



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

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

**Alumno: Carla Núñez Paredes  
Profesor guía: Aldo Boitano**

**Santiago de Chile, Junio 2017**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....</b>	<b>6</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>7</b>
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>8</b>
<b>5. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>9</b>
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	9
Análisis CADENA DE VALOR.....	11
5.2 Flujo de Operaciones.....	11
5.3 Plan de desarrollo e implementación .....	12
5.4 Dotación.....	13
<b>6. EQUIPO DEL PROYECTO .....</b>	<b>14</b>
6.1 Equipo gestor.....	14
6.2 Estructura organizacional .....	15
6.3 Incentivos y compensaciones.....	17
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>18</b>
7.1 Supuestos utilizados en las estimaciones del Análisis financiero. ....	18
7.2 Estimación de Ingresos.....	18
7.3 Plan de Inversiones y financiamiento.....	19
7.4 Proyecciones del estado de resultado .....	20
7.5 Proyecciones del flujo de caja .....	20
7.6 Cálculo de la tasa de descuento.....	21
7.7 Evaluación financiera del proyecto .....	21
7.8 Valor residual.....	22
7.9 Balance proyectado .....	23
7.10 Capital de trabajo.....	23
7.11 Análisis de Sensibilidad .....	23
<b>8. RIESGOS CRÍTICOS.....</b>	<b>25</b>
8.1 Riesgos internos .....	25
8.2 Riesgos externos .....	25

8.3 Estrategia de salida .....	26
<b>9. PROPUESTA INVERSIONISTA.....</b>	<b>27</b>
9.1 Estrategia de financiamiento.....	27
9.2 Oferta para el inversionista .....	27
9.3 Estructura Societaria.....	28
<b>10. CONCLUSIONES PARTE II .....</b>	<b>29</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>30</b>
<b>12. ANEXOS .....</b>	<b>32</b>
Anexo 1: Análisis de la CADENA DE VALOR de Diversity Food. ....	32
Anexo 2: Detalle de Actividades del diagrama de Operaciones. ....	35
Anexo 3: Requisitos y tramitación para el inicio de actividades.....	38
Anexo 4: Descripciones de cargo de Diversity Food. ....	41
Anexo 5: Estimación del flujo de ingresos mensual para el año 2018. ....	48
Anexo 6: Plan de inversión inicial aproximada.....	48
Anexo 7: Determinación del capital de trabajo período 2018 a 2022.....	49
Anexo 8: Proyección del estado de resultado mensual para el año 2018. ....	49
Anexo 9: Estimación de los flujos de caja anual período 2018 a 2022. ....	49
Anexo 10: Balance proyectado de Diversity Food para período 2018 a 2022.....	50
Anexo 11: Análisis de sencibilidad.....	50

## RESUMEN EJECUTIVO

Los malos hábitos alimenticios han provocado que hoy exista en Chile un fuerte incremento de enfermedades asociadas a la obesidad infantil. En respuesta a este problema el 27 de Junio de 2016, entró en vigencia la ley 20.606 que tiene por objetivo principal la prohibición de venta de alimentos no saludables en establecimientos educacionales, el etiquetado frontal de los alimentos y la regulación de publicidad dirigida a niños menores de 14 años.

Este escenario ha favorecido para dar un impulso al surgimiento de nuevos productos naturales, orientados a satisfacer las necesidades de un consumidor con mayor conciencia de los riesgos a que están expuestos nuestros hijos por el consumo de alimentos altos en azúcares, grasas saturadas, sodio y calorías.

Producto de la problemática actual, surge “Diversity Food”, una propuesta de alimentos saludables del tipo snack, elaborados a base de vegetales y frutas, sin azúcares, grasas saturadas, calorías y bajo en sodio. Esta alternativa alimenticia está 100% dirigida a niños en etapa escolar básica y cuenta con un diseño innovador, atractivo y entretenido.

Conforme a los estudios realizados, la inversión necesaria para dar inicio a las operaciones de “Diversity Food” asciende a \$209 millones los cuales serán obtenidos a través de un 60% de capital propio y un 40% de otros inversionistas. Sus ventas se focalizarán en kioscos y casinos de colegios de cuatro comunas de la región metropolitana.

Diversity Food es una propuesta innovadora que promete retornos mayores a los del mercado, con un VAN del proyecto positivo de M\$288.917 y una del TIR 42%.

## 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Diversos estudios han demostrado que hoy en Chile muere una persona por hora a causa de obesidad y que la mitad de los niños que cursan primero básico se encuentran con exceso de peso.

Como solución a este problema el gobierno de Chile promulgó la nueva ley de etiquetado de alimentos 20.606 y desarrolló un “Programa estratégico Nacional”, iniciativas que pretenden dar un nuevo enfoque a la industria alimentaria Chilena, posicionando al país dentro de los 10 países que liderarán la alimentación saludable para el año 2025.

Para dar sustento a la oportunidad de negocio se realizaron encuestas y entrevistas mostrando que: i) A raíz de esta ley las ventas en kioscos y/o casinos de colegios han caído en un 50%, ii) El 6% de los padres encuestados declara comprar las colaciones de sus hijos en el colegio y iii) El 81% de estos mismos padres declara gastar más de \$3.500 semanales en colaciones para un hijo.

De acuerdo con lo anterior, se ve un nicho de mercado no cubierto por la industria alimentaria nacional y es por ello, que Diverty Food pretende lanzar al mercado una línea de snack saludables, con diseño y formato innovador, entretenido y nutritivo, sin restricción de venta en colegios y casinos.

Para concluir, se ve que el nuevo marco regulatorio, las nuevas tendencias de la industria de alimentos, el atractivo tamaño del mercado, la creciente demanda por productos y la mayor conciencia de la población acerca de los efectos de una mala alimentación, son algunos de los factores claves que respaldan la creación de Diverty Food y la catalogan como una oportunidad de negocio altamente atractiva.

Mayor detalle de la oportunidad de negocios en Parte I del Plan de Negocios de Diverty Food.

## 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

La industria alimentaria chilena tiene atractivas oportunidades de innovación y crecimiento. Las ventas en Chile de la categoría de alimentos saludables alcanzan hoy los US\$ 3 mil millones anuales equivalente a un 19% del total de la industria de alimentos y bebidas.

Los factores del entorno de Diverty Food favorecen el desarrollo y crecimiento de la industria de alimentos saludables en Chile, debido principalmente al **marco político**, **aspecto socio-cultural**, **aspecto tecnológico**, **ámbito ecológico-ético** y al **ámbito legal**, los cuales incentivan al mejoramiento la productividad del país, sentando las bases de una nueva economía más sustentable, productiva y equitativa, mediante la incorporación de un nuevo marco regulatorio y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Siguiendo el modelo de las 5 fuerzas de M. Porter, la industria chilena de alimentos saludables se presenta altamente atractiva debido a; **las altas barreras de entrada** existentes; la **baja rivalidad entre competidores** producto de la alta concentración en la industria, con pocas empresas relevantes y al **bajo poder de negociación de proveedores**, originado por la baja concentración de proveedores en una industria altamente fragmentada.

Los actores claves que poseen un alto grado de impacto en el negocio, son proveedores de materias primas y de envases, los socios logísticos claves encargados de la distribución y los competidores, como “Nita”.

Por último, el cálculo de los 27.000 millones como tamaño del mercado estimado para el 2018, considera variables como el total de la población infantil chilena en el rango de edad de 5 a 14 años, el gasto semanal destinado a las colaciones de un hijo y el canal de compra de consumidores finales.

Mayor información de la industria de Diverty Food en Parte I del Plan de Negocios.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de Diverty Food, es ofrecer una línea de productos (del tipo snack) perecibles, sin sello “ALTO EN” cumpliendo con las condiciones nutricionales necesarias para ser vendidos en colegios. Las propuestas de snacks son: Snack 1: Frutas variadas de la estación, Snack 2: Pan miga (queso jamón, ave mayo, etc.), Snack 3: Galletas de avena, endulzadas con miel y Snack 4: Yogurt con cereales.

La elaboración de estas colaciones será en base a vegetales y frutas naturales, diferenciándose por su diseño innovador pensado 100% para niños, con incentivos que los motiven a preferirlos por sobre la competencia y sea también una alternativa práctica para los padres.

Inicialmente el modelo de negocios apuntará al segmento de clientes de clase media-alta llegando indirectamente a través de la venta en kioscos y casinos de colegios en las comunas de: Providencia, Las Condes, Vitacura y Santiago Centro. La relación con estos clientes será a través de un sitio web, donde se recibirán las peticiones semanales y programación diaria de entrega.

El objetivo inicial de Diverty Food será aumentar su participación de mercado mediante un crecimiento promedio en las ventas de un 35% para los próximos 5 años y en promedio una rentabilidad operacional del 50%. El Flujo de ingresos, proveniente de la venta de colaciones saludables dentro del segmento de clientes, se estima para el año 2018 en \$446 millones (ver anexo 5).

Respecto a las opciones de escalamiento del negocio, en segunda etapa se incorporará como cliente a JUNAEB llegando así a colegios de otros niveles socio-económicos. Posteriormente se adicionaran nuevos productos como almuerzos saludables para jóvenes, además de la entrada a minimarket y supermercados.

Para un mayor detalle ver Parte I del Plan de Negocios de Diverty Food.

---

<sup>1</sup> Fuente: Colegios en Chile (2017). *Guía completa de educación en Chile*. Chile. Recuperado de: <http://colegiosenchile.cl/educacion-basica/index.htm>

#### 4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing de Diverty Food, está enfocado hacia la fidelización del cliente, mediante la entrega de atributos diferenciadores como el atractivo diseño y la calidad de sus productos. Para ello se definieron objetivos específicos: a) Lograr que al menos el 40% del mercado objetivo asocie el concepto de “comida saludable” a Diverty Food durante el primer año. b) Que el 80% del segmento objetivo hayan probado el producto, durante los dos primeros años y c) Aumentar las ventas en un 50% anual en promedio durante los primeros tres años. Para medir la efectividad del plan de marketing, sus objetivos y definir la línea de acción futura se aplicaran encuestas de posicionamiento de marca y se establecerán indicadores KPI.

El Plan de Marketing de Diverty Food tendrá base en: i) la **estrategia de segmentación** del tipo geográfica, con distribución en kioscos y/o casinos de 135 colegios en 4 comunas de la región metropolitana. ii) la **estrategia de producto/servicio** apoyada en los atributos diferenciadores provenientes del diseño innovador y variedades de productos 100% pensados en los niños. iii) la **estrategia de precios** que determina un margen promedio del 29 a 30% sobre los costos totales de los 4 snack, este margen determinará el precio de venta mínimo a distribuidores. iv) la **estrategia de distribución** considera la contratación de una empresa externa con la cual se establecerá una relación de Coworking, logrando mayor eficiencia en los despachos y v) la **estrategia de comunicación** es orientada a los consumidores finales con publicidad en colegios y redes sociales, dando a conocer los beneficios nutricionales de los productos y la propuesta de valor.

Para el primer año de operación, se estima contar con 121 puntos de venta., de acuerdo con esto, las unidades estimadas a vender durante el 2018 será de 966.179. Por su parte el presupuesto de Marketing ascenderá a 6 millones, destinados principalmente a actividades de lanzamiento y publicidad.

El Plan de Marketing en detalle se encuentra definido en Parte I del Plan de Negocios.



## 5. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La propuesta de valor entregada por Diverty Food es proporcionar a niños en etapa escolar básica una gama de colaciones entretenidas y saludables (del tipo snack) que cumplan con las condiciones nutricionales para ser comercializados en establecimientos educacionales, con un diseño atractivo e innovador y de fácil consumo siendo una alternativa práctica tanto para padres como para niños.

La agregación de valor a los clientes estará basada en 3 pilares: i) la calidad del producto contenido en el envase que conserve fresca y nutrientes, ii) el atractivo diseño del envase que cautive a los niños a preferir el producto por sobre la competencia y iii) el servicio de excelencia en la distribución del producto, mediante un sistema de entrega oportuno (Just in time) asegurando la conservación de los productos durante toda la cadena de distribución.

