



EL EMPORIO DE LA ABUELA

PARTE 1

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Marcelo Caceres Gonzalez

Profesor: Artuto Toutin

Santiago, Enero 2017

TABLA DE CONTENIDOS

<u>Contenidos</u>	<u>Páginas</u>
RESUMEN EJECUTIVO	5
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:	7
1.1 Fuentes de investigación de mercado realizadas:	7
1.1.1- Primarias:	7
1.1.2- Secundarias:	8
1.1.3- Metodología de análisis:	9
1.2- Conclusiones de las distintas fuentes de Investigación de Mercado:	9
1.2.1-Principales conclusiones de las Entrevistas:	9
1.2.2-Principales conclusiones de la Investigación de Mercado:	12
1.2.3- Resultados de la estimación de mercado y ventas:	14
1.2.4- Resultados de entrevista especialista nutricionista:	14
1.3- Idea, producto o servicio y sus aspectos distintivos:	15
1.3.1- Principales productos:.....	16
1.4- Oportunidad o necesidad que atiende:	16
1.5- Identifique al cliente:	16
1.6- Cómo se atiende hoy esta necesidad:.....	17
1.7- Beneficios recibiría el cliente que hoy no tiene:	18
1.8- Qué espera atraer al cliente:.....	18
1.9- Tendencias existentes en ésta industria:	19
1.10- Tamaño de mercado:	19
1.10.1-Descripción del Mercado:	19
1.10.2-Demanda determinada a través del estudio Chile Saludable 2012	20
1.10.3-Determinación de ventas Anuales	22
1.11- Capacidad del emprendedor para apropiarse de esta idea y llevarla a cabo:	23
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDOR, CLIENTE:	23
2.1- Ventaja Competitiva:	23
2.2- Competencia Central.....	24
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR:	24
3.1- Descripción del Modelo de Negocio:	24
3.2-Propuesta de Valor:	25
3.3- Descripción de la empresa:	26
3.4- Estrategia de crecimiento o escalamiento:	26
3.5- RSE y Sustentabilidad	27
IV. PLAN DE MARKETING:	28
4.1- Objetivos de Marketing:.....	28
4.2- Estrategia de Segmentación:.....	29
4.2.1- Macrosegmentación de mercado:	29
4.2.2- Microsegmentación de mercado:	30
4.3- Estrategia de producto/servicio:.....	30
4.4- Estrategia de precio:	32

4.5- Estrategia de Distribución:	33
4.6- Estrategia de comunicación de ventas:.....	33
4.7- Presupuesto de Marketing y cronograma.....	34
V. PLAN DE OPERACIONES:.....	37
VI. EQUIPO DEL PROYECTO:	38
VII. PLAN FINANCIERO:	39
VIII. RIESGOS CRITICOS:	40
IX. PROPUESTA DEL INVERSIONISTA:	40
X. CONCLUSIONES	41
XI. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES:.....	42

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 : Datos poblacionales para estimación de demanda	20
Tabla N° 2: Determinación de la Demanda potencial.....	21
Tabla N° 3: Precio de Venta.....	22
Tabla N° 4 : Determinación Ventas Anuales	23
Tabla N° 5 : Presupuesto y Cronograma del Plan de Marketing.	35
Tabla N° 6 : Indicadores de Medición de Plan de Marketing	36
Tabla N° 7 :Dimensiones del Entorno, PESTAL.....	77
Tabla N° 8 : Cadena de Valor Procesos Primarios y Secundarios.	78
Tabla N° 9 : Análisis de Competitividad de la empresa.	79
Tabla N° 10 : Análisis de características y ventajas Internas/Externas de la empresa.....	79
Tabla N° 11 : Modelo de Negocio Perspectiva Canvas:	80
Tabla N° 12 : Análisis de la Competencia	81

INDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1: Pack y Comidas Tipo Emporio de la Abuela.....	15
Imagen N° 2 : Identificación de Competencia Central	24
Imagen N° 3 : Esquema del proceso productivo	25
Imagen N° 4 : Posibles imagen de Logo de Negocio.....	28
Imagen N° 5 A y B Atributos del producto.....	31
Imagen N° 6 : Mapa de Posicionamiento de Producto.....	32
Imagen N° 7: Mapa posicionamiento de Servicio.....	32
Imagen N° 8 : Sistema de Distribución y Entrega de Menús.....	33
Imagen N° 9 : Fuerzas de la Industria	74
Imagen N° 10 : Principales Maquinarias para el proceso productivo	88

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 : INSTRUMENTO APLICADO EN ENTREVISTA.....	44
Anexo N° 2 : RESULTADOS DE ENTREVISTA TABULADA.....	51
Anexo N° 3 : INVESTIGACIÓN DE MERCADO	60
Anexo N° 4 : ENTREVISTA ESPECIALISTA NUTRICIONISTA RODRIGO VALENZUELA (TEXTO NO EDITADO).....	68
Anexo N° 5 :	72
Anexo N° 6 : ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, CINCO FUERZAS DE PORTER, VRIO, PESTAL, CANVAS. Y ANALISIS DE LA COMPETENCIA.	73
Anexo N° 7: COSTO DE MATERIAS PRIMAS	82
Anexo N° 8 : COSTOS INCENTIVOS A LA VENTA	83
Anexo N° 9 : FLUJO CAPITAL DE TRABAJO	84
Anexo N° 10 : DEPRECIACION DE LOS EQUIPOS	85
Anexo N° 11 : DETALLE DE REMUNERACIONES	86
Anexo N° 12 : CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEUDA	87
Anexo N° 13 : DETALLE DE INVERSION EQUIPOS Y MAQUINARIA.....	88
Anexo N° 14 : ANALISIS DE RIESGO:	90

RESUMEN EJECUTIVO

El presente **Plan de Negocios**, corresponde al Proyecto Emporio de la Abuela, que representa una alternativa efectiva para cubrir la necesidad a diario de alimentarse a través del canal de entrega (delivery), en el lugar de trabajo.

Existen personas que producto de los estilos de vida, carga de trabajo, distancias entre el hogar y la oficina, exigidas agendas, falta de tiempo para preparar sus alimentos. No pueden resolver la necesidad de alimentarse a diario, bajo los estándares de calidad que quisieran, es decir, comida saludable, recién preparada, sabrosa, envoltorios cómodos, a buen precio.

Producto de los malos hábitos alimenticios, por estilos de vida acelerada. Hoy existe un gran número de personas con enfermedades como obesidad, hipertensión arterial, diabetes; por la ingesta de comida chatarra, alta en sodio, preservantes y grasas saturadas.

Como consecuencia de estos problemas, la tendencia mundial en la sociedad, ha sido mutar hacia hábitos alimenticios más saludables, derrotar el sedentarismo y mejorar la calidad de lo que consumen a diario. Hoy existen definiciones de políticas gubernamentales que favorecen el consumo de alimentos saludables. (ej: Programa Elige vivir sano) además de la ley de etiquetado de los alimentos N°20606 que exige la exhibición frontal de grasas, sodio y azúcares de los alimentos, para prevenir la aparición de enfermedades.

Sumado a ello, emergen una serie de estereotipos que advierten en la comida a un aliado para la salud, aspecto físico, desarrollo de una rutina deportiva, rendimiento, juventud y la belleza.

Sin duda existen aspectos que perduran, como las distancias entre el lugar de trabajo y restaurantes, alta carga laboral, poco tiempo para alimentarse. Estas variables representan la principal oportunidad del Emporio de la Abuela, en términos de acercar comida saludable al lugar de trabajo a aquellas personas comprometidas y preocupadas por su aspecto.

El presente **Plan de Negocios** se lleva a cabo mediante una investigación de mercado, que permite identificar al tipo de cliente, la necesidad que resuelve; la demanda potencial la segmentación de mercado (edad, género, lugar de trabajo, ingresos, preferencias). Posteriormente se desarrolla el producto, los canales, como además un análisis de la industria a través de las Cinco fuerzas de Porter, Foda, Canvas, Análisis VRIO. Como también de desarrolla un Plan de Marketing, Operacional y Financiero.

El proyecto se sensibiliza ante las variables **precios y producción**, para tres posibles escenarios ***Pesimista, Moderado y Optimista***. Los valor actuales que dan aceptación al proyecto, (simulada la variable precio), indica que el proyecto presenta un VAN positivo de MM\$1.197.699 y una TIR de 72,89%, con un nivel de exigencia de la tasa de descuento de 12,23%.

Para ello es necesario mantener el punto de equilibrio conformado por un precio mínimo de venta de \$3.980, con 543 unidades platos por cliente o mantener un número de 79 clientes por año.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO:

La empresa se denomina ***El Emporio de la Abuela***.

Este nombre representa comida casera, rica y saludable, como hecha en casa.

Se consultó a los entrevistados respecto a alternativas de nombre: *Justfood; Come sano come simple; Armonia food; Office food; A tu gusto; Nutrifood; Saludable; Comer como en casa; Rico como en casa*¹.

1.1 Fuentes de investigación de mercado realizadas²:

Las fuentes de información utilizadas son primarias y secundarias. Sean estas entrevistas e investigación de mercado.

1.1.1- Primarias:

Entrevistas:

Se aplicó una entrevista de 35 preguntas cuyo ***objeto es relevar el comportamiento y preferencias alimenticias a una muestra de 10 personas, y cómo resuelven la necesidad de alimentarse diariamente.***

La finalidad de la selección no es representativa en cuanto al universo posible de usuarios-consumidores, sino que al levantamiento de la información clave que entregan los entrevistados que cumplen el perfil.

Muestra:

La muestra entrevistada está compuesta por cinco hombres y cinco mujeres.

Perfil del entrevistado:

El perfil entrevistado se compone de las siguientes características:

-Edad entre 30 y 40 años; Nivel educacional universitario completo o superior.
Situación laboral activa de empleo de tiempo completo (o el equivalente al rango 45-48 horas semanales);El rango de ingreso promedio es superior a \$500.000.

¹ Ver Anexos N°1; N°2 y N°3, Instrumento Aplicado; Resultado de la Encuesta Tabulada, Investigación de mercado, respectivamente.

² Ver Anexos N°1; N°1 y N°3, Instrumento Aplicado; Encuesta Tabulada e Investigación de mercado, respectivamente.

-La comuna en que trabaja corresponde a Santiago Centro, Providencia, las Condes, Vitacura y Huechuraba; y la comuna de residencia próximas a la comuna de trabajo. Servicio de alimentación particular.

1.1.2- Secundarias:

Se analizaron las siguientes fuentes:

-Tendencias industria, competencia:

Para conocer el comportamiento de la industria, tendencias, competencia y los organismos reguladores. Se analizaron sitios relacionados a comida de delivery, comida saludable, sitios científicos y académicos como organismos públicos relacionados.

- Estimación de demanda y venta:

Para calcular cuantitativamente el tamaño de mercado, se obtuvo del Censo poblacional del año 2012, la cantidad de población de las comunas objetivo del negocio, (Santiago, Providencia, Las Condes, Vitacura).

Además se calculó el porcentaje de población flotante del segmento socioeconómico ABC1 en las mismas comunas; y del estudio de la Fundación Chile, denominado Chile Saludable, se obtuvo la cantidad de perfiles (población), que se caracteriza como **esforzados y motivados**.

Con estos datos se calculó la demanda objetiva del mercado (ver punto 11 estimación de la demanda calculada en detalle).

Para calcular la estimación de ventas se analizó el precio por ración de las principales empresas de la competencia, calculando un precio promedio, y se estimó un incremento en las ventas por año de 100 personas por año (en un horizonte de cinco años).

-Tendencias alimenticias³:

Se realizó una entrevista al Nutricionista Rodrigo Valenzuela, profesor asistente de la Escuela de Nutrición y dietética de la Universidad de Chile.

1.1.3- Metodología de análisis:

El tipo y método de análisis es de tipo cualitativo e interpretativo del contenido a través de creación de unidades de análisis y categorías.

1.2- Conclusiones de las distintas fuentes de Investigación de Mercado:

1.2.1-Principales conclusiones de las Entrevistas:

-Decisión de compra: 30% de las mujeres encuestadas toman la decisión sobre las compras de comida y 40% de los hombres dejan esa decisión sobre otros

-Presupuesto para alimentación: En promedio, se invierten \$134.000 en alimentación mensual. Dentro de ese promedio, los hombres invierten más que las mujeres y la inversión de las mujeres es menos variable.

-Preparación de alimentos: El 0% de hombre prepara comida en su casa para llevar al trabajo, por el contrario, la mayoría de las mujeres se prepara comida desde su casa. Los hombres compran más y van más a restaurantes que las mujeres.

-Resolver necesidad de alimentación: el 100% de hombres y mujeres son constantes en sus hábitos de llevan comida o salir a comer habitualmente. Varios encuestados añaden que cuando pueden salir de ese hábito, optan por llevar algo desde casa.

-Atributos de la alimentación: Las palabras más repetidas son **comodidad, ahorro y tiempo**. Entre los hombres, la comodidad es el mayor motivo para salir a comer fuera o comprar algo para comerlo en la oficina. Entre las mujeres, el ahorro y la nutrición son los motivos más mencionados para llevar comida desde casa.

³ Ver Anexo N°4: Entrevista Valenzuela profesor asistente Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Chile, Entrevista personal, 5 de mayo del 2016.

-Lugar donde alimentarse: La mayoría de las mujeres come en sus puestos en la oficina y sólo una cuenta con un casino. Los hombres en cambio, cuentan con casinos y locales y sólo uno come en su puesto de oficina.

- Comidas diarias: Los 10 entrevistados señalan que toman desayuno y almuerzo a diario. Las mujeres toman más el té que los hombres. Sólo 1 hombre toma una colación, pero las mujeres si reportan colaciones. Al final del día, los hombres prefieren optar por tomar té o cenar, en cambio, la mayoría de las mujeres cena.

-Comidas indispensables: La mayoría de las mujeres considera que el desayuno es la comida más indispensable, mientras que la mayoría de los hombres considera que el almuerzo es la comida más indispensable.

-Tiempo para comer: El promedio de tiempo para el almuerzo es entre 1 y 2 horas, siendo las mujeres las que varían menos en el tiempo, y los hombres los que destinan menos tiempo para almorzar.

-Calidad de la alimentación: El 100% de las mujeres encuestadas no tiene la dieta ideal. Por su parte, la mayoría de los hombres tampoco cree que su dieta actual se ajuste a la dieta ideal. En general, la mayoría de los entrevistados no cree que su dieta sea sana, sin distinción de sexo.

-Relación con la comida: Los encuestados definen su relación con la comida como un placer y un problema. Las mujeres reportaron relaciones más conflictivas con la comida (amor odio o placer versus salud), mientras que los hombres lo definieron en términos de placer o problema.

Tanto hombres como mujeres desearían aumentar el consumo de frutas y verduras en sus dietas, aunque las mujeres añaden que les gustaría consumir más carnes rojas aparte de las frutas y verduras. Los principales elementos que se desean eliminar son las grasas (ya sea se presenten como grasa, frituras o comida chatarra), las masas (panes blancos y pastas) y los dulces. Cabe destacar que para los hombres las grasas son el problema, mientras que las mujeres diversifican más los alimentos que quisieran sacar de sus dietas.

-Hábitos saludables: La mayoría de los encuestados hace ejercicio regularmente, aunque hay una leve mayoría entre hombres que entre mujeres.

Sin distinción de género, el mayor motivo para querer hacer cambios en la dieta es llevar una vida más saludable y tener una mejor apariencia, lo que los encuestados traducen como reducir estar más flacos o verse más jóvenes. Las mujeres destacan además motivos de digestión y reducción de grasas (colesterol y grasa corporal).

-Servicio de entrega de comida: El 90% de los encuestados quisiera un servicio que simplifique la alimentación. Las más interesadas en un servicio así son las mujeres. Los encuestados imaginan un servicio que les entregue comida lista, caliente y recién hecha como puntos más importantes.

-Atributos del servicio de entrega de comida: Los encuestados prefieren que el servicio entregue un plato principal, una ensalada y un postre como puntos más importantes. Las mujeres añadieron que se incluya snacks. Además que sea casero y rápido, sano, buena presentación, variado y liviano.

La mayoría de los encuestados señala que el servicio sería contratado si se encarga del almuerzo y que éste incluya las preferencias ya mencionadas), siempre y cuando el pago sea conveniente.

En este sentido señalan que el pago tiene relación por un lado con el valor del servicio y por otro, con la facilidad del mismo, destacando que lo ideal sería poder hacer un solo cargo por el servicio a una tarjeta de crédito y así que el servicio no signifique una preocupación, sino que un alivio a una necesidad.

Además, una encuestada señaló que no contrataría el servicio, pero si tiene buen precio o buenas promociones, lo evaluaría. Indica una entrevistada, que cotizó en *fitfood* pero lo encontró excesivamente caro y un poco restringido en cuanto a la oferta o las “metas” que ellos proponen con los planes que ofrecen.

-Comida sana y balanceada: Los encuestados señalan que una comida sana y balanceada debe tener verduras, proteínas sanas y no debe tener frituras.

Además, varios coinciden en que las porciones deben ser pequeñas. Ambas afirmaciones no muestran distinción de sexo y los mismos términos se repiten en frecuencias similares entre ambos grupos de encuestados.

- **Servicio de Delivery:** El 100% de los encuestados preferiría que el servicio propuesto se entregue a través de delivery.

- **Envase del servicio de comida:** Para los encuestados, lo más importante en un envase es que sea práctico de preferencia de cartón, (fácil de abrir, de portar, buen sellado para que no derramar), desechable y reciclable (ecológico o biodegradable). Recibir cubiertos de buena calidad, no plásticos.

La mayoría de los encuestados no pagaría una membresía para tener un kit permanente. Los principales motivos para no preferir un kit permanente es que consideran más prácticos los kits desechables y reciclables.

- **Precio a pagar por el servicio:** El promedio se pagaría por el servicio un monto de \$3.530 por comida. Al igual que en la inversión mensual, los hombres están dispuestos a pagar más por el servicio que las mujeres, aunque con una diferencia mínima entre unos y otros.

Varios de los encuestados señalaron que estarían dispuestos a pagar más de lo que indicaron si se consideran aspectos del servicio como que sea rico y que sea útil para lograr los objetivos de salud planteados.

1.2.2-Principales conclusiones de la Investigación de Mercado:

De la investigación de mercado, se puede concluir que existe una tendencia mundial hacia cambiar los estilos de vida actuales, hacia aquellos más saludables; producto de las secuelas de enfermedades que hoy son consideradas pandemias, (colesterol, presión, diabetes, obesidad).

Los malos hábitos alimenticios, se explican en gran medida por la falta de conocimientos, hábitos, costos, lo que se ha denominado determinantes socioeconómicos. Además de limitaciones psicosociales como resistencia a la comida sana, apego a los hábitos personales.

Producto de ello, las organizaciones mundiales más influyentes han reconocido la importancia de incorporar alimentos funcionales, información en empaque y etiquetado y las características de un plato de alimentos saludables.

El foco del Plan de Negocio, es la entrega de comida saludable, nutricional, oportuna, rápida y rica. En este sentido, la oferta nacional investigada, corresponde ***a las alternativas de restaurantes de delivery.***

En esta categoría existen múltiples alternativas de entrega, como es el caso del líder indiscutible, la plataforma de venta online *Pedidos Ya*, que reúne a cerca de 1400 restaurantes de la subcategorías, comida chatarra, temática y de nacionalidades, (pizza, sushi, chatarra, peruana, china, chilena, tai, ensaladas).

La comida es de bajo costo, las porciones son más bien estándar (pack, combos, promociones), sin diferenciación de tipo la comida del día a la que corresponde (desayuno, almuerzo, cena), ni adaptadas o personalizadas a cada cliente. Ejemplo de ello, no existen papas fritas sin gluten, comida china con salsa de soya sin sodio, masas sin almidón, pasteles libres de azúcar, ni restricciones alimenticias.

Las alternativas de comida ***personalizadas y saludable***, despachada a domicilio o los lugares de trabajo, son muy pocas. Existen dos empresas importantes en el mercado *Fitfoodchile* y *Equilibrium food*, que destacan por vender planes de comida personalizados. La zona de cobertura es la región metropolitana, (comunas de la zona centro y oriente). El precio por comida se encuentra entre los \$3.500 a \$4.000.

El interés del cliente, es conseguir salud, belleza y juventud. Estos clientes corresponden a aquellos que buscan ahorrar tiempo comprando comida para *desintoxicarse*, mejorar el rendimiento *deportivo*, personas selectivas con los alimentos donde la comida es una filosofía de vida, con es el caso de los *vegetarianos, veganos*. Para estos clientes existen 4 a 5 planes con comidas diarias, (*desayuno, snack, almuerzo, snack, cena*). El reparto se realiza a domicilio un día antes al día del consumo, consumida no antes de 7 horas de su preparación. Existe la posibilidad de optar con membresías semanales o mensuales.

Existe una oportunidad de negocio, en el segmento de profesionales, trabajadores, hombres y mujeres que buscan alimentarse para mantenerse sanos, jóvenes y bellos. No existen alternativas de despachos para el mismo día del consumo.

Los planes actuales no incluyen postres, líquidos, como jugos, bebidas y muy pocos snack.

1.2.3- Resultados de la estimación de mercado y ventas:

La población objetivo es de 11.044 personas, para las comunas de Santiago centro y Providencia, Las Condes y Vitacura con venta al quinto año de M\$2.525.249. Esto calculado con un crecimiento en la demanda del 25% por año, que significa un promedio de 55 personas por año a un precio por ración de \$5.680. (Ver punto 11 de este informe, análisis en detalle).

