



# **“REDKO”**

## **Parte I**

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

**Alumna: Francisco Javier Herrada Cisternas**

**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Julio 2017**

## Índice

Resumen Ejecutivo.....	6
I. Oportunidad de Negocio.....	8
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	10
2.1. Industria.....	10
Microentorno Industria .....	10
A. Tendencias.....	10
B. Ciclos.....	10
C. Reglas.....	10
D. Tamaño.....	10
E. Factores Críticos de la Industria.....	11
Macroentorno Industria .....	11
A. Análisis Pestel .....	11
B. Análisis Porter extendido de la Industria.....	12
2.2. Competidores .....	14
2.3.1. Clientes .....	16
Clientes A .....	16
Clientes B .....	17
Clientes C .....	17
2.3.2. Usuarios .....	17
2.3.3. Influenciador.....	18
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor .....	19
3.1. Modelo de Negocio.....	19
3.2. Descripción de la Empresa .....	21
Misión .....	22
Visión .....	22
Objetivos.....	22
Meta.....	22
Valores .....	22
Los factores críticos .....	22

3.3. Estrategia de Escalamiento. Visión Global .....	22
3.4. RSE y Sustentabilidad .....	24
IV. Plan de Marketing.....	25
4.1. Objetivos de Marketing .....	25
4.2. Estrategia de Segmentación .....	25
4.3. Estrategia de Producto/Servicio .....	27
4.4. Estrategia de Precio .....	29
4.5. Estrategia de Distribución .....	30
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas .....	31
4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	32
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma .....	34
V. Plan de Operaciones .....	36
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	36
5.2. Flujo de Operaciones .....	36
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación.....	37
5.4. Dotación (Descripción de cargo y Responsabilidades) .....	37
VI. Equipo del Proyecto.....	38
6.1 Equipo Gestor .....	38
6.2. Estructura Organizacional.....	38
6.3. Incentivos y Compensaciones.....	38
VII. Plan Financiero .....	39
Algunos de los supuestos fueron: Inflación anual del 3%, tipo de cambio \$660, aporte capital socios \$ 30 millones, empresa tipo SpA. La moneda en la evaluación es peso chileno.....	39
VIII. Riesgos Críticos .....	40
IX. Propuesta Inversionista .....	41
X. Conclusiones .....	42
XI. Bibliografía y fuentes principales.....	44
Anexos.....	45
Anexo N° 1: Principales Conclusiones a las Entrevistas .....	45
Anexo N° 2: Frecuencias de compras por categorías y formas de abastecimiento.....	46

.....	46
Anexo N° 3: Mix Actual Kioscos .....	47
Anexo N° 4: Zonificación Santiago .....	48
Anexo N° 5: Resumen de Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar .....	49
Anexo N° 6: Análisis Porter Industria .....	51
Anexo N° 7: Perfil cliente (kiosquero).....	53
Anexo N° 8: Listas de Precios REDKO.....	54
Anexo N° 9: Modelo Canvas REDKO .....	55
Anexo N° 10: Colegios sobre 500 alumnos por Zonas .....	58
Anexo N° 11: Costos y Margen REDKO .....	59
Anexo N° 12: Escalabilidad a 5 años .....	60
Anexo N° 13: Levantamiento de N° de kioscos por colegio.....	60
Anexo N° 14: N° Kioscos Zona 1, Segmento Objetivo.....	61
Anexo N° 15: N° de colegios segmento objetivo y sub segmentos .....	61
Anexo N° 16: Mapa de Posicionamiento REDKO Segmento Objetivo .....	62
Anexo N° 17: Nuevo Mix de productos REDKO (Año 1 y 2) .....	63
Anexo N° 18: Mapa de ubicación REDKO.....	64
Anexo N° 19: Venta promedio kioscos Zona 1.....	64
Anexo N° 20: Margen promedio kiosco .....	65
Anexo N° 21: Compra promedio por kiosco .....	66
Anexo N° 22: Potencial de compra segmento objetivo y sub segmentos .....	66
Anexo N° 23: Consumo promedio mensual cliente tipo A, B y C.....	67
Anexo N° 24.1: Proyección mensual de venta año 1 .....	68
Anexo N° 24.2: Proyección mensual unidades de venta año 1 .....	69
Anexo N° 24.3: Proyección Margen de Contribución año 1 .....	70
Anexo N° 25: Carta Gantt Plan de Marketing .....	71
Anexo N° 26: Cadena de Valor.....	72
Anexo N° 27: Factores críticos del negocio.....	73
Anexo N° 28.1 Detalle de proveedores por fase de inclusión de productos .....	74
Anexo N° 28.2: Mix inicial y fases de introducción posterior .....	75

Anexo N° 29: Política de abastecimiento, Mínimos de compra por proveedor y Vida útil .....	76
Anexo N° 30: Dotación Personal REDKO año 1 – 5 proyectado.....	77
Anexo N° 31: Flujograma de Procesos .....	78
Anexo N° 32: Metodología de Despacho .....	79
Anexo N° 33: Flujograma de REDKO previo al inicio de las ventas .....	80
Anexo N° 34: Detalle compra inicial por producto .....	81
Anexo N° 35: Descripción y requerimientos por cargo.....	82
Anexo N° 36: Remuneraciones por cargo .....	97
Anexo N° 37: Bodega y Oficinas REDKO.....	99
Anexo N° 38: Detalle gastos Mobiliario, Equipos computacionales y Equipamiento Bodega.....	100
Anexo N° 39: Organigrama REDKO año 5 .....	101
Anexo N° 40: Ciclo de días con venta efectiva año 2017 (referencia).....	102
Anexo N° 41: Descripción Proveedores .....	103
Anexo N° 42: Análisis Pestel .....	104
Anexo N° 43: Análisis Sensibilidad .....	105
Anexo N° 44: Presupuesto Caja .....	106
Anexo N° 45: Liquidación de Activos .....	107

## **Resumen Ejecutivo**

REDKO está proponiendo a la industria de venta de alimentos y bebidas en pequeños almacenes no especializados un modelo de consolidación de pequeños y medianos productores aumentando fuertemente la oferta actual de productos que cumplan la ley 20.606 de rotulación de productos, además de llegar de forma directa a los clientes que son los kioscos de colegios. ¿Cómo se solucionará?: Mediante alianzas con pequeños y medianos productores que están desarrollando o tiene el potencial de elaborar productos que cumplen con la ley, que son atractivos para los consumidores (Alumnos) y que no tienen la estructura para poder distribuir en forma directa en este canal. (Ver detalle en punto 3.1 Modelo de negocio).

Lo proyectado en REDKO, llega a punto de equilibrio en el mes 6, desde el mes 9 comienza a tener Ebitda positivo que en términos anualizados solo el primer año es negativo, pero desde el año 2 ya posee Ebitda positivo llegando al año 5 a un 13,8% y ventas de \$ 679 millones. La evaluación del Flujo Caja Neto a perpetuidad da como resultado un VAN de \$ 155 millones y una TIR de 81,21%. Mayores detalles financieros se detallan en punto VII. Plan Financiero.

## **Aspectos diferenciadores en la distribución:**

- Distribución de forma directa a kioscos de colegios, con flexibilidad de despachos semanales.
- Posibilidad de pedidos fragmentados.
- Manejo de sobre stock de los clientes, cambios de mercadería por productos de mayor rotación.

La estrategia se focaliza en una primera etapa en las comunas de la zona 1 de Santiago (Ver anexo N°4: detalle de las comunas), donde se definió como segmento objetivo a los colegios sobre 500 alumnos, teniendo un potencial de mercado de \$ 492 millones mensuales y un universo de 247 kioscos. Esta zona se abarcará en dos fases para centrar las fuerzas y las acciones en una primera etapa en, primero los colegios sobre 1.000 alumnos dentro

de la zona 1 en el primer semestre y el segundo semestre los colegios entre 500 y 1.000 alumnos, cubriendo al fin del primer año la totalidad de la zona 1.

Dentro del plan de escalamiento para el segundo año en adelante dentro del periodo de evaluación del proyecto se espera comenzar a cubrir el resto de las zonas de Santiago con gran potencial de mercado, como es el caso de la zona 2, zona 3 y zona 5 que poseen 115, 223 y 184 colegios respectivamente, de la misma forma que la zona 1 primero enfocado en los colegios sobre 1.000 alumnos y después en el restante de colegios mayores a 500 alumnos. Dentro del proceso de escalamiento se abre la opción de cubrir otros nichos de mercado en las zonas en las que se está llegando como son las universidades y oficinas, que ayudarán a aumentar el potencial de mercado y a subir las ventas en los periodos bajos como son las vacaciones escolares.

## **I. Oportunidad de Negocio**

La oportunidad de negocio nace de la situación actual en la que se encuentran los kioscos de colegios, los cuales han visto disminuidas drásticamente sus ventas, por la nueva Ley de rotulación de alimentos, la cual establece nuevos límites de azúcar, grasa, sodio y calorías en los productos y le prohíbe a la industria la publicidad dirigida a los menores de 14 años y su venta en los colegios; la baja de ventas es provocada principalmente por una oferta reducida de productos que cumplen con la norma, lo que es resultado de una lenta reacción por parte de los proveedores en desarrollar nuevos productos. (Ver Anexo N°1: donde se detallan las principales conclusiones de las entrevistas recopiladas en los colegios).

Los proveedores al no poder vender a los kioscos una cantidad importante de los productos que vendían antes, se les hace menos rentable llegar de forma directa, esto en base a la información recopilada en las entrevistas a los clientes y potenciales proveedores. Eso ha incrementado la forma de abastecimiento directa; en la cual los mismos dueños tienen que acercarse a un distribuidor para poder comprar algunos de los productos que antes llegaban de forma directa. Solo algunos proveedores grandes llegan de forma directa o algunos pequeños que surten uno o dos productos en zonas acotadas.

Las distintas frecuencias de consumo de los productos y las distintas formas de abastecimiento, (ver detalle en Anexo N°2) provocan descuadre en los manejos de inventarios generando quiebres y sobre stock de algunos productos, ya que no es fácil cuadrar la demanda de los productos con las distintas formas de abastecimiento y frecuencias de compra.

Dentro del escenario actual que se vive en la industria, REDKO se enfocará principalmente en aumentar la baja variedad de productos saludable que existe hoy en día, y de ayudar a mejorar a la optimización de inventarios en los Kioscos, lo cual ha llevado a una disminución en las ventas. Para esto se plantean una serie de medidas las cuales se detallarán de forma más amplia cuando se especifique las características del modelo de negocio y se detallen los productos/servicios, y como se adaptan a las necesidades de los consumidores:



- **Aumento del mix de productos:** Se definieron 5 categorías de productos, las cuales fueron levantadas por medio de focus group a alumnos de colegio. Tras esa definición por medio de una variedad de pequeñas y medianas empresas se busca cubrir esas categorías por medio de productos que sean novedosos y del gusto de los alumnos, y que en definitiva ayuden a aumentar la oferta y las ventas en los kioscos de los colegios.
- **Optimización de las compras y de manejo de inventarios (quiebres/sobre stock):** Disminución del formato mínimo de compra con despacho directo y de forma periódica, manejo de ciclos de compra y control del sobre stock.

Con estas medidas se espera poder entregar mayores beneficios a los kioscos que vayan en directa relación a la recuperación de sus ventas y el manejo de inventarios óptimos, por medio de un mayor mix de productos saludables y una mejora en la cadena de abastecimiento, tanto en lo que se refiere a la posibilidad de comprar de forma más continua, como en la adaptación del mínimo de compra, de acuerdo al consumo de cada local con entrega de forma directa.

La oportunidad de negocio se sustenta por la poca variedad de productos que actualmente se encuentran disponibles en los kioscos, y en la lentitud de los grandes proveedores para responder al cambio en la regulación, por lo que se abre la posibilidad de articular a proveedores más pequeños que están dispuestos a desarrollar, o que ya cuentan con productos que cumplen con la Ley, para así poder ofrecer un mix más amplio que mejore la variedad a los kioscos. A esto se le suma el potencial de mercado que presenta este canal, el cual se estima en una primera etapa en \$492 millones de pesos mensuales, centrándose primeramente en la zona 1. (Ver Anexo N°4: donde se detalla la forma de zonificar Santiago y el cálculo de la estimación de mercado).

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### 2.1. Industria: Venta al por menor de alimentos y bebidas en pequeños almacenes no especializados (kioscos).