La capacidad instalada de Diverty Food estará compuesta por una planta operacional ubicada en Santiago Centro la cual será adquirida. Contará con un área productiva (cocina, área de envasado, etiquetado, etc.), un área de almacenamiento (cámaras de frío y bodega para productos en proceso y terminados) que cumpla con los estándares requeridos por la entidad reguladora de salud y un área administrativa para oficinas. Además contará con un área de estacionamiento para la carga de camiones de reparto.

El contar con una sola planta permitirá optimizar la coordinación entre las actividades operacionales, comerciales y administrativas, logrando tener un mayor control sobre el funcionamiento de la organización y la calidad en sus procesos productivos. La ubicación de la planta beneficia la cercanía de proveedores y clientes para maximizar rendimientos. Posteriormente en la segunda etapa de escalamiento se realizará una ampliación de la capacidad instalada que vaya en línea con el aumento en la demanda de los productos y su respectiva necesidad de

capacidad productiva. Conjuntamente con lo anterior, se evaluará la conveniencia de arriendo o compra de una nueva instalación según corresponda.

En cuanto a los despachos, se celebrará un contrato de Coworking con una empresa de despacho especializada logrando mayor eficiencia en la distribución a los distintos puntos de venta (dado que son especialistas en distribución). El principal beneficio que respalda esta decisión es el traspaso al contratista de los riesgos y responsabilidades asociados al uso, mantención y reparación de los vehículos utilizados en los repartos (externalizando dicho riesgo a un especialista).

Los equipos y maquinarias para la producción serán adquiridos directamente por la empresa, mediante un sistema de cotización que incorpore especificaciones respecto a su rendimiento, durabilidad y calidad. La compra se efectuará dado que son activos claves dentro del proceso productivo (y manipulación de alimentos) y será responsabilidad del departamento de operaciones su correcto funcionamiento.

Finalmente, en cuanto a la naturaleza del ciclo de operaciones existe una estacionalidad definida para los meses de Enero y Febrero ya que la principal venta se realizará en establecimientos educacionales. Como medida de mitigación, en estos meses el departamento de ventas intensificará sus esfuerzos para realizar ventas en almacenes y minimarkets, disminuyendo al mínimo la capacidad ociosa.

En cuanto al número de trabajadores operacionales, en la siguiente tabla 1 se muestra la relación entre el n° de unidades vendidas y n° de trabajadores por año.

**Tabla 1: Unidades vendidas y n° de trabajadores años 2018 a 2022.**

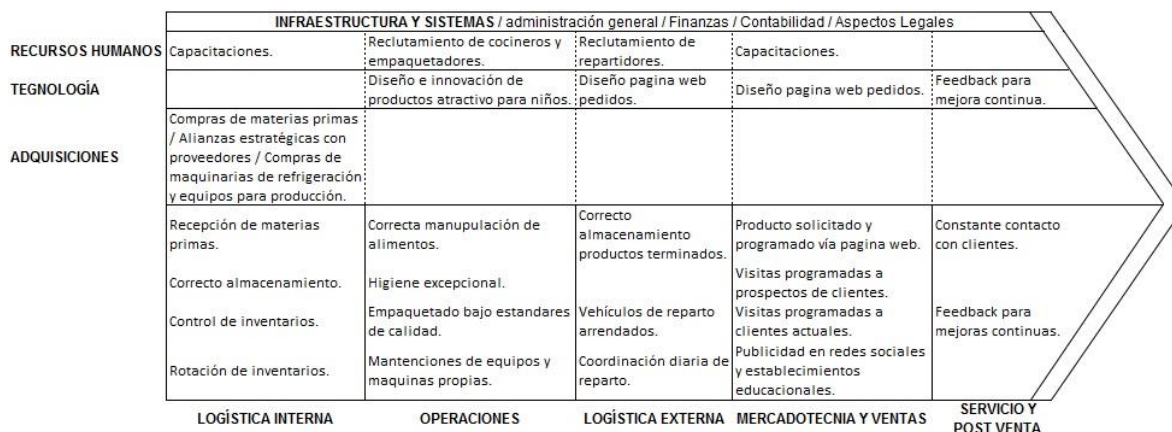
<b>Año</b>	<b>N° snack anuales</b>	<b>N° snack mensuales</b>	<b>N° Trabajadores Operacionales</b>
2018	966.179	96.618	21
2019	1.449.268	120.772	22
2020	2.101.439	175.120	25
2021	2.731.871	227.656	25
2022	3.314.838	276.237	27

**Fuente: Elaboración propia.**

## Análisis CADENA DE VALOR

Para comprender los procesos claves, críticos y de apoyo de Diversity Food se realizó un análisis de la cadena de valor explicado en detalle anexo 1. Ver figura 1.

**Figura 1: Cadena de valor de Diversity Food.**

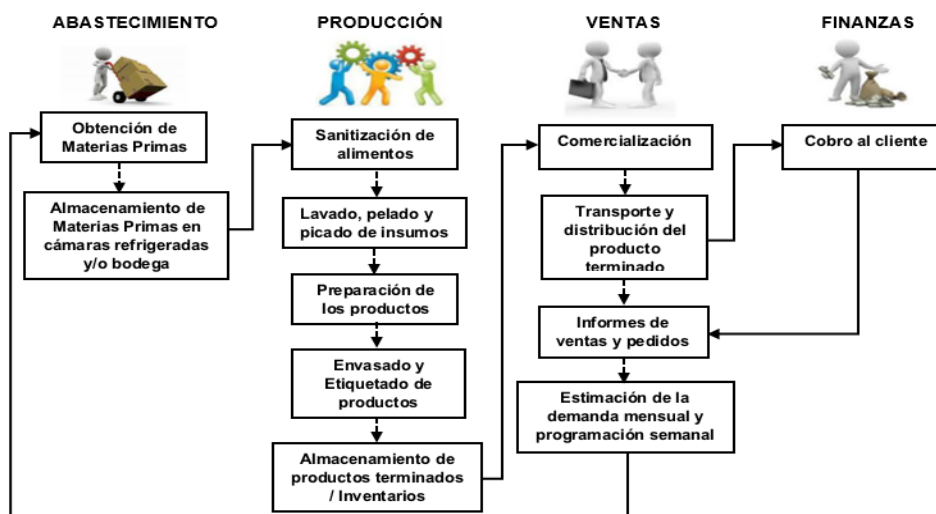


Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Flujo de Operaciones

En la siguiente Figura 2 se ilustra de forma sencilla el ciclo de producción y el desarrollo de las operaciones. En Anexo 2 se describen en detalle de cada una de las actividades mostradas en el diagrama y cómo se relacionan entre sí.

**Figura 2: Diagrama de operaciones**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

A continuación en la Figura 3 se ilustran cronológicamente las etapas generales que deberán ser desarrolladas para el inicio de las operaciones de Diversity Food.

**Figura 3: Etapas del proceso desarrollo e implementación.**



Fuente: Elaboración propia.

**Evaluar la oportunidad de negocio:** se realizan investigaciones de mercado, se analiza cuál es la necesidad que se atiende, clientes, competidores, tendencias de la industria, tamaño del mercado, etc., con el fin de determinar el verdadero atractivo del negocio y sus probabilidades de éxito. Etapa actual y finalizada en Diversity Food.

**Obtener recursos financieros:** el inicio de las operaciones se realizará con recursos propios de sus dos fundadoras más dos inversionistas (mayor detalle en plan financiero). Además se postulará a fondos gubernamentales que apoyan la innovación y producción en la industria de alimentos saludables (ver anexo 3).

**Constitución de la empresa:** esta sociedad será de responsabilidad limitada con igual participación de las dos socias. La constitución se realizará a través del portal [www.tuempresaenundia.cl](http://www.tuempresaenundia.cl). La redacción de la escritura, extracto y otros requisitos serán realizados por un abogado externo contratado.

**Instalaciones:** se realizará la compra del local para las operaciones productivas, comerciales y administrativas, además de adquirir e instalar las maquinarias y equipos necesarios en la producción.

**Tramitación de patentes y permisos:** se continúa con la tramitación de permisos y patentes. Los principales trámites son: permiso sanitario en SEREMI de salud, SII,

patente municipal, autorización de la SEC, etc. El detalle de cada uno de los trámites necesarios para el inicio de actividades se describe en el anexo 3.

**Selección y contrataciones de personal:** primero se contratará el Gerente Comercial encargado de liderar el lanzamiento del negocio junto al equipo gestor. En segunda instancia se contratará la fuerza de venta cerrando contratos con los puntos de ventas y finalmente se contratará el personal de operaciones. Todo el personal pasará por un proceso de capacitación y conocimiento de la empresa.

**Generar contrato con proveedores:** cerrar contratos tanto con la empresa de distribución como con los proveedores de materias primas.

A continuación se presenta la Carta Gantt con los plazos para el desarrollo e implementación de las actividades relacionadas al negocio.

**Tabla 2: Gantt de actividades de implementación.**

Actividades de Implementación	2016			2017												2018		
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR
Evaluar oportunidad de negocio																		
Obtener recursos financieros																		
Constitución legal de la empresa																		
Arriendo local y compra maq. y equip.																		
Obtener permisos y patentes																		
Selección y contratación Gte Comercial																		
Lanzamiento de la empresa																		
Selección y contratación fuerza de ventas																		
Selección y contratación personal operativo																		
Generar contratos con proveedores																		
Inicio de Operaciones																		

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4 Dotación

En su inicio la dotación estará compuesta por 31 personas, distribuidas de acuerdo con la estructura organizacional ilustrada en la figura 4 del capítulo siguiente. Al cabo de 5 años de operaciones el personal será de 38 personas, aumentando el número de operadores e incorporando un jefe de abastecimiento y un analista financiero según figura 4.1. Las descripciones de cargo de cada puesto de trabajo se muestran en el anexo 4.

## 6. EQUIPO DEL PROYECTO

### 6.1 Equipo gestor

El equipo gestor de Diversity Food está conformado por Carla Núñez y Pía Arellano; ambas destacadas alumnas postulantes al grado de Magister en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad de Chile.

Carla Núñez profesional de 36 años graduada de Contador Auditor de la Universidad Católica de Valparaíso. Sus estudios y experiencia laboral se encuentran orientados al área Financiera y Contable. Dentro de sus trabajos más importantes se encuentra Deloitte, donde se desempeñó por 5 años como auditor externo, realizando auditorías de estados financieros, aplicando normativa IFRS, emisión de informes financieros, revisión de procedimientos de control interno y dirección de equipos de trabajo. También ha realizado trabajos en ENAP, donde se desempeña como auditor interno desde hace 6 años realizando auditorías de procesos en las distintas unidades de la compañía (nacional e internacional) identificando áreas o procesos en riesgo con el objetivo de evaluar y fortalecer la efectividad de las acciones de control.

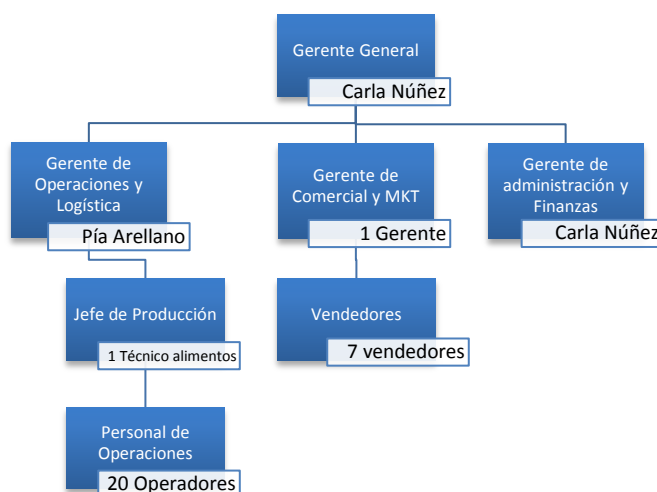
Pía Arellano profesional de 30 años graduada de Ingeniería Comercial mención en Administración de la Universidad de Talca. Sus estudios y experiencia laboral se encuentran ligados con el área de gestión, administración y logística. Trabajó durante tres años como Analista de Procesos en Constructora Galilea S.A, donde realizó el levantamiento de procesos de toda la compañía, evaluándolos y detectando factores de riesgo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Adicionalmente se desempeñó como Jefe de Logística de dicha constructora por dos años siendo la encargada de supervisar la correcta operación de la cadena de abastecimiento y logística de los proyectos, controlando el uso de materiales y la ejecución de manos de obra, con el fin de asegurar el cumplimiento del presupuesto y maximizar los rendimientos de cada proyecto.

