



# **EL EMPORIO DE LA ABUELA**

## **PARTE 2**

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

**Alumnos: Fabiola Millanao Mena**

**Profesor: Artuto Toutin**

**Santiago, Enero 2017**

## TABLA DE CONTENIDOS

<u>Contenidos</u>	<u>Páginas</u>
RESUMEN EJECUTIVO .....	6
<b>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO: .....</b>	<b>8</b>
1.1 Fuentes de investigación de mercado realizadas:.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1- Primarias: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2- Secundarias: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.3- Metodología de análisis: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2- Conclusiones de las distintas fuentes de Investigación de Mercado:.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1-Principales conclusiones de las Entrevistas: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.2-Principales conclusiones de la Investigación de Mercado:.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.3- Resultados de la estimación de mercado y ventas: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.4- Resultados de entrevista especialista nutricionista:.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3- Idea, producto o servicio y sus aspectos distintivos: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1- Principales productos:.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4- Oportunidad o necesidad que atiende: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.5- Identifique al cliente: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.6- Cómo se atiende hoy esta necesidad: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.7- Beneficios recibiría el cliente que hoy no tiene: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.8- Qué espera atraer al cliente:.....	¡Error! Marcador no definido.
1.9- Tendencias existentes en ésta industria: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.10- Tamaño de mercado: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.10.1-Descripción del Mercado: .....	¡Error! Marcador no definido.
1.10.2-Demanda determinada a través del estudio Chile Saludable 2012 .....	¡Error! Marcador no definido.
1.10.3-Determinación de ventas Anuales .....	¡Error! Marcador no definido.
1.11- Capacidad del emprendedor para apropiarse de esta idea y llevarla a cabo:.	¡Error! Marcador no definido.
<b>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDOR, CLIENTE: .....</b>	<b>9</b>
2.1- Ventaja Competitiva: .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2- Competencia Central .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR: .....</b>	<b>10</b>
3.1- Descripción del Modelo de Negocio: .....	¡Error! Marcador no definido.
3.2-Propuesta de Valor: .....	¡Error! Marcador no definido.
3.3- Descripción de la empresa:.....	¡Error! Marcador no definido.
3.4- Estrategia de crecimiento o escalamiento:.....	¡Error! Marcador no definido.
3.5- RSE y Sustentabilidad .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>IV. PLAN DE MARKETING: .....</b>	<b>11</b>
4.1- Objetivos de Marketing: .....	¡Error! Marcador no definido.
4.2- Estrategia de Segmentación: .....	¡Error! Marcador no definido.
4.2.1- Macrosegmentación de mercado: .....	¡Error! Marcador no definido.

4.2.2- Microsegmentación de mercado: .....	¡Error! Marcador no definido.
4.3- Estrategia de producto/servicio:.....	¡Error! Marcador no definido.
4.4- Estrategia de precio: .....	¡Error! Marcador no definido.
4.5- Estrategia de Distribución:.....	¡Error! Marcador no definido.
4.6- Estrategia de comunicación de ventas: .....	¡Error! Marcador no definido.
4.7- Presupuesto de Marketing y cronograma .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>V. PLAN DE OPERACIONES:.....</b>	<b>12</b>
5.1- Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones: .....	12
5.2- Flujo de Operaciones: .....	12
5.3- Plan de desarrollo e implementación .....	16
5.4- Dotación de Personal: .....	16
<b>VI. EQUIPO DEL PROYECTO:.....</b>	<b>16</b>
6.1- Estructura Organizacional:.....	17
6.2- Incentivos y compensaciones: .....	17
<b>VII. PLAN FINANCIERO:.....</b>	<b>18</b>
7.1 Supuestos: .....	18
7.2-Materias Primas: .....	18
7.2-Arriendo de Local:.....	19
7.3-Inversión: .....	20
7.4-Presupuesto de Ingresos y Costos: .....	20
7.5- Flujos Proyectado a 5 años: .....	21
7.6- Tasa de Descuento – Modelo CAPM .....	22
7.7.- VAN, TIR y PAYBACK:.....	23
7.8- Análisis de Sensibilidad: .....	24
<b>VIII. RIESGOS CRITICOS:.....</b>	<b>26</b>
<b>IX. PROPUESTA DEL INVERSIONISTA:.....</b>	<b>26</b>
<b>X. CONCLUSIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES: .....</b>	<b>29</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 : Datos poblacionales para estimación de demanda .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla N° 2: Determinación de la Demanda potencial .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla N° 3: Precio de Venta .....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla N° 4 : Determinación Ventas Anuales.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla N° 5 : Presupuesto y Cronograma del Plan de Marketing. ....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla N° 6 : Indicadores de Medición de Plan de Marketing.....	¡Error! Marcador no definido.

Tabla N° 7: Personal Clave.....	12
Tabla N° 8 : Plan de Implementación.....	16
Tabla N° 9 : Supuestos.....	18
Tabla N° 10 : Costos Unitarios Materia Prima .....	18
Tabla N° 11 : Costos Materia Prima por Menú Semanal.....	19
Tabla N° 12 : Proyección del Arriendo de Local a 5 años .....	19
Tabla N° 13 : Inversión de Implementación de “Emporio de la Abuela” .....	20
Tabla N° 14: Presupuestos de Ingresos y Costos “Emporio de la Abuela” .....	21
Tabla N° 15 :Flujo de caja Proyecto a 5 años (en CLP).....	22
Tabla N° 16 : Tasa de Descuento.....	23
Tabla N° 17 : Cálculo de VAN y TIR .....	24
Tabla N° 18 : Payback .....	24
Tabla N° 19 : Sensibilidad de Flujos por Producción.....	25
Tabla N° 20 : Sensibilidad de flujos por Precio.....	25
Tabla N° 21 : Punto de Equilibrio VAN=0.....	26
Tabla N° 22 : Proyección de clientes y comidas año.....	26
Tabla N° 23 : Principales pasivos de la Empresa .....	26
Tabla N° 24 : Flujo del Inversionista.....	27
Tabla N° 25 :Dimensiones del Entorno, PESTAL. ....	65
Tabla N° 26 : Cadena de Valor Procesos Primarios y Secundarios.....	66
Tabla N° 27 : Análisis de Competitividad de la empresa. ....	67
Tabla N° 28 : Análisis de características y ventajas Internas/Externas de la empresa. ....	67
Tabla N° 29 : Modelo de Negocio Perspectiva Canvas:.....	68
Tabla N° 30 : Análisis de la Competencia.....	69

## INDICE DE IMÁGENES

Imagen N° 1: Pack y Comidas Tipo Emporio de la Abuela .;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Imagen N° 2 : Identificación de Competencia Central .....	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Imagen N° 3 : Esquema del proceso productivo.....;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Imagen N° 4 : Posibles imagen de Logo de Negocio .....	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Imagen N° 5 A y B Atributos del producto .....	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Imagen N° 6 : Mapa de Posicionamiento de Producto .....	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Imagen N° 7: Mapa posicionamiento de Servicio .....	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Imagen N° 8 : Sistema de Distribución y Entrega de Menús;	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Imagen N° 9 : Flujo Operacional.....	14
Imagen N° 10 : Estructura Empresa.....	17
Imagen N° 11 : Fuerzas de la Industria.....	61
Imagen N° 12 : Principales Maquinarias para el proceso productivo.....	77

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 : INSTRUMENTO APLICADO EN ENTREVISTA .....	31
Anexo N° 2 : RESULTADOS DE ENTREVISTA TABULADA .....	38
Anexo N° 3 : INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	47
Anexo N° 4 : ENTREVISTA ESPECIALISTA NUTRICIONISTA RODRIGO VALENZUELA (TEXTO NO EDITADO) .....	55
Anexo N° 5 : .....	59
Anexo N° 6 : ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, CINCO FUERZAS DE PORTER, VRIO, PESTAL, CANVAS. Y ANALISIS DE LA COMPETENCIA .....	60
Anexo N° 7: COSTO DE MATERIAS PRIMAS .....	70
Anexo N° 8 : COSTOS INCENTIVOS A LA VENTA .....	71
Anexo N° 9 : FLUJO CAPITAL DE TRABAJO .....	72
Anexo N° 10 : DEPRECIACION DE LOS EQUIPOS .....	73
Anexo N° 11 : DETALLE DE REMUNERACIONES .....	74
Anexo N° 12 : CUADRO DE AMORTIZACIÓN DEUDA .....	75
Anexo N° 13 : DETALLE DE INVERSION EQUIPOS Y MAQUINARIA .....	76
Anexo N° 14 : ANALISIS DE RIESGO: .....	78

## 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 M\$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:

Comentado [FMM1]:

La empresa se denomina ***El Emporio de la Abuela***, produce platos de comidas mediante un sistema de delivery de entrega diaria a clientes en sus lugares de trabajo, en las comunas del centro y oriente de Santiago. La venta es mediante canal directo y web. El modelo de negocios se sustenta en la venta de planes anuales con un mínimo de cinco comidas diarias.

El emporio de la abuela representa comida casera, rica y saludable, como hecha en casa como antaño.