1.2.4- Resultados de entrevista especialista nutricionista⁴:

Se concluye que hoy existe una tendencia del desarrollo de los productos alimentarios saludables y del concepto “alto en/rica en” (nutrientes, fibra, soluble, fibra dietética, antioxidantes naturales). La mayor complicación para el desarrollo de una vida sana/alimentación sana es el tiempo, costo, nivel educacional, y cultura.

Desde el punto de vista de la distinción etárea, los jóvenes, y profesionales, se preocupan más por su alimentación, rango 18-35 años. En ambos géneros la alimentación es similar, no obstante, a las mujeres les es más fácil por elementos culturales.

La publicidad ha influido bastante en el culto a la belleza, como objetivo de los hábitos alimentario y razones de salud. Ya sea para evitar enfermarse, mantenerse sanos, o para recuperarse de una enfermedad.

La composición de una dieta normal, considera cuatro comidas.

⁴ Ver Anexo N°4: Entrevista Valenzuela profesor asistente Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Chile, Entrevista personal, 5 de mayo del 2016.

Respecto al futuro Industria Alimentaria. Se encuentra orientado a productos ya procesados, o pre-elaborados que sean de fácil y rápida preparación, así como fácil traslado.

Las preferencias de transporte y conservación de alimentos, mientras más fácil sea de abrir, liviano y controle los peligros biológicos para que no se contamine, mejor. Esto va de la mano con la preparaciones, tiempo y Mercado, se privilegian preparaciones de acceso rápido, en envases livianos, que sea llegar, pagar, abren, sacar, aliñan y comer. No basta con vender el alimento saludable, es necesario que venga en un pote con sus cubiertos, aliños.

1.3- Idea, producto o servicio y sus aspectos distintivos:

El producto o servicio prestado por ***El Emporio de la Abuela***, corresponde a un servicio de despacho de comida el mismo día de consumo. Entregado en la oficina o lugar de trabajo. Comida rica, variada, saludable, en un envase limpio, seguro, cómodo, con cubiertos firmes y desechables. En formatos de ensaladas frías o comidas calientes y snacks, en la justa porción nutricional, listo para servir, desechar o reciclar.

Además se entrega en una cajita/lonchera fácil de abrir, comida, sencilla, práctica, limpia reciclable, o desechable. Denominado “**Pack Emporio de la Abuela**”.

Imagen N° 1: Pack y Comidas Tipo Emporio de la Abuela

Pack de entrega



Tipo de Comida





1.3.1- Principales productos⁵:

- Servicio de almuerzo: comida lista para consumir en poco tiempo, en la oficina. Con envoltorio y recipientes ecológicos, reutilizables, cómodos, efectivos y prácticos.
- Servicio de snack: colaciones de menores porciones, para consumir entre comidas.

1.4- Oportunidad o necesidad que atiende:

- Atiende la preocupación por mantenerse en forma, saludables, jóvenes y bellos.
- Resuelve el problema en el cual se transforma, para algunas personas, la necesidad diaria de alimentarse.
- Los reducidos tiempos, de las personas impiden:
 - Comprar alimentos, Cocinar comida a diario. Analizar la calidad nutricional de lo que consumen. Comprar envases o recipientes. Envasar la comida de forma segura y confiable para ser transportada al lugar de trabajo.
- Permite consumir alimentos de calidad, frescos, variado, en porciones nutricionales de un plato saludable.
- Distribuida a tiempo, en la comodidad de su lugar de trabajo, otorgando dignidad, limpieza y simplicidad al rito de alimentarse, a diario.
- Evita la decisión y estrés de elegir a diario un lugar donde almorzar, sumado a los tiempos de desplazamiento y espera.

1.5- Identifique al cliente:

⁵ Ver Anexo N°5: Menú semanales.

Se han identificado dos tipos de clientes, Personas Naturales y clientes corporativos:

- **Personas Naturales:**

El cliente corresponde a hombres y mujeres en promedio de 34 años.

Con educación de estudios de pregrado y postgrado.

Corresponde a personas que trabajan dependiente, y en jornada completa.

Su lugar de trabajo se encuentra en las comunas de Santiago Centro y zona oriente (las condes).

Sus ingresos son superiores a \$800.000 mensual.

Corresponde a personas ocupadas, con poco tiempo.

Personas preocupadas de mantenerse, jóvenes, esbeltas, bellas.

El estudio de Chile Saludable, identifica a su vez la siguiente segmentación más específica, independiente se trate de hombres y mujeres:

Los **motivados** son personas que en un 70% prefieren la comida sana por sobre la sabrosa y corresponde a un 27% de la población.

Los **esforzados** son personas que en un 35,6% prefieren la comida sana aunque también la sabrosa y corresponde a un 9,7% de la población. Les interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico, pero tienen múltiples barreras para conseguir sus objetivos, principalmente alto grado de estrés y falta de tiempo.

- **Clientes corporativos:**

Corresponde a empresas, ejecutivos o directores, que realicen sesiones de directorios, o juntas ejecutivas, y que necesiten servicios de desayunos, almuerzos.

1.6- Cómo se atiende hoy esta necesidad:

Los clientes, actualmente resuelven las necesidades de alimentación:

Comiendo en restaurantes, consumiendo comida rápida o chatarra, comprando comida para llevar, preparando en su casa y llevándola en recipientes, consumiendo snack fríos, frutas, más que comida o porciones de almuerzo.

1.7- Beneficios recibiría el cliente que hoy no tiene:

- Comida entregada a tiempo en el lugar su trabajo, calidad, comida fresca, rica, saludable, entretenida, variada, porciones adecuadas y justas para un almuerzo, envases limpios, reciclables, cubiertos firmes, adecuados para comer de manera cómoda, limpieza en su oficina y escritorio, envases cómodos, firmes, desechos no contaminantes, alternativas personalizadas para hombres y mujeres.

1.8- Qué espera atraer al cliente:

- Mediante la entrega de folletos en edificios de oficinas, departamentos de recursos humanos, folletos en tiendas de conveniencia. Informando de los servicios y productos ofrecidos, y las promociones que se implementen, en gimnasios, centros de estéticas, peluquerías, salones de belleza, tiendas de comida saludable, centros de yoga y pilates.
- Con un local con fácil acceso para el cliente, que cuente con estacionamientos, sea cómodo y seguro y que transmita una imagen impecable.
- Diseñando una página web atractiva y fácil de usar por el cliente y con información actualizada de precios y servicios ofrecidos.
- Participación en redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram u otros.
- Manteniendo siempre la búsqueda de nuevos productos y servicios que ofrecer al cliente y que satisfagan sus necesidades y permitan diferenciarse de la competencia.
- Solucionando los problemas al cliente, por ejemplo ayudando a armar su pack de comidas, considerando si su jornada se desarrolla totalmente en horarios de oficina o en terreno, si cuenta con oficina privada o trabaja en módulos o cubículos.
- Mediante logotipo de la empresa, en los vehículos o motocicletas de reparto.
- Por el Boca-Oído.
- Promociones con descuentos, por membresías, semanales o mensuales, traer a un amigo, o grupos de oficina.

1.9- Tendencias existentes en ésta industria:

La tendencia de la industria, es que cada vez aumenta entre los restaurantes el canal de venta on line y el servicio de delivery. La comida con despacho ha aumentado en un 75% el año 2016 respecto al 2015, en el horario de almuerzo y ha crecido un 30% en horarios de comida o cena.

Ello porque las personas cuentan cada vez con menos tiempo para preparar o ir a restaurantes en horarios de trabajo.

Por otro lado, otra tendencia de la industria, es la incorporación de una alimentación saludable para evitar enfermedades de alto riesgo, envejecimiento y mejorar la esperanza de vida, mantenerse jóvenes y delgados.

Las alternativas de comida de despacho, sin embargo, hoy apuntan a comida rápida o chatarra alta en grasas trans, sodio, grasas saturadas.

Lo que quieren los clientes, es alimentarse de manera cómoda, con comida saludable, que un externo resuelva su problema de alimentarse a diario, a un buen precio y con alimentos de calidad, con un envase práctico, de manera oportuna limpia y simple.

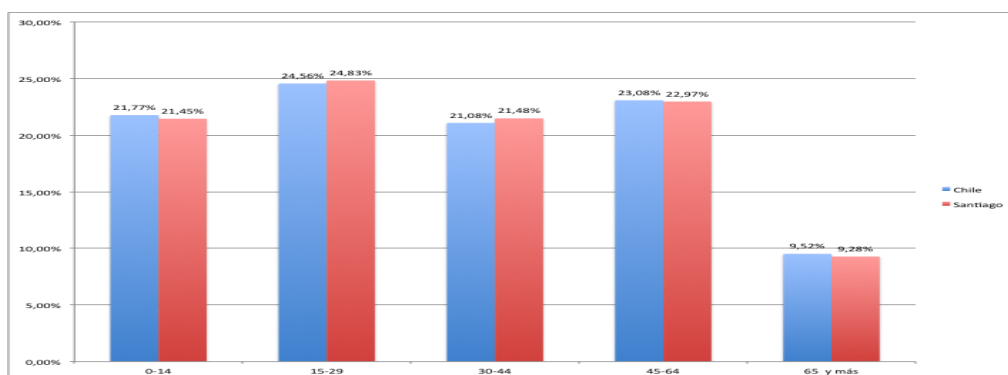
1.10- Tamaño de mercado:

1.10.1-Descripción del Mercado:

Según Censo 2012, Chile cuenta con una población total de 16.634.603 y Santiago llega a una población de 7.007.620 de habitantes para el mismo año concentrando un 40,33% del total de los chilenos, de los cuales 3.419.014 corresponden a hombres y 3.588.606 a mujeres.

Para el año 2012, la mayor población la concentra las personas de edades entre los 15 y 29 de años de edad, luego de 45 y 64 años de edad, terminando en tercer lugar la población entre los 30 y 44 años de edad, ***que será el factor a considerar en este proyecto para la región Metropolitana (Santiago).***

Gráfico N° 1 : Distribución de población por rango etario



Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
 Para el desarrollo del Modelo de Negocio de la cadena de comida saludable **“El Emporio de la Abuela”**, se estudia el mercado objetivo para esta investigación, correspondientes a la población flotante de las Comunas de Santiago centro, Providencia, Las Condes y Vitacura.

El mercado objetivo corresponde a población flotante, sean estos, trabajadores, oficinistas, de Grandes y Medianas Empresas que se desempeñan en dichas comunas, con un perfil etario entre los 30 y 44 años de edad (edad base de los entrevistados), y que según nuestros encuestados el 80% de está población contrataría nuestros servicios (Ver Anexo 3 pregunta 22) como lo muestra la siguiente Tabla.

Tabla N° 1 : Datos poblacionales para estimación de demanda

Comuna	Población total	Nº Trabajadores EG y EM	Nº trabajadores oficinistas	*Edad 30-40 Años	Mercado Objetivo (80%)
Santiago	159.919	712.035	437.448	93.964	75.171
Providencia	126.487	609.412	301.401	64.741	51.793
Las Condes	289.949	784.889	196.665	42.244	33.795
Vitacura	78.964	159.978	28.956	6.220	4.976
Total	655.319	2.266.314	964.470	207.168	165.735

Fuente: http://reportescomunales.bcn.cl/2012/index.php/Página_principal

*21,48% de la población de Santiago según Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

1.10.2-Demanda determinada a través del estudio Chile Saludable 2012

De acuerdo al estudio realizado por el área de Alimentos y Acuicultura de la Fundación Chile, denominado **Chile Saludable**.

Se observó que este programa ha categorizado distintos perfiles de los chilenos, respecto a sus hábitos alimenticios. En base a sus conclusiones

estadísticas se obtienen datos confiables para determinar y aplicar de una manera más acotada el número de personas a las cuáles este proyecto quiere apuntar.

Los perfiles que identifica el estudio, corresponden a **Motivados y Esforzados**.

a) **Los motivados** son personas que en un 70% prefieren la comida sana por sobre la sabrosa y corresponde a un 27% de la población. Les interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. El 26% corresponde a GSE ABC1 son Motivados.

b) **Los esforzados** son personas que en un 35,6% prefieren la comida sana aunque también la sabrosa y corresponde a un 9,7% de la población.

Les interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico, pero tienen múltiples barreras para conseguir sus objetivos, principalmente alto grado de estrés y falta de tiempo. El 21% corresponden a GSE ABC1 son Esforzados

En base a lo anteriormente expuesto, se ha calculado la cantidad de clientes por perfil de acuerdo a la clasificación socioeconómica para obtener la demanda total del mercado objetivo (Tabla N°1). Tal como se demuestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 2: Determinación de la Demanda potencial

Comunas			Santiago	Providencia	Las Condes	Vitacura
Motivados		27%	20.296	13.984	9.125	1.343
Esforzados		9,7%	42.432	29.236	19.077	2.809
Total (aplicado perfil etario)			13.474	9.284	6.058	892
Motivados	ABC1	26%	5.277	3.636	2.372	349
Esforzados	ABC1	21%	8.911	6.140	4.006	590
Motivados	Comida Saludable	70%	3.694	2.545	1.661	245
Esforzados	Comida Saludable	35,6%	1.315	906	591	87
Total comida Saludable			5.009	3.451	2.252	332
Total Dda						11.044

Fuente: Elaboración propia en base al estudio de Chile Saludable 2012

En conclusión, se puede determinar que nuestra población objetivo corresponde a una cantidad total de 11.044 clientes, para las cuatro comunas foco de nuestro negocio, de las cuales destacan con mayores número de personas, las comunas de Santiago y Providencia con 5.009 y 3.451 personas respectivamente y con perfil de compra de comida saludable y sana.

1.10.3-Determinación de ventas Anuales

Para el cálculo de las ventas fue necesario investigar empresas de la competencia que actualmente funcionan en el mercado de la comida saludable con diferentes propuestas de valor, como lo son *Fit Food y Equilibrium food*.

Dichas empresas mantienen planes mensuales a sus clientes en base a un reparto diario a domicilio. Sus precios rondan entre los \$3.000 y los \$6.500 pesos por cada una de sus raciones y atienden actualmente a 160 personas diariamente con una proyección de incremento de 30 ó 40 personas por mes.

El Emporio de la Abuela fija el precio de manera intermedia a su competencia, en un valor estimado de \$5.690 por ración día incluyendo el servicio de delivery (según lo muestra la tabla N°3). El servicio constará de tres comidas diarias desayuno, almuerzo y cena, más dos snack para media mañana y tarde.

Tabla N° 3: Precio de Venta

Comidas por día	Precio por comida día	Precio mensual
3 comidas	\$ 3.530	\$ 211.800
2 Snack	\$ 850	\$ 34.000
Delivery	\$ 1.300	\$ 26.000
Total	\$ 5.680	\$ 271.800

Fuente: Elaboración propia.

Se considera comenzar en una primera etapa con atender 152 personas por año, incrementando gradualmente un promedio de 55 persona por cada año hasta el final del periodo 5. De acuerdo a ello, la estimación de crecimiento de ventas el primer año es de M\$897.894, proyectando para el quinto ingresos por el orden de M\$2.525.249 (ver Tabla N°4).

Tabla N° 4 : Determinación Ventas Anuales

Años	1	2	3	4	5
Nº Personas	152	190	238	297	371
Precio por persona	\$ 5.680	\$ 5.884	\$ 6.096	\$ 6.316	\$ 6.543
Nº comidas por cliente al año*	158.080	197.600	247.000	308.750	385.938
Crecimiento clientes por año	25,00%				
Total ventas anuales	\$ 897.894.400	\$ 1.162.773.248	\$ 1.505.791.356	\$ 1.949.999.806	\$ 2.525.249.749

Fuente: Elaboración propia.*Base 52 semanas al año, un cliente consume 4 comidas diarias, 20 comidas semanales y 1040 comidas al año.

En base a las consideraciones antes expuestas y las capacidades iniciales del proyecto **Emporio de la Abuela**, proyectamos una demanda creciente aproximadamente en 29,5% por año, con un objetivo en ventas al quinto año de M\$2.525.249.

1.11- Capacidad del emprendedor para apropiarse de esta idea y llevarla a cabo:

Equipo gestor tres personas, más un equipo de producción, logística, seguridad ocupacional, marketing, ventas de 46 personas. Acceso a crédito y financiamiento externo. Marketing para desarrollar programas y planes mensuales, semestrales y anuales a clientes. Cuenta con cocineros especializados. Capacidad para celebrar convenios de logística, insumos, local, materia primas, patentes.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDOR, CLIENTE⁶:

2.1- Ventaja Competitiva:

Se concluye que el atractivo o ventaja competitiva del negocio, es el servicio de comida nutritiva, saludable, en el lugar requerido y entrega oportuna. A través de la propuesta de Programas de Alimentación.

Ver Anexo N°6: Análisis de la Industria, cinco fuerzas de Porter, Vrio, Pestal, Canvas.

2.2- Competencia Central

Imagen N° 2 : Identificación de Competencia Central



Elaboración propia

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR:

3.1- Descripción del Modelo de Negocio:

El Modelo de Negocio, integra desde la Preparación, Comercialización y Despacho de comida casera, entregada preferentemente en los lugares de trabajo.

Agendamiento: a través de una aplicación, datos de clientes, agendarán pedidos, direcciones, fechas, cantidades de menú, hora de entrega.

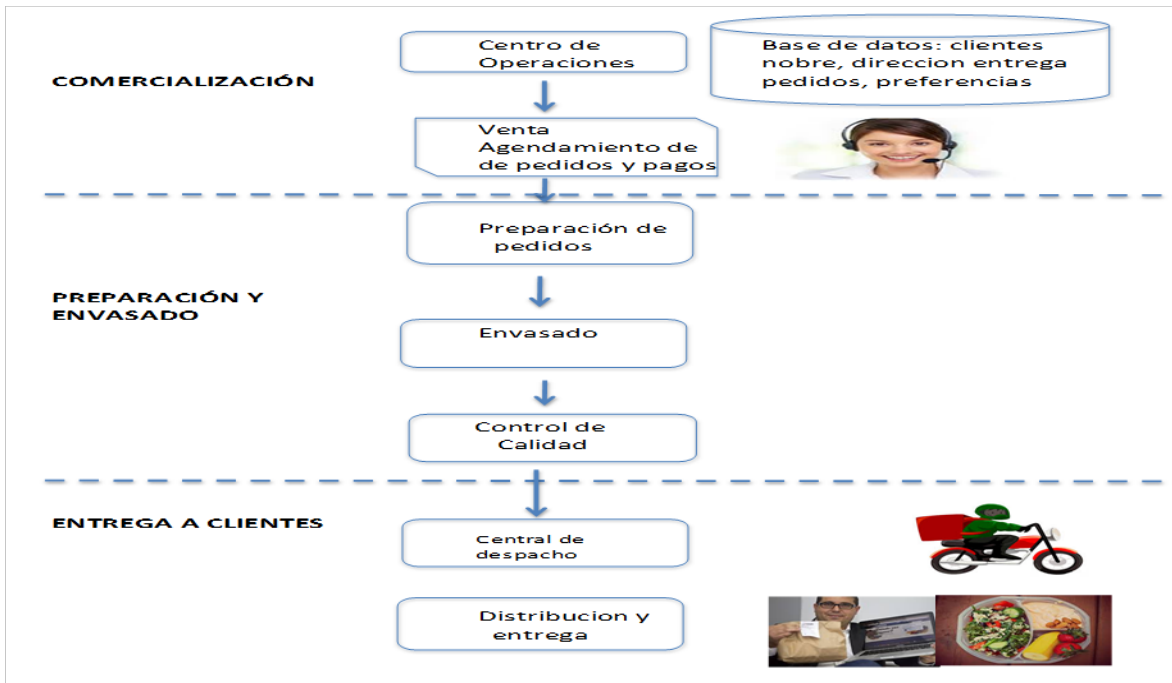
Preparación: Se llevará a cabo mediante un profesional nutricionista y cocineros encargados del desarrollo de menú, contenidos y raciones.

Envasado: será realizado por un equipo de operadores, manipuladores de alimentos. Los envases son diseñados y fabricados por un proveedor.

Insumos y alimentos: se realizarán contratos de suministros, con distintos proveedores para garantizar el abastecimiento de insumos críticos.

Despacho: el despacho se realiza por personal contratado y con autos y motos para estos fines.

Imagen N° 3 : Esquema del proceso productivo



Elaboración propia

3.2-Propuesta de Valor:

Atiende la preocupación por mantenerse en forma, saludables, jóvenes y bellos. Resuelve el problema en el cual se transforma, para algunas personas, la necesidad diaria de alimentarse. Permite consumir alimentos de calidad, frescos, variado, en porciones nutricionales de un plato saludable. Comida entregada en su lugar de trabajo, otorgando dignidad, limpieza y simplicidad al rito de alimentarse, a diario. Evita la decisión y estrés de elegir a diario un lugar donde almorzar, sumado a los tiempos de desplazamiento y espera.

3.3- Descripción de la empresa:

La empresa se denomina ***El Emporio de la Abuela***. La misión del Negocio es crear una experiencia al cliente de placer, calor de hogar, a través de una comida rica, casera, sana y confiable como la que hacía la abuela.

El Emporio de la Abuela, significa traer las costumbres del pasado al presente, donde la vida era menos acelerada, y se podían mantener costumbres como cocinar, comer en casa, en la mesa, comida recién hecha, con ingredientes frescos, preparados en casa.

3.4- Estrategia de crecimiento o escalamiento:

La estrategia de crecimiento, considera cinco ciclos, descritos a continuación:

Primera ciclo: (Primer y segundo año). Despacho a oficinas Santiago-

Providencia: En una primera etapa, se realizarán despachos a oficinas, directamente a través de servicios de motos en las comunas de Santiago y providencia. Se promocionará a través de folletos, en las oficinas, o boca oído mediante recomendaciones.