Ambas profesionales se destacan por ser responsables, autodidactas, con gran iniciativa propia, alta capacidad de liderazgo y capaces de trabajar eficientemente en equipo. Además presentan un alto grado de compromiso con las metas e ideales de Diversity Food, por esto, se encuentran decididos a aportar en la disminución de los índices de obesidad infantil del país. Por esta razón ambas emprendedoras cuentan con la capacidad de apropiarse de la idea y llevarla a cabo con éxito, ya que Carla por su parte cuenta con todos los conocimientos financieros y contables que el negocio necesita y Pía por su parte con conocimientos de gestión, abastecimiento y logística, todos temas claves y relevantes para el negocio. Los roles que desempeñará cada una se detalla a continuación en el punto 6.2.

## 6.2 Estructura organizacional

En sus inicios la estructura organizacional de Diversity Food se organizará para llevar a cabo el negocio como se muestra en la figura 4:

**Figura 4: Organigrama de Diversity Food para su inicio de actividades.**



**Fuente: Elaboración Propia.**

Como gerente general y gerente de administración y finanzas se desempeñará Carla Núñez, una de las dos fundadoras de Diversity Food, dada su vasta experiencia en el área contable y financiera, cuenta con los conocimientos necesarios para llevar a cabo este rol con excelencia (ver con más detalle en el punto 6.1). Esta área se

encargará de todos los temas financieros contables de la empresa; levantamiento de capital, maximización de los recursos financieros, pago a proveedores, pago de remuneraciones, cobranzas a clientes entre otros.

Como gerente de operaciones y logística se desempeñará Pía Arellano, la segunda fundadora de Diverty Food, quien además se encargará del abastecimiento de la empresa ya que cuenta con especialización en el área de producción y logística dado sus años de experiencia en cargos similares como se detalla en el punto 6.1. Esta área se encargará de todo el proceso productivo de Diverty Food desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega del producto terminado para ser despachado a los puntos de venta.

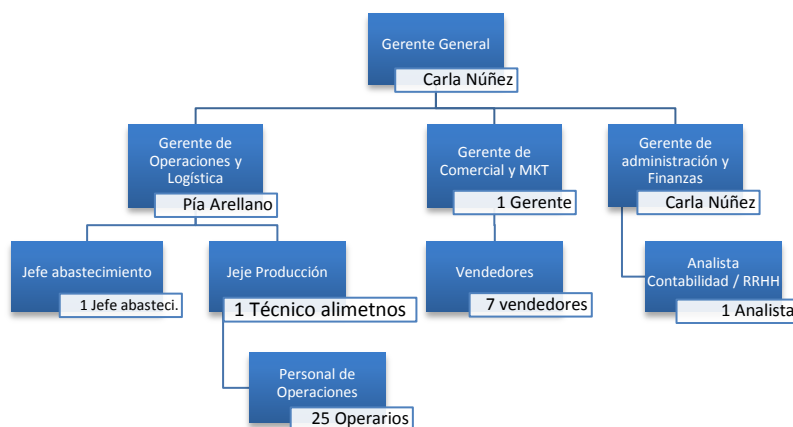
Finalmente el área Comercial y de Marketing, será liderada por un gerente de área el cual será contratado por el equipo gestor. Esta área se encargará de administrar los perdidos de los clientes generando el input para el departamento de producción, generar ventas y captación de nuevos cliente enfocando sus esfuerzos en aumentar la participación de mercado de Diverty Food. Las responsabilidades de cada uno de los cargos se encuentran en detalle en el anexo 4.

La función de dirigir la organización recae en el equipo gesto. Como miembro externo a la organización se contratará (part time) los servicios de un abogado quien realizará todos los trámites legales de Diverty Food. Por último como socios estratégicos se contará con los servicios del distribuidor de los productos de Diverty Food, además de los proveedores de materia prima e insumos con los cuales se realizarán alianzas estratégicas.

Con el paso del tiempo se espera que la empresa vaya creciendo en cuanto a su volumen de ventas y por ende se debe aumentar la capacidad productiva lo que trae consigo aumentos en el personal contratado el cual se grafica en la figura 4.1 con la nueva estructura organizacional, aumentando de 31 a 38 el personal general de la empresa.



**Figura 4.1: Organigrama de Diverty Food estimado para el quinto año.**



**Fuente: Elaboración propia.**

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Las compensaciones e incentivos entregados por Diverty Food están orientados a potenciar el flujo de efectivo del negocio y por ende, directamente relacionados con las ventas del producto.

El equipo gestor, una vez que el negocio reciba los beneficios adecuados, recibirán un sueldo fijo mensual acorde al mercado reajutable anualmente. De esta manera Diverty Food asegurará la reinversión de sus utilidades mensuales.

En cuanto al gerente comercial, éste recibirá un sueldo base fijo mensual más un incentivo alineado hacia aumentar las ventas de Diverty Food, el cual corresponde al 25% del 15% del incremento en las ventas mensuales y el 75% restante corresponde a comisiones distribuidas en el equipo de ventas. Con este incentivo se garantiza que el gerente comercial enfoque sus esfuerzos en cumplir los objetivos de crecimiento del 5% mensual en el número de colegios y el 2% mensual para unidades vendidas en el primer año de la compañía y de un 35% en promedio anual para los próximos 5 años.

Para los colaboradores del área de producción sus remuneraciones se encontrarán acorde a las remuneraciones de mercado.

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Supuestos utilizados en las estimaciones del Análisis financiero.

- La Tasa de impuesto a las Utilidades según (Art 20 Ley de Impto. Renta) será de 25,5% para año comercial 2017 y para el año 2018 y siguientes es de 27%.
- La Tasa de Impuesto a las compras y ventas es 19% fijo durante los 5 años.
- 10 años de depreciación de maquinarias y 5 años para los equipos.
- CAPEX: Para los años 2018 a 2022 se considera un 25% anual respecto de la Inversión Inicial.
- Durante los primeros 5 años los precios de venta se mantendrán Fijos.
- El crecimiento de las ventas para el año 2018 estará en razón de la captación de nuevos clientes (kioscos de colegios) que será de un 5% mensual y un crecimiento del 2% mensual en las unidades vendidas en estos colegios.
- Para los próximos 4 años las ventas se incrementaran en tasas decrecientes de acuerdo a lo definido en el punto 4.7 “Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual”.
- Para el cálculo del FCL se considera una inversión de reposición del 20% de la depreciación.
- El monto en inventario corresponde a los insumos necesarios para la producción, equivalente al Costo de Materia Prima de dos semanas.
- Cuentas por Cobrar corresponde al crédito a 30 días a clientes. Equivalente a un mes del total de las ventas proyectadas.
- No existen deudas a largo plazo.
- Las utilidades retenidas es igual a utilidad neta ya que no se pagaran dividendos los primeros 5 años.

### 7.2 Estimación de Ingresos

La estimación de los ingresos para el primer año de operaciones (2018) alcanzó los \$446.374.619. El detalle de la estimación de ingresos de forma mensual para este mismo año se muestra en el anexo 5. De acuerdo con la proyección futura de los

cuatro años posteriores para el año 2022 se alcanza una venta total de \$1.577.655.294 según se muestra en tabla 3.

**Tabla 3: Estimación de ingresos para el período 2018 a 2022 de Diversity Food.**

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
<b>SNACK 1 (FRUTA)</b>					
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
<b>SNACK 2 (SANDWICH)</b>					
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
<b>SNACK 3 (GALLETAS)</b>					
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
<b>SNACK 4 (YOGURT)</b>					
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
<b>Venta Total Anual (\$CLP)</b>	<b>\$ 446.374.619</b>	<b>\$ 669.561.929</b>	<b>\$ 970.864.797</b>	<b>\$ 1.262.124.235</b>	<b>\$ 1.577.655.294</b>
<b>Venta Total Anual en unidades</b>	<b>966.179</b>	<b>1.449.268</b>	<b>2.101.439</b>	<b>2.731.871</b>	<b>3.414.838</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Plan de Inversiones y financiamiento

Para la implementación de Diversity Food se requiere una inversión inicial aproximada de \$209.035.593 (ver anexo 6), financiada 100% por el aporte de los cuatro socios. Dicha inversión inicial estará conformada por \$180.787.000 de inversión en CAPEX (el uso de estos recursos estará destinado a la compra de activos físicos como el local comercial, maquinarias, equipos, etc.) y \$28.248.593 destinados al capital de trabajo. Durante los cuatro años siguientes, se mantendrá una inversión en CAPEX de \$45.196.750 para la compra de nuevas maquinarias y una inversión en capital de trabajo calculada en base a la política de pago a proveedores, cobranzas, inventarios de materia prima y caja mínima estimada. Ver detalle de determinación en anexo 6.

**Tabla 4: Plan de inversión inicial y proyectada a cinco años.**

<b>PLAN DE INVERSION FUTURO A 5 AÑOS</b>						
	2017-FEB 2018	2018	2019	2020	2021	2022
CAPEX	\$180.787.000	\$ 45.196.750	\$ 45.196.750	\$ 45.196.750	\$ 45.196.750	\$ 45.196.750
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 28.248.593	\$ 37.109.226	\$ 55.374.256	\$ 80.872.254	\$ 105.753.930	\$ 132.559.080
<b>TOTAL</b>	<b>\$209.035.593</b>	<b>\$ 82.305.976</b>	<b>\$ 100.571.006</b>	<b>\$ 126.069.004</b>	<b>\$ 150.950.680</b>	<b>\$ 177.755.830</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.4 Proyecciones del estado de resultado

La estimación del estado de resultados muestra que para el primer año de operación se alcanzará una utilidad de \$69.220.329, esta cifra se verá incrementada en los años posteriores alcanzando un monto de \$499.564.924 el año 2022 como se muestra en la tabla 5 siguiente:

**Tabla 5: Proyección del estado de resultado.**

<b>EERR Proyectado a 5 Años</b>					
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos de Explotación	\$ 446.374.619	\$ 669.561.929	\$ 970.864.797	\$ 1.262.124.235	\$ 1.577.655.294
(-) Costos Directos	\$ 184.933.289	\$ 298.249.934	\$ 390.732.404	\$ 463.312.125	\$ 552.740.156
<b>(=) Margen de Contribución</b>	<b>\$ 261.441.330</b>	<b>\$ 371.311.995</b>	<b>\$ 580.132.393</b>	<b>\$ 798.812.111</b>	<b>\$ 1.024.915.138</b>
(-) Costos Indirectos	\$ 166.618.961	\$ 277.153.063	\$ 314.445.397	\$ 312.938.883	\$ 340.579.625
<b>(=) Resultado Antes de Impuesto</b>	<b>\$ 94.822.369</b>	<b>\$ 94.158.932</b>	<b>\$ 265.686.996</b>	<b>\$ 485.873.228</b>	<b>\$ 684.335.513</b>
(-) Impuestos (27%)	\$ 25.602.040	\$ 25.422.912	\$ 71.735.489	\$ 131.185.772	\$ 184.770.588
<b>(=) Resultado Neto</b>	<b>\$ 69.220.329</b>	<b>\$ 68.736.020</b>	<b>\$ 193.951.507</b>	<b>\$ 354.687.456</b>	<b>\$ 499.564.924</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para revisar el detalle mensual para el primero año de operaciones ver anexo 8.

## 7.5 Proyecciones del flujo de caja

La estimación del flujo de caja para el 2018, refleja la excelente capacidad de pago y liquidez que tendrá la empresa al término de cada mes. Se esperan flujos positivos para todos los años, con excepción del Año 0 y el primer mes de operaciones del año 2018, ya que aquí recae la fuerte inversión inicial de Diversity Food.

En el anexo 9 se muestran en detalle los resultados proyectados para los flujos de caja de los cinco años estimados.

De este mismo anexo se desprende el VAN del proyecto el cual resulta positivo alcanzando los \$288.917.953, con una TIR del 42% que está por encima de cualquier retorno esperado ofrecido actualmente por los bancos.

