar por Diversity Food.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Propuesta de estanterías refrigeradas.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10: Flujo de Ingresos por producto.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
SNACK 1 (FRUTA)					
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460
Venta Anual Presupuestada (\$CLP)	\$ 111.110.565	\$ 166.665.848	\$ 241.665.480	\$ 314.165.124	\$ 392.706.404
SNACK 2 (SANDWICH)					
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538
Venta Anual Presupuestada (\$CLP)	\$ 129.951.053	\$ 194.926.579	\$ 282.643.539	\$ 367.436.601	\$ 459.295.751
SNACK 3 (GALLETAS)					
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390
Venta Anual Presupuestada (\$CLP)	\$ 94.202.436	\$ 141.303.654	\$ 204.890.298	\$ 266.357.387	\$ 332.946.734
SNACK 4 (YOGURT)					
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460
Venta Anual Presupuestada (\$CLP)	\$ 111.110.565	\$ 166.665.848	\$ 241.665.480	\$ 314.165.124	\$ 392.706.404
Venta Total Anual (\$CLP)	\$ 446.374.619	\$ 669.561.929	\$ 970.864.797	\$ 1.262.124.235	\$ 1.577.655.294
Venta Total Anual (und.)	966.179	1.449.268	2.101.439	2.731.871	3.414.838

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 11: Estructura de Costo unitario por Tipo de Snack.

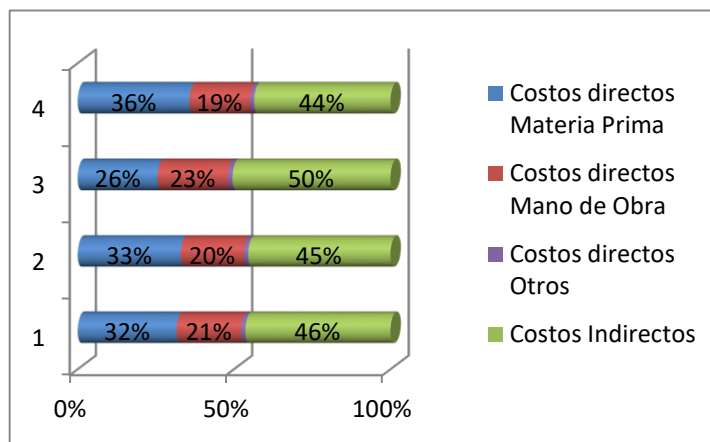
ESTRUCTURA DE COSTOS 2018

	Snack 1 (Fruta)	Snack 2 (Sandwich)	Snack 3 (Galletas)	Snack 4 (Yogurt)
Materia Prima	\$ 113	\$ 120	\$ 84	\$ 135
Mano de Obra	\$ 74	\$ 74	\$ 74	\$ 74
Otros Costos Directos	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Total Costos Directos	\$ 191	\$ 198	\$ 162	\$ 214
Costos Indirectos	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165
TOTAL COSTOS	\$ 356	\$ 363	\$ 327	\$ 379

%	Snack 1	Snack 2	Snack 3	Snack 4	Promedio
Costos directos Materia Prima	32%	33%	26%	36%	
Costos directos Mano de Obra	21%	20%	23%	19%	54%
Costos directos Otros	1%	1%	1%	1%	
Costos Indirectos	46%	45%	50%	44%	46%
TOTAL COSTOS	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Representación Gráfica:



Fuente: Elaboración Propia.