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. La investigación de mercado realizada, en base al análisis de páginas web, sitios especializados, entrevistas a nutricionistas y a personas con características similares al mercado objetivo. Permitted identificar la oportunidad respecto a que están dispuestos a pagar por un plan anual de servicio de entrega de comida; ante la ausencia de comida de delivery sana, (sino más bien chatarra, alta en sodio, grasas); el problema a diario que significa la necesidad de alimentarse; la disyuntiva entre quienes consideran la comida un placer y un problema.

Por otro lado, se identificaron dos tipos de clientes los esforzados y motivados, como quienes gustan y son conscientes de los beneficios de la comida sana y aquellos que lo reconocen pero tiene ciertas limitaciones para su consumo. Personas que se encuentran dispuestas a pagar por un servicio de despacho limpio, cómodo, desechable, rápido y que les garantice cumplir con sus objetivos de calidad de vida.

El detalle del **Punto I** se encuentra en Informe Parte N°1



## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDOR, CLIENTE<sup>1</sup>:

Para concluir respecto al análisis de la Industria, se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter, Vrio, Pestal, Canvas, Competencia Central, Foda.

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.

Se identificaron que los principales recursos del Emporio de la Abuela corresponden al financiamiento, maquinaria, infraestructura, personal calificado e cocina, tecnología, vehículos, personal de despacho, software de agendamiento, patentes, permisos, insumos, materia prima. Las competencias centrales identificadas corresponden a la propuesta alimenticia saludable, posibilidad de armar un pack de comidas diarias, evaluaciones de especialistas (nutricionistas), agendamiento de lugar y hora de entrega, seguimiento de los resultados y/o impacto de salud de los clientes por el consumo de planes, alianzas con servicios relacionados (gimnasios), alianza con proveedores claves (logística, materia prima).

Finalmente el atractivo de la industria se explica en la competencia central del Emporio de la Abuela, sea este el *servicio de especializado de despacho de comida saludable*.

El detalle del **Punto II** se encuentra en Informe Parte N°1

---

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

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR:

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. 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.

La Propuesta de Valor se orienta en atender la preocupación de las personas (clientes), 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, variados, 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.

El detalle del **Punto III** se encuentra en Informe Parte N°1

#### IV. PLAN DE MARKETING:

El Objetivo de Marketing 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.

A través de la siguiente macrosegmentación:

- **Qué producto:** Planes anuales con 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.

- **A quién está dirigido:** 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.

- **Dónde:** centro y sector oriente de Santiago.

La Microsegmentación:

Clientes motivados, esforzados y clientes corporativos

#### Principales Objetivos de Marketing:

- Aumento de la Utilidad en un 10% al término del primer año.
- 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%.
- Implementar tecnología de punta que nos permita optimizar los procesos productivos. Reducir tiempo de producción en un 50%.

El detalle del **Punto IV** se encuentra en Informe Parte N°1

## V. PLAN DE OPERACIONES:

5.1- Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones:

El Emporio de la Abuela presta el servicio de preparación, venta y marketing, distribución y despacho de menús preparados y entregados durante el día.

La demanda objetivo considera un universo de 371 clientes que corresponde a la población que trabaja en la zona centro y oriente de Santiago, y que está dispuesto a pagar aproximadamente \$3.500 por un servicio de almuerzo despachado en su lugar de trabajo.

5.2- Flujo de Operaciones:

- **Actividades de Confiabilidad Operacional:**

Se han identificado que las actividades más relevantes para dar continuidad y confiabilidad operacional al servicio, (dejando fuera de estas a las actividades de marketing, ventas, post ventas, y financieras, que se aborda en punto IV, VII de éste informe).

Corresponden a las siguientes:

-**Selección de Personal:** selección de la siguiente dotación idónea.

**Tabla Nº 1: Personal Clave**

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Nutricionista	1
Cocineros	4
Manipuladores de alimentos	4
Envasadores	6
Vendedores on-line y telefónica	4
Prevencionista de riesgo	1
Despachadores	3
Cargadores de vehículos	4
Conductores	6
Personal de Aseo	2
Personal Administrativo	1
Personal Contabilidad	1
Control de calidad	3
Seguridad	2
<b>Total</b>	<b>42</b>

Fuente: Elaboración Propia; \*No considera dotación Gerencial de 4 personas.

**-Organización de turnos:** se organizará el personal de manipulación de alimentos, envasadores de “Cajas pack El Emporio la Abuela”; control de calidad, despachadores, en dos en turnos diarios de 12 horas c/u.

**-Centro de operaciones y preparación de alimentos:** se arrendará un inmueble que permita desarrollar actividades de casino manejo de residuos y funciones continuas durante 24 horas.

**-Permisos y regulación:** se solicitara patente comercial, permiso para actividades de manipulación de alimentos, permisos para el tratamiento de residuos, fluidos y contaminantes.

**-Centro de llamadas y agendamiento de pedidos:** se implementará en el centro de operaciones, una oficina y recepción con imagen corporativa, para la actividad de venta Y marketing o line y telefónica y para clientes que eventualmente accedan de manera presencial.

**-Almacenamiento y bodegaje:** se implementará en el centro de operaciones, un sector de recepción de pedidos de proveedores, con resguardo de orden de pedidos, cantidad y calidad de los alimentos. Además del acopio, con la debida distribución a las cámaras de frio y resguardo de contaminación cruzada.

**-Envasado:** se implementará en el centro de operaciones un sector de envasado, peso, control de calidad, de los alimentos. En ésta etapa se transforma de alimentos a menú.

**-Centro de despacho de menú:** se implementará en el centro de operaciones un sector de entrega de menú para todos las “Cajas pack El Emporio la Abuela” disponibles para despacho.

**-Automóviles y motos para despacho y entrega:** se implementará en el centro de operaciones un sector de estacionamiento, espera y carga de los auto y motos con “Cajas pack El Emporio la Abuela”.

**-Líneas telefónicas, computadores y soporte web:** se contratarán los servicios de telefonía, banda ancha para dar soporte a la actividad comercial, administrativa, bodega, despacho y entrega. Además de notebook para cada vendedor.

**-Utilities:** se contratarán los servicios de luz, agua, gas.

**-Maquinaria:** se comprarán hornos industriales, equipamiento necesario para las líneas de producción, cámaras de frío, bodegaje, bandejas, cintas de preselección, mesas de preparación, lavaderos, instrumentos de manipulación.

**-Procedimientos:** se formalizarán todos los procesos productivos, para lograr un servicio uniforme, seguro, trazable, minimizar costos, optimizar procesos y generar mejora continua.

**-Control de Calidad:** se contará con instrumentos de medición de calidad en todas las líneas productivas.

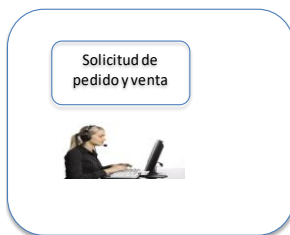
**-Seguros y seguridad:** se contratará persona de seguridad física de las instalaciones, con seguros contra daño a la propiedad, robos e incendios.

**-Mantenimiento:** se realizarán mantenimientos de maquinarias y equipos de las líneas productivas.

**-Proveedores:** Se realizarán contratos con proveedores de alimentos, agua, carnes, verduras, fabricantes de caja pack, fabricantes de cubiertos, servilletas, vasos. Como con proveedores de camionetas y motos.

### Imagen N° 1 : Flujo Operacional

#### 1-LINEA DE MARKETING, VENTA Y



#### 2-LINEA DE RECEPCIÓN DE INSUMOS Y ALMACENAJE.

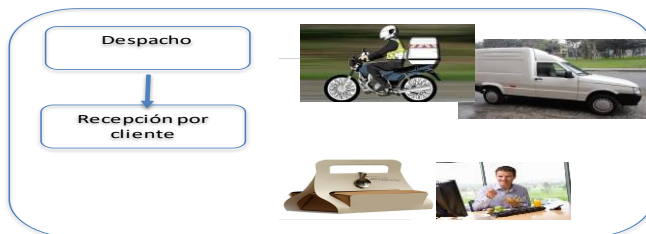


Fuente: Elaboración Propia.

### 3-LINEA DE PREPARACIÓN Y ENVASADO.



### 4-DESPACHO Y RECEPCIÓN CLIENTE.



Fuente: Elaboración Propia.