#### Microentorno Industria

**A. Tendencias:** El Estado ha impulsado medidas que buscan controlar la obesidad infantil, por medio de actividades que fomentan la vida saludable en los colegios y con una nueva Ley que obliga a las empresas a rotular los productos que excedan la norma en cuanto a la cantidad de azúcares, grasas saturadas, sales y calorías prohibiendo el expendio de ellos en los kioscos de colegios. (Ver Anexo N°5: tendencias a nivel global de productos saludables).

La poca oferta y la prohibición de vender ciertos productos, además ha generado en algunos casos el nacimiento de un mercado negro en los colegios por parte de alumnos. Esto según información recabada en las entrevistas efectuadas a los kioscos en la fase investigativa del proyecto.

**B. Ciclos:** Los períodos de venta en esta industria se centran en 10 meses del año, esto dado por los meses de vacaciones (enero y febrero), donde los colegios están sin clases y el funcionamiento de los kioscos baja casi a cero. Dentro del año académico además hay algunas épocas como vacaciones de invierno, fiestas patrias y feriados que hacen disminuir las semanas de clases y como consecuencia el funcionamiento de kioscos (Ver Anexo N°6: muestra gráficamente el ciclo estimado para el año 2017).

**C. Reglas:** La Ley 20.606 promulgada el año 2016 prohíbe la venta en los colegios de cualquier producto que lleve algún octágono con alguna advertencia impresa.

**D. Tamaño:** A nivel nacional los colegios con matrícula activa alcanzan un total de 12.000 establecimientos, dentro de los cuales Santiago se lleva el mayor peso con 3.167 colegios. Dentro de ellos hay alrededor de 5.700 kioscos, considerados como la industria relevante en una primera etapa, ya que el negocio se enfocará en Santiago en sus inicios, siendo la zona 1 la elegida para partir (Ver Anexo N°4: detalle del potencial de venta zona 1).

**E. Factores Críticos de la Industria:** Los principales factores a los que debe enfrentarse la industria son:

- Ofrecer un mix que cumpla con la Ley 20.606 que limita y regula los productos que se pueden comercializar en kioscos de colegios.
- Baja oferta por parte de los proveedores.
- Marco regulatorio por parte del gobierno que podría cambiar en el tiempo poniéndose más exigente.
- Clientes con baja en las ventas.
- La Ley dejó muy perjudicado a los kioscos de colegios, ya que no pueden vender productos que vengan con algún rótulo impreso, los locales fuera del establecimiento si pueden, lo que genera una competencia desleal.
- Dar a conocer a los usuarios (alumnos, padres-apoderados, colegio) el cambio de cultural que se busca tras la ley y que existirá un cambio en lo que se ofrecerá en los colegios.

## **Macroentorno Industria**

**A. Análisis Pestel:** Del análisis Pestel que se puede revisar en el Anexo N° 42, se puede concluir que la industria se está adaptando, aunque de forma lenta, a la nueva Ley. Hay presiones políticas y legales para que la sociedad baje los índices de obesidad, por medio de diversas medidas, pero no todos los sectores están de acuerdo en cómo se han hecho las cosas y como se puso en práctica la nueva Ley de rotulación.

La tendencia a la alimentación saludable continua en alza y la sociedad está más preocupada de su salud y como se alimenta; por lo tanto, la industria y los proveedores deben seguir adaptándose a los distintos cambios que tendrá la Ley en busca de nuevas oportunidades. Para las Pymes esto puede presentar una gran oportunidad al tener una mayor flexibilidad para adaptarse.

El futuro de cómo va a ir avanzando la Ley, es incierto, según opiniones recopiladas en investigación de mercado y por poco claro que ha sido el gobierno en definir el futuro de Ley

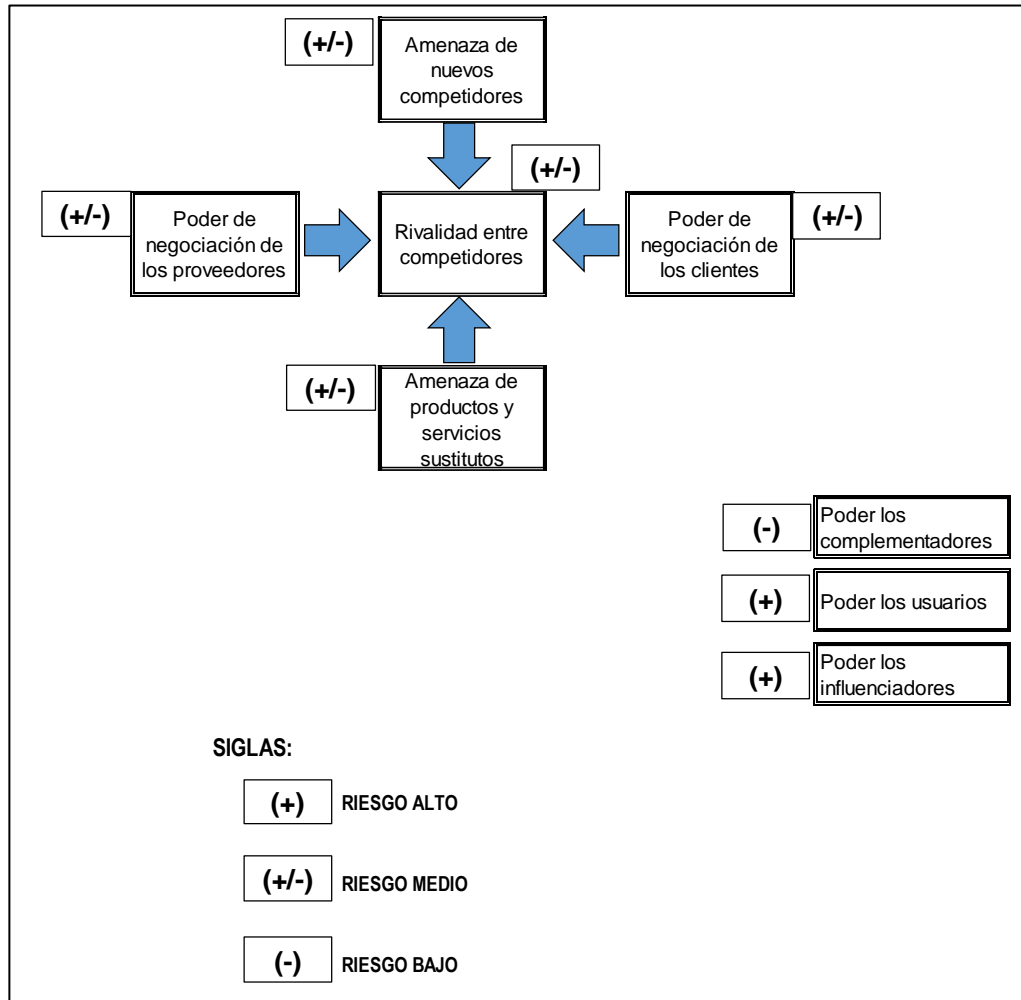
por las presiones de la industria, va a depender mucho del nuevo gobierno y como se manejen las presiones políticas y empresariales que existan.

Riesgos existentes evaluados, uno de ellos es la presión empresarial para cambiar o extender plazos de la implementación de la ley (queda cambios en el año 2018 y 2019). El segundo es la fiscalización de los colegios sea baja y que comiencen a ofrecer en kioscos productos con logo e impacte en el crecimiento de productos regidos a la ley. La tercera es que la medida solo sea tomada cómo una moda y no cambio de hábitos de alimentación.

El plan de mitigación acá es estar informados frente a los cambios o actualizaciones a la Ley, la oportunidad para pequeños productores está en que puedan ser subvencionados para desarrollar productos bajo la Ley.

Respecto a las exigencias, se debe disponer de una oferta más amplia de productos saludables a precios competitivos, desarrollando y manteniendo un abanico de proveedores. Esto se suma a la tendencia país a comer saludable, principalmente por la obesidad en todas las edades. La tendencia saludable está en alza y la industria debe madurar la reglamentación.

**B. Análisis Porter extendido de la Industria:** Venta al por menor de alimentos y bebidas en pequeños almacenes no especializados (kioscos).



Fuente: Elaboración Propia.

En conclusión, como se puede visualizar en el cuadro resumen descrito más arriba del atractivo de la industria y en el detalle de cómo actúa cada fuerza (Ver el Anexo N°6), se está ante una industria atractiva en el escenario actual al existir la oportunidad en el desarrollo de productos-proveedores y de crear un modelo que actualmente no existe, en la cual no existe un estándar de competidores, hay varios modelos de negocio distintos y no hay ningún competidor que integre todos los productos y que además se preocupe de entregar novedades que refresquen el mix de productos actual que se vende en los kioscos, por lo que la rivalidad entre ellos no es muy alta. Los proveedores tienen un poder de negociación medio, pero en su mayoría presentan un bajo potencial de integración hacia adelante. La posibilidad de entrada de competidores es concreta, si es que ven el potencial del canal y el crecimiento que pueden llegar a tener, por lo que es fundamental establecerse

como el primer distribuidor de productos saludables enfocado en los kioscos, dando a la empresa el reconocimiento de marca que ayudará a sustentar en cierto momento la entrada de competidores con modelos de negocios similares en el futuro. Esto complementado con un mix de productos y servicio que tiene que estar en constante renovación o mejora.

Los usuarios son parte del análisis extendido y el riesgo es alto, ya que serán ellos determinantes en el futuro de los cambios de productos en la industria, es decir, son y serán los que influirán a los distintos proveedores con sus preferencias y gustos.

## 2.2. Competidores

Existe una rivalidad entre los competidores con sistemas de abastecimiento de forma directa o en local, y en general con una oferta de productos reducida, ya sea una categoría como es el caso de las empresas de bebestibles o con un mix de productos un poco más amplio como son los distribuidores que vende en sus locales y donde el kiosquero tiene que acercarse a ellos para abastecerse. Dentro de los competidores no hay un líder de mercado que se escape, por lo que la industria se ve bastante disgregada.

### Principales competidores

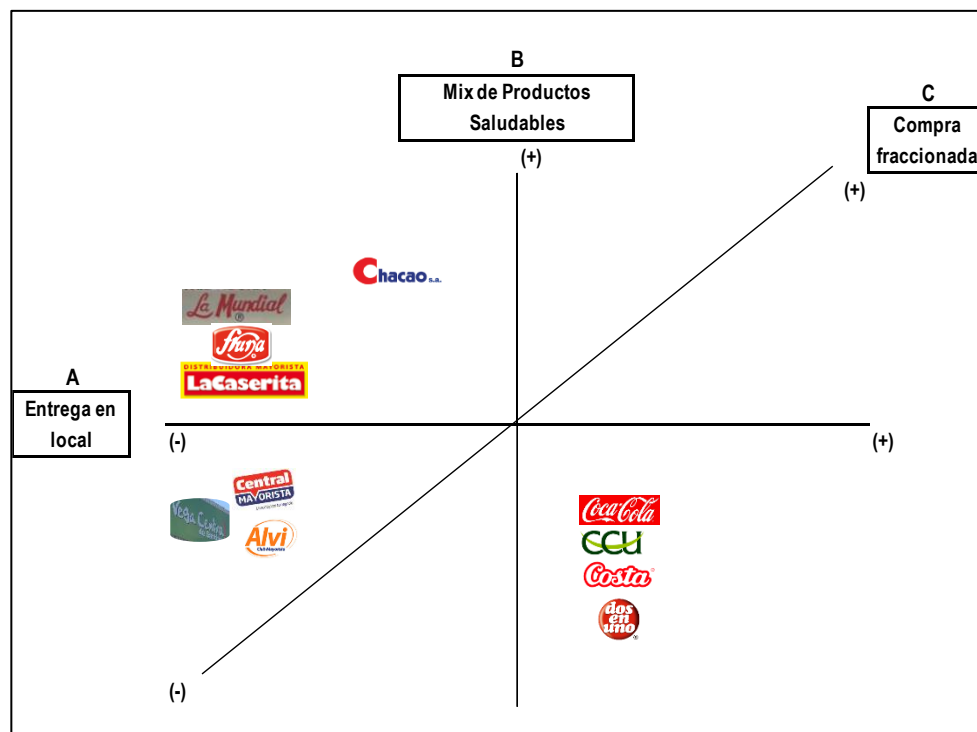
- **Única categoría:** *Coca Cola* y *CCU*, ambos abastecen de forma directa una única categoría, que son los bebestibles, específicamente, bebidas de fantasías, jugos y agua mineral, con una periodicidad de entrega de 2 a 3 veces por semana.
- **Multi categorías:** Aquí se encuentra los competidores que tienen venta vía mesón o por medio de sala tipo supermercado.