## 7.6 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa del 13% por la cual se descontaron los flujos de Diversity Food, se utilizó el método CAPM. Los datos bases utilizado son:

- Tasa libre de riesgo: 0,83% tasa del bono BTU (UF) a 5 años extraído del banco central de Chile.
- Premio por riesgo de mercado (PRM): según Damodaran (2017): 6,81%
- Beta de la industria de 0,72 corresponde al promedio de los Betas desapalancados calculados por Damodaran (2017) para las industrias: *Healthcare Support Services*, *Healthcare Information and Technology* y *Food Processing* en mercados emergentes dado que el proyecto se desarrolla bajo estas aristas.
- Premio por liquidez: 4% según Damodaran (2017).

$$E(R_i) = r_f + (PRM * B_i) + \text{Premio por Start-up} + \text{Premio por liquidez}$$

$$E(R_i) = 0,83\% + (6,81\% * 0,72) + 3\% + 4\%$$

## 7.7 Evaluación financiera del proyecto

De la evaluación financiera del proyecto se concluye que Diversity Food es una empresa rentable. En un comienzo requiere de una alta inversión inicial, sin embargo si el aumento en las ventas se cumple como lo pronosticado, se logrará que éstas cubran sus obligaciones obteniendo un VAN positivo de \$288.917.953 con una TIR del 42%. Adicionalmente de los estados de resultados y balance general proyectado se obtuvo las siguientes razones financieras:

**Tabla 6: Ratios financieros para Diversity Food.**

RATIOS:		2018	2019	2020	2021	2022
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>						
ROE	BENEFICIO NETO /RECURSOS PROPIO	0,28	0,27	0,53	0,71	0,80
ROA	RESULTADO NETO /TOTAL ACTIVOS	0,20	0,18	0,36	0,48	0,55
MARGEN (Mo)	RDO OPERACIONAL /TOTAL VENTAS	0,59	0,55	0,60	0,63	0,65
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
D/P	DEUDA TOTAL /CAPITAL PROPIO	0,05	0,08	0,08	0,07	0,06
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>						
	PRUEBA ACIDA	6,30	4,53	7,42	10,38	11,89
	RAZON CIRCULANTE	7,30	5,53	8,42	11,38	12,89

Fuente: Elaboración propia.

Las razones de rentabilidad como lo son el ROE, ROA y Margen Operacional se muestran favorables para Diversity Food. El ROE en promedio para los cinco años es de un 52% lo que indica que por cada peso invertido por los accionistas se obtiene como beneficio \$0,52. En línea con lo anterior, Diversity Food consigue una buena rentabilidad sobre sus activos alcanzando un ROA para el mismo período de 35%. Finalmente se presenta un margen operacional promedio del 60%.

Las razones de liquidez son favorables para la empresa ya que la razón circulante para el año 2018 es de \$7, lo que implica que se tendrán \$7 para cubrir cada peso de deuda en el corto plazo, manteniendo toda la diferencia disponible para ser reinvertido. En cuanto a la prueba ácida se obtienen la misma tendencia, Diversity Food cuenta con capital suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y seguir con su segunda etapa de escalamiento.

El período de recuperación de la inversión es de 3 años 2 meses. Finalmente las unidades en el punto de equilibrio a vender de forma diarias por establecimiento son 25 unidades para el primer año 2018 (505 unidades mensuales).

## 7.8 Valor residual

El cálculo del valor de desecho del proyecto al término del quinto año se realizó bajo el método económico valor de perpetuidad con crecimiento. Este cálculo considera el flujo de caja libre del año 2022 y lo divide por tasa de descuento del 13% menos la

tasa de crecimiento estimada en un 2%. Según este cálculo el valor residual de Diverty Food se estima en el monto indicado en la tabla 7:

**Tabla 7: Estimación del valor residual de Diverty Food.**

<b>Valor residual de la empresa (perpetuidad con crecimiento)</b>	
FCL (al año 2022)	\$ 433.202.998
Tasa de crecimiento (g)	2%
Tasa de descuento (k0)	13%
<b>Valos residual de la empresa</b>	<b>\$ 4.036.102.917</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.9 Balance proyectado

El estado de situación financiera al 31/dic/2018 pretende dar una noción de los activos y pasivos de la compañía a la fecha y los movimientos realizados durante el primer año. La proyección para los siguientes cuatro años es básica pues la información es variable y va a depender de las decisiones de inversión, política de pago de clientes y proveedores, entre otros; que se tomen durante el transcurso de las operaciones de Diverty Food. El balance proyectado se muestra en anexo 10.

## 7.10 Capital de trabajo

La determinación del capital de trabajo se obtuvo en base a la necesidad de cubrir el primer mes en marcha (marzo de 2018) cuyo costo total de ese periodo es de \$27.312.841 más \$935.753 de déficit que resulta de las operaciones del mismo mes de marzo. Para los próximos años se estima aumentar el capital de trabajo calculado según las políticas de pago proveedores, cobranzas, inventarios de materia prima y caja mínima estimada definido por la empresa. Ver detalle en anexo 7 y punto 7.3.

## 7.11 Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad para la empresa, sensibilizando tres variables; precio de venta, número de unidades vendidas y costos directos (materias primas y mano de obra).

Como resultado se obtuvo que ante una disminución en las unidades vendidas o del precio de venta de hasta un 36% el resultado bruto continúa siendo positivo (\$703.490). Una disminución de 1 punto porcentual adicional generará resultados negativos.

Por otra parte de este mismo análisis, para la variable “costo directo” se concluye que aunque éstos aumenten un 51% el resultado antes de impuestos será positivo de \$506.392. Un aumento de 1 punto porcentual adicional generará resultados negativos. El respaldo del análisis de sensibilidad se puede revisar en el anexo 11.



## 8. RIESGOS CRÍTICOS

### 8.1 Riesgos internos

Logística interna: cualquier falla en la cadena de suministros, en los procesos de elaboración o distribución, generará el incumplimiento en la entrega del producto en los plazos indicados por el cliente.

*Plan de Mitigación:* Pía Arellano y el gerente comercial coordinarán y supervisarán ambas áreas de forma directa utilizando herramientas de planificación y control. Se realizarán auditorías periódicas para ejecutar programas de mejora continua.

Manipulación de alimentos: el proceso productivo requiere la correcta manipulación y cadena de frío de los alimentos para mantener su calidad y duración. Una falla podría causar daños al consumidor final y una mala reputación para la organización.

*Plan de Mitigación:* se contará con un técnico en calidad y seguridad agroalimentaria full time quien velará por la higiene y sanitización en la cadena de producción, manejo de residuos y asegurar el cumplimiento de la norma. Además realizará capacitaciones constantes a colaboradores.

Incumplimiento contractual: un incumplimiento respecto del contrato con el socio estratégico encargado de la distribución de los productos, por ejemplo falla en los vehículos o inasistencia del chofer afecta el cumplimiento con el cliente.

*Plan de Mitigación:* en el contrato firmado con la empresa se especificarán las multas por el no cumplimiento del contrato de manera de asegurar un buen servicio.

### 8.2 Riesgos externos

Economía e inflación del país: factor de riesgo que se encuentra en todo negocio y que afecta el poder adquisitivo tanto de los clientes como proveedores.

*Plan de Mitigación:* el departamento de finanzas tomará las medidas necesarias para hacer frente a cualquier crisis económica, como por ejemplo, mantener una solidez financiera, liquidez en caja y realizar proyecciones en distintos escenarios de forma preventiva.

Factores climáticos: factor de riesgo que se encuentra en varios negocios y más aún en la industria alimentaria. Inclemencias del tiempo como lluvias, incendios, fríos intensos pueden afectar la producción de la materia prima y por ende elevar sus precios de los insumos.

*Plan de Mitigación:* el departamento de innovación desarrollará constantemente nuevos productos para aumentar la variedad y disminuir este riesgo. A su vez el departamento de finanzas debe mantener una solidez financiera que permita reaccionar frente a estos acontecimientos y mitigar el riesgo.

Regulaciones gubernamentales: modificaciones en la ley 20.606 o nuevas leyes con una mayor restricción en la venta de alimentos en establecimientos educacionales o una mayor restricción de calorías, azúcar, sodio y grasas saturadas por snack.

*Plan de Mitigación:* el departamento de innovación desarrollará constantemente nuevos productos que se ajusten a los nuevos requerimientos para aumentar la variedad y disminuir este riesgo.

### **8.3 Estrategia de salida**

La estrategia de salida de Diversity Food, en caso de que no sea un negocio exitoso, se basaría en la liquidación. Dado que es una empresa pequeña, el lugar donde se fabrican y envasan los productos es arrendado al igual que los vehículos repartidores. Los únicos activos liquidables serían las máquinas refrigeradoras, cortadoras y selladoras más otros equipos varios, los cuales son estándares para la industria por lo que sería de rápida venta a un buen precio.

Con el dinero recopilado, en primera instancia, se efectuaría el pago a los colaboradores del negocio según lo indicado por la ley del trabajo. En segunda instancia se realizaría el pago a proveedores, y finalmente a los inversionistas y dueñas.

## **9. PROPUESTA INVERSIONISTA**

### **9.1 Estrategia de financiamiento**

La estrategia de financiamiento de Diverty Food está basada en la emisión de 209.035.593 acciones destinadas a cubrir el inicio de sus operaciones. Estas acciones estarán valorizadas a \$1 cada acción. El capital propio será equivalente al monto de esta inversión la cual pretende financiar la compra del local comercial de Diverty Food, la compra de maquinaria y equipos y la necesidad de un mes de capital de trabajo. Para los años posteriores no se requerirá de nuevas emisiones de acciones ya que se estima que con el capital proveniente de la operación de Diverty Food se consiga financiar la potencial necesidad de nuevos fondos para su desarrollo y crecimiento futuro. Conjuntamente con lo anterior y con el objetivo de la búsqueda permanente por optimizar las operaciones de la empresa y eficiencia de la misma; durante estos 5 años no se pagaran dividendos.

### **9.2 Oferta para el inversionista**

Diverty Food pretende ser una sociedad anónima cerrada compuesta por cuatro accionistas dueños de las 209.035.593 acciones emitidas. Quienes deseen participar del negocio de Diverty Food como inversionistas tendrán acceso a 41.807.119 acciones ordinarias, que reportarán utilidades en la medida que las operaciones de la empresa se ejecuten de acuerdo a lo planificado y las condiciones del mercado se mantengan estables. Para compensar la confianza en el negocio, Diverty Food ofrece una tasa de retorno mayor a la que otros negocios o entidades financieras podrían entregar; sustentado por los resultados obtenidos en la proyección de sus flujos, los cuales reportan un VAN positivo y una tasa interna de retorno del 42% (ver análisis financiero en el capítulo 7).

### 9.3 Estructura Societaria

Se espera que Diverty Food se mantenga como una sociedad conformada por cuatro socios, todos ellos con voto en las decisiones dentro de la sociedad en base a su porcentaje de participación.

Ante la necesidad de aumento de capital será necesario que esta decisión sea acordada en asamblea o junta de accionistas y los mecanismos de su aumento podrán ser mediante la emisión de nuevas acciones o bien un incremento en el valor nominal de las acciones ya existentes.

Para la eventual salida de alguno de los inversores, éste deberá informar previamente a las socias gestoras de la sociedad con el objetivo de ofrecer en primera opción la compra de su participación a alguna de las dos fundadoras.

Las socias Pía Arellano y Carla Núñez serán las accionistas mayoritarias por su calidad de fundadoras, visión de la oportunidad de negocio y desarrolladoras del concepto del negocio. Cada una de ellas tendrá una participación del 30% (60% de participación del equipo gestor) y los dos socios restantes tendrán el 20% cada uno (40% restante).