### 5.3- Plan de desarrollo e implementación

**Tabla Nº 2 : Plan de Implementación**

Línea de Producción	Actividades	MES 1	MES 2	MES 3	MES 3	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Recursos Humanos	Organización de turnos.	x	x										
Operaciones	Centro de operaciones y preparación de alimentos	x	x	x	x	x	x						
Regulación	Permisos y regulación	x	x	x									
Ventas y Marketing	Centro de llamadas y agendamiento de pedidos		x										
Operaciones	Almacenamiento y bodegaje		x	x	x	x	x						
Operaciones	Envasado		x	x	x	x	x						
Operaciones	Centro de despacho de menú		x	x	x	x	x						
Operaciones	Automóviles y motos para despacho y entrega		x	x	x	x	x						
Energía	Utilities						x	x					
Conexiones	Líneas telefónicas, computadores y soporte web						x	x	x				
Activos físicos	Maquinaria								x	x	x		
Procedimientos	Procedimientos								x	x			
Control de calidad	Control de Calidad								x	x			
Seguridad	Seguros y seguridad								x	x			
Activos físicos	Mantenimiento												x
Operaciones	Proveedores							x	x				

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.4- Dotación de Personal:

La dotación, corresponde a 46 personas. Sean estos: Nutricionista 1, Cocineros 4, Manipuladores de alimentos 4, Envasadores 6, Prevencionista de riesgo 1, Despachadores 3, Cargadores de vehículos 4, Conductores 6, Personal de aseo 2, Personal administrativo 1, Personal de contabilidad 1, Control de calidad 3, Seguridad 2, Vendedores on-line y telefónica 4, Equipo Gerencial 4

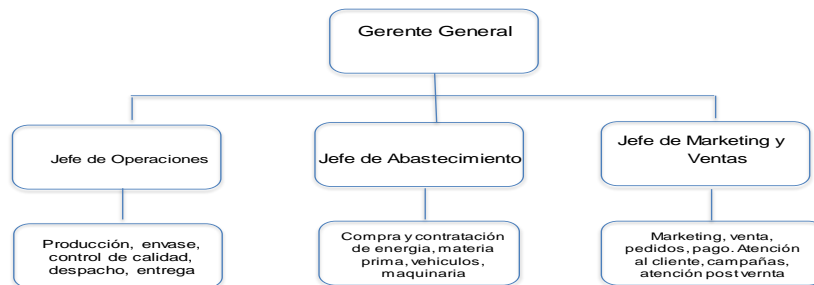
### VI. EQUIPO DEL PROYECTO:

El equipo gestor del proyecto es el siguiente: Marcelo Cáceres, Ingeniero Comercial, MBA U. de Chile, con más de 15 años de experiencia en el sector financiero. Fabiola Millanao, Ingeniero Civil Industrial, MBA U. de Chile, con más de 15 años de experiencia en procesos operacionales. Rodrigo Valenzuela, Nutricionista U. de Chile, con extensa experiencia académica y en consultorías.



## 6.1- Estructura Organizacional:

**Imagen Nº 2 : Estructura Empresa**



## 6.2- Incentivos y compensaciones:

- **Política de Remuneraciones**

Se pagarán remuneraciones de mercado, para todos los roles, sean estos ejecutivos, comerciales, administrativos y operativos. Existirá para el rol comerciales, un sueldo variable, basado en el cumplimiento de presupuestos y metas campaña.

- **Política de Compensaciones:**

Existirá para el rol operacional, pagos por horas extraordinarias cuando sea necesaria su permanencia en horarios distintos al turno. Compensación en tiempo libre para el rol operacional que no quiera acceder al pago de horas extras.

Se pagará el almuerzo a todos los roles, derecho de tres días de permiso al año, para fines personales. Se pagará un aguinaldo de fiestas patrias y año nuevo.

Posibilidad de ascensos por estudios y años de antigüedad, y de no existir el cupo para el ascenso, se pagará una mayor remuneración.

## VII. PLAN FINANCIERO:

### 7.1 Supuestos:

Para la evaluación de este proyecto se consideraron los siguientes Supuestos:

**Tabla Nº 3 : Supuestos**

Año	2016	2017	2018
Tasa Impositiva	25%	25,5%	27
Plazo Proyecto	5 años		
Nº comidas por cliente al año	1040		
precio por comida	\$ 5.680		
IPC (reajuste Remuneraciones)	2,70% Cierre del año 2016		
Inflación Anual	2,715% Cierre del año 2016		

### 7.2-Materias Primas<sup>2</sup>:

Se realizó un levantamiento de precios de cada uno de los ingredientes contenidos en el menú semanal ofrecido para el proyecto. Esta información está tomada para la comuna de Santiago, en base al boletín emitido por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) de la semana 42 del año 2016.

**Tabla Nº 4 : Costos Unitarios Materia Prima**

Ingrediente	Precio \$	Cantidad	Ingrediente	Precio	Cantidad
Manzana	\$ 892	1000 gr	Aceitunas	\$ 3.833	1000 gr
Frambuesas	\$ 8.500	1000 gr	Granola	\$ 2.850	1000 gr
Avena	\$ 1.890	1000 gr	Yogurt	\$ 950	1000 gr
Carne	\$ 6.597	1000 gr	Arandanos	\$ 7.500	1000 gr
Papas	\$ 600	1000 gr	Reineta	\$ 3.200	1000 gr
Cilantro	\$ 550	120 gr	Pimentones	\$ 890	Unidad
Lechuga	\$ 780	Unidad	paltas	\$ 2.250	1000 gr
Tomate	\$ 1.442	1000 gr	Huevos	\$ 1.813	x 12 Unidades
Pan Pita	\$ 1.000	300 gr	Fideos	\$ 583	1000 gr
Zanahoria	\$ 550	1000 gr	Repollo	\$ 1.200	Unidad
queso de Cabra	\$ 6.798	1000 gr	Lentejas	\$ 2.133	1000 gr
Ciruelas deshidratadas	\$ 2.500	1000 gr	Salmon	\$ 5.500	1000 gr
Quinoa	\$ 3.860	350 gr	Limón	\$ 467	1000 gr
Champiñones	\$ 950	200 gr	Naranja	\$ 600	1000 gr
Apio	\$ 1.200	1000 gr	Pera	\$ 789	1000 gr
Frutos secos	\$ 10.329	1000 gr	Estevia	\$ 3.390	400 ml
Pan Molde Integral	\$ 1.000	400 gr	Chirimolla	\$ 1.950	1000 gr
Jamón Pavo	\$ 5.266	1000 gr	Platano	\$ 675	1000 gr
Albhaca	\$ 1.390	unidad	Kiwi	\$ 783	1000 gr
Aceite de Oliva	\$ 4.660	1000 gr	Garvanzo	\$ 1.560	1000 gr
Pollo	\$ 2.327	1000 gr	Ajo	\$ 950	3 unidades
Arroz Integral	\$ 987	1000 gr	Sal	\$ 259	1000 gr
Semillas de Maravilla	\$ 2.390	250 gr	Frutillas	\$ 850	1000 gr
Espinaca	\$ 1.817	1000 gr	acelgas	\$ 790	Unidad
Harina	\$ 716	1000 gr	Atún	\$ 9.850	1000 gr

<sup>2</sup> Ver Anexo N°7: Costos de Materia Prima.

Fuente: <http://www.odepa.cl/boletin/boletin-semanal-de-precios-y-volumenes-de-frutas-y-hortalizas-en-mercados-mayoristas-del-pais/> Semana 42 del año 2016 <http://www.odepa.cl/precios-al-consumidor-en-linea/>

Con base en los precios diarios, para mayoristas, se pudo determinar el costo total del menú elaborado por cada platillo (Ver detalle en anexo 9) y para cada semana, según se muestra en los resultados a continuación.

**Tabla Nº 5 : Costos Materia Prima por Menú Semanal**

LISTADO DE COMIDAS POR DIA DE LA SEMANA	COSTO POR PLATILLO
<b>lunes</b>	\$ 2.825
Croqueta de quinoa y chanpignon con ensalada de apio manzana y frutos secos	\$ 1.725
Jugo natural y muesli con semillas y manzana	\$ 1.000
Roulette de carne con papas rusticas al cilantro y semillas más ensalada verde con tomate	\$ 2.650
Sandwich en pita con queso de cabra, zanahoria y ciruelas deshidratadas.	\$ 625
Tortilla de avena con frambuesas	\$ 1.000
<b>martes</b>	\$ 8.110
Fruta fresca de temporada y semillas	\$ 650
Jugo natural y sandwich en pan de molde integral con jamón de pavo oliva albahaca.	\$ 550
Jugo natural y sandwich en pan de molde integral con jamón de pavo oliva albahaca.	\$ 850
Pollo al curry con arroz integral, semillas de maravilla y hojas de espinaca más ensalada de zanahoria y lechuga.	\$ 2.585
Sandwich en pita con queso de cabra, zanahoria y ciruelas deshidratadas.	\$ 1.100
Tortilla de acelga con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	\$ 4.600
<b>miércoles</b>	\$ 8.775
Carne al jugo con verduras orientales al wok	\$ 1.325
Jugo natural y granola con frambuesa yogurt	\$ 1.000
Reineta atomatada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	\$ 3.950
Tortilla de avena con arándanos y manzana	\$ 1.000
wrap con palta, pollo y hojas verdes	\$ 1.500
<b>jueves</b>	\$ 5.595
Fideos integrales al pesto con albondigas de carne más ensalada de zanahoria lechuga tomate	\$ 2.225
Jugo natural con sandwich de pan pita de palta y lechuga	\$ 1.000
Muffin integral con cacao y semillas	\$ 1.470
Pollo con salsa de chanpignones más mix de lechuga repollo pimientos	\$ 1.850
Ormellette con champiniones	\$ 1.700
<b>viernes</b>	\$ 9.125
Bastones de apio y zanahoria con aderezo de hummus	\$ 1.425
Jugo natural con muesli y porción de fruta fresca y semillas	\$ 3.000
Lentejas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso cabra	\$ 1.875
Salmón al limón con ensalada de acelga pimentones y frutos secos	\$ 2.450
sandwich en pita con roast beef espinaca oliva	\$ 1.575
<b>Total general</b>	\$ 44.680

Fuente: Elaboración propia

## 7.2-Arriendo de Local:

El centro de operaciones es Santiago centro, sector Avenida Matta. La ubicación es estratégica, tanto como para conseguir precios razonables y además operativamente tener una buena logística de salidas y accesos para lo que sería los repartos.