### Tipos de comercialización

- **Venta por medio de sala:** *Alvi* y *Central Mayorista*: Ofrecen precios atractivos por volumen de compra, su enfoque son los pequeños almacenes, si bien no tienen un mix de productos saludables tan amplio, son los que actualmente presentan una mayor profundidad en cuanto a formatos de un mismo producto. No poseen servicio de despacho.

- Venta por mesón:** *Fruna, La Mundial y La Caserita:* Estos tres competidores se han agrupado ya que poseen características muy similares, como lo es la venta en mesón, venta de productos fraccionada, se enfocan en la venta a pequeños kioscos de la calle o vendedores ambulantes, no disponen de servicio de despacho. No cuentan con un amplio mix de productos, su mayor venta son golosinas y snacks que no cumplen la nueva Ley.
- Despacho directo:** *Comercial Chacao:* La primera fortaleza versus los anteriores es su servicio de despacho directo a local, tiene un enfoque al canal Horeca e institucional, puede ser uno de los competidores potenciales a replicar el modelo de llegar directo a los kioscos, actualmente no es su foco, tiene un buen mix de productos, pero con formatos no adaptados a los kioscos, como cereales inflados, barras de cereales, galletas (importadas), jugos (importados). Su debilidad es su sistema rígido de despacho.

Mapa de posicionamiento competencia:



Fuente: Elaboración Propia.

Lo que se grafica en el mapa de posicionamiento son tres variables: A. Entrega en local son las empresas que entregan sus productos donde el cliente; B. Mix de productos saludables, se refiere a la cantidad de productos disponibles para vender en kioscos de colegios; C. Compra fraccionada, se refiere a los clientes que no tienen requisito de comprar por unidad de medida del productor (por ejemplo: caja contenedora con 240 barras de cereal, si no que puede solicitar 2 o 3 display de 20 unidades).

Se observa que gran parte de los competidores no entregan en local y poseen una disponibilidad de mix saludables media (La Mundial, Fruna, entre otros). Los que no entregan en local, poseen una baja oferta de productos y no cuentan con opción de compra fraccionada, están en la parte inferior izquierda (Central Mayorista y Alvi, entre otros). Luego tenemos en la parte inferior derecha grandes proveedores que entregan de forma directa al local, pero poseen baja oferta de productos (única categoría), con posibilidad de despachos en forma fraccionada.

### 2.3.1. Clientes

- **Cliente:** Dueño(a) de kioscos de colegio que son personas naturales o administrados por centro de padres o centro de alumnos.
- **Usuario:** Principalmente alumnos de colegios, además de profesores, otros trabajadores del colegio y visitas.
- **Influenciador:** Padres y profesores del colegio.

Los distintos clientes se pueden agrupar en tres categorías de acuerdo a sus motivaciones y hábitos de abastecimiento, las categorías de productos que compran los kioscos de colegios grandes o chicos son relativamente las mismas, no siendo una variable preponderante para clasificar a los clientes, no obstante, si difieren en la profundidad del mix de productos que se puede encontrar entre uno y otro.

**Clientes A:** Son aquellos que valoran un mix de productos amplio, buscando innovar con productos nuevos, optimizar sus tiempos, y abastecerse de una manera efectiva y que esto no les quite mucho tiempo, la variable precio es preponderante, pero no es determinante ya que se ponderan otros atributos como despacho a local, periodicidad de entrega y variedad.



No tiene problemas en centralizar sus compras en pocos proveedores si es que cumplen con sus requisitos de elección, son clientes que donde las actividades de fidelización son importantes y pueden generar buenos créditos, ya que tienden a ser leales con sus proveedores.

**Clientes B:** Se caracterizan por tratar de mantener un pool de proveedores más amplio para no generar una dependencia con alguno en particular, les gusta poder mezclar la forma de abastecimiento, si bien valoran la entrega a local y es un plus, piensan mantener la compra directa ya que hay categorías que les gusta comprar de forma directa, como, por ejemplo: las frutas. Generalmente tienden a tener un mix más acotado de productos, ya que buscan productos que estén probados, son clientes más rutinarios, menos arriesgados en incluir productos nuevos, por miedo a la baja rotación y quedar con inventario, tienden a tener una relación más lejana con sus proveedores y el precio tiene una relevancia mayor que el clúster anterior a la hora de tomar una decisión versus otras variables como la entrega.

**Clientes C:** Son los clientes más intransigentes y su principal valoración es el precio, buscan la oferta de forma constante, sin darle mucho valor al resto de los servicios o atributos que un proveedor les pueda entregar, si un día encuentra un producto a más bajo precio lo compra y deja a su proveedor actual, prefieren comprar en distintas partes en busca del menor precio posible, con respecto a la inclusión de productos nuevos tienen una postura neutra no están enfocados en ellos, pero están dispuestos a incluirlos en algunos casos siempre y cuando estén a un precio menor dentro del rango que ellos tienen definidos para cada categoría de forma mental. (Ver Anexo N°7: para ver un detalle de los tipos de clientes).

**2.3.2. Usuarios:** El principal consumidor de los productos son los alumnos de los colegios que tienen entre 6 y 18 años, dentro de la región metropolitana. Del total de alumnos de un colegio entre un 75% a un 85% de ellos compra en el kiosco del colegio a lo menos una vez al mes, según la información recopilada en las entrevistas a los dueños de los kioscos, su compra promedio es de \$ 1.000 pesos, como grupo tienen un alto poder ya que son finalmente quienes deciden que producto comprar, el costo de cambiarse de un producto a otro es bajo, por lo que es fundamental conocer sus gustos, estructurar la propuesta de

productos de acuerdo a sus preferencias y dar a conocer e incentivar el su consumo a través de actividades de marketing. Están dispuestos a probar nuevas cosas, aunque hay categorías de productos donde es más relevante la marca que están consumiendo como es el caso de las bebidas y helados.

**2.3.3. Influenciador:** Los padres han tomado un rol más importante dentro de la decisión de los productos a consumir, tratan de influenciar a sus hijos a consumir productos que sean saludables, y tiene un rol primordial en las primeras etapas de la época escolar, en las etapas primarias del colegio el rol de Influenciador (Padres) es muy relevantes para la elección de los productos que consumen su hijo en la colación.

### III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

#### 3.1. Modelo de Negocio










El modelo de negocio de REDKO como se ha mencionado, viene a solucionar la baja oferta de productos saludables en los kioscos de los colegios, por medio de la articulación de medianos y pequeños proveedores que están desarrollando o tiene el potencial de elaborar productos que cumplen con la ley de etiquetado, y que no tienen la estructura para poder distribuir en forma directa en este canal. El proceso de búsqueda de estos proveedores irá en congruencia con la estructura de categorías de productos que se definieron como claves para ofrecer a los consumidores finales tras el focus group realizado a un grupo de alumnos de distintos colegios de la Región Metropolitana, las categorías definidas son: Golosinas, Snack, Galletas y Panes; Bebestibles/Lácteos y Complementos. (Ver detalles del mix de producto en el punto 4.3 estrategia de Producto/Servicio).

La búsqueda de los proveedores se hará por medio del equipo gestor más alianzas con Sercotec y Corfo, que ayudarán a REDKO a conectarse con PYMES que están buscando financiamiento y oportunidades de crecimiento. Después de encontrar al proveedor se realizarán acuerdos de exclusividad para la comercialización de sus productos en los kioscos de los colegios los cuales se renovarán de forma anual, se definirán potenciales de compra y se analizará su potencial de producción el cual tiene que ir acorde a la escalabilidad del proyecto de REDKO.

Aparte de la renovación del mix a los kioscos, REDKO buscará apoyar la gestión de los kioscos por medio de la optimización en las compras y el manejo de inventarios (Quiebres/Sobre Stock), posibilitando las compras diarias con despacho directo en lotes de ventas menores, se irá recopilando información de compras para construir proyecciones de consumo de cada cliente de acuerdo a sus comportamientos históricos, sabiendo cuales son los productos de alta rotación y evitando los quiebres de stock vía sugeridos de compra enviados a los clientes. Para los productos de sobre stock y de baja demanda, se ofrecerán cambios de estos por productos de alta rotación, con la condición que estos tengan como máximo el 50% de su vida útil transcurrida para ser cambiados.

En conclusión, el modelo de negocio se enfoca en innovar en la forma actual como se abastecen los kioscos y entregar un mix renovado de productos que potencie la base actual

de productos que se encuentra en los kioscos. Esto queda plasmado en el modelo de Canvas. (Ver anexo N°9: donde se explican los puntos del modelo Canvas).

MODELO CANVAS REDKO				
 <p><b>Asociados Clave // Partnership</b></p> <p><b>Colegios</b>, son claves al informar los productos saludables que dispondrá el kiosco.</p> <p><b>Madres y Padres</b>, al estar informados de la nueva oferta que dispone el kiosco, tendrán la tranquilidad del consumo de sus hijos.</p> <p><b>Proveedores</b> estratégicos, serán ellos los que propondrán nuevos productos o cambios de la oferta actual. Se buscará alianzas de largo plazo con ellos.</p>	 <p><b>Actividades Claves</b></p> <p><b>Marketing</b>, existirán actividades desde un inicio para provocar a los usuarios con la nueva oferta que estará en los kioscos</p> <p><b>Logística</b>, se entregará de forma directa a los clientes en su(s) local(es)</p> <p><b>Búsqueda constante de proveedores y renovación de mix</b>, la que será en parte con alianzas con Sercotec y Corfo</p> <p><b>Fidelización</b>, actividades de apoyo con reconocimiento y construcción de estadística para ofrecer anticipación a sus necesidades</p>	 <p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p><b>Distribución de productos</b> saludables a los kioscos de colegios, con la articulación de medianos y pequeños productores, con el fin de aumentar fuertemente y mejorar el mix de productos existentes.</p> <p><b>Despacho directo</b>, con formatos de venta reducidos (fragmentados) y con frecuencia periódica según necesidad del cliente</p>	 <p><b>Relación con los Clientes</b></p> <p><b>Visita</b> constante y planificada de ventas a kioscos de colegios</p> <p><b>Seguimiento</b> telefónico a pedidos y necesidades de clientes, usuarios o influenciadores</p>	 <p><b>Segmento de Clientes</b></p> <p><b>Kioscos de colegios</b></p> <p><b>Usuarios</b>, clasificados en Alumnos, Padres-Apoderados, Profesores.</p>
	 <p><b>Recursos Claves</b></p> <p><b>Almacenaje</b>, que es donde se almacenarán los productos de los distintos proveedores</p> <p><b>Transporte</b>, el servicio será tercerizado</p> <p><b>Mix de productos</b>, es el gran aporte de REDKO a la industria al integrar los productores</p> <p><b>Fuerza Ventas</b>, es la que buscará las oportunidades en el mercado en los distintos kioscos de colegios</p>	<p><b>Administración</b> de los Ciclos de compra (con la construcción de estadísticas) y control de sobre stock de los clientes.</p>	 <p><b>Canales</b></p> <p><b>Venta directa</b> con visita en terreno a clientes y seguimiento telefónico</p> <p><b>Asistentes</b>, cuando ingresen a REDKO se realizará gestión de ventas vía telemarketing</p>	
 <p><b>Estructura de Costos</b></p> <p><b>Distribución</b>, es el Costo de transporte</p> <p><b>Bodega</b>, gasto mensual de arriendo</p> <p><b>Equipo Ventas</b>, es el recurso humano disponible</p> <p><b>Costo del Producto</b>, precio de compra a los proveedores</p> <p><b>Marketing</b>, son las actividades para dar a conocer los productos que dispone REDKO y el modelo de trabajo</p>		 <p><b>Flujo de Ingreso</b></p> <p><b>Ventas</b> de productos saludables</p> <p><b>Rebate y Rapel</b> por compra a proveedores</p> <p><b>Aportes logísticos</b> de proveedores</p> <p><b>Aportes para actividades</b> de MKT</p>		
<p>Fuente: Elaboración Propia</p>				

Luego de utilizar la herramienta Canvas para explicar el modelo de negocio se detallará las principales fortalezas y debilidades del proyecto.

### **Fortalezas:**

- Consolidación de la oferta y un mayor mix que cumpla con la Ley, que llega de forma directa en relación con las necesidades y gustos de los alumnos.
- Compra fraccionada, se refiere a que no será requisito que los clientes soliciten pedidos cerrados en cajas contenedoras (mayor unidad de embalaje) como pedido mínimo de compra, podrán realizar compras según su requerimiento.