Segundo ciclo: (Tercer año en adelante): Despacho a Ciudad Empresarial y

Barrio el Golf- Manquehue Norte: En una segunda etapa, se realizarán repartos a clientes ya sean personas naturales o clientes corporativos, en zonas núcleos de altas concentración de oficinas. Se desarrollará un sistema de manera de realizar pedidos, pagos y agendamiento de entrega en línea.

Tercer ciclo: (Quinto año en adelante): Despacho sector Enea- Lo Boza-

Quilicura: En una tercera etapa, se realizarán repartos a clientes ya sean personas naturales o clientes corporativos, en zonas de altas concentración de oficinas con escasa oferta alimenticia, por encontrarse alejadas de restaurantes, centros comerciales, o de difícil acceso.

Cuarto Ciclo: (Sexto año en adelante): Franquiados:

En una cuarta etapa, se realizarán alianzas con proveedores franquiados a objeto de expandirse a las regiones con mayor población.

Quinto Ciclo: (Séptimo año en adelante): Restaurantes: En ésta etapa, se instalará un restaurant en ciudad empresarial y en las comunas de Santiago y providencia.

3.5- RSE y Sustentabilidad

La responsabilidad social se abordará en las principales etapas de la Cadena de Valor del Proceso Productivo:

- **Económica:**

Estricto apego al cumplimiento del pago de sueldo mínimo a los colaboradores, directos e indirectos de proceso productivo. Cumplimiento de las normas tributarias chilenas. Pago de proveedores en un plazo de 30 días. Mantener relaciones comerciales con proveedores y clientes que cumplan con conductas responsables y sustentables. Cumplimiento de las normas de libre competencia, evitando colusiones, y manipulación de precios para obtener una posición dominante.

Celebrar acuerdos en mercados regulados, y no de manera informal o mercados negros (relación con proveedores). Utilizar softwares originales, licencias autorizadas y patentes. Evitando copias y piratería.

- **Ambiental:**

Utilizar materiales nobles y reciclables. Manejo de fluidos, residuos y eficiencia energética. Utilizar tecnología no contaminante.

Respeto por la comunidad en la cual se inserte la operación y comercialización del Emporio de la Abuela. Contratación de vehículos motorizados no contaminantes.

- **Social:**

No realizar publicidad engañosa respecto a la preparación y productos. Cumplimiento de normativa laboral chilena, seguridad ocupacional y normas.

Jornada laboral y turnos no superiores a 8 horas diarias. Desarrollo y aplicación de una política inclusiva. Contratación a mayores de edad. Lograr una dotación con enfoque de género. Mantener equipamiento de seguridad personal. Capacitar al

personal para desarrollar y mejorar las competencias. Respetar el descanso laboral y feriado legal. Mantener tratos dignos, cordiales, y comunicaciones de los desafíos de la empresa. Donación de comida sobrante y en buen estado a organismos de beneficencia. Acceso a práctica profesional de estudiantes de carreras relacionadas a la gastronomía, secretariado.

IV. PLAN DE MARKETING:

4.1- Objetivos de Marketing:

La misión es crear una experiencia al cliente de placer, calor de hogar, a través de una comida rica, casera, sana y confiable como la que hacía la abuela.

La imagen de la abuela, representa la ternura, consentir, mimar, el sentido de infancia, de sano, rico, apetitoso y hecho con cariño. La abuela, representa sentimientos de afecto, preocupación, regaloneo, la abuela nunca nos hará daño, se preocupa de nuestro bienestar. **El concepto de Emporio**, representa el almacén, la venta directa, el conocimiento del cliente, cercanía, confianza, a la mano, cercanía, el concepto de barrio, de familia. **El Emporio de la Abuela**, significa traer las costumbres del pasado al presente, donde la vida era menos acelerada, y se podían mantener costumbres como cocinar, comer en casa, en la mesa, comida recién hecha, con ingredientes frescos, preparados en casa.

Imagen N° 4 : Posibles imagen de Logo de Negocio



Elaboración propia.

Objetivos de Marketing: Se consideró la metodología SMART⁷ para definir los objetivos de Marketing:

- Aumento de la Utilidad en un 10% al término del primer año.
- Reducción de costos en un 5% anual.
- Mejorar la gestión del cliente a través un plan de segmentación a ejecutar año 2017.
- Reducir los riesgos de mercado, disminuyendo gastos financieros implicados a los créditos en un 10%.
- Desarrollar y mantener relaciones de largo plazo con los proveedores, logrando al término de un año cancelar a 45 días.
- Implementar tecnología de punta que nos permita optimizar los procesos productivos. Reducir tiempo de producción en un 50%.
- Contar con personal calificado y retener el talento de los colaboradores, Incluir en el Plan de Capacitación anual al 70% del personal que cuente con brechas de competencias y habilidades.

4.2- Estrategia de Segmentación:

4.2.1- Macrosegmentación de mercado:

- **Qué producto:** Menús de comida, (desayuno, almuerzos, colaciones).

- **Cómo se comercializa:** A través de canal directo, atención en las oficinas centrales, ubicadas en el centro de preparación y distribución de pedidos. Una operadora recibe el pedido, realiza el agendamiento y organiza la entrega.

- **A quién está dirigido:** El cliente corresponde a hombres y mujeres en promedio de 34 años. Con educación de estudios de pregrado y postgrado. Corresponde a personas que trabajan dependiente, y en jornada completa.

Su lugar de trabajo se encuentra en las comunas de Santiago Centro y zona oriente (las condes). Sus ingresos son superiores a \$800.000 mensual.

Corresponde a personas ocupadas, con poco tiempo.

Objetivos SMART: Specific (específicos); Measurable (medible), Achievable (realizable), Realistic (realista) y Time-Bound (limitado en tiempo).

Personas preocupadas de mantenerse, jóvenes, esbeltas, bellas

- **Dónde:** Nuestros clientes son hombres y mujeres que trabajan en el centro y sector oriente de Santiago.

4.2.2- Microsegmentación de mercado:

Entre los distintos tipos de clientes, identificados en el Estudio de Mercado, se identifican tres tipos de segmentación de clientes:

Los **motivados** son personas que prefieren la comida sana por sobre la sabrosa y corresponde, privilegian sus objetivos, sea estos, optimizar el tiempo laboral, mantenerse delgados, sanos y bellos. Son esforzados, porque sus objetivos, se encuentran por sobre optar por comida rica y sabrosa.

Los **esforzados** son personas que prefieren la comida sana aunque también la sabrosa. Les interesa el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico, pero tienen múltiples barreras para conseguir sus objetivos, principalmente alto grado de estrés y falta de tiempo.

Los Clientes corporativos: Corresponde a empresas, ejecutivos o directores, que realicen sesiones de directorios, o juntas ejecutivas, y que necesiten servicios de desayunos, almuerzos, la comida es una actividad más en el quehacer diario, no están dispuestos a perder o dedicar tiempo en estas actividades. Para estos clientes, la comida de reparto es ideal y coherente con su estilo de vida laboral.

4.3- Estrategia de producto/servicio:

Consiste en la entrega de menú de comidas previo contrato de un Plan, a personas que trabajan en oficinas en el centro y zona oriente de Santiago. Se ofrecen servicios de comidas específicas desayuno, colaciones, almuerzos.

Para el caso de programas semanales o mensuales, el pago se realiza vía transferencia bancaria o en la entrega con pago al despachador vía redcompra, tarjeta de crédito o efectivo.

Los siguientes Atributos del Producto y del Servicio son los más apreciados por el cliente:

Imagen N° 5 A y B Atributos del producto

Atributos	%
Sabor.	90%
Alimentos saludables verduras, proteínas, granos.	90%
Pocos condimentos.	60%
Aderezos sanos y entretenidos.	50%
Sin aditivos.	40%
Frescura.	70%
Apariencia, aroma.	80%

Elaboración propia.

Atributos	%
Oportunidad de entrega.	90%
Flexibilidad de armado de pack.	60%
Envases limpios, simples, cómodos.	70%
Medios de pago.	60%
Información en web de menú.	60%
Precio asequible.	70%
Variedad de menú.	90%
Información nutricional.	60%
Preparación artesanal.	50%
Cordialidad de repartidores.	50%
Cordialidad de personal que agenda pedidos.	50%

Producto: Los elementos diferenciadores que valoran los clientes, corresponden al sabor, alimentos frescos y saludables. Esperan que la comida además de solucionar el problema de alimentarse les contribuya a su aspiración de mantenerse sanos, delgados, bellos y jóvenes.

Atributo de servicio: El perfil de los clientes busca una rápida atención, para poder desarrollar su trabajo mediante el tiempo que destina a alimentarse o para disminuir al mínimo los tiempos de distracción laboral. Los clientes valoran la oportunidad, simpleza, limpieza, variedad de menú, y flexibilidad para armar menús y pack que nos los amarre por tiempos innecesarios.

Imagen N° 6 : Mapa de Posicionamiento de Producto

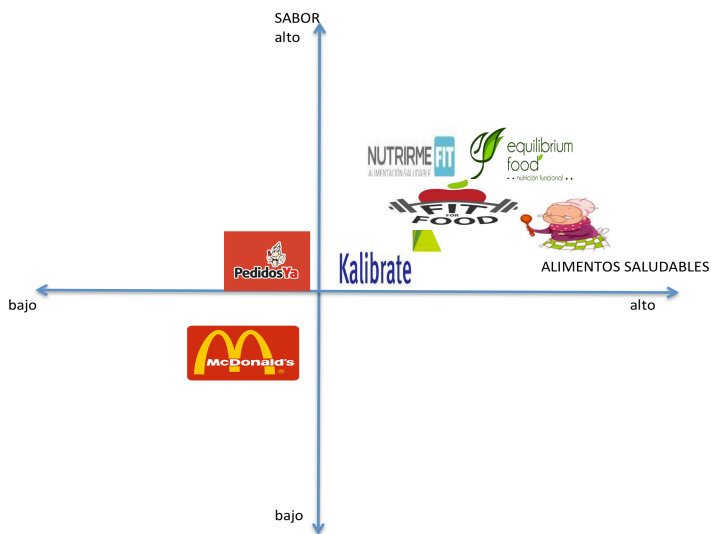


Imagen N° 7: Mapa posicionamiento de Servicio



Elaboración propia.

4.4- Estrategia de precio:

La estrategia de precio, se abordará mediante las siguientes estrategias:

- Precio definido de acuerdo a los costos y banda de precios de la competencia y productos sustitutos.
- Precios diferenciados, para clientes que contraten un pack semanal y mensual respecto de aquellos que contraten o realicen un pedido a diario.
- Descuentos para aquellos clientes que faciliten contactos o referidos, o quieran cumplir el rol de “embajadores” campaña que consiste en captar potenciales clientes bajo el incentivo de obtener descuentos en sus pedidos o pack semanal y mensual.

Estrategias de pago:

- Para aquellos clientes corporativos existe la opción de pago mediante facturación mensual.

4.5- Estrategia de Distribución:

Se celebrarán contratos de arriendo de flota camionetas y motocicletas para el despacho de los menú o pack contratados por los clientes. Tal como se demuestra a continuación:

Imagen N° 8 : Sistema de Distribución y Entrega de Menús



Elaboración propia.

4.6- Estrategia de comunicación de ventas:

-Google Adwords: que consiste en un programa de publicidad de Google, que permite crear anuncios en línea.

- **Banner:** Se realizará publicidad en internet, la cual consiste en introducir un segmento publicitario adentro de una página web, esto es con el **propósito** de atraer todo clientes.

-Facebook pago: Se contratará el servicio de Facebook pago, que permite introducir anuncios.

-Linkedin pago: Se contratará el servicio de Linkedin pago, que es un sitio más acotado del mercado objetivo del negocio, a objeto de introducir anuncios.

-Folletos y dípticos: Se repartirán folletos en las empresas de la zona centro y oriente de Santiago. En las recepciones y departamento de recursos humanos para captar clientes, con descuentos en las primeras compras, además de la posibilidad de celebrar convenios con las empresas.

-Vía web: Se desarrolla página web www.emporiolaabuela.cl, ha objeto de lograr visitas por parte de los clientes. En esta página se subirán los menús, contenidos nutricionales, puntos de entrega, forma de solicitar un menú o planes semanales o mensuales. Formas de pago. Se desarrollarán las ventajas nutricionales y económicas de contratar los servicios del Emporio de la Abuela.

-Promotoras: se contratarán promotoras para repartir folletos en puntos estratégicos como gimnasio, centros de estética, mall, empresas.

-Evento de lanzamiento: se invitarán a grupos de personas, profesionales de empresas, para lanzar el producto, explicar los beneficios de tener comida preparada en la oficina, los beneficios para la salud, precios de los planes, alianzas.

-Estrategia boca a oído: Se dará un incentivo a los clientes que promocionen entre sus conocidos los productos de El Emporio de la Abuela. Se entregarán descuentos por cada 2 clientes que compren el menú.

4.7- Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto y cronograma del Plan de Marketing, se detalla en Tabla N° 6

Tabla N° 5 : Presupuesto y Cronograma del Plan de Marketing.

Categoría	Cantidad Estimada	Costo por unidad estimado	Subtotal Estimado
Busqueda Sitios Web			
Google Adwords	2 año	744.600	1.489.200
Otros buscadores- Banners	1 año	1.460.000	1.460.000
Costo sitios Web total			2.949.200
Comunicación			
Folletos	8.000	600	4.800.000
Radio	2 meses	2.800.000	5.600.000
Pagina Web	5 años	149.000	745.000
Promotora	2	50.000	100.000
Costo Comunicación total			11.245.000
Redes sociales			
Facebook Pago	5 años	437.880	2.189.400
Linkedin Pago	5 años	285.600	1.428.000
Costo Redes Sociales total			3.617.400
Evento de Lanzamiento			
N° Asistentes	80		
Comida		14.490	1.159.200
Bebidas		2.500	200.000
Costo evento total			1.359.200
Costo estimado Total Marketing			19.170.800

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 6 : Indicadores de Medición de Plan de Marketing

AMBITO	DESCRIPCION OBJETIVO	RATIO	META	RESPONSABLE
Financiero	Aumento de utilidad respecto al año 2015	(Total de utilidades brutas/Total de ventas)*100	Aumento en un 10%	GERENCIA DE MKT y VENTAS
	Incrementar la penetración de mercado respecto al año 2015	Unidades vendidas 2015/Total de unidades en el Mercado 2015	Aumento en un 10%	GERENCIA DE MKT y VENTAS
	Reducción de riesgo de mercado	(Total de gastos financieros/total de gastos totales)*100	Disminución de un 10%	GERENCIA DE MKT y VENTAS
Clientes	Focalización de clientes, anuales de los mejores clientes que permanezcan en el portafolio	Desarrollo de un plan de segmentación	Aumentar en un 10% los clientes corporativos.	GERENCIA DE MKT y VENTAS
Procesos Internos	Fidelización de proveedores estratégicos, a objetivo de mantener relaciones de largo plazo	Total de pagos realizados en un plazo <a 45 días.	No superar los 45 días de pago	JEFE DE ABASTECIMIENTO.
	Aumento de la productividad incorporando tecnología de punta en el proceso productivo	Entrega de productos en los plazos definidos con el cliente de acuerdo al pedido.	No superar en 10 minutos la hora agendada en el pedido.	JEFE DE OPERACIONES
Formación y Crecimiento	Mejorar las competencias de los trabajadores y la retención de talentos	Diagnóstico de brecha (Total de operadores)*100	Capacitar el 30% de los operarios, disminuir en un 30% la rotación de personal	JEFE DE OPERACIONES

Fuente: Elaboración Propia.

V. PLAN DE OPERACIONES:

El Emporio de la Abuela es un servicio de alimentación para las personas que se basa en el despacho de menús preparados y entregados durante el día, con una demanda objetiva de 371 clientes, en la zona de Santiago centro y oriente, con una disposición a pagar de \$3.500 por menú.

Para el desarrollo de este proyecto se identifican actividades claves para dar continuidad y confiabilidad operacional al servicio, a esto le llamamos Flujo de Operaciones. Éstas corresponden a 17 actividades que en su conjunto muestran los procesos claves que debe cumplir el proyecto para asegurar el correcto funcionamiento, desde la venta y recepción de pedidos hasta el despacho y recepción de los productos.

Dentro del plan de operaciones se muestra un Plan de desarrollo e implementación, que equivale a una planificación de las tareas que debe desarrollar cada área, asignándole una actividad específica a cumplir en un tiempo determinado, por ejemplo: El área de Recursos Humanos debe organizar los turnos del personal durante los dos primeros meses, contando desde el inicio de la ejecución del proyecto.

En este capítulo se muestra la necesidad de personal calificado que requiere la implementación técnica del proyecto, específicamente la dotación necesaria del personal, describiendo el número de personas y el rol que cumple cada individuo. El dotación total es de 46 personas.

“ El detalle del Punto V, se encuentra en Informe N°2”

VI. EQUIPO DEL PROYECTO:

En este capítulo se describe la estrategia organizacional y la expertiz del equipo gestor que se requiere para lograr el cumplimiento de los objetivos que se impuso este proyecto.

La estructura Organizacional del proyecto consta en su directriz por un Gerente General que lidera tres jefaturas, Operaciones, abastecimiento y Marketing y ventas, los cuales están encargados de que se cumplan a cabalidad todas las tareas respectivas a cada área. Esta liviana estructura permite ser más ágiles a la hora de atención y servicio al cliente.

Para mantener este liderazgo, se describe en este apartado la política de incentivos y compensaciones que mantendrán los ejecutivos comerciales, administrativos y de operaciones. Esta política está basada en el cumplimiento de objetivos, presupuestos y metas, que enmarca el pago de las horas extras, permisos especiales, beneficios y desarrollo interno para cada colaborador.-

“ El detalle del Punto VI, se encuentra en Informe N°2”

VII. PLAN FINANCIERO:

Para comenzar la evaluación financiera de este proyecto se consideraron supuestos de tasa de impositiva, plazo, N° de comidas por cliente, precio, IPC e inflación anual, que a través de datos actuales nos permitieron planificar y evaluar de forma concreta el proyecto.

Se realizó un levantamiento de precios para las materias primas que se requieren para cada menú, permitiendo valorizar forma unitaria cada producto y llegar así a determinar lo que nos costará cada menú semanal. Estos datos fueron tomados desde los boletines emitidos por la ODEPA de la semana 42 del año 2016.

Dentro del proyecto se consideró el arriendo de un local por costo de arriendo mensual de M\$2.500 proyectado a 5 años plazo.

La inversión necesaria para la implementación consta principalmente de una gama de equipos de cocina, permisos y patentes para operar, mobiliario, equipos computacionales y otros por un monto total de M\$228.076.

La determinación de ingresos del proyectos esta dado principalmente en base al pago por membresías, evaluaciones nutricionales y la venta de planes de fines de semana, siendo este último un proyecto que parte al segundo año de funcionamiento. En cuanto a los costos, estos se relacionan a la incorporación y retención de clientes contando con el pago de convenios con gimnasios, como beneficios para los clientes, una semana de prueba gratis del servicio y las comisiones e incentivos de venta para los vendedores de planes.

Se proyecta un Flujo a 5 años plazo, en el cual se determina el total de la inversión inicial al primer año por un monto total de M\$350.676, obteniendo valores positivos en el flujo de caja de cada año.

Para determinar el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el modelo CAPM calculando una tasa de un 12,23%.

El VAN del proyecto arrojó un valor positivo de M\$1.197.699 con una TIR de 72,89% y PAYBACK al tercer año con un saldo positivo de M\$284.136.

La sensibilización del proyecto se realizó en base a dos variables: Producción y precio bajo logrando resultados positivos en los escenarios "moderado" y "optimista". Para que el proyecto comience a ser rentable se necesita un precio de \$3.980 por plato, 543 platos vendidos por cliente y 79 clientes activos.

“ El detalle del Punto VII, se encuentra en Informe N°2”

VIII. RIESGOS CRITICOS⁸:

En este apartado se muestran una serie de análisis de riesgo propios del negocios, que nos determinan el grado de probabilidad, impacto y exposición al riesgo en base a cada variable critica del negocio, siendo la de mayor relevancia las relacionadas al agendamiento de pedidos, entrega del producto y lo relacionado a la calidad del servicio.

También se definen planes de mitigación de riesgos críticos en base a una gama de variables que afectan directamente al desarrollo del proceso, como la toma de pedidos, la preparación de los alimentos hasta la entrega del servicio a los clientes.

“ El detalle del Punto VIII, se encuentra en Informe N°2”

IX. PROPUESTA DEL INVERSIONISTA:

En este punto se detalla la propuesta para aquellos inversionistas que viendo el atractivo del negocio, desde el punto vista financiero y la captura de demanda, quieran participar del 40% de la inversión total que se requiere como capital inicial para la puesta en marcha del proyecto. En este apartado se detallan tres puntos esenciales: la proyección de venta en base a la demanda, los principales pasivos de la empresa y un flujo desde la perspectiva del inversionista con un VAN positivo de M\$967.039 y una TIR de 93,76%.

“ El detalle del Punto IX, se encuentra en Informe N°2”

⁸Ver Anexo N°14 Metodología de Análisis de Riesgo, Riesgos del Negocio y Mitigación.

X. CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto se gesta y crece en base a las nuevas necesidades de alimentación de las personas, encontrando bases sólidas en una demanda activa, aproximada del 80% de los encuestados, que desea comprar el plan de alimentación saludable del **Emporio de la Abuela**, de una demanda total estimada de 11.044 personas.