## 10. CONCLUSIONES PARTE II

1. El diseño innovador y variedad de productos saludables enfocado a niños, hacen de Diverty Food una propuesta altamente atractiva y diferenciadora que la posiciona sin competidores cercanos.
2. Las claves para el éxito del negocio son; asegurar la producción justa, en el momento adecuado y en la cantidad requerida, con el objetivo de eliminar mermas innecesarias, aumentando el beneficio mediante la reducción de costos. Además contar un servicio logístico que reduzca al máximo los tiempos de entrega, buscando sencillez, comodidad, rapidez y a un bajo costo.
3. El análisis financiero muestra que Diverty Food resulta ser un proyecto atractivo y rentable con un VAN de \$ 288.917.953 y una TIR de 42% lo cual promete entregar mayor beneficio al inversionista del ofrecido por las entidades bancarias hoy en día.
4. La inversión inicial necesaria para el inicio de las operaciones de Diverty Food asciende a \$ 209.035.593 lo que resulta ser bastante razonable; teniendo en cuenta el promedio del 52% de rentabilidad de los accionistas sobre el patrimonio (ROE) para los 5 años.
5. La empresa demuestra estabilidad financiera de acuerdo con los índices de liquidez, rentabilidad y proyección de los flujos de caja que resultan ser positivos para los 5 años analizados, alcanzando al año 2022 un monto de \$ 433.202.998.
6. Diverty Food se define entonces como una inversión con alta certeza de éxito, ya que basados en el análisis de sensibilidad, se ve que ante una disminución del 36% de la demanda proyectada, el margen de beneficio bruto sigue siendo positivo.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- **Banco Central.** (2017). *Base de datos estadísticos*. Chile. Banco central de Chile. Recuperado de: <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- **Colegios en Chile** (2017). *Guía completa de educación en Chile*. Chile. Recuperado de: <http://colegiosenchile.cl/educacion-basica/index.htm>
- **Damodaran, A.** (2017). *Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran*. New York. Recuperado de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- **Departamento de Salud Pública, Escuela de Medicina, P. Universidad Católica de Chile.** (2008). Estudio de carga de enfermedad y carga atribuible. p-13.
- **E.ditor Consulting S.L.** (2017). *Plantillasmil*. Barcelona. Recuperado de: <https://www.plantillasmil.com/>
- **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/>
- **Instituto Nacional de Estadísticas.** (2016). Compendio estadístico 2016. p-225. Recuperado de [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- **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](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/>
- **Planillas mil.** (2017). *Planillas para la gestión de tu empresa*. España. Recuperado de: <https://www.planillasmil.com/>
- **Servicio de Impuestos Internos** (2017). *Obtener rut e iniciar actividades personas jurídicas*. Chile. Recuperado en [http://www.sii.cl/como\\_se\\_hace\\_para/inicio\\_actividades/inicio\\_actividades\\_personas\\_juridicas.htm#GUIA](http://www.sii.cl/como_se_hace_para/inicio_actividades/inicio_actividades_personas_juridicas.htm#GUIA) P ASO A PASO

## 12. ANEXOS

### Anexo 1: Análisis de la CADENA DE VALOR de Diverty Food.

**Actividades primarias:** dentro de las actividades que agregan valor al producto vendido se encuentra:

- a) Logística interna: la recepción de las materias primas y su correcto almacenamiento son actividades esenciales para mantener la frescura y calidad de los alimentos. Además, realizar un estricto control de los inventarios para minimizar las mermas asociadas a la vida útil de los insumos y almacenamiento (rotación de inventarios).
  
- b) Operaciones: la manipulación de los insumos en el proceso de fabricación de los distintos snacks debe ser de una higiene excepcional, dado que de esto depende la calidad de los productos y la imagen de la empresa. El empaquetado de los snacks deberá cumplir los estándares y procedimientos establecidos por el Servicio de Salud. El mantenimiento de los equipos y maquinarias propias deben estar al día y se realizarán según recomendación del proveedor. Otro factor clave en el área de operaciones, y que es la base de la ventaja competitiva de Diverty Food, es el proceso de innovación mediante el cual se crean constantemente diseños atractivos para los niños, nuevos snacks saludables, nutritivos y entretenidos, sin sello alto en y que cumplan con los estándares indicados tanto por el gobierno como el servicio de salud.
  
- c) Logística externa: el almacenamiento de los productos terminados será bajo refrigeración permitiendo mantener su frescura y calidad. El servicio de reparto y vehículos serán externalizados, ya que esta actividad no es la especialidad del negocio, logrando disminuir los costos de mantención y reparaciones, traspasando esta responsabilidad al contratista. El procesamiento de los pedidos y su programación estarán a cargo del Gerente Comercial y de Marketing en primera instancias y realizará las coordinaciones diarias de reparto.



- d) Mercadotecnia y Ventas: el producto será solicitado vía página web de forma semanal y programando la entrega diaria para que el cliente reciba exactamente lo que solicita en base a su flujo de ventas. La publicidad será realizada a través de visitas programadas en prospectos de clientes y en colegios asociados (donde se entregará personalmente la propuesta de valor al cliente y se recibirá retroalimentación para mejoras continuas), además de publicidad en redes sociales y puntos de ventas.
- e) Servicio: Diversity Food estará constantemente en contacto con los clientes directos e indirectos para recibir el feedback adecuado que impulse las mejoras continuas tanto de los productos como del servicio entregado según las visitas programadas.

**Actividades de apoyo:** dentro de las actividades que agregan valor al producto vendido se encuentra;

- a) Adquisición: la compra de las materias primas es fundamental para entregar un buen producto al consumidor, por ello el realizar contratos y alianzas estratégicas con proveedores es una actividad clave en el negocio, asegurando la calidad de la materia prima y disponibilidad de stock. Además se comprarán los equipos para la fabricación de los productos y maquinarias para refrigeración, así como también muebles de oficina.
- b) Desarrollo tecnológico: se desarrolla una página web en la cual se solicitarán semanalmente los pedidos de clientes para programación de los despachos diarios. A su vez se realizarán constantes diseños e innovación de productos para mejorar la propuesta de valor entregada al cliente, siendo ésta otra de las actividades claves para el éxito del negocio.
- c) Administración de recursos humanos: el reclutamiento es una parte esencial del

negocio para incorporar al equipo de trabajo profesionales con experiencia y con objetivos personales alineados con los objetivos de la empresa agregando valor a la organización. Se realizarán capacitaciones donde se les transmitirá la misión, visión, valores y objetivos de Diverty Food. Las compensaciones se encuentran detalladas en el apartado 6.3.

Infraestructura organizacional: la administración general, planificación, finanzas, contabilidad y la administración de aspectos legales son una actividad clave para la organización ya que al ser una empresa nueva en el mercado, el maximizar los recursos es primordial.

## **Anexo 2: Detalle de Actividades del diagrama de Operaciones.**

**Obtención de materias primas.** El aprovisionamiento de los insumos como frutas, verduras y lácteos será de forma semanal. Los envases y figuras coleccionables serán importados desde China. Para la recepción de los alimentos y envases, el técnico en alimentos deberá revisar que todos ellos se encuentren en óptimas condiciones y que cumplan con las condiciones preestablecidas para asegurar la calidad de los productos.

Como se mencionó en el análisis de la cadena de valor, ésta es una actividad clave por lo que se generarán alianzas estratégicas con los proveedores que aseguren la calidad de la materia prima y la disponibilidad del stock en todo momento.

**Almacenamiento refrigerado de materias primas y/o bodega.** Existirá una bodega de almacenamiento con una cámara refrigerada (frigorífica) destinada a conservar los insumos en óptimas condiciones de frescura y calidad. Las materias primas que no requieran refrigeración serán almacenadas en una bodega acondicionada que asegure el nivel de humedad y temperatura adecuadas. Dos veces por semanas se realizará un inventario de los insumos comprados para determinar rotaciones de inventario y capacidad de la bodega, de manera de disminuir al mínimo las mermas de materias primas. La utilización de los insumos será bajo la modalidad FIFO (primeros en entrar, primeros en salir) para mantener la calidad de los productos y disminuir las mermas al mínimo.

**Sanitización de Alimentos.** Todos los insumos serán tratados bajo sistemas de sanitización y preservación, permitiendo que se cumplan los estándares de calidad y frescura necesarios bajo la supervisión del técnico de alimentos.

**Lavado y pelado de frutas y verduras.** Las frutas y verduras pasarán por un proceso de lavado y pelado realizado por el personal de producción, quienes trabajarán en horario nocturno para entregar el producto terminado a primera hora para reparto. Adicionalmente los alimentos serán cortados por máquinas procesadoras logrando así su adaptación de acuerdo al tamaño y forma que se

pretende obtener (esferas, cubos, triángulos, rodajas, etc). Los alimentos que no requieran del proceso de corte, serán separados y posteriormente añadidos durante el siguiente proceso productivo.

**Preparación de los productos.** Continuando con el proceso de preparación del producto final, el personal productivo estará encargado de empacar cada ingrediente, pesar el producto para añadir las cantidades justas y asignar la combinación establecida para cada variedad de snack. Un supervisor estará encargado de controlar la calidad de los productos terminados.

**Envasado y etiquetado de productos.** Como se señala en el punto anterior, el envasado se realizará en primera instancia por el personal productivo en forma manual. Mediante maquinarias se sellará y etiquetará el producto final asegurando que cada producto contenga la información necesaria según la normativa vigente.

**Almacenamiento y control de inventarios de productos terminados.** Al término del proceso de producción, el producto se almacena en bodegas con cadenas de frío para mantener la calidad y frescura de los alimentos. Además, el sistema de control de inventarios debe asegurar los pedidos (órdenes de compra) precisos en cuanto a las cantidades solicitadas logrando eficiencia en los costos. Los inventarios de productos terminados se mantendrán al mínimo en bodegas, intentando que la producción calce con la demanda diaria. Todas estas medidas permitirán que se minimicen mermas, costos de obsolescencia y de almacenamiento.

**Comercialización.** Se mantendrá una constante comunicación con el cliente directo (kioscos, casinos y almacenes cercanos), con el fin de monitorear las ventas de cada producto en cada punto de venta, detectando la necesidad del cada uno de ellos. Para lo anterior se efectuarán salidas a terreno en forma semanal, estas visitas serán llevadas a cabo por el personal de ventas (vendedores). A su vez serán los encargados de incorporar mensualmente nuevos clientes a Divert Food.

**Transporte y distribución del producto terminado.** El transporte se realizará mediante un servicio externo de distribución que contempla el arriendo de camiones refrigerados con un personal de reparto. Estos vehículos serán de tamaño mediano, permitiendo almacenar de forma óptima los productos. Los camiones saldrán a primera hora en la mañana, con rutas de distribución sectorizadas según conveniencia en los tiempos de despacho para una distribución óptima. El contrato externo debe asegurar un servicio de calidad, óptimo y oportuno para el cliente.

**Cobro a clientes.** Las actividades de facturación y cobro a los clientes será llevada a cabo por el personal de la gerencia de finanzas, quien mediante un software de contabilidad y facturación, llevaran un completo control y registro de las ventas y deudas de cada cliente. El pago por parte del cliente se realizará a través de transferencia electrónica.

**Informes de ventas y pedidos semanales.** El departamento de ventas generará mensualmente informes de ventas. Además serán los responsables de recibir los pedidos semanales y las programaciones diarias de los despachos a través de la información ingresada por los clientes en la página web de Diversity Food.

**Estimación de la demanda mensual y programación diaria.** El departamento de ventas realizará la estimación de la demanda mensual, para que el departamento de producción pueda programarse adecuadamente, maximizar los recursos y minimizar los costos. Además con la recepción de los pedidos semanales de clientes y su programación diaria efectiva entregarán al área de producción la información de los despachos diarios a ejecutar.