### **Debilidades:**

- Factor costo de transporte, este es uno de los costos relevantes del modelo, se necesita un volumen óptimo que está definido como la capacidad máxima del camión, por lo que es prioridad buscar volumen y demanda sostenible.
- Respaldo financiero, como es un emprendimiento el financiamiento y flujo de caja es fundamental, por lo que será clave una buena administración financiera. El nivel de riesgo es alto frente a grandes compañías que pueden bloquear la entrada con fuertes bajas de precios.

### **3.2. Descripción de la Empresa**

La industria que estará REDKO es la venta al por menor de alimentos y bebidas en pequeños almacenes no especializados (kioscos) dentro de los colegios, para esto REDKO cuenta con la capacidad de hacer lectura de mercado ante la baja oferta de productos, sus creadores tienen experiencia en la cadena de abastecimiento y en la comercialización, poseen una red de contactos amplia de productores nacionales e internacionales de productos alimenticios, por lo que es una ventaja al momento de crear y consolidar un nuevo mix de productos para entregar a los kioscos que cumplan con la condición de ser atractiva para los consumidores, que sea apta para la venta según la nueva Ley de etiquetado, y que sean a precios competitivos.

A la diferenciación obtenida por el mix, se suma la entrega en los kioscos de forma directa y flexible, es decir, adaptándose a sus cantidades de consumo, evitando con esto sobre stock de productos y quiebres, vía sugeridos que se enviarán de forma semanal de acuerdo al promedio histórico de compra.

**Misión:** Distribuir productos saludables a kioscos de colegios de forma directa y con un amplio mix de productos, innovado en el desarrollo de productos para aumentar la oferta existente.

**Visión:** Ser el mayor distribuidor de kioscos de los colegios en la zona 1 en los próximos 3 años, entregando productos y servicios diferenciadores.

**Objetivos:** Lograr facturar \$ 161 millones de pesos en el primer año de distribución en la zona 1.

**Meta:** Lograr una buena introducción en el sub segmento de colegios sobre 1.000 y 500 alumnos, para alcanzar los objetivos de ventas esperadas.

**Valores:** Orientación al consumidor final, buscar la innovación continua en el desarrollo de productos y un compromiso con nuestro cliente de satisfacer sus necesidades y optimización en las ventas

### **Los factores críticos**

- Logística de salida: Los despachos a clientes de forma oportuna son fundamentales para que no exista resistencia al cambio y exista recompra en esta primera etapa.
- Lograr capturar las necesidades de los consumidores.
- Integración de productores: Es el corazón del modelo, la búsqueda de nuevos proveedores será constante, con el fin de poder renovar y ofrecer productos atractivos para los alumnos.
- Ser capaces de fidelizar en el tiempo a los clientes (Kiosqueros) para evitar la entrada de nuevos competidores.
- Encontrar proveedores que puedan sustentar los objetivos de crecimiento y amplitud de mix requeridos.

### **3.3. Estrategia de Escalamiento. Visión Global**

El negocio se plantea en una primera etapa de creación e introducción en la Región Metropolitana, específicamente en la Zona 1 en colegios sobre 500 alumnos. El primer paso en la escalabilidad estará dado en la misma Zona 1 más la zona 2 y 3, pero en otros segmentos identificados como universidades e institutos, esta etapa se estima abarcarla

en el año 2. El crecimiento esperado en los primeros años se experimentará con una cercana relación con los clientes, entendiendo su problemática actual y proponiendo la nueva oferta de productos para revertir la crisis de la baja venta post Ley. Se implementarán indicadores de entrega diarios con el objetivo de lograr un Fill rate óptimo entre un 98% - 100%, acompañado de mediciones del nivel de servicio, específicamente problemas de despacho y devoluciones.

En términos de tendencia, la alimentación saludable ya es una realidad transversal en la sociedad, y es donde se está enfocando el negocio, por esto y como se mencionó en el escalamiento del año 2 se empezará a entrar a nuevos segmentos como universidades e institutos, donde la experiencia obtenida los primeros años nos servirá para poder ingresar a estos canales de forma más rápida, no se visualizan barreras de entrada altas.

El paso siguiente con 3 años de experiencia y con cobertura en tres segmentos de la Zona 1, 2 y 3 es escalar a un nuevo segmento, oficinas y entrar a la zona 5 en Kioscos en colegios sobre 500 alumnos. Para el año 4, se está proyectando entrar en la zona 5 a universidades e institutos, y comenzar e finales de ese año a explorar segmento oficina. En el año 5 el objetivo es llegar a una cobertura importante en segmento oficinas. En Anexo N° 12 se representa gráficamente la escalabilidad en periodos de año y segmentos.

### 3.4. RSE y Sustentabilidad

Para este punto REDKO usará como referencia el modelo piramidal planteado por Carroll, en su libro “Carroll AB 1.979 the pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders”, donde detalla 4 niveles de responsabilidad en una organización: Económicas, Éticas, Sociales y Legales, donde se agregará un componente adicional de responsabilidad que es el medioambiental dado la relevancia que ha tomado este tema en el último tiempo.

R. Económicas	- Buscar la rentabilidad de la empresa, de forma eficiente sin prácticas que atenten con la empresa o el entorno.
R. Éticas	- Establecer practicas comerciales y operacionales que no etenten con la ética de la empresa, ni con los derechos de los clientes y usuarios.
R. Sociales	- Aportar por medio de la distribución de productos saludables a la disminución de la obesidad en Chile a niños y adolescentes. - Ayuda a la transversalidad, que haya una mayor oferta de productos saludables en todos los tipos de colegios: municipales, particulares y particular subvencionado.
R. Legales	- Cumplir con que los productos ofrecidos cumplan con la ley 20.606.
R. Medioambientales	- Promover las buenas prácticas ambientales en todo el proceso de comercialización de los productos. - Promover el reciclaje en los niños y adolescentes que son los clientes finales de los productos que se venden.

Fuente: Elaboración Propia.

Los valores éticos de REDKO, y que forman parte de la responsabilidad social y sustentabilidad, son los siguientes:

- **Alimentación Saludable:** Se busca promover y educar a los niños y jóvenes, en el bienestar que genera buenos hábitos de alimentación.
- **Responsabilidad:** REDKO se hace responsable de cara a sus clientes y proveedores, buscando las buenas prácticas y privilegiando el comercio justo, el desarrollo integral de todos los que forman parte de la cadena.
- **Integración:** Apoyar al desarrollo de pequeños proveedores, dándole la oportunidad de poder entregar sus productos en canales que no están llegando, y aportando a que nuevos consumidores puedan consumir sus productos y tener más variedad.



## IV. Plan de Marketing

### 4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de REDKO se centran en tres áreas: producto/servicio, ventas y distribución, estos son los pilares que nos ayudarán a materializar la oportunidad de negocio que presenta la industria.

Objetivo	Descripción	Unidad Med.	Meta
Duplicar la oferta de productos saludables en los Kioscos	Ser el distribuidor con el mayor mix de productos saludables y duplicar la oferta actual que pueden optar los kioscos.	N° Sku Mix Actual Kioscos vs N° Sku Mix Nuevo Propuesto	dic-18
		N° Sku Redko vs N° Sku Competencia	dic-18
Ventas Sub-Segmento	Alcanzar un 25% de participación en el segmentos de colegios sobre 1000 alumnos	Venta Redko Sub Segmento/Potenci al Total Ventas Sub Segmento	dic-18
Ventas Segmento Objetivos	Alcanzar un 10% de participación en el segmentos Objetivos colegios sobre 500 alumnos	Venta Redko Sub Segmento/Potenci al Total Ventas Sub Segmento	dic-18
Optimizar costo de distribución	Que los costos de distribución no superen el 5% de la venta	Costo Fletes/Ventas	dic-18

Fuente: Elaboración Propia.

### 4.2. Estrategia de Segmentación

Para segmentar el mercado primero se comenzó definiendo al cliente objetivo, el cual se especifica como aquel kiosquero que es dueño directo o es contratado por el colegio o centro de padres, pero que no pertenece a alguna empresa externa que concesiona el kiosco. Luego para dimensionar el tamaño de mercado al que se quiere enfocar en una primera etapa, se filtraron todos los kioscos de los colegios de la región metropolitana que poseen sobre 500 alumnos y luego se ponderaron los diversos factores determinantes para el éxito de la idea de negocio; como es el caso del costo de transporte, potencial de número de clientes y potencial de compra, definiéndose en una primera etapa enfocarse en una zona en el primer año y luego ir escalando el negocio al resto de las zonas (Ver detalle en Anexo N° 10).

Como se puede visualizar en Anexo N° 10, la zona que cumple de mejor forma con los

factores claves que pueden sustentar un buen inicio de la idea de negocio, es la zona 1, ya que posee la mayor venta promedio por alumno de las zonas y además la mayor concentración de colegios por  $\text{KM}^2$ , lo que hace más eficiente los costos de transporte. Esto se complementa con el alto número de alumnos por zona 156.196 y por el N° de colegio sobre 500 alumnos que son 162.

De la zona 1 elegida se tiene un N° de 162 colegios, pero de ese universo hay que descontar el porcentaje de colegios donde el administrador de los kioscos y del casino es una empresa externa, ese porcentaje es alrededor de un 10% según las fuentes recopilada de Sodexo, Aramark y Casinos Chile, con eso se llega a un N° de colegios de 145 colegios aproximadamente. De este nuevo universo de colegios, hay que descontar los kioscos que están dentro de un mismo colegio y son de empresas externas, por ejemplo, cuando en un colegio hay dos kioscos y uno es de un concesionario particular y el otro es parte del casino que está administrado por una empresa externa. Según las estimaciones recopiladas en las entrevistas se estima que un 30% de los colegios posee uno de sus kioscos administrado por el mismo concesionario del casino, que a su vez son empresas externas de gran envergadura, por lo que el promedio de kioscos en esos colegios baja de 2, que es el promedio de kioscos de la zona a 1, con esa información se llega a un universo de 247 kioscos (Ver promedio de kioscos y cálculo de kioscos en Anexo N° 13 y 14)

Luego de definir el segmento objetivo para abarcar el primer año, se realizó una sub-segmentación del mismo, en los kioscos de los colegios sobre 1.000 alumnos y entre los kioscos de los colegios entre 500 y 1.000 alumnos desde el mes de julio en adelante, además de diferenciarlos entre colegio particulares, municipales, particular subvencionado y corporación de administración delegada, con el objetivo de poder realizar actividades diferenciadas en los distintitos grupos y tipos de perfiles de clientes (A, B y C), como son listas de precios diferenciadas, estrategias de promociones, entre otras, que vayan en directa relación con el logro de los objetivos descritos en el punto anterior “Objetivos de Marketing”. (Ver Anexo N° 15: detalle de los sub-segmentos)

Dentro del segmento objetivo se quiere posicionar a REDKO como un proveedor que se diferencia por su oferta de productos, distribución de forma directa y por la flexibilidad tanto en los montos mínimos de compra como en la periodicidad de los despachos. (Ver Anexo N° 16: posicionamiento de REDKO).

### **4.3. Estrategia de Producto/Servicio**








La estrategia se basa en entregar beneficios que diferencien a REDKO del resto de los proveedores actuales, ofreciendo una nueva oferta de productos y servicios que busquen dar solución a las problemáticas de los kioscos, que se han potenciado con el nuevo escenario que viven desde que se promulgo la nueva Ley de etiquetado. Estas estrategias van en directa relación con el mix de productos, optimizar la forma de abastecimiento y en ayudar al manejo de inventarios.

Principales características de las estrategias productos/servicio:

- Se definieron 5 categorías de productos: Golosinas, Snack, Galletas y Panes, Bebestibles/Lácteos y Complementos, por medio de un focus group en alumnos de la Región Metropolitana y por las entrevistas realizadas en la fase inicial del proyecto. Cada categoría cumple un rol importante para ofrecer un mix completo y variado al kiosquero que cumpla de mejor forma los requerimientos y gustos de los alumnos. La propuesta inicial de mix para el primer año cuenta con 19 productos para el primer semestre que cubren 4 de las 5 categorías. (Ver anexo 28.2 con el mix inicial y las inclusiones por año). dejando afuera a la categoría de complementos que son los productos de alta rotación y donde la marca del producto es relevante como es el caso de bebidas, helados y algunos lácteos, y donde en un inicio REDKO no tendría ventajas relevantes en su poder de compra (en esta categoría) como para ofrecer precios atractivos a los clientes, de las 5 categorías esta es la que presenta los márgenes menores, pero es necesaria para ofrecer como complemento a los clientes tipo A que les gusta centralizar sus compras. En el segundo semestre del año 1 se incorporarán 14 productos nuevos en las categorías golosinas, snack, galletas y panes, bebestibles/lácteos. Para el segundo año se esperan incluir la categoría de complementos con 8 productos. Posteriormente para el año 3 en adelante se espera ingresar de 10 a 15 productos nuevos de forma anual con la idea de renovar el mix y entregarles novedades a

los clientes y consumidores. Se espera que las ventas de productos nuevos representen entre el 15% y el 20% de las ventas anuales.