El costo mensual del arriendo corresponde a una suma de M\$2.500.000.

**Tabla Nº 6 : Proyección del Arriendo de Local a 5 años**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo de Arriendo Local, Santiago centro sector Avenida Matta</b>	\$ 30.000.000	\$ 31.320.000	\$ 32.698.080	\$ 34.136.796	\$ 35.638.815

Fuente: Elaboración propia

### 7.3-Inversión:

La inversión necesaria para la implementación del negocio, es de -M\$228.076.

Descrita a continuación:

**Tabla N° 7 : Inversión de Implementación de “Emporio de la Abuela”**

Inversión	Costo Total	Activable	Observaciones
Maquinarias y equipos	\$ 63.040.499	SI	Equipamiento de cocina
Obras civiles Habilitación	\$ 156.870.560	SI	440 mts2 - Valor construcción Mt2 \$ 356.524 según MINVU
Equipos generadores de electricidad	\$ 350.000	SI	
Software de agendamiento de pedidos	\$ 3.600.000	NO	Sistema Gfood <a href="http://g-food.cl/">http://g-food.cl/</a>
Permisos, patentes	\$ 315.202	NO	
Computadores	\$ 3.900.000	SI	6 equipos
Muebles de Oficina	\$ 2.750.000	SI	trabajadores cocina
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 228.076.262</b>		

Fuente: Elaboración propia. Ver Anexos 9 y 12 con la información detallada del equipamiento y depreciación de los equipos)

### 7.4-Presupuesto de Ingresos y Costos<sup>3</sup>:

A continuación se presenta una proyección de los ingresos y costos, con un horizonte de 5 años plazo.

**Ingresos por membresías**, donde se considera que cada cliente compra un total de 1040 comidas al año, que corresponde el consumo óptimo de 4 comidas diarias (desayuno, snack am, almuerzo, snack pm y cena) y 20 comidas semanales (supuesto de 52 semanas tiene un año). **Ingresos por evaluaciones nutricionales**, donde se considera que un 15% de los clientes tomaría este servicio. **Planes de fin de semana**, que son los clientes que a partir del segundo año se les ofrecería este servicio. Para estos ingresos se considera un potencial de demanda de un 7% sobre los clientes cautivos.

Por otra parte se definen costos relacionados con incentivar la venta e incorporación de nuevos cliente y retención de estos. **Costo alianza Gimnasio**, que corresponde a un beneficio de pago de matrícula gimnasio, otorgable a cada nuevo cliente al incorporarse al plan. **Semana de prueba de nuevos clientes**, que corresponde a

<sup>3</sup> Ver Anexo 8: Costo Inventivo a la venta

una semana gratis de servicio de alimentación. **Comisión e incentivo para los vendedores**, según el número de nuevos clientes que incorporen al plan.

**Tabla N° 8: Presupuestos de Ingresos y Costos “Emporio de la Abuela”**

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda clientes (N° Personas)		152	190	238	297	371
Precio por comida (reajustado 3,6% inflación anual)		\$ 5.680	\$ 5.884	\$ 6.096	\$ 6.316	\$ 6.543
N° comidas por cliente al año	1040	158.080	197.600	247.000	308.750	385.938
Ingresos por evaluación Nutricional	15%	23	29	36	45	56
Precio Evaluación Nutricional	\$ 18.500	421.800	527.250	659.063	823.828	1.029.785
Plan fin de semana	7%	-	13	17	21	26
N° comidas por año (plan fin de semana)	96	-	7.513.304	9.729.729	12.599.999	16.316.998
<b>Total de Ingresos</b>		<b>\$ 898.316.200</b>	<b>\$ 1.170.813.802</b>	<b>\$ 1.516.180.147</b>	<b>\$ 1.963.423.633</b>	<b>\$ 2.542.596.533</b>
IPC (remuneraciones)	2,70%					
Inflación	2,72%					
<b>Costos Operacionales</b>						
Costo de Materias Primas		-\$ 353.150.720	-\$ 444.290.771	-\$ 555.363.464	-\$ 694.204.330	-\$ 867.755.413
Costo de Arriendo Local		-\$ 30.000.000	-\$ 30.814.500	-\$ 31.646.492	-\$ 32.500.947	-\$ 33.378.472
Costo de Remuneraciones		-\$ 317.640.000	-\$ 326.216.280	-\$ 335.024.120	-\$ 344.069.771	-\$ 353.359.655
Costo Alianza Gimnasio		-\$ 1.596.000	-\$ 1.695.750	-\$ 1.995.000	-\$ 2.337.891	-\$ 2.532.715
semana de prueba nuevos clientes		-\$ 8.149.632	-\$ 10.187.040	-\$ 12.733.800	-\$ 15.917.250	-\$ 19.896.563
Comision e incentivos por venta		-\$ 326.160	-\$ 334.966	-\$ 344.010	-\$ 353.299	-\$ 362.838
Costo Servicios (agua, luz, telefonía)		-\$ 11.400.000	-\$ 11.709.510	-\$ 12.025.667	-\$ 12.350.360	-\$ 12.683.819
Arriendo camionetas y motos		-\$ 2.512.800	-\$ 2.581.023	-\$ 2.651.097	-\$ 2.723.075	-\$ 2.797.006
Costo Insumos y materiales		-\$ 18.420.000	-\$ 18.920.103	-\$ 19.433.784	-\$ 19.961.411	-\$ 20.503.363
Depreciación		-\$ 23.930.445	-\$ 23.930.445	-\$ 23.930.445	-\$ 23.930.445	-\$ 23.930.445
<b>Total costos operativos</b>		<b>-\$ 767.125.757</b>	<b>-\$ 870.680.388</b>	<b>-\$ 995.147.878</b>	<b>-\$ 1.148.348.777</b>	<b>-\$ 1.337.200.288</b>
<b>No Operativos</b>						
Gastos Inspecciones y control de calidad		-\$ 2.160.000	-\$ 2.218.644	-\$ 2.278.880	-\$ 2.340.752	-\$ 2.404.303
Patente		-\$ 315.202	-\$ 323.760	-\$ 332.550	-\$ 341.579	-\$ 350.853
Gastos de Mantenimiento		-\$ 5.750.000	-\$ 5.906.113	-\$ 6.066.463	-\$ 6.231.168	-\$ 6.400.344
Gastos Marketing		-\$ 19.170.800	-\$ 19.691.287	-\$ 20.225.906	-\$ 20.775.039	-\$ 21.339.081
<b>Total Costos no Operativos</b>		<b>-\$ 27.396.002</b>	<b>-\$ 28.139.804</b>	<b>-\$ 28.903.800</b>	<b>-\$ 29.688.538</b>	<b>-\$ 30.494.582</b>
<b>Total Costos</b>		<b>-\$ 794.521.759</b>	<b>-\$ 898.820.192</b>	<b>-\$ 1.024.051.678</b>	<b>-\$ 1.178.037.315</b>	<b>-\$ 1.367.694.870</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 7.5- Flujos Proyectado a 5 años<sup>4</sup>:

La siguiente tabla refleja los ingresos y gastos proyectados a cinco años, con sus respectivos flujos, incluyendo la inversión inicial en el periodo 0.

Se determinó que por el costo total del proyecto el 40% se hará con inversión directa de los socios y el 60% a través de crédito bancario (Ver Anexo 14) que se ve reflejado en el flujo de la deuda, en los intereses devengados y las amortización canceladas en cada periodo.

El crédito por un valor de M\$136.845 de una inversión total de M\$228.076 a una tasa nominal en pesos de un 7,53% anual, pagadero a un plazo de 4 años en cuota mensuales iguales.

<sup>4</sup> Ver Anexo 9: Flujo de Caja; Anexo 10 Depreciación; Anexo 11 Detalle Remuneraciones; Anexo 12 Amortización y Anexo 13 Inversión, Equipos y Maquinaria.

Tasa impositiva considerada es de un 25,5% para el año 2017 y de un 27% desde el 2018 hasta el final del periodo según la reciente reforma tributaria<sup>5</sup>.

El requerimiento de capital de trabajo para este proyecto es de M\$122.600.