Anexo 12: Modelo de CANVAS.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de mercado
Proveedores de alimentos: garantizando frescura y calidad de los productos.	Control de calidad: estándares exigidos por MINSAL asegurando productos sin sellos "ALTO EN".	Colaciones (del tipo snack) saludables y entretenidas para niños.	Sistema web donde se reciben los pedidos semanales y programación de entrega diaria.	Clientes directos: kioscos y/o casinos de establecimientos educacionales.
Proveedores de envasado: garantizando la entrega oportuna, calidad y diseño innovador del envase.	Plan logístico: optimizando recursos humanos y materiales para garantizar el servicio.	Cumplen con estándares nutricionales para ser comercializados en establecimientos educacionales.	Visitas programadas a los locales captando necesidades y transmitir propuesta de valor.	Almacenes aledaños a estos colegios.
Proveedor de distribución: asegurando la entrega oportuna al cliente y los estándares de calidad y frescura.	Innovación y desarrollo de nuevos productos: mantener el liderazgo.	Diseño innovador, atractivo para niños y de fácil consumo.	Publicidad en establecimientos educacionales y redes sociales.	Segmento de clase media-alta.
Estructura de Costos	Recursos claves	Alternativa práctica tanto para padres como para niños.	Canales	En segunda etapa de escalamiento se incorporarán minimarketis y supermercados.
54% de costos directos.	Logística: que permita el abastecimiento oportuno en cada punto de venta.	Fuentes de Ingresos	Kioscos y casinos de establecimientos educacionales.	Tercera etapa de escalamiento se incorporarán almuerzos saludables.
46% de costos indirectos.	Equipo humano creativo para generar productos atractivos para el cliente objetivo.	Ventas en kioscos y/o casinos de establecimientos educacionales y almacenes aledaños.	Almacenes independientes ubicados en las cercanías de colegios.	Clientes indirectos: mercado objetivo, niños en etapa escolar básica de 5 a 14 años en la ciudad de Santiago.
	Proveedor de envases e insumos: mantener alimentos conforme a estándares de calidad y un diseño altamente atractivo e innovador.	En segunda instancia venta en minimarkets y supermercados.	Repartidores desde planta de fabricación a los distintos establecimientos de forma diaria.	
	Canal de comunicación efectivo: recibir pedidos en forma oportuna para programar despachos a tiempo.	En tercera instancia venta de almuerzos saludables.		

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 13: Proyección de la demanda mensual para el año 2018.

AÑO 2018	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL ANUAL
SNACK 1 (FRUTA)											
Nº de clientes (Kioscos de colegios)	87	91	96	101	106	111	117	122	129	135	
Unidades vendidas mensuales por colegio	200	204	208	212	216	221	225	230	234	239	
Total de Unidades vendidas Mensuales	17.400	18.635	19.959	21.376	22.893	24.519	26.259	28.124	30.121	32.259	241.545
SNACK 2 (SANDWICH)											
Nº de clientes (Kioscos de colegios)	87	91	96	101	106	111	117	122	129	135	
Unidades vendidas mensuales por colegio	200	204	208	212	216	221	225	230	234	239	
Total de Unidades vendidas Mensuales	17.400	18.635	19.959	21.376	22.893	24.519	26.259	28.124	30.121	32.259	241.545
SNACK 3 (GALLETAS)											
Nº de clientes (Kioscos de colegios)	87	91	96	101	106	111	117	122	129	135	
Unidades vendidas mensuales por colegio	200	204	208	212	216	221	225	230	234	239	
Total de Unidades vendidas Mensuales	17.400	18.635	19.959	21.376	22.893	24.519	26.259	28.124	30.121	32.259	241.545
SNACK 4 (YOGURT)											
Nº de clientes (Kioscos de colegios)	87	91	96	101	106	111	117	122	129	135	
Unidades vendidas mensuales por colegio	200	204	208	212	216	221	225	230	234	239	
Total de Unidades vendidas Mensuales	17.400	18.635	19.959	21.376	22.893	24.519	26.259	28.124	30.121	32.259	241.545
Total Mensual en Unidades	69.600	74.542	79.834	85.502	91.573	98.075	105.038	112.496	120.483	129.037	966.179