Entre las categorías y productos que se pueden visualizar en el siguiente cuadro, destacan las categorías de Golosinas, Galletas y Snacks que son categorías bien apetecidas por los alumnos y es donde menos oferta de productos se encuentran hoy en los kioscos, en base a los antecedentes recopilados en las entrevistas.

Golosinas	<b>Merengues</b> 	<b>Cocada Avena-Frutas</b> 	<b>Frutbols y Pop Corn</b> 
Snack	<b>Chips de Frutas</b> 	<b>Mix Frutos y Frutas</b> 	<b>Frutos Secos</b> 
Galletas y Panes	<b>Galletas de Arroz</b> 	<b>Queques</b> 	<b>Galletones</b> 
Bebestibles	<b>Jugos Prensados</b> 	<b>Puré de Frutas</b> 	<b>Aguas Saborizadas</b> 
Complementos	<b>Jugos Prensados</b> 	<b>Helados de Fruta</b> 	<b>Leche y Yogourt</b> 

- Estrategias de optimización de las compras y de manejo de inventarios (quiebres/sobre stock), buscan entregar foco a los clientes que valoran estos atributos para decidir el proveedor a comprar, dentro de estas estrategias destacan. (Ver Anexo 7: con las características de cada grupo de cliente).
  - Comprar en embalajes más pequeños o en formato unitario “lote mínimo de venta”.
  - Posibilidad de despachos diarios de forma directa.
  - Posibilidad de intercambio de mercadería con sobre stock.
  - Monto de mínimo de compra (\$ 30.000 pesos).
  - Posibilidad de anular o disminuir riesgo para probar productos nuevos, por medio de cambio de productos cuando esto no tengan la demanda estimada.
  - Envío de sugeridos de compra, según historial de compra y formato de abastecimiento según requiera el cliente diario, semanal, quincenal, etc.

#### **4.4. Estrategia de Precio**

Para respaldar la estrategia de producto/servicio antes mencionada es necesario contar con una estrategia de precios alineada a los objetivos y que sea competitiva con el mercado, entregando distintos descuentos para atraer, potenciar y fidelizar a los clientes. (Ver Anexo N° 8: donde se muestra la lista de precios).

En la estrategia de precio destacan productos con PVP no superior a los \$ 1.000 pesos, ya que la compra promedio por alumno diaria es menor a ese monto, y con rango de precios que van desde los \$ 250 pesos hasta los \$ 990 pesos. Para la categoría de complementos la estrategia de precio es igualarnos o estar un 5% arriba en precio que los distribuidores cercanos al colegio, para que capturemos el consumo de los kiosqueros que les gusta consolidar la compra, cliente tipo A. Para las restantes categorías se busca estar a precios competitivos con respecto a productos similares que pueda ofrecer la competencia y con MG de un 45% en promedio para el kiosquero.

Dentro de esta estrategia destacan las siguientes acciones.

- Precios diferenciados por volumen o por potencial de compra. Los clientes tipo A o B de los colegios sobre 1.000 alumnos y los bajo 1.000 con mayor potencial de compra, (ver Anexo N° 8: precio cliente clave), podrán acceder a un descuento adicional a los descuentos base.
- Se tendrá acceso a descuentos especiales al ir aumentando el mix de productos comprados, por ejemplo; al comprar un producto nuevo se hará un 5% de descuento adicional en la primera compra.
- El equipo de ejecutivos de ventas tendrá como herramienta un descuento adicional de un 3%, en el caso de que algunos clientes dejen de comprar un producto.
- Para los clientes que no valoran el despacho, prefieren el retiro en nuestra bodega y su única variable de decisión de compra es el precio, podrán acceder a un descuento especial de un 3% sobre el descuento base, según monto y crecimiento de compra. Estos clientes serán atendidos de forma exclusiva por el asistente de ventas (clientes tipo C).

#### **4.5. Estrategia de Distribución**

La distribución es un ítem relevante dentro de la estructura de gastos, por lo tanto, es importante optimizar las rutas de despacho, y a su vez dar la flexibilidad en la entrega que caracteriza la propuesta de valor que se ofrece. Para esto es de vital importancia encontrar una buena ubicación de la oficina y bodega, que esté en un punto relativamente equidistante con todas las comunas de la zona 1, y donde se concentren la mayor cantidad de colegios. (Ver Anexo N° 18: donde se ve cómo se distribuyen los colegios en la zona 1, y donde está el punto seleccionado para localizar la empresa).

Claves en el despacho:

- En una primera etapa se harán los despachos con un furgón arrendado, para tener una estructura más flexible, el arriendo diario está en el rango de \$ 60.000 pesos con chofer y peoneta incluido. Con el tiempo se analizará la compra de flota propia en la medida que el negocio vaya creciendo y sustente los costos que involucran.

- Los despachos se efectuarán de forma diaria, y se dividirán en entregas durante la mañana y en la tarde, para esto habrá una hora de cierre a las 13:00 horas para preparar los pedidos ingresados en la mañana y despacharlos en el transcurso de la tarde. Para los pedidos ingresados posteriormente a la hora de cierre el despacho será al otro día durante la mañana.
- Para casos excepcionales el cliente tendrá la opción de despacho en el mismo día independiente de la hora de ingreso del pedido, pagando un adicional por concepto de flete.
- El furgón de despacho además de ir con los pedidos del día, contarán con un mix adicional de productos de alto consumo o de impulso, con el fin de poder reaccionar ante pedidos adicionales de los clientes.
- La logística inversa por devolución o intercambio de mercadería se realizará en el momento de una nueva entrega para optimizar el costo de transporte.

#### **4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas**

El Gerente de Negocio estará enfocado en ejecutar las estrategias de comunicación y ventas en los primeros meses, luego en el mes de Agosto del año 1 llegará el primer ejecutivo de ventas comisionista que abarcará los kioscos de los colegios de la zona 1 sobre 500 alumnos.

Principales Estrategias:

- Etapa 1: Se enfocará la comunicación en el sub-segmento de kioscos de colegios sobre 1.000 alumnos, dado su potencial de venta y su representatividad del total de la zona, dando a conocer los atributos diferenciadores de la propuesta de valor de forma presencial primero por el Gerente de Negocios y posteriormente en forma paralela por el ejecutivo de ventas, que se apoyarán de muestras que podrán entregar, y de un catálogo donde saldrá el detalle de los productos y servicios ofrecidos. Dentro de este grupo que alcanza a 49 colegios con un total de 79 kioscos. Existirán estrategias adicionales que estarán relacionadas con precios especiales por volúmenes de compra, descuentos adicionales por compras de categorías complementarias y posibilidad de intercambio para las mercaderías en sobre stock.

- Etapa 2: Se abarcará los kioscos de los colegios entre 500 y 1.000 alumnos, realizando el mismo proceso iniciado en el sub-segmento anterior por medio de la fuerza de venta. Paralelamente se iniciará un proceso de fidelización a los kioscos para clientes del primer sub-segmento de colegios sobre los 1.000 alumnos, entregando material de apoyo para la venta como vitrinas y exhibidores. Estos beneficios se entregarán a medida que los clientes vayan comprando y aumente su participación dentro de la compra de cada kiosco. (Share of wallet).
- Etapa 3: Esta etapa se proyecta para el año dos donde se estudiará incluir los colegios de menos de 500 alumnos que tengan un potencial de ventas atractivo, para ser atendidos por un asistente de ventas que llegará en el año 2 y que realizarán la atención vía telefónica.

#### **4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual**

Para estimar la demanda de REDKO y su proyección en el tiempo es necesario previamente dejar en claro cierto supuestos que se utilizaron para estimar y extrapolar las ventas.

Supuestos:

- Venta promedio mensual de un kiosco de la zona 1 es de \$ 3.500.000, la cual se estimó en el levantamiento realizado en las entrevistas (Ver Anexo N° 19).
- Se estimó el margen (MG) promedio de un kiosco en un 45%, esto se calculó en base a los PVP levantados, el precio menor de la lista de REDKO, y un estimado de la participación de cada categoría en la venta de los kioscos (Ver Anexo N° 20: donde se desglosa el margen).
- Con el MG promedio de los kioscos y las ventas promedio se calculó las compras promedio, las que equivalen a \$ 1.950.000 (Ver Anexo N° 21)
- Con las compras promedio por Kiosqueros, mezclado con los perfiles de cada clúster de clientes tipo A, B y C se calculó un consumo promedio mensual diferenciado de acuerdo a sus características y a su disposición a la compra. (Ver anexo 7 y 23 con las características y consumo promedio por tipo de cliente).



- Se estima que de 10 clientes hay una proporción de 50% clientes tipo A, 30% tipo B y 20% tipo C, esta proporción es usada para proyectar el consumo promedio de un kiosquero tipo, en las cuales a su vez influyen la cantidad de alumnos por colegios y su proporción o disposición a la compra.
- Se estima que alrededor de un 75 a un 85% de los alumnos compra al menos una vez al mes en el Kiosco del colegio.
- Etapa 1: Contempla el enfoque en venta en los colegios sobre 1.000 alumnos que alcanzan a un potencial de 79 kioscos. (Primer semestre Año 1).
- Etapa 2: Contempla el enfoque en venta en los colegios mayor a 500 alumnos que alcanzan a un potencial de 168 kioscos. (Segundo Semestre Año 1)
- El potencial de mercado para REDKO de los colegios sobre 1.000 alumnos se proyectó en \$ 157 millones mensuales, y el de los colegios entre 1.000 y 500 alumnos se estimó en \$ 335 millones. (Ver Anexo N° 22).
- Cálculos de costos de los productos en base a información de proveedores y precios de mercado. (Ver Anexo N° 11).
- Los meses de Enero y Febrero se proyectaron en 0, ya que son meses de casi nula venta y además va a ser la etapa introductoria de REDKO con los kioscos, donde se les va a visitar para que conozcan los productos y servicios ofrecidos, de manera de adelantar la introducción de las ventas en Marzo.

Con estos supuestos se proyectaron los ingresos para el año uno, tomando como parámetro el consumo promedio tipo de un kiosquero, que tras la ponderación de los consumos de los clústeres tipo A, B y C, más el porcentaje de compra de los alumnos. Este dato más la capacidad de la fuerza de venta y despacho de REDKO en un inicio, sumando a los 19 productos del mix inicial darán la proyección de venta del primer mes que alcanza \$ 1.283.400 pesos, el crecimiento en las ventas del primer semestre se dará, por la promoción de los productos en los clientes de la zona 1 en colegios con más de 1.000 alumnos. Ya para el segundo semestre se espera la inclusión de 14 productos nuevos en las categorías de Snack, Galletas/Panes y Bebestibles, más la apertura al resto de la zona 1 objetivo con los colegios mayores a 500 alumnos. En resumen, el primer año se contará con 33 productos

y un enfoque en la zona 1 que tiene un potencial de 247 kioscos, esto sumando a la fuerza y capacidad de REDKO que incluirá otro vendedor en la parte final del año para ir expandiendo sus ventas y promocionando sus productos llevará a las proyecciones a \$ 161 millones de venta en el primer periodo.

Para el segundo año, se espera la inclusión de la categoría de complementos que irá a potenciar a los clientes que tienen como preferencia centralizar sus compras, lo que dará una mayor base de negocio, además se espera la entrada de un asistente de ventas que potenciará y apoyará la venta telefónica. Esto sumado a las entradas a nuevas zonas de la región metropolitana como la zona 2 y 3 con gran potencial de kioscos (Ver anexo 10), más la experiencia y el conocimiento que irá desarrollando el equipo y los clientes llevarán las ventas a los \$ 340 millones, dado lo anterior descrito y lo novedoso de la propuesta de productos se espera sea de rápida expansión en los primeros tres periodos.