**Tabla N° 9 :Flujo de caja Proyecto a 5 años (en CLP)**

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Demanda clientes (N° Personas)		152	190	238	297	371
Precio por comida (reajustado 3,6% inflación anual)	\$	5.680	\$ 5.884	\$ 6.096	\$ 6.316	\$ 6.543
N° comidas por cliente al año	1040	158.080	197.600	247.000	308.750	385.938
Ingresos por evaluación Nutricional	15%	23	29	36	45	56
Precio Evaluación Nutricional	\$	18.500	421.800	527.250	659.063	823.828
Plan fin de semana	7%	-	-	13	17	21
N° comidas por año (plan fin de semana)	96	\$ -	\$ 7.513.304	\$ 9.729.729	\$ 12.599.999	\$ 16.316.998
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$</b>	<b>898.316.200</b>	<b>\$ 1.170.813.802</b>	<b>\$ 1.516.180.147</b>	<b>\$ 1.963.423.633</b>	<b>\$ 2.542.596.533</b>
IPC (remuneraciones)	2,70%					
Inflación	2,72%					
Costos Operacionales						
Costo de Materias Primas	-\$	353.150.720	-\$ 444.290.771	-\$ 555.363.464	-\$ 694.204.330	-\$ 867.755.413
Costo de Arriendo Local	-\$	30.000.000	-\$ 30.814.500	-\$ 31.646.492	-\$ 32.500.947	-\$ 33.378.472
Costo de Remuneraciones	-\$	317.640.000	-\$ 326.216.280	-\$ 335.024.120	-\$ 344.069.771	-\$ 353.359.655
Costo Alianza Gimnasio	-\$	1.596.000	-\$ 1.695.750	-\$ 1.995.000	-\$ 2.337.891	-\$ 2.532.715
semana de prueba nuevos clientes	-\$	8.149.632	-\$ 10.187.040	-\$ 12.733.800	-\$ 15.917.250	-\$ 19.896.563
Comision e incentivos por venta	-\$	326.160	-\$ 334.966	-\$ 344.010	-\$ 353.299	-\$ 362.838
Costo Servicios (agua, luz, telefonía)	-\$	11.400.000	-\$ 11.709.510	-\$ 12.025.667	-\$ 12.350.360	-\$ 12.683.819
Arriendo camionetas y motos	-\$	2.512.800	-\$ 2.581.023	-\$ 2.651.097	-\$ 2.723.075	-\$ 2.797.006
Costo Insumos y materiales	-\$	18.420.000	-\$ 18.920.103	-\$ 19.433.784	-\$ 19.961.411	-\$ 20.503.363
Depreciación	-\$	23.930.445	-\$ 23.930.445	-\$ 23.930.445	-\$ 23.930.445	-\$ 23.930.445
<b>Total costos operativos</b>	<b>-\$</b>	<b>767.125.757</b>	<b>-\$ 870.680.388</b>	<b>-\$ 995.147.878</b>	<b>-\$ 1.148.348.777</b>	<b>-\$ 1.337.200.288</b>
No Operativos						
Gastos Inspecciones y control de calidad	-\$	2.160.000	-\$ 2.218.644	-\$ 2.278.880	-\$ 2.340.752	-\$ 2.404.303
Patente	-\$	315.202	-\$ 323.760	-\$ 332.550	-\$ 341.579	-\$ 350.853
Gastos de Mantenimiento	-\$	5.750.000	-\$ 5.906.113	-\$ 6.066.463	-\$ 6.231.168	-\$ 6.400.344
Gastos Marketing	-\$	19.170.800	-\$ 19.691.287	-\$ 20.225.906	-\$ 20.775.039	-\$ 21.339.081
<b>Total Costos no Operativos</b>	<b>-\$</b>	<b>27.396.002</b>	<b>-\$ 28.139.804</b>	<b>-\$ 28.903.800</b>	<b>-\$ 29.688.538</b>	<b>-\$ 30.494.582</b>
Utilidad Bruta	\$	103.794.441	\$ 271.993.610	\$ 492.128.470	\$ 785.386.318	\$ 1.174.901.663
Utilidad antes de Impuestos	\$	110.698.691	\$ 277.025.430	\$ 495.291.743	\$ 786.535.385	\$ 1.174.901.663
Impuestos	-\$	28.228.166	-\$ 74.796.866	-\$ 133.728.771	-\$ 212.364.554	-\$ 317.223.449
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$</b>	<b>82.470.525</b>	<b>\$ 202.228.564</b>	<b>\$ 361.562.972</b>	<b>\$ 574.170.831</b>	<b>\$ 857.678.214</b>
Gastos de Depreciacion	\$	23.930.445	\$ 23.930.445	\$ 23.930.445	\$ 23.930.445	\$ 23.930.445
Inversión	-\$	228.076.262				
Capital de trabajo	-\$	122.600.665				
Recuperacion Capital de Trabajo						\$ 122.600.665
Valor de desecho						\$ 107.258.835
<b>Flujo de Caja proyecto</b>	<b>-\$</b>	<b>350.676.927</b>	<b>\$ 106.400.970</b>	<b>\$ 226.159.009</b>	<b>\$ 385.493.417</b>	<b>\$ 598.101.276</b>

Fuente: Elaboración propia. Ver detalle Anexos 8,9,10, 11 y 12.

## 7.6- Tasa de Descuento – Modelo CAPM

Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto se utilizó la herramienta financiera “Modelo de Valoración del precio de los activos financieros” o más conocido CAPM, con esto determinamos la tasa de retorno requerida la cual es representada por la siguiente fórmula:

--

<sup>5</sup> [http://www.sii.cl/portales/reforma\\_tributaria/mapa\\_reformatributaria.pdf](http://www.sii.cl/portales/reforma_tributaria/mapa_reformatributaria.pdf)

$$R_s = R_f + \beta (R_m - R_f) + PL^6$$

El beta es el riesgo de la industria, se determinó en base a Aswath Damodaran<sup>7</sup> del rubro de procesamientos de alimentos, obteniendo un beta desapalancado de su estructura de deuda en un valor de 0,74. **Tasa libre de riesgo:** se ocupó 4,13%, que es el promedio anual de las tasas de los BCP a 5 años (periodo 03-12-2015 a 2-12-2016), cuya fuente es Bloomberg. **Prima por riesgo de mercado,** rendimiento promedio del Índice bursátil IPSA de los últimos 6 años. **Premio por liquidez:** Se considera el 3% para empresas de responsabilidad limitada.

**Tabla Nº 10 : Tasa de Descuento**

<i>Rentabilidad del Activo</i>		
<i>Rf</i>	4,13%	Promedio tasas BCP5 años
<i>Rm</i>	11,02%	Rentabilidad del Mercado Índice IPSA
<i>Beta</i>	0,74	Beta desapalancado rubro alimentos procesados
<i>PL</i>	3,00%	Premio por liquidez empresa Ltda
<i>Rs</i>	9,23%	
<i>Tasa impuestos</i>	25,5%	
<i>Beta no apalancado</i>	0,74	Beta desapalancado rubro alimentos procesados
<i>D/E</i>	150%	Estructura deuda nueva empresa
<i>Beta apalancado</i>	1,57	Cálculo beta apalancado deuda nueva empresa
<i>Tasa descuento</i>		<i>Rs + Premio por Liquidez</i>
<i>TD</i>	12,23%	

Fuente: Elaboración Propia.

El valor utilizado como tasa de descuento de 12,23% en 5 años de proyecto.

#### 7.7.- VAN, TIR y PAYBACK:

A una tasa de descuento calculada para este proyecto de 12,23% se obtiene un valor actual neto (VAN) positivo de M\$1.197.699. Esto significa que el proyecto generará beneficio real para la empresa más allá del retorno del capital invertido inicialmente. La tasa de descuento aplicada para este proyecto genera un VAN

<sup>6</sup> Rs: Rentabilidad esperada. Rf: Tasa libre de riesgo. Rm: Rentabilidad del mercado.PL: Premio por liquidez.

positivo, por lo cual determinamos que la rentabilidad del mismo es mayormente óptima a su exigencia.

La tasa interna de retorno (**TIR<sup>8</sup>**) es de **72,89%**, que nos la rentabilidad real del proyecto, una vez descontados los flujos, tanto positivos como negativos, en base a la inversión inicial.

**Tabla N° 11 : Cálculo de VAN y TIR**

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de Caja proyecto	-\$ 350.676.927	\$ 106.400.970	\$ 226.159.009	\$ 385.493.417	\$ 598.101.276	\$ 1.111.468.159
Tasa descuento	12,23%					
VAN	\$ 1.197.699.070					
TIR	72,89%					

Fuente: Elaboración Propia.

### El Payback<sup>9</sup>,

Para este proyecto se consideró una inversión total inicial de M\$350.676 que se recupera en un periodo de 3 años con un saldo positivo de M\$284.136, determinada en el flujo en el año 2019.

**Tabla N° 12 : Payback**

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja efectivo	-\$ 350.676.927	\$ 106.400.970	\$ 226.159.009	\$ 385.493.417	\$ 598.101.276	\$ 1.111.468.159
Flujo de efectivo descontado	-\$ 350.676.927	\$ 94.807.357	\$ 201.516.377	\$ 343.489.464	\$ 532.931.245	\$ 990.360.888
Flujo de efectivo descontado acumulado	-\$ 350.676.927	-\$ 255.869.569	-\$ 54.353.193	\$ 289.136.272	\$ 822.067.517	\$ 1.812.428.405

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.8- Análisis de Sensibilidad:

Se considera recalcular nuevos flujos de caja, VAN y TIR sensibilizando las variables centrales de este proyecto, **precio y cantidad de platos producidos por cliente**. Co tres escenarios posibles en base a los valores utilizados en el proyecto: **pesimista, moderado y optimista**.