Existe competencia en el mercado, que están abriendo una oferta de alimentación saludable, sin embargo, no existe una oferta de valor, **que despache los alimentos directamente al puesto de trabajo del cliente, en el tiempo correcto, a la temperatura deseable y con el mejor sabor en base a materias primas de calidad y excelentes preparaciones.**

La estrategia de marketing, considera una alta inversión anual en promoción y difusión del negocio, del orden de 19 millones de pesos con promociones vía web, redes sociales, eventos. Por el gasto en este concepto se proyectan rentabilidades a mediano plazo.

Como estrategia de captación de clientes, se realizó un plan de incentivo de ventas, para el área comercial, de un 30% (como tope) del valor del plan mensual, por sobre 15 nuevos planes mensuales. La segunda estrategia, es dar al cliente una semana gratis de servicio. Y por último las alianzas con gimnasios, como beneficio a los clientes que compren un plan anual.

Los puntos críticos del proyecto, corresponden a la logística de distribución y entrega de los alimentos, ya que una falla podría costarnos fuga de nuestra cartera de clientes.

Los precios estipulados por el Emporio de la Abuela, están acordes al mercado, competencia y lo que el cliente está dispuesto a pagar.

Respecto a los flujos proyectados y sensibilizados, el negocio es rentable; la inversión inicial se recupera en el segundo año del proyecto. El proyecto presenta un VAN positivo de MM\$1.197.699 con una TIR de 72,89%, con un nivel de exigencia de la tasa de descuento de 12,23%.

Para ello es necesario mantener el punto de equilibrio conformado por un precio mínimo de venta de \$3.980, con 543 unidades platos por cliente o mantener un número de 79 clientes por año.

XI. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES:

Libros

- SAPAG Chain, Nassir. Proyección de Inversión, Formulación y evaluación. Segunda edición, Pearson educación Chile, 2011. ISBN : 978-956-343-107-0
- LAMBIN Jean-Jacques. Marketing Estrategico. Tercera edición, McGraw-Hill España 1995. ISBN: 2-84074-103-2

Documentos digitales

- <http://www.revolucionsaludable.cl/wp-content/uploads/2014/10/ESTUDIO-CHILE-SALUDABLE-VOLUMEN-II1.pdf>
- <http://www.revolucionsaludable.cl/wp-content/uploads/2015/11/final-CHILE-SALUDABLE-IV-1.pdf>

Sitios WEB

- <http://home.sii.cl/>
- <http://www.ine.cl/>
- <http://www.bolchile.cl/home>
- http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/P%C3%A1gina_principal
- <http://www.t13.cl/videos/tendencias/equilibrium-food-comida-saludable-puerta-su-casa>

ANEXOS

Anexo N° 1 : INSTRUMENTO APLICADO EN ENTREVISTA

Fecha:

Lugar:

Código:

Mi nombre es – y quisiera hacerle un par de preguntas para un trabajo de magíster de la PUC. Su participación es de mucha ayuda, y para evitar quitarle tiempo, comienza con preguntas introductorias para saber si cumple con el perfil que buscamos. De ser así, la encuesta es anónima, puede realizarse en movimiento y no es grabada.

Nombre	
Sexo	
Edad	
Nivel educacional	Universitario completo (<input type="checkbox"/>) Diplomado (<input type="checkbox"/>) Magister (<input type="checkbox"/>) Doctorado (<input type="checkbox"/>)
Comuna de residencia	
¿Vives solo?	Si (<input type="checkbox"/>) No (<input type="checkbox"/>)
Comuna en que trabaja	
Jornada laboral	Completa (<input type="checkbox"/>) = o > a 45 hrs. (<input type="checkbox"/>)
Rango de ingreso	<500.000 (<input type="checkbox"/>) 500.000-600.000 (<input type="checkbox"/>) 601.000-700.000 (<input type="checkbox"/>) 701.000-800.000 (<input type="checkbox"/>) >801.000 (<input type="checkbox"/>)
Servicio de alimentación	Otorgado por la oficina (<input type="checkbox"/>) Particular (<input type="checkbox"/>)

I. Comportamientos alimentarios

1. ¿Quién decide qué alimentos se compran en su casa?

- a. Yo b) otro/a c) decisión compartida

2. ¿Cuál es su presupuesto mensual para comida? (considerando las 4 comidas diarias)

3. ¿Cómo se alimenta en los días de trabajo?

- a. Prepara y come en la oficina b) Compra y come en la oficina c) Va a un restaurant d) otro _____

1. ¿Con qué frecuencia?

- a. Todos los días b) Habitualmente c) Sólo algunas veces

2. ¿Por qué motivo?

4. ¿Usted cuenta con algún lugar para almorzar?

- a. Oficina b) Casino c) Local d) Parque o Plaza
e) No cuento con lugar cómodo

5. ¿Cuántas comidas toma al día? Indique cuáles

- a. 5 o más b) 4 o 5 c) 3 o 4 d) 2 o 3 e) 1 o 2

6. ¿Qué comida del día considera indispensable?

7. ¿Cuánto tiempo destina al almuerzo?
- a. 2 horas b) entre 1 y 2 horas c) menos de una hora
d) no tomo tiempo exclusivo para el almuerzo

II. Preferencias alimenticias

8. ¿La dieta que consume actualmente es la que desearía consumir?
- a. Si b) no
9. ¿Cree que su dieta actual es sana?
- a. Si b) no
10. ¿Le gusta la comida chatarra?
- a. Si b) No
11. ¿Hace ejercicios o actividad física?
- a. Si b) No
12. ¿Le gustaría un servicio que simplificara su alimentación?
- a) Si b) No
13. ¿Cómo imagina que un servicio así podría adaptarse a sus necesidades?
- _____
14. ¿Qué debería tener este servicio? (entrada, plato principal, ensalada, snack, postre, etc)
- _____
15. ¿Cómo le gustaría que se presentará este servicio? (entretenido, casero, sano, rápido, etc.)
- _____

16. ¿Cuál es su relación con la comida? (placer, necesidad, trámite, problema, etc.)

17. ¿Cómo imagina una comida sana y equilibrada? (porciones más pequeñas, más carnes blancas, menos carnes rojas, más frutas y verduras, granos integrales,

18. ¿Qué alimentos le gustaría consumir más?

19. ¿Hay algún alimento que le gustaría reducir o sacar de su dieta actual?

20. Nombre tres motivos por los cuales le gustaría hacer cambios positivos a su dieta (salud, belleza, aumento de productos saludables, etc.)

i. _____

ii. _____

iii. _____

21. Nombre tres motivos por los cuales cree que no ha podido hacer cambios positivos en su dieta (tiempo, dinero, ganas, etc.)

i. _____

ii. _____

iii. _____

22. ¿Si el servicio de alimentación que pensamos incluyera las preferencias que me acaba de mencionar, usted consideraría más tomarlo?

a. Si b) No

23. ¿Qué opina sobre un servicio de comida a domicilio?

24. ¿Consumiría un snack para reemplazar alguna de sus comidas diarias?

a. Si b) no

25. ¿Consume productos de delivery regularmente?

a. Si b) No

26. Si contratara el servicio de alimentación imaginado, ¿preferiría Delivery o retiro?

a. Delivery b) Retiro personal

27. ¿Qué atributos debe tener una buena comida? (fría, caliente, tamaño de la porción, sana, rica, cómoda, etc.)

28. Si pensamos en comida envasada, ¿qué atributos debiese tener el envase? (práctico, estable, desechable, reciclable, estético, etc.)

29. Si recibiera comida envasada ¿Le gustaría recibir otros utensilios además del envase? (cubiertos, vasos, lonchera, etc)

a. Si cubiertos de calidad que no se doblen y servilletas b) No

30. Si tomara el servicio, ¿cuál de estas opciones de envase le acomodaría más?

a. Envases desechables b) Envases reciclables y renovables
c) Envases reutilizables permanentes

31. En caso de solicitar un Delivery de comida, ¿cuál de estos recipientes le

32. acomoda más y por qué? Otro _____



PLÁSTICO



CARTÓN



ALUMINIO



PLUMAVIT

¿Le gustaría recibir su comida en su elección anterior, o en esta?



¿Qué opina de este formato?



¿Usted estaría dispuesto a pagar por un servicio de membresía o pago inicial por el servicio para obtener un kit reutilizable que fuese retirado cuando recibe la comida diaria? ¿O preferirías más bien opciones desechables/reciclables?

a. Si b) No

36. En base a sus respuestas y a cómo ha ido imaginando su servicio ideal ¿Cuánto pagaría por este servicio?

Anexo N° 2 : RESULTADOS DE ENTREVISTA TABULADA

Total:

Promedio de edad	Min.: 30 Máx.: 40 Promedio: 34,1
Promedio nivel educacional	4 Universitario (40%) 4 Magister (40%) 2 Diplomado (20%)
Comuna de residencia	3 Santiago Centro (30%) 2 Providencia (20%) 1 Quinta Normal (10%) 1 Vitacura (10%) 1 La Florida (10%) 1 San Miguel (10%) 1 Ñuñoa (10%)
Viven	8 Acompañados (80%) 2 Solos (20%)
Comuna de trabajo	5 Santiago Centro (50%) 3 Las Condes (30%) 2 Providencia (20%)
Jornada de trabajo	10 Completa (100%)
Promedio de ingresos	6 + \$800.000 (60%) 2 entre \$500.000 y \$600.000 (20%) 1 entre \$700.000 y \$800.000 (10%) 1 entre \$600.000 y \$700.000 (10%)
Servicio de alimentación	10 Particular (100%)

1. Hombres

Promedio de edad	Min.: 30 Máx.: 40 Promedio: 34,8
Promedio nivel educacional	1 universitario 2 diplomados 2 magister
Comuna de residencia	2 Santiago Centro

	1 Providencia 1 Vitacura 1 Quinta Normal
Viven	0 solos 5 acompañados
Comuna de trabajo	3 Santiago Centro 2 Las Condes
Jornada de trabajo	5 completa
Promedio de ingresos	4 \$800.000 o más 1 entre \$700.000 y \$800.000
Servicio de alimentación	5 particular

2. Mujeres

Promedio de edad	Min.: 30 Máx.: 40 Promedio: 33,4
Promedio nivel educacional	3 universitarias 2 magister
Comuna de residencia	1 La Florida 1 San Miguel 1 Santiago Centro 1 Providencia 1 Ñuñoa
Viven	2 solas 3 acompañadas
Comuna de trabajo	2 Providencia 2 Santiago Centro 1 Las Condes
Jornada de trabajo	5 completa
Promedio de ingresos	2 \$800.000 o más 1 entre \$600.000 y \$700.000 1 entre \$500.000 y \$600.000
Servicio de alimentación	5 particular

I. Preguntas

P	Frecuencias de Respuesta	Resultados
1	3 mujeres toman la decisión 2 hombres comparten la decisión y 1 mujer 4 hombres no toman la decisión	30% de las mujeres encuestadas toman la decisión sobre las compras de comida y 40% de los hombres dejan esa decisión sobre otros
2	2 hombres invierten \$200.000 3 hombres invierten \$150.000 4 mujeres invierten \$100.000 1 mujer invierte \$90.000	En promedio, se invierten \$134.000 en alimentación mensual. Dentro de ese promedio, los hombres invierten más que las mujeres y la inversión de las mujeres es menos variable.
3	3 mujeres preparan comida en casa / 0 hombres 1 mujer compra algo para comer / 3 hombres 1 mujer sale a comer a un restaurant / 2 hombres	Ningún hombre encuestado prepara comida en su casa para llevar al trabajo, por el contrario, la mayoría de las mujeres si prepara comida desde su casa. Los hombres compran más y van más a restaurantes que las mujeres.
3.1	1 mujer y 1 hombre siempre mantienen sus hábitos 3 mujeres y 4 hombres habitualmente mantienen sus hábitos 1 mujer sólo a veces mantiene sus hábitos	Tanto hombres como mujeres son constantes en sus hábitos de comida en el trabajo, es decir, quienes llevan comida lo hacen habitualmente y quienes salen a comer, lo hacen habitualmente. Varios encuestados añaden que cuando pueden salir de ese hábito, optan por llevar algo desde casa.
3.2	Las palabras más repetidas son comodidad, ahorro y tiempo.	Entre los hombres, la comodidad es el mayor motivo para salir a comer fuera o comprar algo para comerlo en la oficina. Entre las mujeres, el ahorro y la nutrición son los motivos más mencionados para llevar comida desde casa.
4	3 mujeres comen en la oficina / 1 hombre 1 mujer come en el casino / 2 hombres 1 mujer va a un restaurant/ 2 hombres Nadie come en parques o plazas Nadie reporta no contar con un lugar para comer	La mayoría de las mujeres come en sus puestos en la oficina y sólo una cuenta con un casino. Los hombres en cambio, cuentan con casinos y locales y sólo 1 come en su puesto de oficina.
5	1 mujer toma 5 o más comidas diarias / 0 hombres	Los 10 entrevistados señalan que toman desayuno y almuerzo a diario. Las mujeres

	<p>1 mujer y 1 hombre toman 4 o 5 comidas diarias</p> <p>2 mujeres toman 3 o 4 comidas diarias / 1 hombre</p> <p>1 mujer toma 2 o 3 comidas diarias / 3 hombres</p> <p>Nadie toma sólo 1 o 2 comidas diarias</p>	<p>toman más el té que los hombres. Sólo 1 hombre toma una colación, pero las mujeres si reportan colaciones. Al final del día, los hombres prefieren optar por tomar té o cenar, en cambio, la mayoría de las mujeres cena.</p>
6	<p>Desayuno: 2 hombres / 5 mujeres</p> <p>Almuerzo: 5 hombres / 3 mujeres</p>	<p>La mayoría de las mujeres considera que el desayuno es la comida más indispensable, mientras que la mayoría de los hombres considera que el almuerzo es la comida más indispensable</p>
7	<p>4 mujeres toma entre 1 y 2 horas / 2 hombres</p> <p>1 mujer toma menos de 1 hora / 2 hombres</p> <p>0 mujeres no toma tiempo exclusivo / 1 hombre</p> <p>Nadie toma más de 2 horas para almorzar</p>	<p>El promedio de tiempo para el almuerzo es entre 1 y 2 horas, siendo las mujeres las que varían menos en el tiempo, y los hombres los que destinan menos tiempo para almorzar.</p>
8	<p>0 mujeres tienen la dieta que les gustaría / 2 hombres</p> <p>5 mujeres no tienen la dieta que les gustaría / 3 hombres</p>	<p>El 100% de las mujeres encuestadas no tiene la dieta que desearía idealmente. Por su parte, la mayoría de los hombres tampoco cree que su dieta actual se ajuste a la dieta ideal.</p>
9	<p>2 hombres y 2 mujeres creen que su dieta es sana</p> <p>3 hombres y 3 mujeres creen que su dieta no es sana</p>	<p>En general, la mayoría de los entrevistados no cree que su dieta sea sana, sin distinción de sexo.</p>
10	<p>a 3 hombres y 3 mujeres les gusta la comida chatarra</p> <p>a 2 hombres y 2 mujeres no les gusta la comida chatarra</p>	<p>En general, a la mayoría de los entrevistados le gusta la comida chatarra, sin distinción de sexo.</p>
11	<p>4 hombres reportan hacer ejercicios / 3 mujeres</p> <p>1 hombre reporta no hacer ejercicio / 2 mujeres</p>	<p>La mayoría de los encuestados hace ejercicio regularmente, aunque hay una leve mayoría entre hombres que entre mujeres.</p>
12	<p>5 mujeres quiere un servicio que simplifique su alimentación / 4 hombres</p> <p>1 sólo hombre no quisiera un servicio que simplifique su alimentación</p>	<p>El 90% de los encuestados quisiera un servicio que les simplifique la alimentación. Las más interesadas en un servicio así son las mujeres</p>
13	<p>Los términos usados por los encuestados para</p>	<p>Los encuestados imaginan un servicio que les</p>

	imaginar el servicio son que llegue la comida lista, que sea caliente, que esté recién hecha, que sea rica, sana, variada, barata, sin olor y con porciones justas	traiga comida lista, caliente y recién hecha como puntos más importantes.
14	Los términos usados por los encuestados para describir lo que esperan del servicio son plato principal, ensalada, postre, colaciones, entrada, jugo y café.	Los encuestados prefieren que el servicio entregue un plato principal, una ensalada y un postre como puntos más importantes. Las mujeres añadieron que desearían que el servicio incluya snacks.
15	Los términos usados para describir cómo les gustaría el servicio son casero, rápido, sano, de buena presentación, liviano y variado	Los encuestados prefieren un servicio que tenga como principales características ser casero y ser rápido. Los hombres utilizan sólo estos dos términos, mientras que las mujeres incluyen que sea sano, que tenga buena presentación, variado y liviano.
16	Las palabras usadas para definir la relación con la comida son placer, trámite, problema, entretención, salud, amor, odio y felicidad	Los encuestados definen su relación con la comida como un placer y un problema. Las mujeres reportaron relaciones más conflictivas con la comida (amor odio o placer versus salud), mientras que los hombres lo definieron en términos de placer o problema.
17	Los encuestados describen que una comida sana y equilibrada debe tener verduras, proteínas, frutas, carbohidratos, sin frituras, variada, fresca y lo menos procesada posible	Los encuestados señalan que una comida sana y balanceada debe tener verduras, proteínas sanas y no debe tener frituras. Además, varios coinciden en que las porciones deben ser pequeñas. Ambas afirmaciones no muestran distinción de sexo y los mismos términos se repiten en frecuencias similares entre ambos grupos de encuestados.
18	Los alimentos que le gustaría consumir más a los encuestados son frutas y verduras, mariscos y carnes rojas.	Tanto hombres como mujeres desearían aumentar el consumo de frutas y verduras en sus dietas, aunque las mujeres añaden que les gustaría consumir más carnes rojas aparte de las frutas y verduras.
19	Los alimentos que los encuestados quisieran sacar de sus dietas son comida chatarra,	Los principales elementos que se desea eliminar son las grasas (ya sea se presenten

	frituras, sal, pan, pastas, masas, grasas y dulces	como grasa, frituras o comida chatarra), las masas (panes blancos y pastas) y los dulces. Cabe destacar que para los hombres las grasas son el problema, mientras que las mujeres diversifican más los alimentos que quisieran sacar de sus dietas.
20	Los motivos que se mencionan para hacer cambios positivos a la dieta son mejorar el estilo de vida, mejorar la salud, mejorar la apariencia física, fomentar el comercio justo, tener más energía, fomentar el cuidado de la salud a largo plazo y para mejorar la digestión	Sin distinción de sexo, el mayor motivo para querer hacer cambios en la dieta es llevar una vida más saludable y tener una mejor apariencia, lo que los encuestados traducen como reducir estar más flacos o verse más jóvenes. Las mujeres estacan además motivos de digestión y reducción de grasas (colesterol y grasa corporal).
21	Entre los motivos que se mencionan para no haber hecho cambios positivos en la dieta hasta la fecha se mencionan el tiempo, la falta de voluntad, la falta de perseverancia, la falta de sentido de la urgencia, la falta de disponibilidad de opciones de comida sana, la falta de dinero (sensación de que lo sano es más caro) y la falta de motivación.	Entre los encuestados, la falta de tiempo es el motivo de mayor peso para no haber hecho cambios saludables en la dieta. Sin embargo, los hombres atribuyen al tiempo como factor principal, siendo mencionado por todos los encuestados, mientras que las mujeres dan otros motivos además del tiempo, como la falta de motivación para hacer los cambios y la falta de opciones sanas disponibles.
22	Si el servicio se adaptara a las necesidades antes descritas por los encuestados: 4 mujeres y 4 hombres tomarían el servicio 1 mujer y 1 hombre no tomarían el servicio (80% de los encuestados contrataría el servicio)	La mayoría de los encuestados señala que si el servicio se adaptara a sus necesidades (es decir, principalmente, que se encargue del almuerzo y que éste incluya las preferencias ya mencionadas), contratarían el servicio, siempre y cuando el pago sea conveniente. En este sentido señalan que el pago tiene relación por un lado con el valor del servicio y por otro, con la facilidad del mismo, destacando que lo ideal sería poder hacer un solo cargo por el servicio a una tarjeta de crédito y así que el servicio no signifique una preocupación, sino que un alivio a una necesidad. Además, una encuestada señaló

		que no contrataría el servicio, pero si tiene buen precio o buenas promociones, lo pensaría, porque cotizó en <i>fitfood</i> pero lo encontró excesivamente caro y un poco restringido en cuanto a la oferta o las “metas” que ellos proponen con los planes que ofrecen.
23	Las opiniones positivas sobre la comida a domicilio son que es un servicio práctico, una buena alternativa, una alternativa rica, cómoda y rápida. Las opiniones negativas son que no son buenas opciones porque son mayoritariamente de comida chatarra y que no se puede saber si la comida que llegará estará buena o no.	Los encuestados no muestran un patrón de respuesta ante esta pregunta. Esto puede deberse a que la percepción de los servicios de delivery depende de las experiencias pasadas y de las expectativas sobre cada tipo de comida.
24	2 mujeres y 1 hombre cambiarían una comida por un snack 3 mujeres y 4 hombres no cambiarían una comida por un snack	La mayoría de los encuestados no cambiaría alguna de sus comidas por un snack, tendencia más marcada en hombres que en mujeres. Cabe destacar que un encuestado señaló que no consumiría un snack para reemplazar una comida, pero sí consumiría un snack para complementar su dieta.
25	3 mujeres consumen delivery regularmente / 2 hombres 3 hombres no consumen delivery regularmente / 2 mujeres	Las mujeres solicitan delivery más regularmente que los hombres.
26	5 mujeres y 5 hombres prefieren que el servicio llegue a través de delivery Ninguna mujer ni ningún hombre prefiere ir a retirar el servicio de manera personal	El 100% de los encuestados preferiría que el servicio propuesto se entregue a través de delivery.
27	Los conceptos más asociados a una buena comida fueron rica, contundente, fresca, variada, cómoda, caliente, con porciones normales, que tenga buen aspecto, que huelga bien y que sea sana	Para los encuestados, lo más importante en una comida es que sea rica, caliente y que tenga una buena porción (que sea contundente).
28	Los atributos que los encuestados esperan del envase son que sea práctico, desechable,	Para los encuestados, lo más importante en un envase es que sea práctico (fácil de abrir,

	bonito, fácil de usar, reciclable, que no derrame, que sea portátil, que sea duro, que no se rompa y que sea biodegradable	de portar y que tenga un buen sellado para que no chorree), que sea desechable y que sea reciclable (se menciona que sea ecológico o biodegradable)
29	4 mujeres y 4 hombres quisieran recibir utensilios junto al servicio 1 mujer y 1 hombre no tienen interés en recibir otros utensilios accesorios	La mayoría de los encuestados quisiera recibir cubiertos dentro del servicio prestado. Como acotación, la mayoría de los encuestados quisiera que estos cubiertos fuesen de buena calidad, señalando que los cubiertos de plástico tradicional se doblan y rompen muy fácil
30	3 hombres prefieren un envase desechable / 1 mujer 2 hombres prefieren un envase reciclable / 2 mujeres Ningún hombre prefiere un envase permanente / 2 mujeres	Los hombres presentan más preferencia por envases desechables y las mujeres son las únicas que señalan preferir un envase permanente.
31	Plástico: 2 hombres y 1 mujer Cartón: 2 hombres y 2 mujeres Aluminio: 1 hombre y 1 mujer Plumavit: 0 hombres y 1 mujer	Los encuestados preferirían un envase de cartón y en segundo lugar, uno de plástico.
32	2 hombres y 2 mujeres no cambiarían su opción anterior 2 hombres y 1 mujer creen que es una buena opción, pero si estuviese hecha de otro material 2 mujeres y 1 hombre cambiarían sus opciones anteriores por esta	En general, los encuestados tienen una buena impresión del envase, lo consideran bonito e innovador. Sin embargo, las mujeres cambiarían sus preferencias más que los hombres, y los hombres cambiarían su opción anterior si es que el recipiente fuese el mismo pero de otro material.
33	Las palabras usadas para describir la lonchera son: práctica y bonita.	La mayoría de los encuestados considera que la lonchera es práctica, pero en general, les importa más el recipiente que envasa la comida, no tanto el envoltorio.
34	5 hombres no pagarían una membresía por un kit permanente / 3 mujeres 2 mujeres considerarían pagar el kit	La mayoría de los encuestados no pagaría una membresía para tener un kit permanente. Los principales motivos para no preferir un kit permanente es que consideran más prácticos los kits desechables y reciclables.