Para los periodos 3 en adelante se espera seguir incluyendo productos nuevos que representen alrededor de un 20% de las ventas anuales, además del ingreso de un equipo que sustente este crecimiento con vendedores, asistentes y bodegueros, para así lograr las ventas proyectadas, las cuales se puede visualizar en el cuadro de abajo.

Año	Ventas	% Crecimiento vs A/A	Margen	% Crecimiento vs A/A
1	161.429.938		60.467.966	
2	341.270.600	111%	126.144.295	109%
3	474.588.659	39%	174.101.774	38%
4	598.922.539	26%	212.828.716	22%
5	679.459.714	13%	225.018.594	6%

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Las actividades de marketing se basarán en un inicio en recolectar información de los consumidores (Alumnos) en cuanto a sus preferencias y necesidades, para levantar una oferta de productos que sea atractiva para ellos, y que sirva como gancho para atraer y dar conocer a REDKO en los kioscos del segmento objetivo, por medio de las visitas de los

ejecutivos de ventas que llevarán material promocional como folletos explicativos de los servicios, catálogo de productos, regalos corporativos y sampling para que los clientes conozcan los productos.

Para el inicio de las ventas se definirá un porcentaje importante del presupuesto de marketing para promocionar los productos en los alumnos, para eso se regalarán muestras en los colegios por medio de promotoras capacitadas para incentivar el consumo y dar a conocer los productos y así ayudar a la venta en los kioscos.

Posteriormente como medida de fidelización a los kioscos que vayan incrementando sus ventas, se tendrá un catálogo de exhibidores que podrán ir accediendo al cumplir ciertos montos de venta mensual y anual, la idea de esto es poder entregar herramientas que ayuden a exhibir de mejor forma los productos y optimicen los espacios.

Además de los exhibidores a los clientes más importantes se estudiará la opción establecer alguna alianza con empresas proveedoras de máquinas de distinto tipo como de refrigeración, de jugos, de café, entre otras, para no solo llegar con un mix de producto y servicio atractivo, si no que entregar a los kioscos la oportunidad de poder renovar o adquirir máquinas nuevas que les faciliten su trabajo y les potencien sus ventas. La metodología sería por medio de comodato con posibilidad de compra.

Como presupuesto de marketing para el año 1 se espera destinar un 6% de las ventas proyectadas de \$ 161 millones, lo que equivale a un presupuesto de \$ 9,6 millones aprox. que se destinará a las actividades antes descritas, para ver un detalle de gastos por actividad y proyección del presupuesto para los próximos periodos ver Anexo N° 25.

## **V. Plan de Operaciones**

La cadena de valor de REDKO se detalla en anexo N° 26 donde se detalla las actividades de apoyo y primarias. En anexo N° 27 se detallan los factores críticos.

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

Durante el primer año el foco estará en Zona 1 (detalle comunas en anexo N°4). El alcance además de kioscos de colegios, se requiere ampliar distribución a clientes como oficinas y universidades, dado el ciclo de los colegios, esta ampliación además de su potencial, ayudará a los meses de baja en colegios (diciembre-febrero).

Para el primer año serán 33 sku, detalle de productos en Anexo N° 28.2. Las elecciones de estos productos se deben a que no estaban presente por igual en todos los kioscos al momento de levantar información vía entrevistas.

REDKO estará en oficina y bodega arrendada en la comuna de Macul, detalles de ubicación y costo en Anexo N° 37. La ubicación está en un lugar estratégico para desarrollar la distribución a los distintos colegios. La distribución será tercerizada con arriendo de dos furgones con capacidad de 2.500 kilos.

La Fuerza de venta, el primer semestre del primer año de operación estará solamente en ventas el Gerente de Negocio, en el segundo semestre específicamente en el mes de agosto se contratará al primer ejecutivo de ventas para abarcar una mayor zona de kioscos. En Anexo N° 30 se detalla dotación de personal.

### **5.2. Flujo de Operaciones**

En Anexo N° 31 está graficado el flujo grama que da cuenta del funcionamiento de la empresa en funcionamiento.

Para el control de inventarios, se realizarán conteos semanales, de forma aleatoria, liderados por el jefe de bodega, para esto se tomará el mix total y se dividirá en las semanas del mes, para ir controlando inventarios de forma periódica, sin que esto dificulte las labores de despacho, estas tomas se cruzarán con la información del sistema que dispone REDKO. Las pérdidas por mermas en transporte, obsolescencia y muestras se proyectarán como un porcentaje sobre el costo, alcanzado un 0,3%.

### **5.3. Plan de Desarrollo e Implementación**

Es necesario para dar inicio es necesario:

Actividades previas: La búsqueda de alianzas con proveedores, definición de la empresa que realizará los despachos, definición de perfiles del equipo REDKO y contratación del equipo inicial (primera fase). Detalle en anexo N° 30: dotación y Anexo N° 36: con el detalle de las remuneraciones por cargo.

Recursos Previos: Aquí son el arriendo y equipamiento de oficina y bodega. Detalle de gastos de equipamiento inicial en Anexo N° 38.

### **5.4. Dotación (Descripción de cargo y Responsabilidades)**

Detalles para este punto, ver anexo N° 30: Dotación personal por año y Anexo N° 35: con la descripción de cada cargo y sus responsabilidades).

El crecimiento en la dotación estará dado por la escalabilidad proyectada en cuanto a zonas y aumento en las ventas.

El detalle se encuentra en la otra parte del plan de negocios (Parte II).

## **VI. Equipo del Proyecto**

REDKO será constituido en enero del año 2018, con una sociedad SPA, en la cual sus dos socios tendrán cada uno un 50% de las acciones. Uno de ellos estará involucrado desde el inicio en la gestión del proyecto como Gerente de Negocio y el otro estará como asesor externo en los cinco años evaluados.

### **6.1 Equipo Gestor**

Gerencia de Negocios: Tendrá a su cargo el manejo general del negocio dividiendo sus labores principales en dos funciones, el primero en el abastecimiento y logística, con la búsqueda y relación de proveedores además de la administración de logística como la gestión de inventarios. El segundo es liderar el área comercial guiando al equipo de administración y ventas, generando la propuesta de valor atractiva para los clientes.

### **6.2. Estructura Organizacional**

REDKO para el primer año tendrá una estructura que estará liderado por el gerente de negocio, bajo su administración estará la fuerza de ventas con las asistentes, y por el otro lado el equipo de bodega liderado por el jefe de bodega. De forma externa serán los servicios de contabilidad y remuneraciones.

### **6.3. Incentivos y Compensaciones**

Los ejecutivos de ventas y asistentes tendrán un sistema de compensación fijo y variable, evaluando variables de volumen y cumplimiento de venta por categorías con esto se busca equilibrar volumen y avance al mix de ventas.

El Jefe de Bodega y Bodegueros, serán los que tendrán una remuneración fija.

Para el Gerente de Negocio existirá un sistema competitivo con el mercado, donde el costo de oportunidad de trabajar en el proyecto no sea tan diferente en comparación con trabajar de forma dependiente, y con proyección de aumento en el sueldo a medida que se vayan logrando las metas.

El detalle se encuentra en la otra parte del plan de negocios (Parte II).

## VII. Plan Financiero

Algunos de los supuestos fueron: Inflación anual del 3%, tipo de cambio \$660, aporte capital socios \$ 30 millones, empresa tipo SpA. La moneda en la evaluación es peso chileno.

En el siguiente cuadro se resumen las Ventas y Ebitda anuales proyectados, donde solamente el primer año con las ventas de \$161,4 millones logran un Ebitda negativo (-10,5%) y proyectando el año 5 con ventas de \$679,4 millones con Ebitda positivo de 13,8% y utilidad neta de \$61,4 millones.

PROYECTO REDKO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS (\$)</b>	<b>161.430</b>	<b>341.271</b>	<b>474.589</b>	<b>598.923</b>	<b>679.460</b>
<b>EBITDA (\$)</b>	<b>-16.896</b>	<b>9.130</b>	<b>14.679</b>	<b>50.586</b>	<b>94.041</b>
<b>% EBITDA</b>	<b>-10,5</b>	<b>2,7</b>	<b>3,1</b>	<b>8,4</b>	<b>13,8</b>
<b>UTILIDAD NETA (\$)</b>	<b>-18.276</b>	<b>5.718</b>	<b>9.742</b>	<b>30.582</b>	<b>61.433</b>
<b>% UTILIDAD NETA / VENTA</b>	<b>-11,3%</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,1%</b>	<b>5,1%</b>	<b>9,0%</b>

Para mayor detalle ver punto 4.7 y Anexo N° 24 donde se desglosan los ingresos anuales y se detallan los supuestos para la proyección a 5 años.

Para el plan de inversiones, se detalle en el parte II especialmente en el punto 7.3.

Se utilizan dos tasas de descuento en la evaluación, una para perpetuidad (tasa banco central a 30 años y una para el escenario de cierre (tasa a 5 años). Con lo anterior a perpetuidad nos entrega VAN de \$155,1 millones y una TIR de 81,2%; el proyecto con cierre al año 5, nos entrega VAN \$15,6 millones y una TIR de 32,2%

La tasa de riesgo por StarUp utilizada es de un 4%.

Respecto al capital de trabajo, existe una necesidad de \$47,9 millones.

Las fuentes de financiamiento son el aporte inicial de los dos socios por partes iguales por \$15.000.000 de pesos cada uno, y la entrada de inversionista que se requerirá para el año 1 de \$20.000.000 de pesos.

El detalle se encuentra en la otra parte del plan de negocios (Parte II).

## VIII. Riesgos Críticos

Se definen dos tipos de riesgos internos y externos.

Los riesgos internos están dados por, primero la falta de liquidez lo cual podría traer reducción de inventario, riesgos de quiebres de stock, lo que traerá una incapacidad para abastecer el mercado; el plan de mitigación acá es llevar un control detallado al flujo de caja (detalle en anexo N° 44). Segundo es el alza de precio no planificada de los proveedores, lo que pondrá en riesgo la rentabilidad y flujo de caja esperado; el plan de mitigación será la búsqueda constante de nuevos proveedores para no depender de un solo proveedor por producto. Un tercer riesgo será la baja capacidad productiva de algunos proveedores lo que limitará los tiempos de respuesta hacia los clientes y la escalabilidad proyectada.

Los riesgos externos serán, como primer punto, que competidores cercanos imiten el modelo REDKO tras analizar el potencial del canal; el plan de mitigación, será la fidelización de clientes desde un inicio, además de un mix atractivo para los clientes. Un segundo riesgo será la baja valorización de los clientes al servicio ofertado por REDKO comparado con el servicio de abastecimiento actual. Y un tercer riesgo será la integración vertical hacia delante de algún o algunos proveedores llegando de forma directa a los kioscos de colegios.

Mayor detalle se encuentra en la otra parte del plan de negocios (Parte II).



## **IX. Propuesta Inversionista**

Para el primer año es cuando REDKO requerirá la entrada del inversionista, con una entrada de \$ 20.000.000 millones de pesos y una participación de un 15% de la propiedad, con un mínimo de permanencia de 3 años para retirar dividendos. Con la entrada, se le entregará el detalle en que se utilizará su inversión y cuál es el plan de escalamiento que está proyectado para REDKO. Además de informar y explicar de forma clara el destino de los fondos de la inversión.

Los desafíos para atraer al inversionista son el plan de crecimiento, plazos de la inversión proyectada y desarrollo de la rentabilidad proyectada entre otros puntos.

Mayor detalle se encuentra en la otra parte del plan de negocios (Parte II).

## **X. Conclusiones**

Posterior a la ley 20.606 los kioscos de colegios han bajado en promedio 50% sus ventas por la disminución de productos que pueden vender, la industria ha reaccionado lento, y la nueva oferta de productos que cumplan la ley es baja o con una cobertura de llegar de forma directa también baja. A lo anterior se suma que muchos proveedores al disminuir sus productos ya no llegan de forma directa a los kioscos, por lo que los dueños o administradores deben abastecerse de forma directa en distribuidores o mayoristas; es aquí donde REDKO tiene la oportunidad de integrar y consolidar a pequeños y medianos productores para entregar de forma directa en kioscos de colegios una amplia oferta de productos que cumplan la ley. Con esto se espera un beneficio directo a los kioscos que es la recuperación de sus ventas.