<sup>8</sup> La TIR es la tasa de descuento donde el VAN se hace cero y que determina el porcentaje de retornos que genera un proyecto.

<sup>9</sup> Período de recuperación de la inversión inicial, determinada para este proyecto.



Para el caso de la producción se consideró que la menor cantidad a producir, en relación al precio base estipulado para este proyecto por cada plato (\$5.680), es de 497 platos por cliente, con un VAN negativo de M\$110.923 y una TIR de 5,07%, no factible para el inversionista. Para los demás escenarios (ver Tabla N°20), tanto en el moderado como en el optimista, se aceptan en base a sus cantidades producidas.

**Tabla N° 13 : Sensibilidad de Flujos por Producción**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>PRODUCCION</b>	1040	497	758	1144
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VAN</b>	S/. 1.197.699.070	(S/. 110.923.902)	S/. 517.931.545	S/. 1.448.535.796
<b>TIR</b>	72,89%	5,07%	41,05%	83,57%
<b>DECISION</b>	Acepta Proyecto	Rechaza Proyecto	Acepta Proyecto	Acepta Proyecto

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la variables precio, se considera que en base a la producción fija para este proyecto, el mínimo precio al cual podemos vender cada plato es de \$4.141, generando un VAN positivo de M\$113.106 y una TIR de 21,42%. Bajo este escenario el proyecto es aceptado. La siguiente tabla nos muestra los distintos escenarios:

**Tabla N° 14 : Sensibilidad de flujos por Precio**

Resumen de escenario				
	Valores actuales:	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
<b>PRECIO</b>	\$ 5.680	\$ 3.727	\$ 4.141	\$ 6.248
<b>Celdas de resultado:</b>				
<b>VAN</b>	S/. 1.197.699.070	(S/. 178.652.979)	S/. 113.106.440	S/. 1.597.917.753
<b>TIR</b>	72,89%	1,75%	21,42%	91,69%
<b>DECISION</b>	Acepta Proyecto	Rechaza Proyecto	Acepta Proyecto	Acepta Proyecto

Fuente: Elaboración Propia.

El punto de equilibrio se conforma del **precio, número de platos vendidos por cliente y número de clientes necesarios para lograr cubrir los costos y gastos antes de comenzar a rentar**. Los se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla N° 15 : Punto de Equilibrio VAN=0**

ITEM EQUILIBRIO VAN=0	Valor
Precio en Equilibrio	\$ 3.980
N° Platos vendidos (por cliente)	543
N° Clientes	79

Fuente: Elaboración Propia.

### VIII. RIESGOS CRITICOS<sup>10</sup>:

Se identificaron los riesgos del negocio, en función de los ámbitos, operacionales, financieros, cumplimiento y estratégicos. Además de definir planes de mitigación para aquellos riesgos definidos como altos en una escala de alto, medio y bajo.

### IX. PROPUESTA DEL INVERSIONISTA:

Socios fundadores con alta experiencia en la administración de negocios, en la industria y en la gerencia operativa del control de las líneas de producción. Una estructura liviana desde la perspectiva de la inversión y una demanda en crecimiento.

**Tabla N° 16 : Proyección de clientes y comidas año.**

Años	1	2	3	4	5
N° Personas	152	190	238	297	371
Precio por persona	\$5.680	\$5.884	\$6.096	\$6.316	\$6.543
N° comidas por cliente al año	158.080	197.600	247.000	308.750	385.938

Fuente: Elaboración Propia.

a) Principales pasivos de la empresa:

**Tabla N° 17 : Principales pasivos de la Empresa**

Principales Acreedores / Bancos	Plazo	Monto (\$)	Valor cuota	Tasa anual de interés	Tipo de garantía
Banco de Chile	48 meses	\$136.845.757	\$3.310.696	7,53%	Sin garantía

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>10</sup>Ver Anexo N°14 Metodología de Análisis de Riesgo, Riesgos del Negocio y Mitigación.

El total de la inversión corresponde a un monto de \$228.076.262 con un aporte del 40% por parte de los socios fundadores que corresponde a un monto de \$91.230.505, quedando disponible un 60% para inversión de nuevos socios correspondiente a un monto total de \$136.845.757.

Propuesta económica-financiera para el inversionista en base a un plan de retiros anuales y reparto de utilidades de un 15% anual sobre lo obtenido en ganancias según lo real invertido. Según lo muestra el siguiente detalle:

**Tabla Nº 18 : Flujo del Inversionista**

FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA						
Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Préstamo	\$ 136.845.757					
Gastos de interes neto después de impuesto		-\$ 6.904.251	-\$ 5.031.819	-\$ 3.163.273	-\$ 1.149.066	\$ -
Amortización		-\$ 30.460.906	-\$ 32.835.453	-\$ 35.395.105	-\$ 38.154.293	\$ -
<b>Flujo de caja de la deuda</b>	<b>\$ 136.845.757</b>	<b>-\$ 37.365.156</b>	<b>-\$ 37.867.272</b>	<b>-\$ 38.558.379</b>	<b>-\$ 39.303.359</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujo de caja del Inversionista</b>	<b>-\$ 213.831.170</b>	<b>\$ 69.035.813</b>	<b>\$ 188.291.736</b>	<b>\$ 346.935.038</b>	<b>\$ 558.797.916</b>	<b>\$ 1.111.468.159</b>
Tasa descuento (Beta apalancado)	17,95%					
VAN	\$ 967.039.815					
TIR	93,76%					

Fuente: Elaboración Propia.

## 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://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/P%C3%A1gina_principal)
- <http://www.t13.cl/videos/tendencias/equilibrio-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 ( ) Diplomado ( ) Magister ( ) Doctorado ( )
Comuna de residencia	
¿Vives solo?	Si ( ) No ( )
Comuna en que trabaja	
Jornada laboral	Completa ( ) = o > a 45 hrs. ( )
Rango de ingreso	<500.000 ( ) 500.000-600.000 ( ) 601.000-700.000 ( ) 701.000-800.000 ( ) >801.000 ( )
Servicio de alimentación	Otorgado por la oficina ( )

	Particular ( )
--	----------------

**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 Nº 2 : RESULTADOS DE ENTREVISTA TABULADA

### Total:

Promedio de edad	Mín.: 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	Mín.: 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**

<b>P</b>	<b>Frecuencias de Respuesta</b>	<b>Resultados</b>
<b>1</b>	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
<b>2</b>	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.
<b>3</b>	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.
<b>3.1</b>	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.
<b>3.2</b>	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.
<b>4</b>	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.
<b>5</b>	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 demás 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 Nº 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.doctoragourmet.co](http://www.doctoragourmet.co); [www.dietasadomicilioenlista.pe](http://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](http://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 Nº 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 Etérea.** 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 promueve 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 albahaca	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 Nº 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:

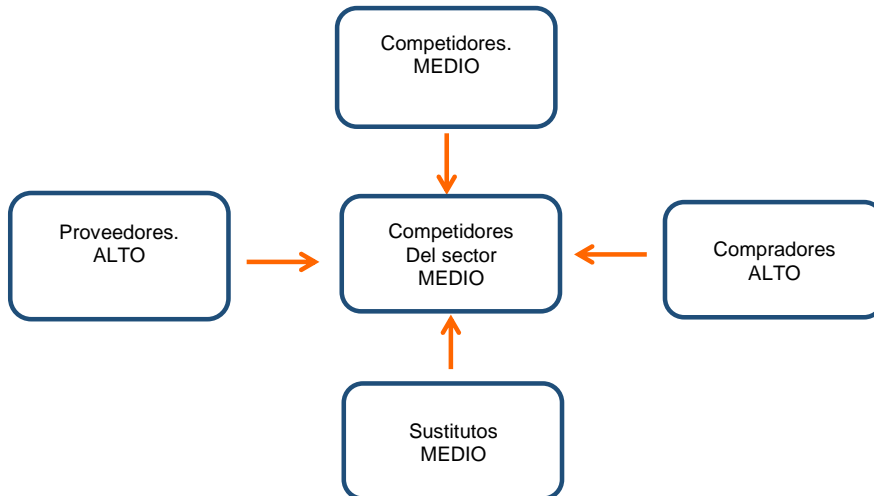
- Empresas que preparen alimentos.