Proyección de la demanda anual para el período 2018 – 2022.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
SNACK 1 (FRUTA)					
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460
Venta Anual Presupuestada (\$CLP)	\$ 111.110.565	\$ 166.665.848	\$ 241.665.480	\$ 314.165.124	\$ 392.706.404
SNACK 2 (SANDWICH)					
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538
Venta Anual Presupuestada (\$CLP)	\$ 129.951.053	\$ 194.926.579	\$ 282.643.539	\$ 367.436.601	\$ 459.295.751
SNACK 3 (GALLETAS)					
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390
Venta Anual Presupuestada (\$CLP)	\$ 94.202.436	\$ 141.303.654	\$ 204.890.298	\$ 266.357.387	\$ 332.946.734
SNACK 4 (YOGURT)					
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460
Venta Anual Presupuestada (\$CLP)	\$ 111.110.565	\$ 166.665.848	\$ 241.665.480	\$ 314.165.124	\$ 392.706.404
Venta Total Anual (\$CLP)	\$ 446.374.619	\$ 669.561.929	\$ 970.864.797	\$ 1.262.124.235	\$ 1.577.655.294
Venta Total Anual en unidades	966.179	1.449.268	2.101.439	2.731.871	3.414.838

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 14: Presupuesto y cronograma para el año 2017 y 2018.

Actividad	Nov Año 2017	Dic Año 2017	Ene Año 2018	Feb Año 2018	Mar Año 2018	Abr Año 2018	May Año 2018	Jun Año 2018	Jul Año 2018	Ago Año 2018	Sep Año 2018	Oct Año 2018	Nov Año 2018	Dic Año 2018
Actividad de Lanzamiento														
Visita cliente potencial														
Visita cliente real														
Publicidad redes sociales														
Publicidad punto de venta														
Encuesta y focus groups														

Actividad	Nov Año 2017	Dic Año 2017	Ene Año 2018	Feb Año 2018	Mar Año 2018	Abr Año 2018	May Año 2018	Jun Año 2018	Jul Año 2018	Ago Año 2018	Sep Año 2018	Oct Año 2018	Nov Año 2018	Dic Año 2018
Actividad de Lanzamiento	\$ 900.000													
Visita cliente potencial		\$ 900.000			\$ 200.000				\$250.000					\$250.000
Visita cliente real					\$ 200.000					\$ 100.000				
Publicidad redes sociales	\$ 100.000	\$ 100.000	\$100.000	\$100.000	\$ 100.000	\$500.000	\$ 100.000	\$500.000	\$250.000	\$ 150.000	\$500.000	\$500.000	\$ 100.000	\$250.000
Publicidad punto de venta					\$1.000.000		\$ 400.000			\$ 250.000			\$ 100.000	
Encuesta y focus groups													\$ 300.000	
Total	\$1.000.000	\$1.000.000	\$100.000	\$100.000	\$1.500.000	\$500.000	\$ 500.000	\$500.000	\$500.000	\$ 500.000	\$500.000	\$500.000	\$ 500.000	\$500.000

Presupuesto y cronograma para el año 2019.

Actividad	Ene Año 2019	Feb Año 2019	Mar Año 2019	Abr Año 2019	May Año 2019	Jun Año 2019	Jul Año 2019	Ago Año 2019	Sep Año 2019	Oct Año 2019	Nov Año 2019	Dic Año 2019
Visita cliente potencial												
Visita cliente real												
Publicidad redes sociales												
Publicidad punto de venta												
Encuesta y focus groups												

Actividad	Ene Año 2019	Feb Año 2019	Mar Año 2019	Abr Año 2019	May Año 2019	Jun Año 2019	Jul Año 2019	Ago Año 2019	Sep Año 2019	Oct Año 2019	Nov Año 2019	Dic Año 2019
Visita cliente potencial			\$ 250.000				\$250.000					\$250.000
Visita cliente real			\$ 200.000					\$ 200.000				
Publicidad redes sociales	\$ 300.000	\$ 400.000	\$ 350.000	\$100.000	\$ 100.000	\$100.000	\$100.000	\$ 100.000	\$100.000	\$100.000	\$ 100.000	\$100.000
Publicidad punto de venta			\$1.000.000		\$ 400.000			\$ 400.000			\$ 400.000	
Encuesta y focus groups						\$350.000					\$ 350.000	
Total	\$ 300.000	\$ 400.000	\$1.800.000	\$100.000	\$ 500.000	\$450.000	\$350.000	\$ 700.000	\$100.000	\$100.000	\$ 850.000	\$350.000

Fuente: Elaboración propia.