Respecto a la industria, la tendencia a la alimentación saludable continua en alza. La industria es atractiva en el escenario actual con la oportunidad de desarrollar productos-proveedores de menor tamaño e integrarlos para consolidar y ofrecer distintas categorías. Actualmente no hay competidor que realice un modelo como el propuesto por REDKO. Los proveedores, en general presentan un bajo potencial de integración vertical hacia adelante, por el alto peso de la variable distribución y la baja oferta de producto (s) que disponen. Respecto a los usuarios serán ellos los que determinarán los futuros cambios de productos en la industria ya que ellos influenciarán a los distintos proveedores con sus gustos. Para mayores detalles, revisar análisis Porter Anexo N° 6.

El plan de marketing estará enfocado en el primer año en Zona 1, por el número de colegios sobre 500 alumnos, además del potencial de compra y costo de transporte (detalles de las variables Anexo N° 10). Respecto a la estrategia de Producto-Servicio se basará en la diferenciación de REDKO de los proveedores actuales que actúan con único-producto o con una baja oferta, buscando dar solución a la problemática de los kioscos. Estas estrategias van en directa relación con el aumentar productos, optimizar la forma de abastecimiento y en ayudar al manejo de inventarios en los kioscos.

REDKO está siendo creada en Santiago de Chile en un momento que ha bajado fuertemente la oferta de productos saludables que se pueden vender en kioscos de colegios dada la ley 20.606. Para lo anterior, está otorgando un servicio diferente a la competencia y ampliando el mix de productos ofertados lo que llama fuertemente la atención. Lo anterior por medio de la distribución y articulación de pequeños-medianos proveedores, que actualmente tienen productos que cumplen con la ley o poseen el potencial del desarrollo y que no están llegando a estos canales por la variable logística y de enfoque de sus negocios. Se suma la tendencia a lo saludable que es de forma transversal en el país para todas las edades.

Que la estructura tenga costos bajos y que solamente crezcan si la venta aumenta, hace que REDKO sea atractivo de evaluar dado el bajo nivel de inversión inicial. En el noveno mes del primer año ya posee Ebitda positivo (2,7%), ya en los años proyectados del 2 al 5 tiene Ebitda positivos llegando al año cinco un EBITDA de 13,8%.

Los indicadores anteriores hacen que REDKO sea un proyecto a evaluar dado su atractivo en rentabilidad y su llegada en el mes 6 al punto de equilibrio.

La factibilidad del proyecto también está dada por lo liviano de su organigrama y administración del capital humano. Se suma la fuerte base técnica, experiencia y energías de ambos socios.

Los principales aspectos a considerar para el éxito del desarrollo del proyecto, están relacionados con la articulación de proveedores, búsqueda constante de nuevos productos, foco en duplicar la oferta actual de productos, con la distribución directa a los kioscos de forma periódica y con la disminución en los formatos mínimos de compra, generando un mix de productos y servicios que capten la atención y fidelidad de los potenciales clientes.

La rentabilidad esperada que entrega el proyecto en el horizonte evaluado de 5 años es atractiva con un VAN positivo de \$ 3.849.757 y una TIR de 23,64% lo que hace atractivo de desarrollar. Además, llega al punto de equilibrio al mes 6 y en 1 año se recupera la inversión. Por lo que se recomienda realizar el proyecto.

## **XI. Bibliografía y fuentes principales**

Banco Central de Chile, [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

Ministerio de Educación, [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

Instituto Nacional De Estadísticas, [www.ine.cl](http://www.ine.cl)

Costos implementación bodega y oficina: <https://www.technoplus.cl>, <http://www.sodimac.cl>,  
[www.falabella.com/falabella-cl](http://www.falabella.com/falabella-cl)

## **Anexos**

### **Anexo N° 1: Principales Conclusiones a las Entrevistas efectuadas a dueños de kioscos de colegios:**

¿Dónde se abastece actualmente de los productos que vende en el kiosco?

Principales formas de abastecimientos:

- El primero, en mayoristas como La Mundial, Fruna, la Vega, Central Mayorista y Alvi,
- El segundo, proveedores con entrega en local como Comercial Chacao, Coca Cola y CCU.

¿Cuántos proveedores tienes actualmente?

En general poseen entre 5 a 6 proveedores, pocos proveedores de envergadura llegan de forma directa como es Coca-Cola o CCU, el resto de las compras las realizan de forma directa en mayoristas. En algunos colegios se encontraron algunos proveedores más pequeños que ofrecían sus productos como Queques o Hamburguesas de forma directa, lo que podría presentar una posibilidad de asociarse con ellos para distribuir sus productos en otras zonas y colegios.

¿Cuál es la periodicidad de abastecimiento de su kiosco?

Existe un modelo de abastecimiento que se basa principalmente de los productos de alta rotación y de los quiebres de inventario que resumimos en matriz en Anexo N° 2.

¿Cuáles son los atributos que valora más de un proveedor?

Los atributos más valorados por los clientes son, que dispongan productos que cumplan la Ley, compra fraccionada y que despachen; en menor medida visita en terreno y servicio de post venta. Dada la baja oferta de los proveedores, le están asignando una mayor importancia a aquel proveedor que les ofrezca un mix amplio de productos.

¿Estaría dispuesto a centralizar sus compras en un proveedor que ofrezca buena parte de los atributos que valora?

Estas respuestas fueron muy importantes para continuar con el desarrollo de REDKO, la totalidad de los kioscos están dispuestos a bajar el número de proveedores y tener solo dos

que abastezcan, en la actualidad son 5 o 6, esto principalmente para facilitar la administración y la compra.

¿Tuvo algún efecto en las ventas la prohibición de vender productos no saludables en su kiosco?

Se reitera la baja en las ventas que en promedio es un 50% tras la Ley 20.606, dado por la disminución de oferta de productos y que la industria ha reaccionado lento.

Pensando en su kiosco, ¿Cuáles son las categorías de productos más importantes en ventas?

Las categorías de bebestibles junto con las barras de cereal, helados, cereales tipo “natur”, galletas y frutos secos, son los productos que no pueden faltar y son las de mayor demanda. Salvo en la categoría de bebidas, jugos, aguas y helados, la variedad de productos dentro una misma categoría es bien limitada y casi siempre hay solo una opción o marca que ofrecer.

¿Siente que ha perdido venta por los kioscos que están fuera del colegio y que no tienen que cumplir la Ley de expendio de alimentos saludables?

Existe un pequeño grupo que declara que históricamente siempre han perdido ventas con la entrada y salida del colegio de los alumnos, y como los kioscos fuera del colegio pueden mantener la venta de productos con lo que existe un porcentaje de caída por esta situación.

## Anexo N° 2: Frecuencias de compras por categorías y formas de abastecimiento

Categorías	Frecuencia de compra	Forma de Abastecimiento
Bebidas, Jugos y Aguas	De 1 a 3 veces a la Semana	Directo
Helados de frutas naturales	De 1 a 2 veces a la Semana	Directo
Cereales Inflados	Semana o Quincenal	Directo o Distribuidor
Barras de Cereales	Semana o Quincenal	Directo o Distribuidor
Lácteos Descremados	Semanal	Distribuidor
Frutas o Verduras Frescas	De 1 a 2 veces a la Semana	Distribuidor
Frutos Secos o Snacks	Semana o Quincenal	Distribuidor
Chips de Frutas	Semana o Quincenal	Distribuidor
Compotas de frutas	Semanal	Distribuidor
Pan	Diario	Directo o Distribuidor
Galletas o Queques	Semana o Quincenal	Directo o Distribuidor

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 3: Mix Actual Kioscos

	Categoría	Producto	Formato
1	Panadería y Pastelería	Galletas de Arroz	18 grs.
2	Panadería y Pastelería	Hamburguesas	Unidad
3	Panadería y Pastelería	Panes Preparados	Unidad
4	Cereales	Barra Cereal Berries	20 grs.
5	Cereales	Barra Cereal Chocolates	20 grs.
6	Cereales	Cereal inflado Chico	50 grs.
7	Cereales	Cereal inflado Grande	110 grs.
8	Bebestibles	Bebidas	Lata 330 cc
9	Bebestibles	Jugos	Botella 300 cc
10	Bebestibles	Agua Mineral	Botella 500 cc
11	Bebestibles	Agua Saborizada	Botella 500 cc
12	Helados	Helado Limón	Unidad
13	Helados	Helado Frutilla	Unidad
14	Helados	Helado Piña	Unidad
15	Helados	Helado Mora	Unidad
16	Helados	Helado Naranja	Unidad
17	Lácteos	Leche Descremada	Unidad
18	Lácteos	Jalea	100 grs.
19	Frutos Secos	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.
20	Frutas	Manzana	Unidad
21	Frutas	Naranja	Unidad
22	Frutas	Plátano	Unidad

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 4: Zonificación Santiago



### Resumen General N° alumnos y Colegios por zona

Zona	N° Alumnos	N° de Colegios
Zona 1	211.677	461
Zona 2	142.805	255
Zona 3	299.406	696
Zona 4	222.634	594
Zona 5	273.327	672
Zona 6	218.210	489
<b>Total Región Metropolitana</b>	<b>1.368.059</b>	<b>3.167</b>

Fuente: Elaboración propia

### Colegios sobre 500 alumnos por zona

Zona	N° Alumnos	N° de Colegios
Zona 1	156.916	162
Zona 2	120.552	115
Zona 3	216.934	223
Zona 4	136.602	154
Zona 5	180.462	184
Zona 6	151.062	157
<b>Total general</b>	<b>962.528</b>	<b>995</b>

Zona	NOM_COM_RBD
<b>Zona 1</b>	SANTIAGO ÑUÑO A PROVIDENCIA SAN MIGUEL MACUL SAN JOAQUIN
<b>Total Zona 1</b>	
<b>Zona 2</b>	LAS CONDES PEÑALOEN LA REINA LO BARNECHEA VITACURA
<b>Total Zona 2</b>	
<b>Zona 3</b>	PUENTE ALTO LA FLORIDA LA PINTANA LA CISTERNA LA GRANJA SAN RAMON PIRQUE SAN JOSE DE MAIPO
<b>Total Zona 3</b>	
<b>Zona 4</b>	SAN BERNARDO EL BOSQUE MELIPILLA TALAGANTE BUIN PEÑAFLO R PAINE ISLA DE MAIPO EL MONTE CALERA DE TANGO MARIA PINTO SAN PEDRO ALHUE
<b>Total Zona 4</b>	
<b>Zona 5</b>	MAIPU PUDAHUEL QUINTA NORMAL ESTACION CENTRAL CERRO NAVIA PEDRO AGUIRRE CERDA CERRILLOS PADRE HURTADO LO PRADO LO ESPEJO
<b>Total Zona 5</b>	
<b>Zona 6</b>	QUILICURA COLINA RECOLETA RENCA CONCHALI INDEPENDENCIA LAMP A HUECHURABA CURACAVI TILTI L
<b>Total Zona 6</b>	



## Segmento Objetivo

Colegios sobre 500 Alumnos	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos	Potencial Compra Mensual
Corp. de Adm Delegada	7.971	8	12	23.940.000
Municipal	53.990	48	79	157.605.000
Particular	29.895	26	46	91.770.000
Particular Subvencionado	65.060	63	110	219.450.000
<b>Total Segmento Objetivo</b>	<b>156.916</b>	<b>145</b>	<b>247</b>	<b>492.765.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 5: Resumen de Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar, “Lo saludable, una tendencia al alza”.

La tendencia por lo saludable o funcional es sin duda una motivación interesante para que los fabricantes y minoristas puedan fomentar estrategias para ofrecer productos más sanos a sus compradores.

Algunas estrategias para ser exitosos en este esquema y oportunidades están relacionadas con educación/pedagogía, mayor transparencia sobre el contenido de los alimentos, cómo los alimentos ayudan a la salud, estrategias de venta planificadas, y entender lo que el *shopper* realmente está buscando.

Las etiquetas de los envases son una fuente importantísima de información para los consumidores. Más de tres cuartas partes de los consumidores en el mundo leen hoy en día las etiquetas para enterarse de lo que consumen. Fabricantes y retailers deben proporcionar información nutricional fácil de entender para ayudar a los consumidores a tomar el control de sus alimentos en beneficio de su salud.

**OPORTUNIDADES PARA LOS PRODUCTOS SALUDABLES**



de los encuestados ha visitado tiendas especializadas.  
Los más jóvenes son los más propensos a visitar estas tiendas.

# 71%

Fuente: Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar. 3er trimestre de 2014.