## **Anexo 3: Requisitos y tramitación para el inicio de actividades.**

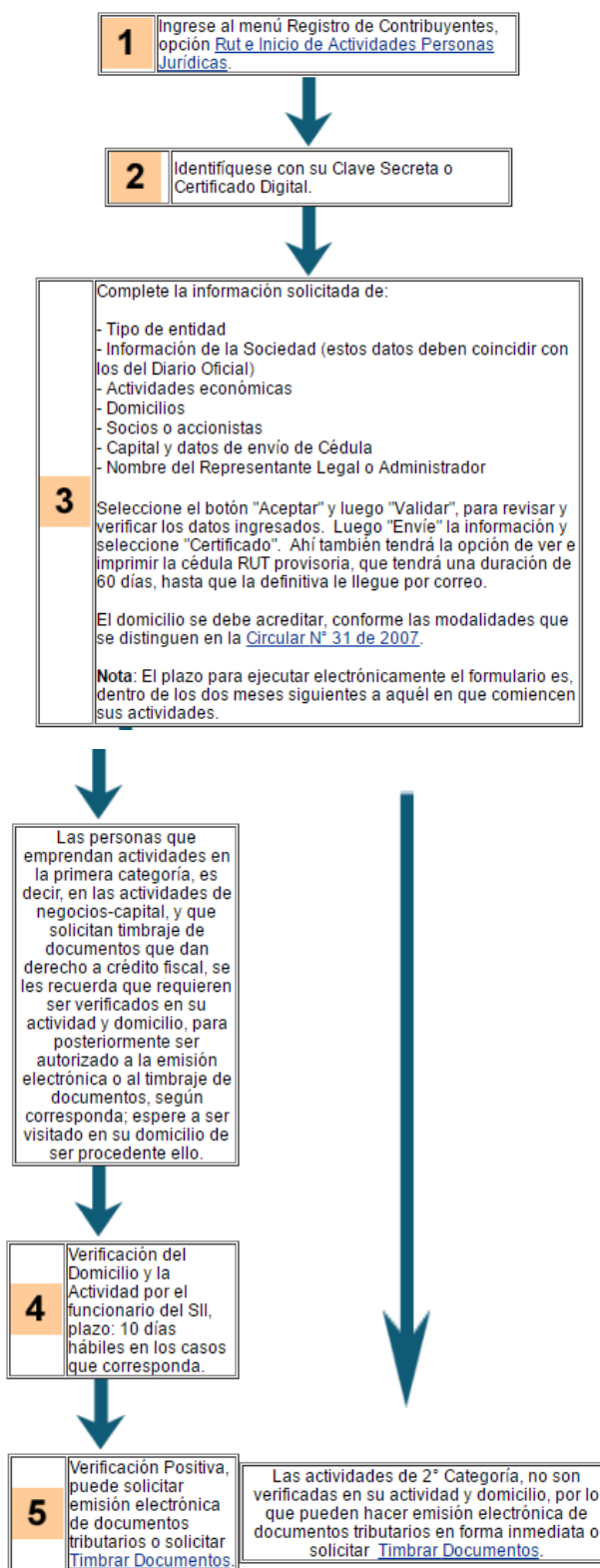
### **Tramites sanitarios**

- Informe sanitario: el cual legaliza el funcionamiento del establecimiento comercial, donde se evalúan las condiciones sanitarias y ambientales básicas de seguridad alimenticia.
- Autorización sanitaria: evaluación y posterior autorización de todas las maquinarias a utilizar en la producción de los snacks.
- Certificado de calificación industrial para instalaciones en funcionamiento: regulariza el emplazamiento donde se desarrollará la actividad comercial.

### **Trámites municipales**

- Certificado de informaciones previas que debe ser tramitado en la municipalidad correspondiente al sector (región o comuna del local comercial). Presentando el formulario de solicitud respectivo, el rol de la propiedad y los planos en la dirección de obras municipales.
- Certificado de zonificación: para determinar la factibilidad del desarrollo de la actividad comercial en ese sector. Presentar el rol de la propiedad y el informe sanitario entregado por la SEREMI de salud.
- Patente municipal: otorgada por la municipalidad respectiva al sector donde está ubicado el local y es necesaria para comenzar las operaciones. En primera instancia de entrega una provisoria y luego una definitiva la que cancela en forma semestral correspondiente a un 0,25% y 0,5% del valor del capital de la empresa.

## Tramites en el Servicio de Impuestos internos:



Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2017). *Obtener rut e iniciar actividades personas jurídicas*. Chile. Recuperado en [http://www.sii.cl/como\\_se\\_hace\\_para/inicio\\_actividades](http://www.sii.cl/como_se_hace_para/inicio_actividades)



[/inicio\\_actividades\\_personas\\_juridicas.htm#GUIA PASO A PASO](#)

### **Fondos Gubernamentales a postular.**

- **Programa Bienes Públicos Estratégicos de Alto Impacto para la Competitividad:** donde se entregará un subsidio no reembolsable de hasta un 85% del costo total del proyecto con tope de \$220.000.000, según las publicaciones realizadas por CORFO.
- **Concurso capital semilla:** se financia hasta \$25.000.00 dirigido a personas naturales o personas jurídicas con menos de 2 años de existencia. según las publicaciones realizadas por CORFO.



## **Anexo 4: Descripciones de cargo de Diverty Food.**

### **GERENTE GENERAL:**

#### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios en ingeniería civil industrial, ingeniería comercial o contador auditor, con postgrado en administración de empresas. Experiencia mínima de cinco años en dirección de empresas y equipos e trabajo.

#### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Habilidades de comunicación y liderazgo de equipos.
- Habilidades de negociación.
- Capacidad para interpretar información financiera.
- Mentalidad innovadora y creativa.

**Responsabilidades:** velar por la maximización del valor de la compañía. Diseñar la mejor estrategia para la maximización de las utilidades de la empresa, siempre alineada con la visión, misión, objetivos y valores de la organización. Planificar los objetivos generales y específicos de Diverty Food a corto y largo plazo. Supervisar y controlar el cumplimiento de dichos objetivos, analizando desviaciones e implementando acciones correctivas. Además será responsable de determinar la estructura organizacional adecuada para la empresa

### **GERENTE DE OPERACIONES Y LOGISTICA:**

#### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios en ingeniería civil industrial, ingeniería comercial o administración de empresas. Con experiencia mínima de tres años en la dirección de procesos productivos y logística.

#### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Habilidades de comunicación y liderazgo de equipos.

- Habilidades de negociación.
- Capacidad para interpretar información financiera.
- Mentalidad innovadora y creativa.

**Responsabilidades:** rentabilizar cada unidad de negocio a su cargo, de manera de cumplir con los objetivos indicados por el gerente general. Garantizar la calidad y la continuidad de la cadena de producción, coordinando y controlando el personal requerido para cada proceso. Implementar acciones correctivas y preventivas cuando existan desviaciones en el cumplimiento de los objetivos del área indicados por el gerente general. Realizar alianzas estratégicas con proveedores. Informar a gerencia del desarrollo físico y económico del proyecto de forma mensual.

### **GERENTE COMERCIAL Y DE MARKETING:**

#### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios en ingeniería civil industrial, ingeniería comercial o administración de empresas. Con especialidad en marketing y experiencia mínima de tres años liderando equipos de ventas.

#### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Habilidades de comunicación y liderazgo de equipos.
- Habilidades de negociación.
- Capacidad para interpretar información del mercado e industria.
- Mentalidad innovadora y creativa.

**Responsabilidades:** diseñar, planificar y ejecutar una estrategia de ventas que permita mejorar la posición de mercado de Diversity Food según lo indicado por el gerente general. Definir y coordinar estrategias de marketing y promoción que apoyen el aumento en las ventas. Realizar investigaciones de mercado para analizar su evolución y prever acciones que impulsen el liderazgo de Diversity Food en el

mercado. Evaluar nuevas oportunidades de negocio para la incorporación de nuevos productos o servicios que generen ventaja competitiva para Diverty Food.

### **GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:**

#### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios en ingeniería civil industrial, ingeniería comercial o contador auditor, deseable especialización en el área de finanzas y experiencia mínima de tres años en el área financiera.

#### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Habilidades de comunicación y liderazgo de equipos.
- Habilidades de negociación.
- Capacidad para realizar y analizar informes financieros.
- Capacidad para analizar y ejecutar inversiones.
- Mentalidad innovadora y creativa.

**Responsabilidades:** elaborar, ejecutar y coordinar los presupuestos de la organización. Responsable de la elaboración de los Estados Financieros de la compañía, realizar conciliaciones bancarias, control de activos fijos y de mantener el cumplimiento de la normativa contable de la empresa. Realizar gestión financiera, analizando inversiones futuras o uso alternativo de los recursos financieros disponibles de Diverty Food. Analizar financieramente la empresa y proponer medidas para optimizar los recursos y resultados de la compañía.

### **JEFE DE ABASTECIMIENTO:**

#### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios en ingeniería civil industrial, ingeniería comercial o administración de empresas. Con experiencia mínima de tres años en el área de abastecimiento, con deseable experiencia en el área de alimentos.

### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Habilidades de negociación y de programación logística.
- Habilidades de comunicación y liderazgo de equipos.
- Organizado y responsable.

**Responsabilidades:** realizar negociaciones y alianzas estratégicas con proveedores. Generar las compras de los recursos (materia prima, maquinarias y recursos indirectos) necesarios para toda la cadena productiva bajo los estándares de calidad de Diversity Food al precio más conveniente, en el momento oportuno según los inventarios de almacenamiento y rotación de inventarios. Desarrollar cadenas de logística óptimas, analizar los distintos procesos e implementar mejoras continuas para aumentar su eficiencia. Supervisar el correcto almacenamiento tanto de insumos como de productos terminados. Asegurar el cumplimiento de los despachos, según pedidos entregados por el área comercial y mantener un sistema de información en línea en cuanto a stock, rotación de inventarios y cantidad de productos despachados.

### **JEFE DE PRODUCCION:**

#### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios técnicos en calidad y seguridad agroalimentaria con experiencia mínima de tres años en cargos similares.

#### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Habilidades de comunicación y liderazgo de equipos.
- Capacidad analítica.
- Capacidad para realizar y analizar informes de calidad y seguridad agroalimentaria.

**Responsabilidades:** registrar el procedimiento de aseguramiento de inocuidad, generando reportes respectivos de acuerdo a la normativa vigente. Implementar acciones preventivas y correctivas frente a desviaciones en la inocuidad e higiene de

la producción. Tomar muestras de productos para someterlos a análisis de inocuidad en todo el proceso de producción. Supervisar higiene y desinfección (sanitización) en la cadena de producción, verificando la trazabilidad del proceso. Supervisar la higiene del personal de la planta de producción. Controlar la recepción y almacenaje de productos e insumos. Controlar las plagas que pueden afectar los alimentos en todo el proceso de producción. Verificar el manejo de residuos y desechos del proceso de producción, de acuerdo a la normativa vigente.

## **ANALISTA CONTABLE Y DE RECURSOS HUMANOS.**

### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios en contador general o auditor. Con comprobable conocimientos en IFRS y en recursos humanos. Experiencia mínima de tres años en cargo similar.

### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Orientación a resultados y excelencia.
- Responsable, ordenado y confiable.
- Capacidad analítica y de planificación organizacional.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Habilidades de comunicación y liderazgo de equipos.
- Visión estratégica.

**Responsabilidades:** Revisar y clasificar las transacciones contables generadas en Diversity Food bajo las normas vigentes. Responsable de la facturación y cobro a clientes llevando detalladamente los estados de cuenta de los clientes. Responsable de los trámites tributarios, de salud y otras entidades regulatorias. Supervisar el proceso de contratación o movimientos internos bajo las normas y procedimientos vigentes garantizando las condiciones necesarias para el desarrollo del personal. Responsable de la adecuada ejecución de la normativa de sueldos vigente. Elaborar un programa de capacitaciones de personal anual que impulsen a mejorar en cuanto a la propuesta de valor entregada al cliente. Controlar la inasistencia y retrasos del

personal. Actualizar las descripciones de cargo de todo el personal y elaborar evaluaciones de desempeño para analizar desviaciones y realizar acciones correctivas a tiempo.

## **VENDEDORES:**

### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios en el área de mercadeo o carrera a fin. Con experiencia mínima de tres años como vendedor, deseable experiencia en el rubro alimenticio.

### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Habilidades de comunicación efectiva.
- Proactivo, creativo e innovador.
- Alta capacidad para relaciones inter-personales.
- Capacidad de trabajo y toma de decisiones bajo presión.

**Responsabilidades:** entregar un servicio personalizado y de calidad al cliente ofreciendo los productos de Diversity Food. Mantener una constante comunicación con el cliente para determinar sus necesidades y posibilidades de mejora continua entregando una retroalimentación oportuna a la gerencia sobre estos ítems. Asesorar a los clientes para que su experiencia con los productos sea óptima. Cumplir con el número de ventas mensuales indicadas por la organización. Enfocar sus esfuerzos en aumentar la cartera de clientes de Diversity Food cumpliendo éstos con las características deseadas por la gerencia comercial.