35	<p>Hombres</p> <p>Min.: \$3.300 por día</p> <p>Máx.: \$4.000 por día</p> <p>Promedio: \$3.660 por día / \$109.800 por mes</p> <p>Mujeres</p> <p>Mín.: \$2.000</p> <p>Máx.: \$5.000</p> <p>Promedio: \$3.400 por día / \$102.000 por mes</p> <p>Promedio total: \$3.530 por día / \$105.900 por mes</p>	<p>El promedio total a pagar por los entrevistados considerando el servicio es de \$3530 por comida. Al igual que en la inversión mensual, los hombres están dispuestos a pagar más por el servicio que las mujeres, aunque con una diferencia mínima entre unos y otros. Varios de los encuestados señalaron que estarían dispuestos a pagar más de lo que indicaron si es que consideraran aspectos del servicio como que sea rico y que sea útil para lograr los objetivos de salud planteados.</p>
----	--	--

Anexo N° 3 : INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se han analizado las siguientes investigaciones disponibles:

- **Hábitos y Conductas:**

- **EFSA (European Food Safety Authority); <https://www.efsa.europa.eu>**

Esta empresa, incorpora el concepto de “factory to fork”, es decir, *de la fábrica al tenedor*. Durante el proceso productivo, (siembra, crecimiento, cosecha o faena, producción, almacenaje, transporte y envasado) se expone a infecciones y químicos –como principales amenazas-. EFSA evalúa el posible riesgo de contaminación al que están expuestos los alimentos durante todo el proceso.

- **EUFIC (European food information council); <http://www.eufic.org>**

El objetivo de EUFIC es entregar información práctica y didáctica a la ciudadanía europea en materia de seguridad, calidad alimentaria, salud y nutrición para una dieta equilibrada y un estilo de vida saludable. Desarrolla las siguientes teorías:

- **Determinantes socioeconómicos:**

Comemos lo que comemos por factores socioeconómicos y de interacción social, donde se desarrollan actitudes y hábitos. La cantidad de alimento consumida aumenta proporcionalmente para una persona según aumente la cantidad de personas con las que come. Las diferentes clases sociales consumen diferente alimentos y nutrientes.

Los grupos con ingresos bajos, tienen dificultades para seguir una dieta saludable y equilibrada, tiene como obstáculos principales: a) costo, b) accesibilidad, c) falta de conocimiento, factores que conducen al desarrollo de zonas llamadas “desiertos alimentarios”.

Costo: Obliga al consumo de alimentos bajos en nutrientes, precios de alimentos sanos en zonas pobres sobre-castigados, ausencia de instalaciones adecuadas para cocinar en las casas obliga a consumo de platos preparados o comida para llevar.

Accesibilidad: Falta de medios de transporte, a causa de hijos pequeños o dificultades de movilidad; el desconocimiento o el exceso de informaciones contradictorias sobre salud y dieta, la falta de motivación y la pérdida de habilidades culinarias contribuyen a disuadir a hacer la compra y preparar la comida.

Conocimientos: Los factores que influyen en la elección de alimentos se ven condicionados por circunstancias sociales, culturales y económicas, y no únicamente en las preferencias personales.

- Obstáculos al cambio de hábitos alimentarios y de estilo de vida:

Esto se debe principalmente por:

Fenómeno de parcialidad optimista: aquel que nos hace percibir que nuestra alimentación es la correcta. De modo que la promoción de cambio alimentario no es recogida. Para que una persona realice cambios alimentarios se requiere: a) que sienta la necesidad, y b) que se encuentre motivada a ello.

Barreras de las preferencias personales: son una de los principales obstáculos, al momento de cambiar de dieta.

Reticencias a una dieta saludable: Se asocia dieta sana a dieta monótona, insípida e insuficiente; se argumenta falta de tiempo, así como el rechazo de prescindir de alimentos favoritos, falta de voluntad, y precios de los alimentos saludables, su preparación, e imposibilidad de encontrarlos en el lugar de trabajo. Como soluciones propuestas por las autoridades sanitarias, productores y vendedores, está el fomento al consumo de frutas y verduras resaltando la buena relación calidad-precio.

Los consumidores, no consideran la falta de información como barrera para el cambio alimentario, aunque de hecho lo sea. Les cuesta entender los etiquetados y no saben cómo equilibrar su dieta. Las iniciativas educativas en este sentido se presentan como solución.

Mantener el cambio de dieta: Las personas vuelven a sus antiguos hábitos alimentarios. Cambiar hábitos alimentarios implica alterar costumbres. Adoptar estrategias alimentarias aceptadas por su entorno puede ser beneficioso para la persona y su entorno. Las terapias de comportamiento brindan herramientas para ayudar a no saltarse las dietas. Mantener el cambio de comportamiento alimentario requiere motivación, control sobre nuestro comportamiento y apoyo social. La psicología social ofrece herramientas de entendimiento del proceso, y que pueden ser útiles para intervenir en éste ámbito.

- **Tendencias Globales:**

Se observan las siguientes tendencias a nivel mundial, desde el punto de vista de la producción de alimentos, como de los hábitos alimenticios:

- **Disminuir el desperdicio de alimentos:** este tema está dentro de las actuales tendencias de alimentación en el mundo. En Europa, 89 millones de toneladas de alimentos se desperdician cada año.

Una forma de combatir esto y darle valor añadido al producto del negocio sería controlar el tamaño de las porciones no sólo por motivos de salud, sino que también como una medida de consciencia. Porciones más pequeñas, medidas, pero más nutritivas y balanceadas.

- **Restricciones alimenticias:** Ante los cambios de salud en la población, tener en mente opciones para personas con alergias e intolerancias alimentarias.

- **Alimentos funcionales**: aquellos alimentos, que se consumen como parte de una dieta normal y contienen componentes biológicamente activos, que ofrecen beneficios para la salud y reducen el riesgo de sufrir enfermedades. (<http://www.eufic.org/article/es/nutricion/alimentos-funcionales/expid/basics-alimentos-funcionales/>)

- **Empaque con información nutricional**: fácil de leer, entender y con claridad de los componentes nutricionales y grasas de los alimentos.

- **Universidad de Harvard**: <http://www.thenutritionsource.org>

Ha desarrollado el concepto “El plato para comer saludable”, creado por expertos de la Escuela de Salud Pública de Harvard, representa una guía para crear comidas saludables y balanceadas, ya sean servidas en un plato o empacadas para llevar en la merienda o almuerzo. El plato saludable, está compuesto por vegetales, frutas, granos integrales, proteínas saludables.

Organismos Gubernamentales:

Ministerio de salud; <http://www.minsal.cl/alimentos-y-nutricion/>

El Ministerio de Salud de Chile, declara que la disponibilidad de alimentos inocuos, constituye un derecho humano, que contribuye a la salud y a la productividad. Brinda una plataforma efectiva para que exista progreso y mitigación de los efectos de la pobreza. Las enfermedades transmitidas por alimentos y las no trasmisibles, relacionadas con la dieta, ocasionan un impacto negativo, tanto social como económico.

El mundo, enfrenta una doble carga de enfermedad, la coexistencia de malnutrición por exceso y por déficit. En el caso de nuestro país, se traduce en un aumento de la prevalencia de obesidad y enfermedades asociadas, y el ocultamiento de déficits de micronutrientes que se pueden traducir en talla baja, esto especialmente en poblaciones más afectadas social y económicamente.

El Ministerio de Salud ha fomentado hábitos alimentarios saludables y asegurando el consumo de alimentos inocuos y de buena calidad nutricional. En pro de la consecución de este objetivo desarrolla normativas y programas para controlar los factores, elementos o agentes presentes en los alimentos, que representen riesgo para la salud de los consumidores y/o que puedan incidir de manera gravitante en el perfil de morbi-mortalidad.

-El Ministerio de Salud, se enfoca, principalmente, en dos objetivos:

-La alimentación sana para reducir la incidencia de enfermedades

-Prevención de enfermedades relacionadas a la manipulación y consumo de alimentos.

Así, el objetivo es mejorar la alimentación a través del fomento de **Programas “Como Elige Vivir Sano” o Campañas para la cocción y consumo correcto de los alimentos**. El último esfuerzo es la implementación de la nueva ley de etiquetado, que advierte sobre los elementos riesgosos presentes en los alimentos.

- **[Mercado de Comida delivery a domicilio:](#)**

A nivel mundial desde el año 2007, se ha considerado tendencia mundial, el mercado de delivery de alimentos.

En Chile Pedidos Ya; <http://www.pedidosya.cl> :

Es la compañía líder en pedidos de comida online en América Latina. El sitio, es una plataforma que reúne empresas de delivery, en la región metropolitana, de diversas categorías (japonesa, china, pizzas, empanadas, paellas, ensaladas). Se ingresa datos del cliente: dirección, teléfono, formas de pago, se elige el menú de acuerdo a la comida y restaurant seleccionado. Luego se confirma la entrega a la puerta de su casa. Se entrega el pedido, sin necesidad de llamadas telefónicas.

- **[Mercado de comida de dieta y saludable a domicilio:](#)**

A nivel mundial se encuentran iniciativas en este nicho, tal es el caso de www.doctorgourmet.co; www.dietasadomicilioenlista.pe. Según el reportaje de

Economía y Negocios del Mercurio del año 2010, existe un crecimiento del mercado de las dietas a domicilio. Cuyo precio promedio es de \$140.000 mensual. Se trata de un mercado emergente que en Chile crece con fuerza, pero que es muy conocido en el mundo. Los planes constan de cuatro comidas y un snack, y prometen pérdidas de peso en torno a los cuatro kilos mensuales.

Aunque en otros países el negocio no es nuevo, en Chile el sector recién se armó el año 2009. Los primeros actores corresponden a Kalibrate y La Choca (el principal actor hasta entonces) en este nicho.

Es una industria en crecimiento, porque el tema de la alimentación saludable está de moda. Por eso.

Valerie Engler, dueña de La Choca, indica que ha sido alta la penetración del concepto en Chile, que entre 2008 y 2009 la empresa tuvo un crecimiento de 60%, facturando anualmente cerca de US\$ 200 mil.

En este sentido, a la fecha se han identificado 4 empresas en este nicho:

- Fitfood; <http://www.fitfoodchile.cl>

Empresa en Chile encargada de evaluar, planificar y preparar las comidas acorde a los objetivos del cliente, con un equipo está compuesto por Nutricionista, Médico con Magister en nutrición y un Chef Profesional. Su foco es proponer una alimentación en base a datos *antropométricos* (estudio de las medidas del cuerpo del hombre).

Cuenta con cinco planes:

a) Bulking: aumentar masa muscular magra, **b) Healthy:** comer sano y rico, **c) Athlete:** comer saludable y mejorar el rendimiento deportivo, **d) Fat burner:** reducir grasa, mantener masa muscular y acelerar el metabolismo, **e) Vegetarian:** incorporar proteínas vegetales.

Entrega un servicio de comidas de lunes a viernes, de entrega de domingo a jueves en el domicilio de 17:00 a 22:00 hrs. Comida que requiere ser refrigerada. El servicio puede adquirirse con membresías para una semana y un mes. Se entrega en envases reciclables, no se entregan cubiertos. El precio promedio por comida es de \$3.500.

-Equilibrium Food; <http://www.eqfood.cl>

Empresa chilena, que se dedica a la entrega de comida en casa, bajo un modelo que denominan *Nutrición Funcional*. Destacando las bondades de aprovechar la capacidad que tienen los nutrientes para mantener equilibradas todas las funciones del organismo, potenciando una vida más saludable. Se orienta en la prevención de enfermedades crónicas, disminuir la ansiedad y combatir el estrés.

Además, aumentan considerablemente la vitalidad y energía y mejoran la composición corporal.

Entrega un servicio que se puede conformar de cinco comidas al día, (Desayuno, Snack, Almuerzo, Snack, Cena). A través de cuatro planes.

a) Fit: Orientado a mejorar rendimiento físico, bajar el porcentaje de grasa de forma equilibrada, proteger tono muscular, **b) Equilibrio:** Orientado en mantener y restablecer niveles óptimos de salud en general. Aumenta la energía, disminuye niveles de ansiedad, recuperar y mantener peso ideal, **c) Detox:** Limpiar y resetear tu organismo, mejorar procesos digestivos, aumentar energía y vitalidad, combatir stress, **d) Vegetariano:** Orientado a personas que no consumen carnes, desean alimentarse naturalmente, prevenir el envejecimiento prematuro.

Entrega un servicio de comidas de lunes a viernes, de entrega de domingo a jueves en el domicilio de 18:00 a 23:00 hrs. Comida que requiere ser refrigerada. El servicio se paga y entrega de manera semanal. Se entrega en envases reciclables y bolsas reciclables además de cubiertos. Comprende tres tipos de planes: **a) Plan Estarter:** pensado para quienes no tienen tiempo de cocinar, tienen una vida agitada y necesitan tener ordenadas sus comidas. **b) Plan Saludable:** Diseñado para deportistas aficionados o simplemente para quienes desean mantener un estilo de vida sano. **c) Plan Premium:** Este programa está diseñado para optimizar al máximo el rendimiento físico y mental. El precio va de \$3.000 a \$4.000 diario en promedio.

-Eat and Fit, <http://www.eatandfit.cl/>:

Empresa que despacha comida, basada en macronutrientes de proteínas, grasas y carbohidratos. Entrega comida saludable y sabrosa. Cuenta con 3 planes: Plan Starter, Plan Saludable, Plan Premium. Para realizar publicidad nombre embajadores a personas famosas.

- Kalibrate, www.kalibrate.cl

Kalibrate es una empresa que ofrece un plan efectivo para bajar de peso. Entrega las principales 4 comidas del día (desayuno, almuerzo, Snack y cena) porcionadas y calibradas. Está orientado para bajar de peso. El plan de vende por 4, 8 7 12 semanas. En promedio de \$6.500, comprende: desayuno, almuerzo, cenas y snacks.

Mercado de frutas y vegetales a domicilio:

En Santiago según cifras de la Vega Central, el 40% de los locatarios, han desarrollado al 2014, el despacho a domicilio. En este mercado, se encuentran los siguientes

La Feria Delivery; <http://www.laferiadelivery.cl> y

La vega Delivery; <http://www.lavegadelivery.cl>

Corresponden a sitios que comida delivery con cobertura nacional permite buscar entre varias empresas asociadas por categorías. Empresas chilenas, dedicadas a la entrega en casa, de fruta, verduras, hortalizas orgánicas. No entrega comida.

Anexo N° 4 : ENTREVISTA ESPECIALISTA NUTRICIONISTA RODRIGO VALENZUELA (TEXTO NO EDITADO)

- **Tendencias de Desarrollo de los productos alimentarios saludables.**

Existencia de equilibrio en la relación “**alto en/rica en**” –nutrientes o ingredientes que requiere el cuerpo, ej. Fibra –solubles e insolubles, fibra dietética, antioxidantes naturales, omega 3, particularmente de origen marino, vitamina D, calcio, buen aporte de hierro y cinc, y proteínas de buen valor biológico-; y “**bajo en**” –calorías, grasas, azúcar, sodio-.

- **Complicaciones para el desarrollo de una vida sana/alimentación sana.** Tiempo, costo, nivel educacional, y cultura.
- **Razones para el cambio de alimentación.** La mayoría por derivación médica, menor cantidad por iniciativa propia.
- **Distinción Etárea.** Hoy en día los y las jóvenes, y profesionales, se preocupan más por su alimentación, rango 18-35 años.
- **Distinción por género.** En ambos géneros la alimentación es similar, no obstante, a las mujeres les es más fácil por elementos culturales.
- **Necesidad de apoyo psicológico.** Este no es necesario para implementar un estilo de vida saludable, salvo para aquellas personas que padecen patologías psiquiátricas con consecuencias alimentarias. Por tanto, basta sólo un especialista –nutricionista-.
- **Marketing como factor alimentario relevante.** Es un factor que incide más que el psicológico. Culto a la belleza como objetivo de los hábitos alimentario. En Chile es mucho menor que en otros países como Argentina, Brasil o Colombia.
- **Razones para una buena alimentación.** Salud. Ya sea para evitar enfermarse, mantenerse sanos, o para recuperarse de una enfermedad.
- **Relación Costo/Beneficio-Individual/Público.** Gasto en salud vs Salud. Plan Auge, 50% de financiamiento gastado en Diabetes, enfermedad de origen alimentario. Si una persona se alimenta bien tiene menos posibilidades de contraer enfermedades, IMC.
- **Composición de una dieta normal, distribución alimentaria.** Cuatro comidas, dos colaciones –frutas-; desayuno 25%, almuerzo 30-40%, once 15%, cena el resto.

- **Consumo de Calorías.** Esto depende de cada persona en función de su peso, talla, y actividad física. Chile registra en los últimos 20 años descenso de consumo de calorías, pero aumento de obesidad y sobrepeso, razón: sedentarismo.
- **Costo de la Salud/Costo de la comida.** En EE.UU, el primero es mayor que el segundo. En Europa, se promociona fuertemente alimentación saludable, impuestos a grasas y calorías, las personas realizan actividad física; y se subsidia la agricultura.
- **Razones del aumento de precios de las comidas en Chile.** La inflación en alimentos es mayor que la general. El alza en el precio de los alimentos en Chile se justifica por dos razones: i) por la sequía, y ii) la disminución en la mano de obra disponible dedicada a la agricultura.
- **Evolución de la Industria Alimentaria.** Tesis de Malthus –errónea-, pensaba que se cruzarían las curvas de crecimiento de población y producción. Primer Hito, primera guerra mundial, alimentación para soldados, productos envasados y de fácil y rápido consumo. Segundo Hito, años 70, Revolución Verde, utilización de pesticidas y agroquímicos para combatir plagas. Tercer Hito. Transgenia. Los dos primeros han sido los más relevantes.
- **Incidencia de transgénicos en la alimentación saludable.** Ella es menor, es de común utilización para las personas su consumo, gaseosas, ketchup, etc.
- **Dieta:** es lo que comemos todos los días, la dieta es comer. La dieta puede ser buena o mala. **Dietética:** es la ciencia y el arte del comer. **Dietoterapia:** es una dieta adaptada para un enfermo.
- **Alimentos Inamovibles de la canasta de los Chilenos.** Pan, Embutidos. Respecto de las carnes, la primera es pollo –precio-, luego cerdo –materia base de embutidos-, tercero por mucho, vacuno. El consumo de los distintos alimentos permite entender la distinción alimentaria por quintiles.
- **Futuro Industria Alimentaria.** Se encuentra orientado a productos ya procesados, o pre-elaborados que sean de fácil y rápida preparación, así como fácil traslado.
- **Consumo de agua embotellada.** Aumento en Chile, Chile es exportador. Giro en el negocio de empresas embotelladoras hacia este mercado, dejando el de bebidas azucaradas.