- Empresas expertas en entrega o distribución (motocicletas y camionetas)

- Empresas de comunicaciones y publicidad

**Análisis de las Fuerzas de la Industria:**

**Imagen Nº 3 : 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 de 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 Nº 19 :Dimensiones del Entorno, PESTAL.**

Dimensiones	Riesgos	Oportunidad	Exigencias
<b>Político legal</b>	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.
<b>Económico</b>	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 <a href="http://www.pedidosya.cl">www.pedidosya.cl</a> .)	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
<b>Social</b>	Hombres, mujeres, niños, adultos, ancianos y familias, por estilos y hábitos alimenticios; han desarrollado enfermedades como la obesidad, diabétes, presión arterior, enfemedades 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.
<b>Tecnológico</b>	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 pedidas, 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
<b>Ambiental</b>	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 frio, 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 N° 20 : Cadena de Valor Procesos Primarios y Secundarios.**

<p><b>Administración de la empresa:</b> 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.</p>				
<p><b>Administración de los recursos humanos:</b> Existe personal calificado y capacitado, la dotación permite dar continuidad operacional, existen adecuadas remuneraciones y compensaciones. El personal está orientado hacia el cliente.</p>				
<p><b>Desarrollo de tecnología e innovación:</b> 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.</p>				
<p><b>Adquisiciones:</b> 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.</p>				
<p><b>Operaciones:</b> 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</p>	<p><b>Logística Interna:</b> 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.</p>	<p><b>Logística externa:</b> 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.</p>	<p><b>Marketing y Ventas:</b> 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.</p>	<p><b>Servicio Post venta:</b> Se realizan encuestas de satisfacción al cliente, y compensaciones ante cualquier condición de insatisfacción. Con el objetivo de mantener relaciones de largo plazo.</p>

M  
A  
R  
G  
E  
N

Fuente: Elaboración Propia.

**- Análisis VRIO:**

**Tabla Nº 21 : 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 accesible 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 Nº 22 : 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.</p> <p>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 Nº 23 : Modelo de Negocio Perspectiva Canvas:

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDAD CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO 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.
<b>RECURSO CLAVE</b>			<b>CANALES</b>	
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.	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTES DE INGRESO</b>	
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° 24 : 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 ?
<a href="http://www.fitfoodchile.cl">www.fitfoodchile.cl</a>	Planes acorde a los objetivos del cliente: a) <b>Athlete Plan</b> : para mejorar el rendimiento deportivo.; b) <b>Vegetarian Plan</b> : orientado a personas que consumen vegetales y frutas; c) <b>Bulking Plan</b> : para quienes desea adquirir una masa muscular magra; d) <b>Healthy Plan</b> : basado en snacks y comidas, para quienes desean mantener una vida saludable, e) <b>Fat Burner Plan</b> : 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, Nuñoa, 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 se entrega el día anterior al consumo.	Comida fría, para refrigerarse
<a href="http://www.eqfood.cl">www.eqfood.cl</a>	Comprende cuatro planes: a) <b>Fit</b> , b) <b>Equilibrio</b> , c) <b>Detox</b> d) <b>Vegetariano</b> <b>Reparte de domingo a jueves. El horario es de 18:00 a 22:00 horas Servicio orientado a entregar a domicilio. A) Fit</b> : orientado a mejorar rendimiento físico, bajar % de grasa de forma equilibrada, proteger tono muscular; b) <b>Equilibrio</b> : orientado en mantener y restablecer niveles óptimos de salud en general. Aumenta la energía Disminuye niveles de ansiedad Recuperar y mantener peso ideal. c) <b>Detox</b> : Limpiar y resetear tu organismo Mejorar procesos digestivos Aumentar energía y vitalidad Combatir stress d) <b>Vegetariano</b> : 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.	Nuñoa, Providencia, Las Condes, La Reina, Vitacura, Lo Barnechea, Santiago Centro, La Florida y Puente Alto.	Utiliza envases Reciclables y microondeables, se entregan cubiertos	Debe mantenerse refrigerada ya que se entrega el día anterior al consumo.	Comida fría, para refrigerarse
<a href="http://www.kalibrate.cl">www.kalibrate.cl</a>	El plan Kalibrate cuenta con una gran variedad de comidas y alimentos sabrosos que no suelen 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	Descripcion Insumos	cantidad	unidad	precio unitario	total
Desayuno	lunes	Jugo natural y museli con semillas y manzana	jugo	naranja	jugo de naranja	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Desayuno	lunes	Jugo natural y museli con semillas y manzana	cereal	avena	cereales en base a un cereal aleman 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 sopraval	1	unidad	\$ 200	\$ 200
Desayuno	martes	Jugo natural y sandwich en pan de molde integral con jamón de pavo oliva albahaca.	aderezo	acozite	acozite de olivo	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 museli y porción de fruta fresca y semillas	jugo	frambuesa	jugo de frambuesa	0,25	kilo	\$ 1.000	\$ 250
Desayuno	viernes	Jugo natural con museli y porción de fruta fresca y semillas	cereal	cereal	cereales en base a un cereal aleman tipo granola llamado bircher	1	kilo	\$ 2.500	\$ 2.500
Desayuno	viernes	Jugo natural con museli 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 frambueas	cereal	avena	avena integral granola	0,3	kilo	\$ 2.500	\$ 750
Snack AM	lunes	Tortilla de avena con frambueas	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	chía	semillas de chía, 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	Omelette con champiñones	huevos	huevos	3 huevos de campo	3	unidades	\$ 500	\$ 1.500
Snack AM	jueves	Omelette con champiñones	aderezo	acozite	acozite de olivo	2	porcion	\$ 200	\$ 400
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	pastita de garbanos en tipo pure	0,25	kilo	\$ 900	\$ 225
Almuerzo	lunes	Roulette de carne con papas rústicas al cilantro y semillas más ensalada verde con tomate	carne	vacuno	rolitos de carne lomo liso 2 por porción de 150 gms	0,3	kilo	\$ 5.000	\$ 1.500
Almuerzo	lunes	Roulette de carne con papas rústicas 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 rústicas al cilantro y semillas más ensalada verde con tomate	verdura	rucula	hojitas de rucula 10 aprox	0,5	caja	\$ 1.200	\$ 600
Almuerzo	lunes	Roulette de carne con papas rústicas 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	picca 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	0,25	unidad	\$ 1.200	\$ 300
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 atomada 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 atomada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	cereal	quinoa	porcion de quinoa cocida	0,2	kilo	\$ 3.000	\$ 600
Almuerzo	miércoles	Reineta atomada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	verdura	apio	un pimenton amarillo picado en tiritas	1	unidad	\$ 500	\$ 500
Almuerzo	miércoles	Reineta atomada 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 atomada 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 atomada 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 atomada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	aderezo	acozite	acozite de olivo	1	porcion	\$ 200	\$ 200
Almuerzo	miércoles	Reineta atomada con mix de quinoa, apio y pimentones mas ensalada de colores con semillas y oliva	verdura	fidenes	fidenes 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	unidad	\$ 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	Lentijas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso cabra	legumbres	lentijas	porcion de lentijas cocidas	0,2	kilo	\$ 1.000	\$ 200
Almuerzo	viernes	Lentijas 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	Lentijas guisadas con quinoa y ensalada de lechuga aceitunas semillas y queso cabra	verdura	aceitunas	10 aceitunas	0,25	kilo	\$ 2.000	\$ 500
Almuerzo	viernes	Lentijas 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	Lentijas 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 descorazadas	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	\$ 1.500	\$ 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	bolita	\$ 1.400	\$ 420
Snack PM	jueves	Muffin integral con cacao y semillas	semillas	sésamo	100 gms de semillas de sésamo	0,3	bolita	\$ 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	acozite	acozite de olivo	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	champion	250 gms de champiñones	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 champiñones	0,2	ramas	\$ 1.000	\$ 200
Cena	lunes	Croqueta de quinoa y champignon con ensalada de apio manzana y frutos secos	fruta	manzana	200 gms de champiñones	2	unidades	\$ 300	\$ 600
Cena	martes	Tortilla de acelga con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	verdura	acelga	5 hojas de acelga picada	0,5	unidad	\$ 1.200	\$ 600
Cena	martes	Tortilla de acelga con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	huevos	huevos	3 huevos de campo	3	unidades	\$ 500	\$ 1.500
Cena	martes	Tortilla de acelga 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 acelga con atún mas ensalada de tomate, lechuga y aceitunas.	verdura	tomate	2 tomates rojos	2	unidad	\$ 250	\$ 500
Cena	martes	Tortilla de acelga 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 acelga 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 champiñones 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 champiñones más mix de lechuga repollo pimientos	verdura	champion	250 gms de champiñones	0,25	bandeja	\$ 1.300	\$ 325
Cena	jueves	Pollo con salsa de champiñones más mix de lechuga repollo pimientos	verdura	lechuga	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Cena	jueves	Pollo con salsa de champiñones más mix de lechuga repollo pimientos	verdura	pimenton	un pimenton amarillo picado en tiritas	1	unidad	\$ 500	\$ 500
Cena	jueves	Pollo con salsa de champiñones más mix de lechuga repollo pimientos	verdura	repollo	5 hojas de lechuga picadas	0,25	unidad	\$ 800	\$ 200
Cena	viernes	Salmon al limón con ensalada de acelga pimentones y frutos secos	pescado	salmon	250 gms de carne de salmón sin espina cocida sin cuero	0,25	kilo	\$ 3.000	\$ 750
Cena	viernes	Salmon al limón con ensalada de acelga pimentones y frutos secos	verdura	acelga	5 hojas de acelga picada	0,5	unidad	\$ 1.000	\$ 500
Cena	viernes	Salmon al limón con ensalada de acelga pimentones y frutos secos	verdura	limon	2 limones verdes	2	unidad	\$ 100	\$ 200
Cena	viernes	Salmon al limón con ensalada de acelga pimentones y frutos secos	verdura	pimenton	un pimenton amarillo picado en tiritas	1	unidad	\$ 500	\$ 500
Cena	viernes	Salmon al limón con ensalada de acelga pimentones y frutos secos	frutos secos	frutos secos	5 ciruelas descorazadas	5	unidades	\$ 100	\$ 500

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
<b>INGRESOS</b>												
Nº personas	56	111	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
Precio por comida	\$ 5.680											
Nº comidas por cliente al mes	87											
<b>Total Ingresos por venta</b>	<b>27.545.728</b>	<b>54.599.568</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>	<b>81.653.408</b>
<b>EGRESOS</b>												
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	- 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	- 32.809.037
<b>Total Egresos</b>	<b>-139.375.131</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>	<b>- 65.370.831</b>
<b>Flujo</b>												
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	16.282.577
<b>Efectivo acumulado</b>												
(efectivo-efectivo acumulado anterior)	-111.829.403	<b>-122.600.665</b>	- 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
<b>Depreciacion Anual Total</b>			<b>\$ 23.930.445</b>		<b>Valor de Desecho</b>	<b>\$ 107.258.835</b>

Fuente: Elaboración Propia.