## **COCINEROS:**

### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios como técnico en gastronomía, quien se desempeñará como ayudante de cocina. Con experiencia mínima de un año como cocinero y deseable curso de buenas prácticas de manipulación de alimentos.

### **Competencias y capacidades requeridas:**

- Responsable y ordenado.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de trabajo y toma de decisiones bajo presión.

**Responsabilidades:** preparar y cocinar los diferentes tipos de snack de Diverty Food. Responsable de la correcta manipulación de los alimentos y de mantener los estándares de higiene y calidad. Verificar el estado de los alimentos y el stock necesario para la producción diaria. Dar aviso oportuno al jefe de producción cuando uno de estos ítems no se encuentre bajo los niveles deseados por la organización.

### **EMPAQUE:**

#### **Requisitos Educativos y experiencia:**

Estudios de educación escolar completa. Deseable experiencia como empaquetador.

### **R Competencias y capacidades requeridas:**

- Responsable y ordenado.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Minucioso.

**Responsabilidades:** responsable del embalaje y etiquetado de cada uno de los productos de Diverty Food de forma eficaz y eficiente. Responsable de la correcta manipulación de los productos terminados y de mantener los estándares de higiene y calidad. Encargado de almacenar la cantidad de productos terminados indicador por el área comercial asegurando el despacho para cada uno de los clientes. Dar aviso oportuno al jefe de producción cuando uno de estos ítems no se encuentre bajo los niveles y tiempos deseados por la organización.

## Anexo 5: Estimación del flujo de ingresos mensual para el año 2018.

AÑO 2018	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
<b>SNACK 1 (FRUTA)</b>											
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	
N° 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
Venta Mensual Presupuestada (\$CLP)	\$ 8.004.000	\$ 8.572.284	\$ 9.180.916	\$ 9.832.761	\$ 10.530.887	\$ 11.278.580	\$ 12.079.359	\$ 12.936.994	\$ 13.855.521	\$ 14.839.263	\$ 111.110.565
<b>SNACK 2 (SANDWICH)</b>											
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	\$ 538	
N° 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
Venta Mensual Presupuestada (\$CLP)	\$ 9.361.200	\$ 10.025.845	\$ 10.737.680	\$ 11.500.056	\$ 12.316.559	\$ 13.191.035	\$ 14.127.599	\$ 15.130.658	\$ 16.204.935	\$ 17.355.485	\$ 129.951.053
<b>SNACK 3 (GALLETAS)</b>											
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	\$ 390	
N° 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
Venta Mensual Presupuestada (\$CLP)	\$ 6.786.000	\$ 7.267.806	\$ 7.783.820	\$ 8.336.471	\$ 8.928.361	\$ 9.562.275	\$ 10.241.196	\$ 10.968.321	\$ 11.747.072	\$ 12.581.114	\$ 94.202.436
<b>SNACK 4 (YOGURT)</b>											
Precio de Venta (\$ CLP)	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	\$ 460	
N° 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
Venta Mensual Presupuestada (\$CLP)	\$ 8.004.000	\$ 8.572.284	\$ 9.180.916	\$ 9.832.761	\$ 10.530.887	\$ 11.278.580	\$ 12.079.359	\$ 12.936.994	\$ 13.855.521	\$ 14.839.263	\$ 111.110.565
Venta Total Mensual (\$CLP)	32.155.200	34.438.219	36.883.333	39.502.049	42.306.695	45.310.470	48.527.514	51.972.967	55.663.048	59.615.124	446.374.619
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

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 6: Plan de inversión inicial aproximada.

<b>Instalaciones</b>	
Compra del local comercial	\$ 150.000.000
Habilitación Local + Inversión inicial en publicidad y lanzamiento empresa	\$ 17.514.044
Permisos, certificado de salud y patente	\$ 2.485.956
<b>Maquinarias y Equipos:</b>	
Refrigeradoras	\$ 1.380.000
Conservas	\$ 1.000.000
Procesadora de Frutas y verduras	\$ 1.011.000
Maquina Selladora	\$ 1.650.000
Pesas	\$ 412.000
Estanterías para almacenaje	\$ 360.000
Mesones de trabajo	\$ 624.000
Etiquetadoras	\$ 200.000
Utencilios varios	\$ 1.000.000
<b>Equipos de Oficina:</b>	
Computadores (10)	\$ 2.500.000
Escritorios (10)	\$ 300.000
Sillas	\$ 200.000
Estanterías	\$ 150.000
<b>Total Inverisión CAPEX</b>	<b>\$ 180.787.000</b>
Capital de trabajo	\$ 28.248.593
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 209.035.593</b>

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 7: Determinación del capital de trabajo período 2018 a 2022.

### DETERMINACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

	2018	2019	2020	2021	2022	
Caja mínima (Días/ventas)	2	2	2	2	2	
Ctas por Cobrar (días promedio)	30	30	30	30	30	
Inventarios MT (días Promedio)	30	30	30	30	30	
proveedores (días/promedio)	35	35	35	35	35	
Ventas	\$ 446.374.619	\$ 669.561.929	\$ 970.864.797	\$ 1.262.124.235	\$ 1.577.655.294	
costo de ventas (% sobre vtas)	\$ 184.933.289	\$ 298.249.934	\$ 390.732.404	\$ 463.312.125	\$ 552.740.156	
gastos operativos (% sobre vtas)	\$ 159.618.989	\$ 269.878.096	\$ 307.395.430	\$ 305.888.916	\$ 333.529.659	
Depreciación y Amortización	\$ 6.999.972	\$ 7.274.967	\$ 7.049.967	\$ 7.049.967	\$ 7.049.967	
<b>Rdo antes de Impuesto</b>	<b>\$ 94.822.369</b>	<b>\$ 94.158.932</b>	<b>\$ 265.686.996</b>	<b>\$ 485.873.228</b>	<b>\$ 684.335.513</b>	
<b>CTN = Caja + Ctas x Cobrar + inventarios - proveedores</b>						
	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
Caja	\$ 2.479.859	\$ 3.719.788	\$ 5.393.693	\$ 7.011.801	\$ 8.764.752	
Cuentas x Cobrar	\$ 37.197.885	\$ 55.796.827	\$ 80.905.400	\$ 105.177.020	\$ 131.471.275	
Inventario	\$ 15.411.107	\$ 24.854.161	\$ 32.561.034	\$ 38.609.344	\$ 46.061.680	
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$ 55.088.851</b>	<b>\$ 84.370.777</b>	<b>\$ 118.860.127</b>	<b>\$ 150.798.165</b>	<b>\$ 186.297.706</b>	
Proveedores	\$ 17.979.625	\$ 28.996.521	\$ 37.987.873	\$ 45.044.234	\$ 53.738.626	
<b>Total Pasivo Ciculante</b>	<b>\$ 17.979.625</b>	<b>\$ 28.996.521</b>	<b>\$ 37.987.873</b>	<b>\$ 45.044.234</b>	<b>\$ 53.738.626</b>	
<b>CTN</b>	<b>\$ 28.248.593</b>	<b>\$ 37.109.226</b>	<b>\$ 55.374.256</b>	<b>\$ 80.872.254</b>	<b>\$ 105.753.930</b>	<b>\$ 132.559.080</b>
<b>CT Incremental</b>	<b>\$ 8.860.633</b>	<b>\$ 18.265.030</b>	<b>\$ 25.497.998</b>	<b>\$ 24.881.676</b>	<b>\$ 26.805.149</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 8: Proyección del estado de resultado mensual para el año 2018.

### EERR (mensual) año 2018

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
Ingresos de Explotación	\$ 32.155.200	\$ 34.438.219	\$ 36.883.333	\$ 39.502.049	\$ 42.306.695	\$ 45.310.470	\$ 48.527.514	\$ 51.972.967	\$ 55.663.048	\$ 59.615.124	\$ 446.374.619
(-) Costos Directos	\$ 13.862.841	\$ 14.431.752	\$ 15.041.057	\$ 17.293.622	\$ 17.992.519	\$ 18.741.038	\$ 20.342.701	\$ 21.201.285	\$ 22.120.824	\$ 23.905.653	\$ 184.933.289
<b>(=) Margen de Contribución</b>	<b>\$ 18.292.359</b>	<b>\$ 20.006.467</b>	<b>\$ 21.842.276</b>	<b>\$ 22.208.428</b>	<b>\$ 24.314.176</b>	<b>\$ 26.569.433</b>	<b>\$ 28.184.812</b>	<b>\$ 30.771.684</b>	<b>\$ 33.542.224</b>	<b>\$ 35.709.471</b>	<b>\$ 261.441.330</b>
<b>(-) Costos Indirectos:</b>											
(-) Costos de Distribución	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 90.000.000
(-) Costos Adm. y Venta	\$ 3.650.000	\$ 3.992.453	\$ 4.016.767	\$ 4.042.807	\$ 4.070.697	\$ 4.100.566	\$ 4.132.557	\$ 4.166.818	\$ 4.203.512	\$ 4.242.811	\$ 40.618.989
(-) Publicidad	\$ 1.500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 6.000.000
(-) Costos Varios	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 2.300.000	\$ 23.000.000
(-) Depreciación	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 699.997	\$ 6.999.972
<b>(=) Resultado Antes de Impuesto</b>	<b>\$ 4.142.362</b>	<b>\$ 6.514.017</b>	<b>\$ 8.325.512</b>	<b>\$ 6.665.623</b>	<b>\$ 8.743.482</b>	<b>\$ 8.968.869</b>	<b>\$ 10.552.259</b>	<b>\$ 11.104.869</b>	<b>\$ 13.838.714</b>	<b>\$ 15.966.663</b>	<b>\$ 94.822.369</b>
(-) Impuestos (27%)	\$ 1.118.438	\$ 1.758.785	\$ 2.247.888	\$ 1.799.718	\$ 2.360.740	\$ 2.421.595	\$ 2.849.110	\$ 2.998.315	\$ 3.736.453	\$ 4.310.999	\$ 25.602.040
<b>(=) Resultado Neto</b>	<b>\$ 3.023.924</b>	<b>\$ 4.755.232</b>	<b>\$ 6.077.624</b>	<b>\$ 4.865.905</b>	<b>\$ 6.382.742</b>	<b>\$ 6.547.274</b>	<b>\$ 7.703.149</b>	<b>\$ 8.106.554</b>	<b>\$ 10.102.261</b>	<b>\$ 11.655.664</b>	<b>\$ 69.220.329</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 9: Estimación de los flujos de caja anual período 2018 a 2022.

	2017-FEB 2018	2018	2019	2020	2021	2022
<b>(=) Resultado Neto</b>		\$ 69.220.329	\$ 68.736.020	\$ 193.951.507	\$ 354.687.456	\$ 499.564.924
<b>AJUSTES:</b>						
(+) Depreciación y Amortización	\$ -	\$ 6.999.972	\$ 7.274.967	\$ 7.049.967	\$ 7.049.967	\$ 7.049.967
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		\$ 76.220.302	\$ 76.010.987	\$ 201.001.474	\$ 361.737.423	\$ 506.614.891
(-) Inversión en Reposición (20% sobre depreciación)		\$ -1.399.994	\$ -1.454.993	\$ -1.409.993	\$ -1.409.993	\$ -1.409.993
(-) Inversión en Activo Fijo	\$ -180.787.000	\$ -45.196.750	\$ -45.196.750	\$ -45.196.750	\$ -45.196.750	\$ -45.196.750
(+/-) Capital de trabajo	\$ -28.248.593	\$ -8.860.633	\$ -18.265.030	\$ -25.497.998	\$ -24.881.676	\$ -26.805.149
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ -209.035.593</b>	<b>\$ 20.762.925</b>	<b>\$ 11.094.214</b>	<b>\$ 128.896.732</b>	<b>\$ 290.249.004</b>	<b>\$ 433.202.998</b>
<b>FLUJO LIBRE ACUMULADO</b>		<b>\$ -188.272.669</b>	<b>\$ -177.178.455</b>	<b>\$ -48.281.723</b>	<b>\$ 241.967.281</b>	<b>\$ 675.170.279</b>

VAN	\$ 288.917.953,4
TIR	42%
TASA DESCUENTO	13%
PAYBACK (años)	3,17
(Se considera año 1 período de 10 meses operando)	

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 10: Balance proyectado de Diversity Food para período 2018 a 2022.