- **Consumo de agua diario.** Al menos dos litros de líquido, y al menos uno de ellos exclusivamente de agua.
- **Prohibición de alimentos en estilos de vida saludables.** La prohibición no ha sido eficiente en la alimentación, se prefiere *moderar* el consumo. Alimentación saludable o **estilo de vida saludable**, implica que la alimentación sea lo más variada posible, acorde al ambiente donde están las personas, acompañada de actividad física, esparcimiento y ambientes libres de humo de tabaco.
- **Acompañamiento en la transición a estilo de vida saludable.** Es bueno, positivo, el “coaching”, se hacen cursos de acompañamiento a enfermos en la universidad.
- **Preferencias de transporte y conservación de alimentos.** Eso depende de cada persona, pero respecto de alimentación saludable y su concepto rápido, mientras más fácil sea de abrir, liviano y controle los peligros biológicos para que no se contamine, mejor. Respecto de la conservación, lo habitual es aquellos a que están a 5 grados, que requieren refrigeración. Orientación: rápido, desechable y liviano.
- **Servicios Integrales de vida saludable.** En realidad funciona, pero no es sustentable a largo plazo, al parecer es muy desgastante. Si fuera sólo de alimentación es más eficiente.
- **Incidencia de azúcar y grasas en la comida,** eso tiene que ver con nuestra evolución, el ser humano comía alimentos dulces. Las grasas realzan la “**palatabilidad**”, y eso es la sensación de sabor agradable en boca. Y esto tiene que ver con los gustos y preferencias de las personas, pero si le pones a una persona una papa cocida se come dos papas, y si le pones unas papas fritas, se come cuatro papas.
- **Azúcar y Grasas en las comidas vs. Comida Saludable.** Ambas compiten en el mercado, pero la segunda tiene otro nicho, el que es la venta masiva que mientras más fácil sea de consumir a un costo razonable será mejor, y el factor que altera esta preferencia, el patrón de consumo, es el nivel educacional de las personas.
- **Preparaciones, Tiempo y Mercado.** La preferencia de un tipo de preparaciones por sobre otras es muy importante para los alimentos. Yo creo que el gran mercado va a ser, preparaciones saludables, de acceso rápido, en envases livianitos, que sea

llegar, pagar, abrir, sacar, alinear y comer. No basta con vender el alimento saludable, es necesario que venga en un pote con sus cubiertos, aliños.

- **Cantidad vs. Calidad.** Eso depende de las personas, de sus preferencias, actividades, tiempo y gastos calóricos.
- **Cómo organizarse para tener una alimentación sana?** Hay que hacerse el tiempo.
- **Elige vivir sano. Campañas de alimentación saludable y Establecimientos educativos.** Funcionan en los sectores que tienen altos niveles educativos, y no lo hacen en los otros.

Anexo N° 5 :
MENÚ SEMANALES

		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
<i>Desayuno</i>		Jugo natural y muesli con semillas y manzana	Jugo natural y sandwich en pan molde integral con jamon de pavo oliva albhaca	Jugo natural y granola con frambuesa yogurt	Jugo natural con sandwich en pita de palta lechuga	Jugo natural con muesli porción de fruta fresca y semillas
<i>Snack AM</i>		Tortita de avena con frambuesas	Fruta fresca de temporada y semillas	Tortita de avena con arandanos y manzana	Omellette de champignones	Bastones de apio y zanahoria con aderezo de hummus
<i>Almuerzo</i>		Roulette de carne con papas rusticas al cilantro y semillas más ensalada verde con tomate	Pollo al curry con arroz integral, semillas de maravilla y hojas de espinaca más ensalada de zanahoria y lechuga	Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones más ensalada de colores con semillas y oliva	Fideos integrales al pesto con albondigas de carne más ensalada de zanahoria lechuga tomate	Lentejas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso de cabra
<i>Snack PM</i>		Sandwich en pita con queso de cabra, zanahoria y ciruelas deshidratadas	Panqueque con frutillas y su salsa	Wrap con palta, pollo y hojas verdes	Muffin integral con cacao y semillas	Sandwich en pita con roast beef espinaca y oliva
<i>Cena</i>		Croqueta de quinoa y champignon con ensalada de apio manzana y frutos secos	Tortilla de acelgas con atún más ensalada de tomate lechuga y aceitunas	Carne al jugo con verduras orientales al wok	Pollo con salsa de champignones más mix de lechuga repollo pimentones	Salmon al limón con ensalada de acelga pimentones y frutos secos

Anexo N° 6 : ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, CINCO FUERZAS DE PORTER, VRIO, PESTAL, CANVAS. Y ANALISIS DE LA COMPETENCIA.

-Análisis de la Industria:

- **Competidores:**

- **Directos:**

- Empresas o restaurantes que vendan o distribuyen comida a las oficinas o lugar de trabajo.

- Empresas especializadas en la venta y distribución de comida saludable.

- **Indirectos:**

- Restaurantes

- Patios de comida

- Personas independientes que venden sandwich, hamburguesas, rolls, fruta picada en potes, snack.

- Casinos de empresas.

- **Proveedores:**

- Cocineros, proveedores de alimentos, frutas, vegetales

- Dueño de motocicletas, y camioneta para reparto

- Empresas que fabrican cubiertos, envases, bolsas reciclables, vasos, proveedores de líquidos.

- Armados de colaciones, personal de control de calidad, personal de limpieza, personal repartidor de folletos.

- Empresa creadora de página web, personal administrador de sitio, pedidos y convenios.

- **Distribuidores:**

- Motoqueros y camioneta de distribución, personal para entregas cercanas al centro de distribución.

- Jóvenes profesionales que deseen realizar trabajos puntuales de entrega de comida entre las 11:00 am y 14:30 hrs.

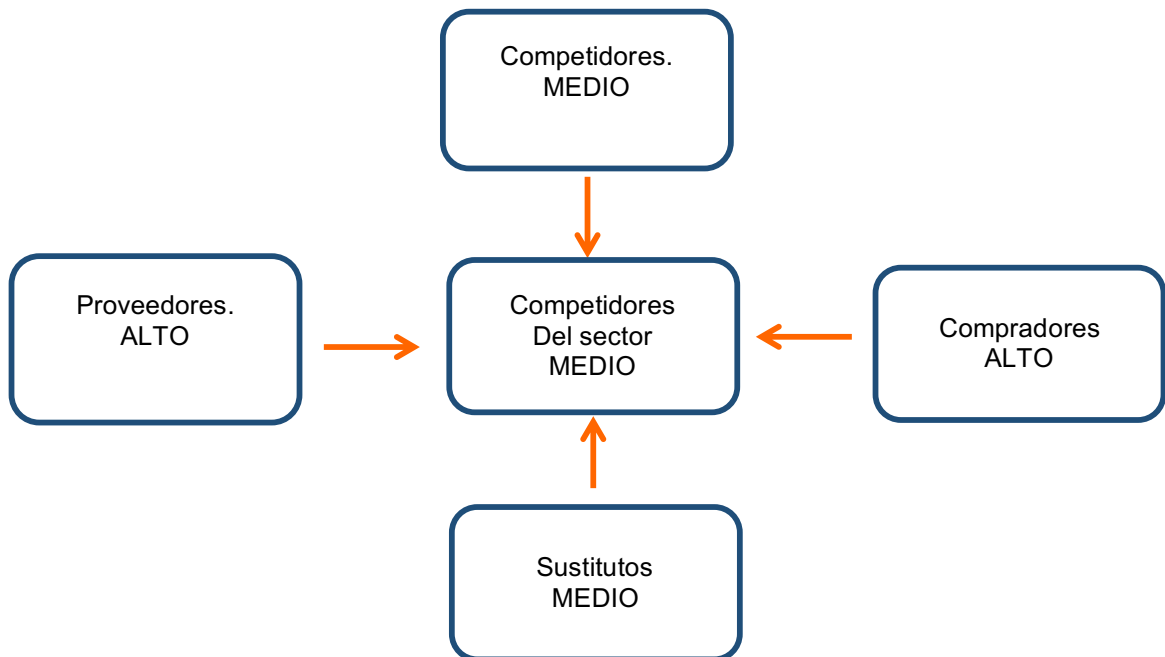
- **Stackholders:**

Empresas con las cuales se puede realizar alianzas:

- Empresas que preparen alimentos.
- Empresas expertas en entrega o distribución (motocicletas y camionetas)
- Empresas de comunicaciones y publicidad

Análisis de las Fuerzas de la Industria:

Imagen N° 9 : Fuerzas de la Industria



- **Nuevos Actores Entrantes:**

Existe una barrera de entrada Media. La competencia comprendiendo la tendencia global de una vida saludable y orientada al bienestar y la belleza. Asociado además a la celeridad de la vida diaria; pueden redefinir sus procesos y giro hacia el desarrollo de comida saludable y de entrega a domicilio o a los lugares de trabajo. Es así como muchos restaurantes se han enfocado en desarrollar una línea de productos sanos y han incursionado en el canal de delivery o entrega.

- **Competidores:**

Existe una barrera de entrada Alta. Existen tres actores con mayor posicionamiento en el mercado, que han desarrollado en los últimos 5 años la venta de comida saludable por programas mensuales, orientados a un tipo de cliente y con despacho a lugar de trabajo o domicilio. Principalmente en el sector centro y oriente de Santiago. Sin embargo este negocio, presenta una barrera de entrada alta, por costos y aspectos críticos de la cadena de valor, sea esta la contratación de cocineros, proveedores de verduras frutas, regulación sanitaria, automóviles o motos para el despacho, precios no competitivos respecto a la comida rápida.

- **Sustitutos:**

Existe una barrera de entrada Media. Si bien existe una alta cantidad de restaurantes de comida saludable (Aldea Nativa, El Huerto, El Naturista, Oh Salad, entre otros). Estos corresponden a restaurantes establecidos, donde las personas deben asistir a los locales, tomar el tiempo del traslado, la búsqueda de menú, espera en el servicio. La ventaja de la comida saludable repartida en el lugar de trabajo, es que se adelanta en la solución diaria de alimentarse.

- **Proveedores:**

Existe una barrera de entrada Alta. La cadena de valor del Modelo de Negocio del Emporio de la Abuela, considera la externalización de variados servicios. Como es el caso del proceso productivo de preparación de menú, proveedor de insumos y alimentos, proveedores de transporte, proveedores de soporte tecnológico. Por ello, el grado de dependencia de estos proveedores, sumado a la posibilidad de obtener condiciones más ventajosas con la competencia. Le otorgan una alta fuerza a éste ámbito.

- **Cientes:**

Existe una barrera de entrada Alta. Los clientes cuentan con alto poder para elegir, exigir, y evaluar una mala experiencia de cliente. Por poca variedad de las comidas, dificultad en el agendamiento y toma de pedidos, entrega tardía, mala calidad de la preparación de los alimentos. Pueden fácilmente optar por la competencia y estarían dispuestos a asistir a algún restaurant para solucionar la necesidad de alimentarse a diario, si el servicio de entrega en la oficina o lugar de trabajo, no cumple con sus exigencias.

- Análisis PESTAL:

A continuación en Tabla N°5 se realiza se realiza un análisis PESTAL, a objeto de analizar los factores del entorno general que afectan a la empresa.

Tabla N° 7 :Dimensiones del Entorno, PESTAL.

Dimensiones	Riesgos	Oportunidad	Exigencias
Politico legal	Regulación de etiquetado de los alimentos, se exige informar el nivel de contenidos de: grasas, azúcar, sodio, calorías. Existe alta regulación en materias de leyes laborales además de Salud y Seguridad Laboral.	Transparentar e informar respecto de los insumos, y formas de preparar los alimentos, y soluciones alimenticias. Destacando la presencia de productos saludables.	Informar respecto de los contenidos de los alimentos. Mantener al día permisos, patentes, contratos laborales, pagos de sueldos y previsionales. Cumplir con normas y requisitos de seguridad ocupacional para quienes manipulen alimentos calientes, ingreso a bodegas de baja temperatura, trabajos de fuerza, altura, manejo de vehículos motorizados.
Económico	Existen alternativas de comida rápida, a bajo precio (denominada chatarra), envasada, alta en grasas, de fácil preparación, y presente en distintos canales (local propio, patios de comida, canal on line a través de www.pedidosya.cl .)	Demostrar que la comida sana es coherente con estilos de vida saludable, la mejora de la salud, mejora estándares de belleza, ayuda a bajar de peso.	Los pedidos deben ser entregados con rapidez y la publicidad de los productos, debe evidenciar que la diferencia de precio (entre comida chatarra y envasada; con la comida saludable del Emporio de la Abuela). Se debe a las bondades de la comida sana y recién preparada
Social	Hombres, mujeres, niños, adultos, ancianos y familias, por estilos y hábitos alimenticios; han desarrollado enfermedades como la obesidad, diabétes, presión arterior, enfermedades coronáreas.	Demostrar que el estilo de vida saludable permite disminuir las enfermedades asociadas a la ingesta de comida alta en azúcar, sodio, grasas y calorías.	La comida es decir, los insumos y materiales de preparación, debe ser saludables. Una alimentación basada en verduras, frutas, proteína. poco carbohidratos. Ayudar y orientar al cliente en la elección de platos beneficiosos para su salud.
Tecnológico	Dependencia de la continuidad de servicio de una plataforma tecnológica que de soporte a la venta online. El emporio de la abuela, cuenta con una aplicación que le permitirá tomar pedidos, agendar entregas, mantener los datos de cliente, para llevar a cabo un adecuado relacionamiento de clientes.	Desarrollar un sistema continuo, estable, con cobertura y de fácil acceso para los clientes	Contar con un servicio de alta confiabilidad. Mantener a un proveedor crítico en términos de eficiencia para prestar el servicio de soporte de la aplicación y desarrollo del sistema de toma de pedidos, registro de entregas y datos de clientes
Ambiental	Alta regulación en materias de manejo de fluidos y residuos. El manejo inadecuado de normas de sanidad, podrian generar barreras de inicio y cierre de la operación por condiciones de insalubridad.	Desarrollar una producción con manejo de fluidos, residuos. Además de la distribución de los productos en vehículos no contaminantes y los envases son fabricados de materiales, reciclables.	Desarrollo de procesos productivos, conforme indica el Código Sanitario y normas relacionadas. Adecuado manejo del bogaje, temperatura, cadena de frío, control y muestro de la calidad de los alimentos. Desarrollo de planes de mitigación de fluidos, residuos. Exigir al proveedor de envases el uso de materiales reciclables.

Fuente: Elaboración Propia.

Cadena de Valor:

Tabla Nº 8 : Cadena de Valor Procesos Primarios y Secundarios.

Administración de la empresa: El Emporio de la Abuela, cuenta con una eficiente dirección, planeamiento y organización de las planes operaciones, marketing, financieros, plan de ventas, dotación, turnos, normativa, contabilidad, control entre otras áreas relevantes.				
Administración de los recursos humanos: Existe personal calificado y capacitado, la dotación permite dar continuidad operacional, existen adecuadas remuneraciones y compensaciones. El personal está orientado hacia el cliente.				
Desarrollo de tecnología e innovación: El Emporio de la Abuela, utiliza herramientas tecnológicas para administrar los insumos, los pedidos, y está permanente innovando en la preparación y conservación de los alimentos.				
Adquisiciones: existe una búsqueda contante de buenos proveedores, serios, que ofrezcan productos y/o servicios de calidad. Desarrollo de relaciones de largo plazo con los proveedores críticos.				
Operaciones: Existen procesos productivos de alta tecnología, limpios, seguros, optimizados; que aseguran el cumplimiento en calidad y plazos de los pedidos entregados en el mismo día de su elaboración	Logística Interna: Se ha desarrollado capacidades de inventario, bodegas, y provisión de materia prima e insumos. Exiten sistemas eficientes de entrada como de salida de stock, cadenas de frío, separación de carnes y verduras. Adecuado control de calidad.	Logística externa: Existen eficientes contratos de distribución de pedidos, a través de un centro de despacho y automóviles, motos, y personal para dar cumplimiento a la entrega de pedidos.	Marketing y Ventas: Existe un plan de marketing que considera el concepto del Emporio a través de un logo, desarrollo de una web, redes sociales, inserto en revistas de negocios, envío de e-mails promocionales, reuniones corporativas.	Servicio Post venta: Se realizan encuestas de satisfacción al cliente, y compensaciones ante cualquier condición de insatisfacción. Con el objetivo de mantener relaciones de largo plazo.

M
A
R
G
E
N

Fuente: Elaboración Propia.

- Análisis VRIO:

Tabla N° 9 : Análisis de Competitividad de la empresa.

Variables	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Ventaja Competitiva
Sabor, preparación saludable	si	no	no	si	Ventaja competitiva no sostenible
Precio asequible para comida saludable	si	si	si	si	Ventaja competitiva
Variedad de Producto	si	si	no	si	Paridad competitiva
Variedad de los productos complementarios, envase, cubiertos	si	si	no	si	Ventaja competitiva
Calidad de los productos	si	no	no	si	Ventaja competitiva no sostenible
Experiencia del equipo	si	no	no	no	Ventaja competitiva no sostenible
Canales de comunicación y distribución	si	si	si	si	Ventaja competitiva
Capacidad de innovación	si	si	no	si	Ventaja competitiva
Rapidez en la entrega	si	si	no	si	Ventaja competitiva

Fuente: Elaboración Propia.

-Análisis FODA:

Tabla N° 10 : Análisis de características y ventajas Internas/Externas de la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>a)Servicio Novedoso apunta a la entrega el día del consumo</p> <p>b)Calidad de la comida</p> <p>c)Variedad de productos y servicios</p> <p>d)Despacho a la oficina</p> <p>e)Posibilidad de ajustar un pack diario, semanal o mensual</p> <p>f)Elección de menús variados</p> <p>g)Horario de atención, (contacto a través de web, línea telefónica de lunes a viernes de 10:00 hrs a 18:00 hrs).</p> <p>h)Ficha de clientes para recordar cumpleaños,, restricciones alimenticias, cimi hacer atenciones para fidelizar al cliente.</p> <p>i)Servicios complementarios de atención de nutricionistasm seguimiento de tratamientos de diabetes, enfermedades, control de índices, baja de peso, consejos y hábitos alimenticios.</p> <p>j)Capacidades del equipo gestor, financiamiento, marketing, cocina, ventas, despacho.</p>	<p>a)Mayor precio promedio que la comida chatarra</p> <p>b)Zona de distribución restringido a zona centro y oriente de santiago.</p> <p>c)Dependencia de colaboradores del área de preparación de alimentos y despacho.</p> <p>d)Dependencia de proveedores, producto de la externalización de ciertos servicios. Imitable a partir del segundo ciclo de crecimiento.</p> <p>e)Requiere de complementos o alianzas, con profesionales del área de la salud, diabetólogos, nutricionistas, profesores de educación física,</p> <p>f)Preparación de alimentos altamente sensible.</p> <p>g)Negocio sostenible en la medida que se contraten membresías o contratos previos para programar la producción y despacho.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

3.5- Estrategia Competitiva: Modelo de Negocio de Canvas:

Tabla N° 11 : Modelo de Negocio Perspectiva Canvas:

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDAD CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMEN TO DE CLIENTE
Proveedores de verdura, frutas y alimentos de la vega. Maestros cocineros. Dueños de motocicletas y camionetas para reparto. Empresas que fabrican cubiertos, envases, bolsas reciclables, vasos, proveedores de líquidos. Personal armador de colaciones, control de calidad, limpieza, repartidores de folletos. Proveedores de servicio de internet y actualización de página web.	Medios de pago electrónico transbank y botón de pago de internet. Organización de logística de rutas de despacho a oficinas. Contratación de un experto en nutrición y alimentación saludable, para definir los menus. Actividades de tomas de pedido y organización de la producción. Marketing y promoción del servicio.	Satisfacer la necesidad a diario de alimentarse, con comidas saludables, permitiendo ahorrar tiempo y costos en preparación y dedicación.	Mantener una estrecha comunicación con el cliente, a través de los canales on line, informando los constantes programas, promociones y servicios de entrega. Ofrecer puntualidad y responsabilidad en la entrega de servicio de alimentación y confiabilidad en los productos que se utilizan para el proceso.	Personas de segmento etario de 25- 35 años y hasta los 54-55 años de edad. Jóvenes adultos y adultos mayores. Personas que trabajan, profesionales con rentas superior a \$800.000. Los lugares de trabajo, empresas u oficinas, se encuentran en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago.
RECURSO CLAVE			CANALES	
Personal capacitado de cocina y nutricionistas. Insumos y alimentos, maquinaria, envases, flota de vehículos de reparto. Plataforma web e implementación tecnológica para la atención de pedidos. Autorizaciones, normativa para el funcionamiento de negocios de alimentos. Financiamiento, bancos o inversionistas. Local u oficinas donde opera el negocio. Personal de atención de público, toma de pedidos, call center, distribución.			Canal on line, publicidad, toma de pedidos a través de APP, redes sociales, página web. Distribución a través de canal directo. Ventas y distribución en oficinas y lugar de trabajo del cliente.	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESO	
Plan de inversión de activo fijo: arriendo de oficinas, producción, compra de vehículos, maquinarias, contratación del personal. Presupuesto para compra de materia prima, sistema informático de administración de programas, direcciones, menus y datos del cliente. Permiso de funcionamiento, patente comercial.			Ventas por planes semanales, mensuales, semestrales, anuales. Financiamiento a través de bancos y directo.	