**Anexo Nº 11 : DETALLE DE REMUNERACIONES**

<b>Personal</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Remuneración Mensual</b>	<b>Total Remuneración</b>
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 vehículos	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
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>\$ 6.670.000</b>	<b>\$ 26.470.000</b>

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

DESCRIPCION	CANTIDAD REQUERIDA	REQUERIR EMBALAJE ESPECIAL PARA DESPACHO (PALETE DE MADERA + BIODRECH) MEDIANTE SI O NO SEGUN EVIDENCIA DE REVISION DEL MANEJO EN SU DEPENDENCIA REGIONAL POR COD	MONTO TOTAL POR EQUIPOS	MONTO TOTAL POR EMBALAJE	TOTAL DC	PRECIO CASINO	COSTO EMBALAJE ESPECIAL (PALETE DE MADERA + BIODRECH) PARA DESPACHO (VA CD)	DESCRIPCION PROVEEDOR	IMAGEN DEL EQUIPO	NOMBRE PROVEEDOR	MESES DE GARANTIA DEL EQUIPO CONTRA FALLAS DE FABRICA.
ABATIDOR 45 KILOS 100N	2	SI	\$ 8.889.182	\$ 70.000	\$ 8.769.182	\$ 4.384.591	\$ 35.000	ABATIDOR-CONGELADOR 45 KG 10 0N 171		MISA VENTOS S.P.A	12
BATIDOR/MEZCL (TRITURADOR MANUAL MPFIS)	4	NO	\$ 1.560.000	\$ -	\$ 1.560.000	\$ 390.000	Incluido en precio.	TRITURADOR MANUAL MPFIS		MIAMI S.A.	12
CARRO PORTA ON (ACERO INOXIDABLE 100N)	5	SI	\$ 1.340.848	\$ 111.707	\$ 1.361.615	\$ 248.870	\$ 22.311	CARRO PORTA CONTENEDORES GASTRONOMIA 171		OPKO S.A.	12
CONGELADOR HORIZONTAL 100 GELATOR	10	NO	\$ 2.581.423	\$ -	\$ 2.581.423	\$ 258.142	Incluido en precio.	CONSERVADORA NEW VO 345 12070 GELATOR		MINET S.A.	6
ESTANTERIA POCILLA A NIVELES 120X60X120	10	SI	\$ 1.742.788	\$ 307.612	\$ 2.050.400	\$ 174.279	\$ 30.761	ESTANTERIA ACERO CARBONO 4 PARRILLAS REGULABLES ZONA HORNEA METRO ESCUADROS		OPKO S.A.	12
FRIDORA ELECT. SOBREMESA 1 SERVO. 50L	5	SI	\$ 518.750	\$ 105.000	\$ 423.750	\$ 106.250	\$ 35.000	FRIDORA ELECTRICA SOBREMESA 1 SERVIDO ACERO INOX.		MISA VENTOS S.P.A	12
HORNOS COMBI ELECTR (10 BOLS) INDUSTRIAL	1	SI	\$ 6.500.000	\$ 30.000	\$ 6.530.000	\$ 6.500.000	\$ 35.000	HORNO EL CONVECCION (70X40X) BOLS 10 LIT		MISA VENTOS S.P.A	12
LAVAVASO 2 TAZAS 100X100CM (CENTRO BOLS)	2	SI	\$ 923.887	\$ 55.613	\$ 979.500	\$ 463.644	\$ 27.804	LAVAVASOS 2 TAZAS SECADOR (SERVIDO)		OPKO S.A.	12
LAVAVASOS 1 TAZA CULAVE DE BODILLA	14	SI	\$ 487.938	\$ 121.396	\$ 609.334	\$ 171.979	\$ 30.347	LAVAVASOS CON ESTRUCTURA TAZA CULAVASO 1 TAZA COMBINACION BODILLA		OPKO S.A.	12
MESON DESECCION BARRANCO ACERO INOX.	4	SI	\$ 627.925	\$ 92.447	\$ 720.372	\$ 156.161	\$ 23.112	MESON DE DESECCION METAL (50) MISCIONES		OPKO S.A.	12
MESON REFRIGERADO 120CM (7 MANTENEDORES)	4	NO	\$ 3.697.143	\$ -	\$ 3.697.143	\$ 924.286	Incluido en precio.	MESON REFRIGERADO S-2300		MIAMI S.A.	6
PLANCHA CHURRASQUERA A GAS 100X60X100CM	2	SI	\$ 2.386.364	\$ 70.000	\$ 2.456.364	\$ 1.230.182	\$ 35.000	PLANCHA LISA TOP A GAS LINEA 700 (70)		MISA VENTOS S.P.A	12
SARTEN BASCULANTE 80 LITS A GAS	1	SI	\$ 1.969.760	\$ 28.918	\$ 1.998.678	\$ 1.969.760	\$ 28.918	SARTEN BASCULANTE 80 LITS A GAS (70)		OPKO S.A.	12
VELOCIDAD DOBLE 900 LITS (SERVIDO) INOX	4	SI	\$ 2.801.136	\$ 140.000	\$ 2.941.136	\$ 700.284	\$ 35.000	VEHICULO VENTOS 2 PARRAS REGULABLES 10 CUBETA 1 PARRAS		MISA VENTOS S.P.A	12
BALANZA DIGITAL PLATAFORMA 50 KILOS INOX	5	NO	\$ 811.665	\$ -	\$ 811.665	\$ 62.933	Incluido en precio.	BALANZA DIGITAL PLATAFORMA (50)KILOS INOX 500X300X100		STEWART S.A.	6
COCCINA 100X INDUSTRIAL 6 COLUMNARIOS A GAS	4	SI	\$ 3.380.000	\$ 140.000	\$ 3.520.000	\$ 790.000	\$ 35.000	COCCINA 100X INDUSTRIAL 6 GAS DE 6 COLUMNARIOS		COMERCIAL BICO CHILE S.A.	6
BATIDORA INDUSTRIAL TOP BOLA ACERO INOX	2	SI	\$ 720.000	\$ 48.000	\$ 768.000	\$ 380.000	\$ 24.000	BATIDORA INDUSTRIAL TOP BOLA DE ACERO INOX 100X100X100		COMERCIAL BICO CHILE S.A.	6
CAMPANA INDUSTRIAL CENTRAL 120X120X120	8	SI	\$ 3.960.000	\$ 116.000	\$ 4.076.000	\$ 500.000	\$ 29.000	CAMPANA INDUSTRIAL CENTRAL 120 X 120 X 120		COMERCIAL BICO CHILE S.A.	6
MANGUERA 1/2 120X120X120 (SERVIDO) INDUSTRIAL	2	SI	\$ 700.000	\$ 22.000	\$ 722.000	\$ 350.000	\$ 11.000	SET DE CARRILES INDUSTRIAL / MANGUERA DE 1/2 METRO ESCUADRO		COMERCIAL BICO CHILE S.A.	6
HORNOS INDUSTRIAL 2 CAMARAS A GAS 80X100	2	SI	\$ 1.840.000	\$ 74.000	\$ 1.914.000	\$ 950.000	\$ 37.000	HORNO INDUSTRIAL A GAS DOS CAMARAS		COMERCIAL BICO CHILE S.A.	6
CENTRALISA DESECCIONALES DE VELOCIDAD	1	NO	\$ 2.232.954	\$ -	\$ 2.232.954	\$ 2.232.954	Incluido en precio.	SECADORA DE VELOCIDAD HOMER. MODE. 500X 120X100X		MARDEL S.A.	12
EQUIPAMIENTO GASTRONOMICO GENERAL	1	SI	\$ 15.240.000	\$ -	\$ 15.240.000	\$ 15.240.000					
<b>TOTAL DC</b>	<b>27</b>		<b>\$ 61.094.740</b>	<b>\$ 1.552.724</b>	<b>\$ 62.647.464</b>						

Fuente: Elaboración Propia.



**Imagen N° 4 : Principales Maquinarias para el proceso productivo**

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

Fuente: Elaboración Propia.

#### Anexo Nº 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.**



<b>Riesgo</b>	<b>Planes de Mitigación</b>
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 frío, 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.