AÑOS	2017-FEB 2018	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activo Circulante</b>						
Caja/ Banco	\$ 28.248.593	\$ 76.131.643	\$ 75.588.415	\$ 200.968.328	\$ 362.314.334	\$ 507.702.696
Cuentas por Cobrar		\$ 37.197.885	\$ 55.796.827	\$ 80.905.400	\$ 105.177.020	\$ 131.471.275
Inventario		\$ 17.979.625	\$ 28.996.521	\$ 37.987.873	\$ 45.044.234	\$ 53.738.626
<b>Activo Fijo</b>						
Inst. local comercial	\$170.000.000	\$170.000.000	\$170.000.000	\$170.000.000	\$170.000.000	\$170.000.000
Maquinarias y equipos	\$ 10.787.000	\$ 57.383.744	\$ 57.438.743	\$ 57.393.743	\$ 57.393.743	\$ 57.393.743
Depreciación y Amortización		\$ -6.999.972	\$ -7.274.967	\$ -7.049.967	\$ -7.049.967	\$ -7.049.967
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$209.035.593</b>	<b>\$351.692.925</b>	<b>\$380.545.541</b>	<b>\$540.205.377</b>	<b>\$732.879.364</b>	<b>\$913.256.373</b>
<b>Pasivo Circulante</b>						
Cuentas por pagar		\$ 17.979.625	\$ 28.996.521	\$ 37.987.873	\$ 45.044.234	\$ 53.738.626
<b>Largo Plazo</b>						
Deuda L/P		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 17.979.625</b>	<b>\$ 28.996.521</b>	<b>\$ 37.987.873</b>	<b>\$ 45.044.234</b>	<b>\$ 53.738.626</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	\$209.035.593	\$264.492.970	\$282.812.999	\$308.265.997	\$333.147.674	\$359.952.823
Utilidades retenidas		\$ 69.220.329	\$ 68.736.020	\$ 193.951.507	\$ 354.687.456	\$ 499.564.924
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>\$209.035.593</b>	<b>\$333.713.300</b>	<b>\$351.549.019</b>	<b>\$502.217.504</b>	<b>\$687.835.130</b>	<b>\$859.517.747</b>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 11: Análisis de sencibilidad.

### Escenario 1: Variación porcentual en las unidades vendidas.

Diversity Food ANÁLISIS de ESCENARIOS COMERCIALES (análisis de sensibilidad)											
RESULTADOS	e.BASE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas en unidades	966.179	579.707	589.369	599.031	608.693	618.354	628.016	637.678	647.340	657.002	666.663
Precio medio de venta	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462
<b>Total VENTAS</b>	<b>446.374.619</b>	<b>267.824.771</b>	<b>272.288.518</b>	<b>276.752.264</b>	<b>281.216.010</b>	<b>285.679.756</b>	<b>290.143.502</b>	<b>294.607.249</b>	<b>299.070.995</b>	<b>303.534.741</b>	<b>307.998.487</b>
Consumo	184.933.289	110.959.973	112.809.306	114.658.639	116.507.972	118.357.305	120.206.638	122.055.971	123.905.304	125.754.637	127.603.969
Gastos de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	184.933.289	110.959.973	112.809.306	114.658.639	116.507.972	118.357.305	120.206.638	122.055.971	123.905.304	125.754.637	127.603.969
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>261.441.330</b>	<b>156.864.798</b>	<b>159.479.211</b>	<b>162.093.625</b>	<b>164.708.038</b>	<b>167.322.451</b>	<b>169.936.864</b>	<b>172.551.278</b>	<b>175.165.691</b>	<b>177.780.104</b>	<b>180.394.518</b>
Costes publicidad y promoción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos operativos	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961
Gastos operativos	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961
<b>RESULTADO (B.A.I.I.)</b>	<b>94.822.369</b>	<b>-9.754.163</b>	<b>-7.139.750</b>	<b>-4.525.336</b>	<b>-1.910.923</b>	<b>703.490</b>	<b>3.317.904</b>	<b>5.932.317</b>	<b>8.546.730</b>	<b>11.161.144</b>	<b>13.775.557</b>
Resultado financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO (B.A.I.)</b>	<b>94.822.369</b>	<b>-9.754.163</b>	<b>-7.139.750</b>	<b>-4.525.336</b>	<b>-1.910.923</b>	<b>703.490</b>	<b>3.317.904</b>	<b>5.932.317</b>	<b>8.546.730</b>	<b>11.161.144</b>	<b>13.775.557</b>
<b>% MARGEN BRUTO</b>	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%
<b>% BENEFICIO sobre ventas</b>	21,2%	-3,6%	-2,6%	-1,6%	-0,7%	0,2%	1,1%	2,0%	2,9%	3,7%	4,5%
% Variación VENTAS		-40,00%	-39,00%	-38,00%	-37,00%	-36,00%	-35,00%	-34,00%	-33,00%	-32,00%	-31,00%
% Variación MARGEN BRUTO		-40,00%	-39,00%	-38,00%	-37,00%	-36,00%	-35,00%	-34,00%	-33,00%	-32,00%	-31,00%
% Variación en BENEFICIO		-110,29%	-107,53%	-104,77%	-102,02%	-99,26%	-96,50%	-93,74%	-90,99%	-88,23%	-85,47%
<b>Variaciones</b>											
Ventas en unidades		-40%	-39%	-38%	-37%	-36%	-35%	-34%	-33%	-32%	-31%
Precio de venta		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio compra (consumo)		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de personal		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cost. publicidad y promoción		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros gastos		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resultado financiero		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

## Escenario 2: Variación porcentual en Precio de Venta.

ANÁLISIS de ESCENARIOS COMERCIALES (análisis de sensibilidad)											
RESULTADOS	e.BASE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas en unidades	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179
Precio medio de venta	462	277	282	286	291	296	300	305	310	314	319
<b>Total VENTAS</b>	<b>446.374.619</b>	<b>267.824.771</b>	<b>272.288.518</b>	<b>276.752.264</b>	<b>281.216.010</b>	<b>285.679.756</b>	<b>290.143.502</b>	<b>294.607.249</b>	<b>299.070.995</b>	<b>303.534.741</b>	<b>307.998.487</b>
Consumo	184.933.289	110.959.973	112.809.306	114.658.639	116.507.972	118.357.305	120.206.638	122.055.971	123.905.304	125.754.637	127.603.969
Gastos de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	184.933.289	110.959.973	112.809.306	114.658.639	116.507.972	118.357.305	120.206.638	122.055.971	123.905.304	125.754.637	127.603.969
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>261.441.330</b>	<b>156.864.798</b>	<b>159.479.211</b>	<b>162.093.625</b>	<b>164.708.038</b>	<b>167.322.451</b>	<b>169.936.864</b>	<b>172.551.278</b>	<b>175.165.691</b>	<b>177.780.104</b>	<b>180.394.518</b>
Costes publicidad y promoción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos operativos	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961
Gastos operativos	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961
<b>RESULTADO (B.A.I.I.)</b>	<b>94.822.369</b>	<b>-9.754.163</b>	<b>-7.139.750</b>	<b>-4.525.336</b>	<b>-1.910.923</b>	<b>703.490</b>	<b>3.317.904</b>	<b>5.932.317</b>	<b>8.546.730</b>	<b>11.161.144</b>	<b>13.775.557</b>
<b>Resultado financiero</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO (B.A.I.)</b>	<b>94.822.369</b>	<b>-9.754.163</b>	<b>-7.139.750</b>	<b>-4.525.336</b>	<b>-1.910.923</b>	<b>703.490</b>	<b>3.317.904</b>	<b>5.932.317</b>	<b>8.546.730</b>	<b>11.161.144</b>	<b>13.775.557</b>
<b>% MARGEN BRUTO</b>	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%	58,6%
<b>% BENEFICIO sobre ventas</b>	21,2%	-3,6%	-2,6%	-1,6%	-0,7%	0,2%	1,1%	2,0%	2,9%	3,7%	4,5%
% Variación VENTAS		-40,00%	-39,00%	-38,00%	-37,00%	-36,00%	-35,00%	-34,00%	-33,00%	-32,00%	-31,00%
% Variación MARGEN BRUTO		-40,00%	-39,00%	-38,00%	-37,00%	-36,00%	-35,00%	-34,00%	-33,00%	-32,00%	-31,00%
% Variación en BENEFICIO		-110,29%	-107,53%	-104,77%	-102,02%	-99,26%	-96,50%	-93,74%	-90,99%	-88,23%	-85,47%
<b>Variaciones</b>											
Ventas en unidades	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio de venta	-40%	-39%	-38%	-37%	-36%	-35%	-34%	-33%	-32%	-31%	
Precio compra (consumo)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de personal	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cost. publicidad y promoción	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros gastos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resultado financiero	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

## Escenario 3: Variación porcentual en Precio de Compra de insumos.

ANÁLISIS de ESCENARIOS COMERCIALES (análisis de sensibilidad)											
RESULTADOS	e.BASE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas en unidades	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179	966.179
Precio medio de venta	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462
<b>Total VENTAS</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>	<b>446.374.619</b>
Consumo	184.933.289	271.851.935	273.701.268	275.550.601	277.399.934	279.249.267	281.098.599	282.947.932	284.797.265	286.646.598	288.495.931
Gastos de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Coste de las ventas	184.933.289	271.851.935	273.701.268	275.550.601	277.399.934	279.249.267	281.098.599	282.947.932	284.797.265	286.646.598	288.495.931
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>261.441.330</b>	<b>174.522.684</b>	<b>172.673.351</b>	<b>170.824.018</b>	<b>168.974.685</b>	<b>167.125.353</b>	<b>165.276.020</b>	<b>163.426.687</b>	<b>161.577.354</b>	<b>159.728.021</b>	<b>157.878.688</b>
Costes publicidad y promoción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos operativos	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961
Gastos operativos	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961	166.618.961
<b>RESULTADO (B.A.I.I.)</b>	<b>94.822.369</b>	<b>7.903.723</b>	<b>6.054.390</b>	<b>4.205.057</b>	<b>2.355.725</b>	<b>506.392</b>	<b>-1.342.941</b>	<b>-3.192.274</b>	<b>-5.041.607</b>	<b>-6.890.940</b>	<b>-8.740.273</b>
<b>Resultado financiero</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RESULTADO (B.A.I.)</b>	<b>94.822.369</b>	<b>7.903.723</b>	<b>6.054.390</b>	<b>4.205.057</b>	<b>2.355.725</b>	<b>506.392</b>	<b>-1.342.941</b>	<b>-3.192.274</b>	<b>-5.041.607</b>	<b>-6.890.940</b>	<b>-8.740.273</b>
<b>% MARGEN BRUTO</b>	58,6%	39,1%	38,7%	38,3%	37,9%	37,4%	37,0%	36,6%	36,2%	35,8%	35,4%
<b>% BENEFICIO sobre ventas</b>	21,2%	1,8%	1,4%	0,9%	0,5%	0,1%	-0,3%	-0,7%	-1,1%	-1,5%	-2,0%
% Variación VENTAS		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Variación MARGEN BRUTO		-33,25%	-33,95%	-34,66%	-35,37%	-36,08%	-36,78%	-37,49%	-38,20%	-38,90%	-39,61%
% Variación en BENEFICIO		-91,66%	-93,62%	-95,57%	-97,52%	-99,47%	-101,42%	-103,37%	-105,32%	-107,27%	-109,22%
<b>Variaciones</b>											
Ventas en unidades	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio de venta	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Precio compra (consumo)	47%	48%	49%	50%	51%	52%	53%	54%	55%	56%	
Gastos de personal	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cost. publicidad y promoción	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros gastos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Resultado financiero	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia en base a información recuperada de:  
<https://www.plantillasmil.com/>



Diverty Food

Divertele comiendo sano