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N° 12 : Análisis de la Competencia

Web	Tipos de planes	Precios Plan	Precio promedio por comida	zona de cobertura	entrega comida envasada?	como se mantiene la comida?	Comida caliente o fría ?
www.fitfoodchile.cl	Planes acorde a los objetivos del cliente: a) Athlete Plan: para mejorar el rendimiento deportivo.; b) Vegetarian Plan: orientado a personas que consumen vegetales y frutas; c) Bulking Plan: para quienes desea adquirir una masa muscular magra; d) Healthy Plan: basado en snacks y comidas, para quienes desean mantener una vida saludable, e) Fat Burner Plan: para bajar de peso.	a) Athlete Plan: \$ 290.000 b) Vegetarian Plan: \$ falta c) Bulking Plan: \$ falta d) Healthy Plan: \$ falta e) Fat Burner Plan: \$290.000	a) Athlete Plan: \$ 2.900 b) Vegetarian Plan: \$ c) Bulking Plan: \$ d) Healthy Plan: \$ e) Fat Burner Plan: \$2.900	Vitacura, Las Condes, Barnechea, Providencia, Ñuñoa, Santiago Centro, San Miguel, La Reina, San Joaquín, La Florida, Maipo, Recoleta, Huechuraba, Chicureo	Utiliza envases Reciclables y microondeables, se puede calentar y comer sin necesidad de platos.	Debe mantenerse refrigerada ya que entrega el día anterior al de consumo.	Comida fría, para refrigerarse
www.eqfood.cl	Comprende cuatro planes: a) Fit , b) Equilibrio , c) Detox d) Vegetariano Reparte de domingo a jueves. El horario es de 18:00 a 22:00 horas Servicio orientado a entregar a domicilio. A) Fit: orientado a mejorar rendimiento físico, bajar % de grasa de forma equilibrada, proteger tono muscular; b) Equilibrio: orientado en mantener y restablecer niveles óptimos de salud en general. Aumenta la energía Disminuye niveles de ansiedad Recuperar y mantener peso ideal. c) Detox: Limpiar y resetear tu organismo Mejorar procesos digestivos Aumentar energía y vitalidad Combatir stress d) Vegetariano: orientado a personas que no consumen carnes, desean alimentarse naturalmente, previene el envejecimiento prematuro	a) Plan Fit: \$134.000 a \$312.000 b) Equilibrio: \$ 142.000 a \$332.000 c) Detox: \$ 126.000 a \$296.000 d) Vegetariano: \$130.000 a \$306.000	a) Plan Fit: \$ 3.120. b) Equilibrio: \$ 3.320. c) Detox: \$ 2.960. d) Vegetariano: 3.060.	Ñuñoa, Providencia, Las Condes, La Reina, Vitacura, Lo Barnechea, Santiago Centro, La Florida y Puente Alto.	Utiliza envases Reciclables y microondeables, se pueden calentar, se entregan cubiertos	Debe mantenerse refrigerada ya que entrega el día anterior al de consumo.	Comida fría, para refrigerarse
www.kalibrate.cl	El plan Kalibrate cuenta con una gran variedad de comidas y alimentos sabrosos que no sueles comer en otras dietas, como lasañas, chocolates, galletas, cerdo entre otros. Todas las comidas Kalibrate están exactamente porcionadas y contienen la cantidad exacta de proteínas, grasas de buena calidad y carbohidratos requeridos, para que no pases hambre durante el día y tengas la energía necesaria. Todas las comidas Kalibrate están previamente preparadas y son fáciles de calentar, en menos de dos minutos puedes disfrutar de una exquisita Lasagna, Spagethis, Atún a la cacerola y muchos platos más! El plan Kalibrate es despachado directamente a tu casa u oficina, las comidas no necesitan refrigeración, por lo que el despacho es sólo 1 vez al mes. El plan Kalibrate está avalado por distintos doctores y nutricionistas y cuenta con el respaldo de la sociedad chilena de la obesidad. (Sochob)	Existen planes de 4, 8 o 12 semanas. Plan Kalibrate llega acompañado de una Carpeta Kalibrate donde se explican todos los pasos a seguir y se incluyen valiosos consejos prácticos. Se encuentra información importante para seguir. Por ejemplo, Guía de Comidas, que contiene el Diario del Día a Día, el Índice de Porciones y un Manual para Comer Afuera. Tres elementos que hacen más fácil cumplir el plan.	\$ 6.500 diarios	todo Chile.	Utiliza envases Reciclables y microondeables, se puede calentar y comer sin necesidad de platos.	Debe mantenerse refrigerada, porque se entrega la comida para todas las semanas que dura el plan	Comida fría, para refrigerarse

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 7: COSTO DE MATERIAS PRIMAS

Comida diaria	dia	Nombre del Menú	Categoría	Ingredientes	Descripción Insumos	cantidad	unidad	precio unitario	total
Desayuno	lunes	Jugo natural y muesli con semillas y manzana	jugo	naranja	jugo de naranja	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Desayuno	lunes	Jugo natural y muesli con semillas y manzana	cereal	avena	cereales en base a un cereal alemán tipo granola llamado bircher	0,3	kilo	\$ 2.500	\$ 750
Desayuno	martes	Jugo natural y sandwich en pan de molde integral con jamón de pavo oliva albahaca.	jugo	kiwis	jugo de kiwis	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Desayuno	martes	Jugo natural y sandwich en pan de molde integral con jamón de pavo oliva albahaca.	masas	pan	pan de molde integral marca castaño y fusch	2	unidades	\$ 200	\$ 400
Desayuno	martes	Jugo natural y sandwich en pan de molde integral con jamón de pavo oliva albahaca.	relleno	jamon	relleno de jamón de pavo asado o acaramelado marca sopravall	1	unidad	\$ 200	\$ 200
Desayuno	martes	Jugo natural y sandwich en pan de molde integral con jamón de pavo oliva albahaca.	aderezo	aceite	aceite de oliva	1	porcion	\$ 200	\$ 200
Desayuno	martes	Jugo natural y sandwich en pan de molde integral con jamón de pavo oliva albahaca.	verdura	albahaca	albahaca para sandwich	1	porcion	\$ 350	\$ 350
Desayuno	miércoles	Jugo natural y granola con frambuesa yogurt	jugo	fruta	frambuesa o naranja o pomelos o kiwis	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Desayuno	miércoles	Jugo natural y granola con frambuesa yogurt	cereal	avena	avena integral granola	0,3	kilo	\$ 2.500	\$ 750
Desayuno	jueves	Jugo natural con sandwich de pan pita de palta y lechuga	jugo	naranja	jugo de naranja	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Desayuno	jueves	Jugo natural con sandwich de pan pita de palta y lechuga	masas	pan	pan pita integral marca castaño y fusch	1	unidad	\$ 250	\$ 250
Desayuno	jueves	Jugo natural con sandwich de pan pita de palta y lechuga	relleno	verdura	palta	0,25	kilo	\$ 1.200	\$ 300
Desayuno	jueves	Jugo natural con sandwich de pan pita de palta y lechuga	verdura	lechuga	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Desayuno	viernes	Jugo natural con muesli y porción de fruta fresca y semillas	jugo	frambuesa	jugo de frambuesa	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Desayuno	viernes	Jugo natural con muesli y porción de fruta fresca y semillas	cereal	cereal	cereales en base a un cereal alemán tipo granola llamado bircher	1	kilo	\$ 2.500	\$ 2.500
Desayuno	viernes	Jugo natural con muesli y porción de fruta fresca y semillas	fruta	fruta	compota en base a fruta de berries picados: frutillas, moras y arándanos	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Snack AM	lunes	Tortilla de avena con frambuesas	cereal	avena	avena integral granola	0,3	kilo	\$ 2.500	\$ 750
Snack AM	lunes	Tortilla de avena con frambuesas	fruta	fruta	frambuesa picada en cubito	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Snack AM	martes	Fruta fresca de temporada y semillas	fruta	fruta	frambuesa picada en cubito	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Snack AM	martes	Fruta fresca de temporada y semillas	semillas	chia	semillas de chia, linaza y almendras	0,4	kilo	\$ 1.000	\$ 400
Snack AM	miércoles	Tortilla de avena con arándanos y manzana	fruta	fruta	frambuesa picada en cubito	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Snack AM	miércoles	Tortilla de avena con arándanos y manzana	cereal	avena	avena integral granola	0,3	kilo	\$ 2.500	\$ 750
Snack AM	jueves	Omellette con champiniones	huevos	huevos	3 huevos de campo	3	unidades	\$ 500	\$ 1.500
Snack AM	jueves	Omellette con champiniones	aderezo	aceite	aceite de oliva	1	porcion	\$ 200	\$ 200
Snack AM	viernes	Bastones de apio y zanahoria con aderezo de hummus	verdura	apio	apio y zanahoria picado en bastones aprox. 12 unidades de ambos.	12	unidades	\$ 100	\$ 1.200
Snack AM	viernes	Bastones de apio y zanahoria con aderezo de hummus	aderezo	garbanzos	pasta de garanzos en tipo pure	0,25	kilo	\$ 900	\$ 225
Almuerzo	lunes	Roulette de carne con papas rusticas al cilantro y semillas más ensalada verde con tomate	carne	vacuno	rollitos de carne lomo liso 2 por porción de 150 gms	0,3	kilo	\$ 5.000	\$ 1.500
Almuerzo	lunes	Roulette de carne con papas rusticas al cilantro y semillas más ensalada verde con tomate	verdura	papas	papas cocidas con pelo, 3 por porción	3	unidades	\$ 150	\$ 450
Almuerzo	lunes	Roulette de carne con papas rusticas al cilantro y semillas más ensalada verde con tomate	verdura	rucula	5 hojas de rucula 10 aprox	0,5	caja	\$ 1.000	\$ 500
Almuerzo	lunes	Roulette de carne con papas rusticas al cilantro y semillas más ensalada verde con tomate	verdura	lechuga	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Almuerzo	martes	Pollo al curry con arroz integral, semillas de maravilla y hojas de espinaca más ensalada de zanahoria y lechuga.	carne	pollo	pechuga de pollo cocida sin cuero. 250 gms	0,25	kilo	\$ 2.500	\$ 625
Almuerzo	martes	Pollo al curry con arroz integral, semillas de maravilla y hojas de espinaca más ensalada de zanahoria y lechuga.	cereal	arroz	arroz basmati sin almidón	0,3	kilo	\$ 1.200	\$ 360
Almuerzo	martes	Pollo al curry con arroz integral, semillas de maravilla y hojas de espinaca más ensalada de zanahoria y lechuga.	especies	curry	pisca de curry en polvo	1	porcion	\$ 300	\$ 300
Almuerzo	martes	Pollo al curry con arroz integral, semillas de maravilla y hojas de espinaca más ensalada de zanahoria y lechuga.	verdura	espinaca	5 hojas de espinaca	0,5	unidad	\$ 1.000	\$ 500
Almuerzo	martes	Pollo al curry con arroz integral, semillas de maravilla y hojas de espinaca más ensalada de zanahoria y lechuga.	verdura	zanahoria	2 zanahorias ralladas crudas	2	unidades	\$ 300	\$ 600
Almuerzo	martes	Pollo al curry con arroz integral, semillas de maravilla y hojas de espinaca más ensalada de zanahoria y lechuga.	verdura	lechuga	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Almuerzo	miércoles	Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	pescado	reineta	trozo de pescado sin espina cocida sin cuero. 250 gms	0,25	kilo	\$ 3.000	\$ 750
Almuerzo	miércoles	Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	cereal	quinoa	100 gms de quinoa cocida	0,2	kilo	\$ 3.000	\$ 600
Almuerzo	miércoles	Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	verdura	pimenton	un pimenton amarillo picado en tiritas	1	unidad	\$ 500	\$ 500
Almuerzo	miércoles	Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	verdura	tomate	2 tomates rojos	2	unidad	\$ 250	\$ 500
Almuerzo	miércoles	Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	verdura	kale	5 hojas de kale	1	caja	\$ 1.200	\$ 1.200
Almuerzo	miércoles	Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	semillas	calabaza	100 gms de semillas de calabaza	0,2	kilo	\$ 1.000	\$ 200
Almuerzo	miércoles	Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	aderezo	aceite	aceite de oliva	1	porcion	\$ 200	\$ 200
Almuerzo	jueves	Fideos integrales al pesto con albondigas de carne más ensalada de zanahoria lechuga tomate	pastas	fideos	fideos integrales cocidos	0,25	paquete	\$ 1.200	\$ 300
Almuerzo	jueves	Fideos integrales al pesto con albondigas de carne más ensalada de zanahoria lechuga tomate	carne	vacuno	2 albondigas de carne magra cocidas	0,25	kilo	\$ 2.500	\$ 625
Almuerzo	jueves	Fideos integrales al pesto con albondigas de carne más ensalada de zanahoria lechuga tomate	verdura	lechuga	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Almuerzo	jueves	Fideos integrales al pesto con albondigas de carne más ensalada de zanahoria lechuga tomate	verdura	tomate	2 tomates rojos	2	unidades	\$ 250	\$ 500
Almuerzo	jueves	Fideos integrales al pesto con albondigas de carne más ensalada de zanahoria lechuga tomate	verdura	zanahoria	2 zanahorias ralladas crudas	2	unidades	\$ 300	\$ 600
Almuerzo	viernes	Lentejas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso cabra	legumbres	lentejas	porcion de lentejas cocidas	0,2	kilo	\$ 1.000	\$ 200
Almuerzo	viernes	Lentejas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso cabra	cereal	quinoa	porcion de quinoa cocida	0,2	kilo	\$ 3.000	\$ 600
Almuerzo	viernes	Lentejas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso cabra	verdura	aceitunas	10 aceitunas	0,25	kilo	\$ 2.000	\$ 500
Almuerzo	viernes	Lentejas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso cabra	semillas	calabaza	100 gms de semillas de calabaza	0,2	kilo	\$ 1.000	\$ 200
Almuerzo	viernes	Lentejas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso cabra	lacteos	queso	150 gms de queso de cabra	0,15	kilo	\$ 2.500	\$ 375
Snack PM	lunes	Sandwich en pita con queso de cabra, zanahoria y ciruelas deshidratadas.	masas	pan	pan pita integral marca castaño y fusch	1	unidad	\$ 250	\$ 250
Snack PM	lunes	Sandwich en pita con queso de cabra, zanahoria y ciruelas deshidratadas.	lacteos	queso	150 gms de queso de cabra	0,15	kilo	\$ 2.500	\$ 375
Snack PM	martes	Sandwich en pita con queso de cabra, zanahoria y ciruelas deshidratadas.	verdura	zanahoria	2 zanahorias ralladas crudas	2	unidades	\$ 300	\$ 600
Snack PM	martes	Sandwich en pita con queso de cabra, zanahoria y ciruelas deshidratadas.	frutos secos	frutos secos	5 ciruelas descorzadas	5	unidades	\$ 100	\$ 500
Snack PM	miércoles	wrap con palta, pollo y hojas verdes	carne	pollo	pechuga de pollo cocida sin cuero. 250 gms	0,25	kilo	\$ 2.500	\$ 625
Snack PM	miércoles	wrap con palta, pollo y hojas verdes	verdura	palta	150 gms de queso de palta	0,15	kilo	\$ 2.500	\$ 375
Snack PM	miércoles	wrap con palta, pollo y hojas verdes	verdura	rucula	hojitas de rucula 10 aprox	0,5	caja	\$ 1.000	\$ 500
Snack PM	jueves	Muffin integral con cacao y semillas	masas	queque	queque de 250 gms de harina integral	0,3	kilo	\$ 2.500	\$ 750
Snack PM	jueves	Muffin integral con cacao y semillas	especies	cacao	100 gms de cacao para endulzar	0,3	bolsa	\$ 1.400	\$ 420
Snack PM	jueves	Muffin integral con cacao y semillas	semillas	sésamo	100 gms de semillas de sésamo	0,3	bolsa	\$ 1.000	\$ 300
Snack PM	viernes	sandwich en pita con roast beef espinaca oliva	masas	pan	pan pita integral marca castaño y fusch	1	unidad	\$ 250	\$ 250
Snack PM	viernes	sandwich en pita con roast beef espinaca oliva	carne	vacuno	250 gms de carne roast beef magra	0,25	kilo	\$ 2.500	\$ 625
Snack PM	viernes	sandwich en pita con roast beef espinaca oliva	verdura	espinaca	5 hojas de espinaca	0,5	unidad	\$ 1.000	\$ 500
Snack PM	viernes	sandwich en pita con roast beef espinaca oliva	aderezo	aceite	aceite de oliva	1	porcion	\$ 200	\$ 200
Cena	lunes	Croqueta de quinoa y champignon con ensalada de apio manzana y frutos secos	cereal	quinoa	porcion de quinoa cocida	0,2	kilo	\$ 3.000	\$ 600
Cena	lunes	Croqueta de quinoa y champignon con ensalada de apio manzana y frutos secos	verdura	championion	250 grms de champiniones	0,25	bandeja	\$ 1.300	\$ 325
Cena	lunes	Croqueta de quinoa y champignon con ensalada de apio manzana y frutos secos	verdura	apio	200 grms de champiniones	0,2	ramas	\$ 1.000	\$ 200
Cena	lunes	Croqueta de quinoa y champignon con ensalada de apio manzana y frutos secos	fruta	manzana	200 grms de champiniones	2	unidades	\$ 300	\$ 600
Cena	martes	Tortilla de acecla con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	verdura	acecla	5 hojas de acecla picada	0,5	unidad	\$ 1.000	\$ 500
Cena	martes	Tortilla de acecla con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	huevos	huevos	3 Huevos de campo	3	unidades	\$ 500	\$ 1.500
Cena	martes	Tortilla de acecla con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	pescado	atun	250 gms de carne de atun	1	tarro	\$ 900	\$ 900
Cena	martes	Tortilla de acecla con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	verdura	tomate	2 tomates rojos	2	unidad	\$ 250	\$ 500
Cena	martes	Tortilla de acecla con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	verdura	lechuga	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Cena	martes	Tortilla de acecla con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	verdura	aceitunas	10 aceitunas	10	unidad	\$ 100	\$ 1.000
Cena	miércoles	Carne al jugo con verduras orientales al wok	carne	vacuno	250 gms de carne mechada	0,25	kilo	\$ 3.500	\$ 875
Cena	miércoles	Carne al jugo con verduras orientales al wok	verdura	diente de dragon	250 de dientes de dragón	0,25	bandeja	\$ 1.000	\$ 250
Cena	miércoles	Carne al jugo con verduras orientales al wok	verdura	cebollines	200 de dientes de dragón	0,2	bandeja	\$ 1.000	\$ 200
Cena	jueves	Pollo con salsa de champignones más mix de lechuga repollo pimientos	carne	pollo	pechuga de pollo cocida sin cuero. 250 gms	0,25	kilo	\$ 2.500	\$ 625
Cena	jueves	Pollo con salsa de champignones más mix de lechuga repollo pimientos	verdura	championion	250 grms de champiniones	0,25	bandeja	\$ 1.300	\$ 325
Cena	jueves	Pollo con salsa de champignones más mix de lechuga repollo pimientos	verdura	lechuga	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Cena	jueves	Pollo con salsa de champignones más mix de lechuga repollo pimientos	verdura	pimenton	un pimenton amarillo picado en tiritas	1	unidad	\$ 500	\$ 500
Cena	jueves	Pollo con salsa de champignones más mix de lechuga repollo pimientos	verdura	repollo	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Cena	viernes	Salmón al limón con ensalada de acecla pimentones y frutos secos	pescado	salmón	250 gms de carne de salmón sin espina cocida sin cuero	0,25	kilo	\$ 3.000	\$ 750
Cena	viernes	Salmón al limón con ensalada de acecla pimentones y frutos secos	verdura	acecla	5 hojas de acecla picada	0,5	unidad	\$ 1.000	\$ 500
Cena	viernes	Salmón al limón con ensalada de acecla pimentones y frutos secos	verdura	limon	2 limones verdes	2	unidad	\$ 100	\$ 200
Cena	viernes	Salmón al limón con ensalada de acecla pimentones y frutos secos	verdura	pimenton	un pimenton amarillo picado en tiritas	1	unidad	\$ 500	\$ 500
Cena	viernes	Salmón al limón con ensalada de acecla pimentones y frutos secos	frutos secos	frutos secos	5 ciruelas descorzadas	5	unidades	\$ 100	\$ 500

\$ 44.680

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 8 : COSTOS INCENTIVOS A LA VENTA

Costo plan Alianza Gimnasio

Año	1	2	3	4	5
Nº Clientes	53	67	83	104	130
Crecimiento	-	13	30	51	77
Descuento por volumen		15%	20%	25%	35%
Valor Matricula	\$ 30.000	\$ 25.500	\$ 24.000	\$ 22.500	\$ 19.500
Costo total alianza	\$ 1.596.000	\$ 1.695.750	\$ 1.995.000	\$ 2.337.891	\$ 2.532.715

semana de prueba nuevos clientes

Año	1	2	3	4	5
Nº Clientes	182	228	285	356	445
Nº comidas	3.648	4.560	5.700	7.125	8.906
Costo total semana prueba	\$ 8.149.632	\$ 10.187.040	\$ 12.733.800	\$ 15.917.250	\$ 19.896.563

Comision e incentivos por venta

Planes Vendidos	Incentivo	Renta por venta
15	30%	\$ 81.540
9	25%	\$ 67.950
7	20%	\$ 54.360
5	15%	\$ 40.770
3	10%	\$ 27.180
1	5%	\$ 13.590
Valor Plan	\$ 271.800	
Nº objetivo planes mensuales	60	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 9 : FLUJO CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	MESES PRIMER AÑO												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
INGRESOS													
Nº personas		56	111	166	166	166	166	166	166	166	166	166	
Precio por comida	\$	5.680											
Nº comidas por cliente al mes		87											
Total Ingresos por venta		27.545.728	54.599.568	81.653.408	81.653.408	81.653.408	81.653.408	81.653.408	81.653.408	81.653.408	81.653.408	81.653.408	
EGRESOS													
Gastos de puesta en Marcha	-\$	74.004.300											
Costos variables	-	32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	- 32.561.793	
Costos Fijos	-	32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	- 32.809.037	
Total Egresos	-	139.375.131	- 65.370.831	- 65.370.831	- 65.370.831	- 65.370.831	- 65.370.831	- 65.370.831	- 65.370.831	- 65.370.831	- 65.370.831	- 65.370.831	
Flujo													
Efectivo (ventas-costos)	-	111.829.403	- 10.771.263	16.282.577	16.282.577	16.282.577	16.282.577	16.282.577	16.282.577	16.282.577	16.282.577	16.282.577	
Efectivo acumulado (efectivo+efectivo acumulado anterior)	-	111.829.403	- 122.600.665	- 106.318.088	- 90.035.510	- 73.752.933	- 57.470.356	- 41.187.778	- 24.905.201	- 8.622.623	7.659.954	23.942.531	40.225.109

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 10 : DEPRECIACION DE LOS EQUIPOS

ACTIVOS	VALOR DE COMPRA	VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL	AÑOS DEPRECIADOS	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR LIBRO
Computadores	\$ 3.900.000	6	\$ 650.000	5	\$ 3.250.000	\$ 650.000
Maquinaria y Equipos cocina	\$ 63.040.499	9	\$ 7.004.500	5	\$ 35.022.500	\$ 28.018.000
Muebles de Oficina	\$ 2.750.000	5	\$ 550.000	5	\$ 2.750.000	\$ -
Equipos Generadores de Electricidad	\$ 350.000	9	\$ 38.889	5	\$ 194.444	\$ 155.556
Obras civiles Habilitación	\$ 156.870.560	10	\$ 15.687.056	5	\$ 78.435.280	\$ 78.435.280
Depreciacion Anual Total			\$ 23.930.445		Valor de Desecho	\$ 107.258.835

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 11 : DETALLE DE REMUNERACIONES

Personal	Cantidad	Remuneración Mensual	Total Remuneración
Gerente General	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Jefe de Operaciones	1	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000
Jefe de Finanzas	1	\$ 1.900.000	\$ 1.900.000
Jefe de Marketing y ventas	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Nutricionista	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Cocineros	4	\$ 650.000	\$ 2.600.000
Manipuladores de alimentos	4	\$ 380.000	\$ 1.520.000
Envasadores	6	\$ 380.000	\$ 2.280.000
Prevencionista de riesgo	1	\$ 430.000	\$ 430.000
Vendedores on-line y telefónica	4	\$ 450.000	\$ 1.800.000
Despachadores	3	\$ 350.000	\$ 1.050.000
Cargadores de vehiculos	4	\$ 380.000	\$ 1.520.000
Conductores	6	\$ 430.000	\$ 2.580.000
Personal de aseo	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Personal administrativo	1	\$ 430.000	\$ 430.000
Personal de contabilidad	1	\$ 480.000	\$ 480.000
Control de calidad	3	\$ 510.000	\$ 1.530.000
Seguridad	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Total	46	\$ 6.670.000	\$ 26.470.000






















Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 12 : CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEUDA

N° de Cuotas	Valor Cuota	Interes	Amortización	Saldo Capital	Total Amortización año	Intereses anual
1	\$ 3.310.696	\$ 858.707,12	\$ 2.451.989,24	\$ 134.393.767,73		
2	\$ 3.310.696	\$ 843.320,89	\$ 2.467.375,47	\$ 131.926.392,26		
3	\$ 3.310.696	\$ 827.838,11	\$ 2.482.858,25	\$ 129.443.534,00		
4	\$ 3.310.696	\$ 812.258,18	\$ 2.498.438,19	\$ 126.945.095,82		
5	\$ 3.310.696	\$ 796.580,48	\$ 2.514.115,89	\$ 124.430.979,93		
6	\$ 3.310.696	\$ 780.804,40	\$ 2.529.891,96	\$ 121.901.087,97		
7	\$ 3.310.696	\$ 764.929,33	\$ 2.545.767,04	\$ 119.355.320,93		
8	\$ 3.310.696	\$ 748.954,64	\$ 2.561.741,72	\$ 116.793.579,21		
9	\$ 3.310.696	\$ 732.879,71	\$ 2.577.816,65	\$ 114.215.762,55		
10	\$ 3.310.696	\$ 716.703,91	\$ 2.593.992,45	\$ 111.621.770,10		
11	\$ 3.310.696	\$ 700.426,61	\$ 2.610.269,76	\$ 109.011.500,34		
12	\$ 3.310.696	\$ 684.047,16	\$ 2.626.649,20	\$ 106.384.851,14	\$ 30.460.905,82	\$ 9.267.450,54
13	\$ 3.310.696	\$ 667.564,94	\$ 2.643.131,42	\$ 103.741.719,72		
14	\$ 3.310.696	\$ 650.979,29	\$ 2.659.717,07	\$ 101.082.002,65		
15	\$ 3.310.696	\$ 634.289,57	\$ 2.676.406,80	\$ 98.405.595,85		
16	\$ 3.310.696	\$ 617.495,11	\$ 2.693.201,25	\$ 95.712.394,60		
17	\$ 3.310.696	\$ 600.595,28	\$ 2.710.101,09	\$ 93.002.293,52		
18	\$ 3.310.696	\$ 583.589,39	\$ 2.727.106,97	\$ 90.275.186,55		
19	\$ 3.310.696	\$ 566.476,80	\$ 2.744.219,57	\$ 87.530.966,98		
20	\$ 3.310.696	\$ 549.256,82	\$ 2.761.439,55	\$ 84.769.527,43		
21	\$ 3.310.696	\$ 531.928,78	\$ 2.778.767,58	\$ 81.990.759,85		
22	\$ 3.310.696	\$ 514.492,02	\$ 2.796.204,35	\$ 79.194.555,51		
23	\$ 3.310.696	\$ 496.945,84	\$ 2.813.750,53	\$ 76.380.804,98		
24	\$ 3.310.696	\$ 479.289,55	\$ 2.831.406,81	\$ 73.549.398,17	\$ 32.835.452,97	\$ 6.892.903,38
25	\$ 3.310.696	\$ 461.522,47	\$ 2.849.173,89	\$ 70.700.224,28		
26	\$ 3.310.696	\$ 443.643,91	\$ 2.867.052,46	\$ 67.833.171,82		
27	\$ 3.310.696	\$ 425.653,15	\$ 2.885.043,21	\$ 64.948.128,61		
28	\$ 3.310.696	\$ 407.549,51	\$ 2.903.146,86	\$ 62.044.981,76		
29	\$ 3.310.696	\$ 389.332,26	\$ 2.921.364,10	\$ 59.123.617,66		
30	\$ 3.310.696	\$ 371.000,70	\$ 2.939.695,66	\$ 56.183.921,99		
31	\$ 3.310.696	\$ 352.554,11	\$ 2.958.142,25	\$ 53.225.779,74		
32	\$ 3.310.696	\$ 333.991,77	\$ 2.976.704,60	\$ 50.249.075,15		
33	\$ 3.310.696	\$ 315.312,95	\$ 2.995.383,42	\$ 47.253.691,73		
34	\$ 3.310.696	\$ 296.516,92	\$ 3.014.179,45	\$ 44.239.512,28		
35	\$ 3.310.696	\$ 277.602,94	\$ 3.033.093,42	\$ 41.206.418,86		
36	\$ 3.310.696	\$ 258.570,28	\$ 3.052.126,08	\$ 38.154.292,77	\$ 35.395.105,40	\$ 4.333.250,96
37	\$ 3.310.696	\$ 239.418,19	\$ 3.071.278,18	\$ 35.083.014,60		
38	\$ 3.310.696	\$ 220.145,92	\$ 3.090.550,45	\$ 31.992.464,15		
39	\$ 3.310.696	\$ 200.752,71	\$ 3.109.943,65	\$ 28.882.520,50		
40	\$ 3.310.696	\$ 181.237,82	\$ 3.129.458,55	\$ 25.753.061,95		
41	\$ 3.310.696	\$ 161.600,46	\$ 3.149.095,90	\$ 22.603.966,05		
42	\$ 3.310.696	\$ 141.839,89	\$ 3.168.856,48	\$ 19.435.109,58		
43	\$ 3.310.696	\$ 121.955,31	\$ 3.188.741,05	\$ 16.246.368,53		
44	\$ 3.310.696	\$ 101.945,96	\$ 3.208.750,40	\$ 13.037.618,13		
45	\$ 3.310.696	\$ 81.811,05	\$ 3.228.885,31	\$ 9.808.732,82		
46	\$ 3.310.696	\$ 61.549,80	\$ 3.249.146,56	\$ 6.559.586,25		
47	\$ 3.310.696	\$ 41.161,40	\$ 3.269.534,96	\$ 3.290.051,29		
48	\$ 3.310.696	\$ 20.645,07	\$ 3.290.051,29	-\$ 0,00	\$ 38.154.292,77	\$ 1.574.063,59

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 13 : DETALLE DE INVERSION EQUIPOS Y MAQUINARIA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD REQUERIDA	¿REQUIERE EMBALAJE ESPECIAL PARA DESPACHO (PALLET DE MADERA + BIOTRECH)? INDICAR SI O NO SEGÚN EXIGENCIA DE RECEPCIÓN DEL MANDANTE O SI SE DESPACHA A REGIONES POR ED	MONTO TOTAL POR EQUIPOS	MONTO TOTAL POR EMBALAJE	TOTAL OC	PRECIO CASINO	COSTO EMBALAJE ESPECIAL (PALLET DE MADERA + BIOTRECH) PARA DESPACHO VIA CD	DESCRIPCIÓN PROVEEDOR	IMAGEN DEL EQUIPO	NOMBRE PROVEEDOR	MESES DE GARANTÍA DEL EQUIPO CONTRA FALLAS DE FABRICA
ABATIDOR 45 KILOS 300N	2	SI	\$ 8.693.182	\$ 70.000	\$ 8.763.182	\$ 4.346.591	\$ 35.000	ABATIDOR CONGELADOR 40 KG 10 GN 1/1		MEGA VENTUS S.P.A	12
BATIDOR/MIXER (TRITURADOR MANUAL MP350)	4	NO	\$ 1.560.000	\$ -	\$ 1.560.000	\$ 390.000	Incluido en precio.	TRITURADOR MANUAL MP350		IMAIH S.A.	12
CARRO PORTA GN (ACERO INOXIDABLE - 300N)	5	SI	\$ 1.249.848	\$ 111.767	\$ 1.361.615	\$ 249.970	\$ 22.353	CARRO PORTA CONTENEDORES GASTRONOMIA 1/1		OPPCI S.A.	12
CONGELADOR HORIZONTAL 300L GELATOR	10	NO	\$ 2.581.429	\$ -	\$ 2.581.429	\$ 258.143	Incluido en precio.	CONSERVADORA NEW SD 348 220/50 GELATOR		MIMET S.A	6
ESTANTERIA EPOXICA 4 NIVELES 120X60CM	10	SI	\$ 1.742.788	\$ 307.612	\$ 2.050.400	\$ 174.279	\$ 30.761	ESTANTERIA ACERO CARBONO 4 PARRILLAS REGULABLES ZONA HUMEDA, METRO E52448MS		OPPCI S.A.	12
FREIDORA ELECT. SOBREMESA 1 DEPÓSITO, 7LIT	3	SI	\$ 318.750	\$ 105.000	\$ 423.750	\$ 106.250	\$ 35.000	FREIDORA ELECTRICA SOBREMESA 1 DEPÓSITO ACERO INOX.		MEGA VENTUS S.P.A	12
HORNO COMBI ELECTR. (10 BOLS) ELECTROLUX	3	SI	\$ 6.500.000	\$ 35.000	\$ 6.535.000	\$ 6.500.000	\$ 35.000	HORNO EL. CORRECCIÓN (TOLCH) 30GN 1/1 LW		MEGA VENTUS S.P.A	12
LAVADERO 2 TAZAS 180X70CM C/ARTES SOLID.	2	SI	\$ 923.887	\$ 55.613	\$ 979.500	\$ 461.944	\$ 27.806	LAVAFONDOS 2 TAZAS, SECADOR DERECHO		OPPCI S.A.	12
LAVAMANOS 1 TAZA C/LLAVE DE RODILLA	4	SI	\$ 687.916	\$ 121.396	\$ 809.312	\$ 171.979	\$ 30.349	LAVAMANOS CON ESTRUCTURA TAZA CUADRADA Y LLAVE COMBINACION RODILLA		OPPCI S.A.	12
MESON DESCONCHE 140X90CM ACERO INOX.	4	SI	\$ 627.925	\$ 92.447	\$ 720.372	\$ 156.981	\$ 23.112	MESON DE DESCONCHE MANUAL (55) MD140MD0		OPPCI S.A.	12
MESON REFRIGERADO 120CM (1° MANTENCIÓN)	4	NO	\$ 3.697.143	\$ -	\$ 3.697.143	\$ 924.286	Incluido en precio.	MESON REFRIGERADO S.2300		MIMET S.A	6
PLANCHA CHURRASQUERA A GAS 100X62X85CM	2	SI	\$ 2.386.364	\$ 70.000	\$ 2.456.364	\$ 1.193.182	\$ 35.000	PLANCHA LISA TOP A GAS, LINEA 700		MEGA VENTUS S.P.A	12
SARTEN BASCULANTE BOLT GAS	1	SI	\$ 1.969.760	\$ 26.918	\$ 1.996.678	\$ 1.969.760	\$ 26.918	SARTEN BASCULANTE 80 LTS A GAS (S)		OPPCI S.A.	12
VISICODER DOBLE 900 LTS. C/RUEDAS IMEGA	4	SI	\$ 2.801.136	\$ 140.000	\$ 2.941.136	\$ 700.284	\$ 35.000	VISI CODER VENTUS 2 PFAS DESLIZABLES C/ CENERA Y RUEDAS		MEGA VENTUS S.P.A	12
BALANZA DIGITAL PLATAFORMA 500/300KG	5	NO	\$ 311.665	\$ -	\$ 311.665	\$ 62.333	Incluido en precio.	BALANZA DIGITAL PLATAFORMA 500/300KG Y 800G ELECT		STEWART S.A.	6
COCINA SEMI-INDUSTRIAL 6 QUEMADORES GAS	4	SI	\$ 3.160.000	\$ 140.000	\$ 3.300.000	\$ 780.000	\$ 35.000	COCINA SEMI-INDUSTRIAL A GAS DE 6 QUEMADORES		COMERCIAL BIGGI CHILE S.A.	6
BATIDOR UNIVERSAL 20LT BOWL ACERO INOX.	2	SI	\$ 720.000	\$ 48.000	\$ 768.000	\$ 360.000	\$ 24.000	BATIDORA INDUSTRIAL CON BOWL DE ACERO INOXIDABLE DE 20 LTS.		COMERCIAL BIGGI CHILE S.A.	6
CAMPANA INDUSTRIAL CENTRAL 150X130CM	4	SI	\$ 1.560.000	\$ 116.000	\$ 1.676.000	\$ 390.000	\$ 29.000	CAMPANA INDUSTRIAL CENTRAL 150 X 130 CM		COMERCIAL BIGGI CHILE S.A.	6
MANGUERA MURDO 13MTS LIMPIEZA INDUSTRIAL	2	SI	\$ 700.000	\$ 22.000	\$ 722.000	\$ 350.000	\$ 11.000	SET DE LIMPIEZA INDUSTRIAL / MANGUERA DE 13 MTS ECONOLINE		COMERCIAL BIGGI CHILE S.A.	6
HORNO INDUSTRIAL 2 CAMARAS A GAS BIGGI	2	SI	\$ 1.840.000	\$ 74.000	\$ 1.914.000	\$ 920.000	\$ 37.000	HORNO INDUSTRIAL A GAS DOS CAMARAS		COMERCIAL BIGGI CHILE S.A.	6
CENTRIFUGA (SECADORA) DE VERDURAS	1	NO	\$ 2.232.954	\$ -	\$ 2.232.954	\$ 2.232.954	Incluido en precio.	SECADORA DE VERDURAS HOBART, MOD. SDPS, 220/50/1		MARSOL S.A.	12
EQUIPAMIENTO GASTRONOMICO GENERICO	1	SI	\$ 15.240.000	\$ -	\$ 15.240.000	\$ 15.240.000					
TOTAL SI / OC	77		\$ 61.504.746	\$ 1.335.754	\$ 63.040.499						

Fuente: Elaboración Propia.

Imagen N° 10 : Principales Maquinarias para el proceso productivo

<p style="text-align: center;">Hornos</p> 	<p style="text-align: center;">Zonas de Selección y Armado</p> 
<p style="text-align: center;">Cámaras de Frío</p> 	<p style="text-align: center;">Instrumentos de Medición</p> 
<p style="text-align: center;">Cocinas</p> 	<p style="text-align: center;">Mobiliario Industrial</p> 
<p style="text-align: center;">Repositorios de Desechos</p> 	<p style="text-align: center;">Maquinas Lavalosas</p> 

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo N° 14 : ANALISIS DE RIESGO:

Riesgos del Negocio:

Análisis del riesgo del Negocio

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Exposición al riesgo
Falta de liquidez	1	1	1
Multas por pago a personal	1	1	1
Ausencia de marketing y campañas atractivas para el cliente	1	1	1
Fallas del proveedor de cajas pack	1	1	1
Incendios en la operación	1	1	1
Multas por incumplimiento normativo: patentes, permisos.	1	2	2
Fallas en la operación por falta de gas, agua, electricidad	2	1	2
Fallas maquinarias y equipos	1	2	2
Desabastecimiento de materia prima	1	3	3
Sumario Sanitario	1	3	3
Cierre de Operación por faltas de seguridad ocupacional	1	3	3
Falta de personal calificado y alta rotación	2	2	4
Fallas del proveedor de vehículos	2	2	4
Ineficiente control de calidad	2	2	4
Fallas del sistema de agendamiento de pedidos	2	3	6
Perdida de clientes y reclamos	2	3	6
Perdida de clientes por incumplimiento en la entrega de pedidos	3	3	9
Fallas en la calidad por procedimientos ausentes o mal aplicados	3	3	9

Fuente: Elaboración Propia.

-Medición de la Exposición al riesgo del negocio:

La exposición al riesgo se llevó a cabo por la siguiente escala:

Evaluación de riesgos críticos

Calificación	Concepto	Detalle
1 a 3	bajo	existe una baja influencia no significativa en los resultados de la empresa de materializarse este riesgo.
4 a 6	medio	existe una alta significancia en los resultados de la empresa de materializarse este riesgo.
mayor a 6	alto	De materializarse este riesgo, existe un daño irreparable para el negocio, en cuanto a pérdida de clientes, utilidad, imagen.

Fuente: Elaboración Propia.

-Planes de Mitigación del riesgo:

Se han definido los siguientes planes de mitigación:

Planes de Mitigación de riesgos críticos.

Riesgo	Planes de Mitigación
Falta de liquidez	Se captarán inversionistas y financiamiento bancarios, se controlará el flujo de caja a diario.
Multas por pago a personal	Se llevará un estricto control de las fechas y montos de pago de remuneraciones como de los pagos previsionales.
Ausencia de marketing y campañas atractivas para el cliente	Se realizarán estudios de mercado, tendencia, análisis de la competencia encuesta de satisfacción al cliente.
Fallas del proveedor de cajas pack	Se contará con un contrato de entrega, cajas pack es stock y se recurrirá a un proveedor más pequeño con el cual previamente se establecerán condiciones comerciales.
Incendios en la operación	Se realizarán mantenciones preventivas de las instalaciones, maquinarias y equipos. Se contratarán seguros.
Multas por incumplimiento normativo: patentes, permisos.	Se tramitarán oportunamente los permisos y patentes antes de iniciar la operación.
Fallas en la operación por falta de gas, agua, electricidad	Se tramitarán oportunamente los permisos e instalaciones.
Fallas maquinarias y equipos	Se realizarán mantenciones preventivas de las instalaciones, maquinarias y equipos.
Desabastecimiento de materia prima	Se contará con un contrato de entrega, y se recurrirá a un proveedor más pequeño con el cual previamente se establecerán condiciones comerciales.
Sumario Sanitario	Se aplicarán normas y estándares internacionales para el manejo de la operación, bodegas, cadena de frio, manipulación, control de calidad.
Cierre de Operación por faltas de seguridad ocupacional	Se aplicarán normas y estándares internacionales en materia de seguridad. Se realizarán charlas, capacitaciones e inspecciones.
Falta de personal calificado y alta rotación	Se seleccionará y pagarán sueldos que permitan motivación y retención de talentos.
Fallas del proveedor de vehículos	Se contará con un contrato y se recurrirá a un proveedor más pequeño con el cual previamente se establecerán condiciones comerciales.

Ineficiente control de calidad	Se aplicará control por una empresa externa.
Fallas del sistema de agendamiento de pedidos	Se contará con un contrato y se recurrirá a un proveedor más pequeño con el cual previamente se establecerán condiciones comerciales.
Pérdida de clientes y reclamos	Se analizarán y compensará la mala experiencia de cliente, con descuentos, cambio de menú, colaciones y snacks.
Pérdida de clientes por incumplimiento en la entrega de pedidos	Se definirán turnos complementarios y se controlará por GPS en ruta a los conductores como las vías de mejores accesos,
Fallas en la calidad por procedimientos ausentes o mal aplicados	Se controlarán las líneas productivas, con visitas inspectivas, controles aleatorios.

Fuente: Elaboración Propia.