AN UNCOMMON SENSE OF THE CONSUMER™

Copyright © 2015 The Nielsen Company

Las decisiones de compra también se están haciendo cada vez más complicadas. Los consumidores están teniendo en cuenta el contenido nutricional de los alimentos, así como el impacto ambiental y social, las fuentes de producción y los beneficios para la salud de lo que consumen. Fabricantes y retailers necesitan buscar mecanismos que les permitan hacer más fácil su decisión de compra, permitiéndoles tomar decisiones informadas, comprender los beneficios de ingredientes y alimentos particulares entre otros.

81% de los encuestados de este estudio asegura “ser lo que come” y muchos de ellos están buscando opciones diversas para hacer que lo que consumen les ayude a controlar sus dietas y a prevenir problemas de salud como la obesidad, la diabetes, entre otros. Fabricantes y retailers podrían innovar y proveer productos que incorporen soluciones de salud de forma fácil y conveniente para incrementar el interés de sus consumidores.

Perder peso y controlarlo son áreas importantes dentro de la demanda de innovación de los productos. Un aspecto clave donde cada vez más fabricantes están innovando justamente para satisfacer las necesidades del consumidor. Es aquí donde vale la pena revisar, por ejemplo, cómo incorporar más frutas y verduras, fibra y proteína, elementos que interesan a los consumidores de hoy, especialmente a los Milenio, que están buscando alimentos enriquecidos. Los fabricantes deben tener en cuenta tanto los nuevos formatos de productos que incorporan nutrientes necesarios y el uso de nutrientes emergentes tales como los probióticos.

Así el panorama se hace bien interesante. Un consumidor más consciente de su salud y bienestar, y unos fabricantes y retailers con enormes oportunidades y retos por delante, para satisfacer la demanda y brindar a sus clientes lo que buscan, pero sobre todo lo que necesitan.

Fuente: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2015/oportunidades-saludables.html>

## Anexo N° 6: Análisis Porter Industria

- Amenaza de nuevos competidores: (+/-) Existe una amenaza “media” que en un plazo cercano algún otro distribuidor analice la oportunidad de negocio y se enfoque en la distribución de productos saludables a los kioscos, no obstante esta amenaza se vislumbra más de algún distribuidor nuevo que no está llegando a este canal, más que algún competidor actual, ya que en algunos casos los desenfocaría de su negocio principal, como es el caso de los mayoristas que están enfocados en la venta en sus locales, además de la necesidad de reenfocar su mix a productos saludables.
- Amenaza de productos y servicios sustitutos: (-) No se visualiza que entren productos sustitutos o servicios, podrían entrar competidores, pero con un modelo similar al actual, es poco probable que se creen productos saludables sustitutos del mismo producto saludable. Existe la posibilidad que el comprador de kiosco mantenga el modelo actual de compra y no quiera cambiar, y que la oferta de productos nueva no le sea atractiva, sin embargo, no se ve como una amenaza fuerte.
- Poder de negociación de los proveedores: (+/-) El fuerte peso de la variable distribución hace que la integración hacia adelante de los productores sea baja para llegar de forma directa a los kioscos, además de no disponer siempre de un mix tan grande que les sea rentable llegar de forma directa, por lo que el poder de negociación no es tan alto principalmente en los medianos y pequeños proveedores, no obstante en grandes proveedores que tienen marcas reconocidas y que son requeridas por los consumidores como la Coca-Cola si existe un mayor poder de negociación.
- Poder de negociación de los clientes: (+) Salvo ciertos productos y marcas determinadas que el kiosco debe tener en su mix por un tema estratégico, la variable precio y el servicio entregado tiene un peso importante dentro de su elección, por lo que fácilmente se podrían cambiar a otros proveedor o distribuidor si les ofrece un producto similar o igual con un precio menor y un servicio similar.
- Rivalidad entre competidores: (+/-): Actualmente no existe una gran rivalidad entre los proveedores o distribuidores que abastecen los kioscos, no hay ningún actor dominante y salvo ciertas empresas grandes que abastecen de forma transversal el canal, la mayoría de los proveedores cambian de comuna a comuna, sin embargo, a

medida que vuelva potenciarse este canal la rivalidad entre los competidores va ir creciendo.

- Poder de los complementadores: (-) No se visualiza complementadores que impulsen la demanda o la preferencia por productos o servicios dentro de la venta a los kioscos, ya que está bien normado el tipo de productos que se puede vender en ellos.
- Poder de los usuarios: (+) Los usuarios tienen gran poder, ya que serán ellos finalmente los que comprarán los productos y lo que estarán dispuestos a probar productos nuevos, el costo para ellos de cambio de un producto a otro es casi nulo.
- Poder de los influenciadores: (+) tienen un peso importante, ya que tanto los padres como el colegio o profesores, cumplen un rol fundamental en la enseñanza de los niños y en los hábitos que generan, por lo que el estímulo de ellos al consumo de productos saludables va a ayudar a que los niños consuman más de estos productos versus los productos que sean nocivos para ellos.

## Anexo N° 7: Perfil cliente (kiosquero)

Perfil del Kiosquero									
<b>Tipo:</b> Persona Natural <b>Sexo:</b> Hombre o Mujer <b>Edad:</b> 30-65 años <b>Nivel Educativo:</b> Enseñanza media en su mayoría <b>Fuentes de Ingresos:</b> Kiosco es la principal fuente de ingreso									
Motivaciones	Valoración								
	Cliente A			Cliente B			Cliente C		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
- Potenciar su Kiosco con el objetivo de recuperar las ventas, vía aumento de mix	X					X		X	
- busca rentabilizar su Kiosco centrándose en el 80/20 de los productos más vendidos.			X	X				X	
- Buscar a través de la optimización del costo, recuperar ganancias por la baja venta		X			X		X		
- Tener un mix amplio con productos novedosos y atractivos para sus	X					X		X	
- Entregar un buen servicio y productos a los alumnos	X			X			X		
- Se siente parte de colegio y les gusta poder aportar con la buena alimentación de los niños	X				X			X	
- El kiosco es su orgullo, les motiva volver a potenciarlo y que vuelva a lo que era antes.	X								
Qué Valoran									
- Precios		X			X		X		
- Proveedores con un mix atractivo	X				X			X	
- Despachos parcializados		X		X				X	
- Despacho de forma directa es un plus al momento de elegir	X				X				X
Conducta de compra actual									
- Abastecimiento	Mixto: Directo o en local			Mixto: Directo o en local			Directo (principalmente)		
- La periodicidad de abastecimiento	Varía según la categoría de productos			Varía según la categoría de productos			Varía según la categoría de productos		
- Precio	Es un factor importante, pero no el único que ponderan, pesan de igual forma otros atributos			El precio tiene una mayor relevancia, pero igual se valoran otros atributos			Es el principal factor, el resto de los atributos no son tan valorados		
- La forma de despacho y los mínimos	Importante al momento de elegir			Importante al momento de elegir			Prioriza los mínimo versus la forma de despacho		
- Cuidan las compras por que es un factor relevante para sus flujos de caja	Factor Importante			Factor Importante			Factor Importante		
- Disposición a la compra de productos nuevos	Alta: buscan novedades			Adversos a comprar productos nuevos, por temor a sobre stock			Depende del precio producto, si esta acorde con su objetivo de precio		

Fuente: Elaboración Propia. Análisis tras entrevistas realizadas a los kioscos.

## Anexo N° 8: Listas de Precios REDKO

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	FORMATO	Precio Lista	Desc 1	Desc 2	Desc 7.5%	Desc 1+2	Desc 1+2 + Especial	PVP Sugerido	MG CL
							P Medio	P Lista Cliente Clave		
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	553	12%	8%	7,5%	448	414	890	45%
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	553	12%	8%	7,5%	448	414	890	45%
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	553	12%	8%	7,5%	448	414	890	45%
GOLOSINAS	Cocada Avena y Fruta	6 unidades	286	12%	8%	7,5%	231	214	490	48%
GOLOSINAS	Frutbols	70g	553	12%	8%	7,5%	448	414	890	45%
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	401	12%	8%	7,5%	324	300	590	39%
GOLOSINAS	Mizos	20g	228	12%	8%	7,5%	185	171	350	42%
GOLOSINAS	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g	228	12%	8%	7,5%	185	171	350	42%
SNACK	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.	240	12%	8%	7,5%	195	180	390	45%
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	240	12%	8%	7,5%	195	180	390	45%
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	240	12%	8%	7,5%	195	180	390	45%
SNACK	Barra Cereal Berries	20 grs	147	12%	8%	7,5%	119	110	250	48%
SNACK	Barra Cereal Chocolates	20 grs	147	12%	8%	7,5%	119	110	250	48%
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.	140	12%	8%	7,5%	114	105	250	50%
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.	254	12%	8%	7,5%	205	190	450	50%
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.	334	12%	8%	7,5%	270	250	600	50%
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.	374	12%	8%	7,5%	303	280	600	44%
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.	374	12%	8%	7,5%	303	280	600	44%
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.	374	12%	8%	7,5%	303	280	600	44%
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.	334	12%	8%	7,5%	270	250	550	46%
GALLETAS y PANES	Queque Vainilla	35 grs.	200	12%	8%	7,5%	162	150	290	38%
GALLETAS y PANES	Queque Chocolate	35 grs.	200	12%	8%	7,5%	162	150	290	38%
GALLETAS y PANES	Hamburguesas de Soya	Unidad	668	12%	8%	7,5%	541	500	990	40%
GALLETAS y PANES	Galletas de Arroz	18 grs.	267	12%	8%	7,5%	216	200	590	60%
GALLETAS y PANES	Galleton Libre de Azucar Chocolate	40 grs.	600	12%	8%	7,5%	485	449	890	40%
GALLETAS y PANES	Galleton Libre de Azucar Vainilla	40 grs.	600	12%	8%	7,5%	485	449	890	40%
GALLETAS y PANES	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.	294	12%	8%	7,5%	238	220	550	52%
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Pera	300 ml	573	12%	8%	7,5%	464	429	650	21%
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Naranja	300 ml	573	12%	8%	7,5%	464	429	650	21%
BEBIDAS y JUGOS	Pure de Frutas Manzana (Envase Puch)	90 grs	334	12%	8%	7,5%	270	250	590	50%
BEBIDAS y JUGOS	Pure de Frutas Manzana-Platano (Envase Puch)	90 grs	334	12%	8%	7,5%	270	250	590	50%
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 1	Botella 500 cc	439	12%	8%	7,5%	356	329	550	29%
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 2	Botella 500 cc	439	12%	8%	7,5%	356	329	550	29%
COMPLEMENTOS	Bebidas 1	Lata 330 cc	534	12%	8%	7,5%	432	400	600	21%
COMPLEMENTOS	Bebidas 2	Lata 330 cc	534	12%	8%	7,5%	432	400	600	21%
COMPLEMENTOS	Bebidas 3	Lata 330 cc	534	12%	8%	7,5%	432	400	600	21%
COMPLEMENTOS	Helado Frutilla	Unidad	228	12%	8%	7,5%	185	171	350	42%
COMPLEMENTOS	Helado Piña	Unidad	228	12%	8%	7,5%	185	171	350	42%
COMPLEMENTOS	Helado Naranja	Unidad	228	12%	8%	7,5%	185	171	350	42%
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 1	Unidad	228	12%	8%	7,5%	185	171	350	42%
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 2	Unidad	228	12%	8%	7,5%	185	171	350	42%

Fuente Elaboración Propia

## **Anexo N° 9: Modelo Canvas REDKO**

**1. Segmento de Clientes:** Está definido como el dueño(a) de kioscos de colegio que son particulares o administrados por centro de padres o centro de alumnos. El foco en una primera etapa, estará centrado en los kioscos de colegios sobre 1.000 alumnos y luego los sobre 500 alumnos de la zona 1, lo que se estiman en 247 kioscos. Dentro de los clientes se pueden clasificar en tres tipos: A, B y C. (Ver anexo N° 7)

**2.Propuesta de Valor:** REDKO se enfocará en solucionar la baja oferta de productos saludables que existe hoy en día, y en mejorar el manejo de inventarios en los kioscos, lo cual ha llevado a una disminución en las ventas. Para esto se plantean una serie de medidas que se basan en tres ejes: 1. Aumento del mix por medio de la articulación de productores medianos y pequeños, con foco en duplicar la oferta actual, 2. Disminución en el formato mínimo de compra con despacho directo y de forma periódica y 3. Manejo de ciclos de compra y control del sobre stock.

**3.Canales:** Existen dos tipos de formas de llegar a los clientes, de forma directa o por medio de un equipo de asistentes de ventas vía telefónica. Los despachos pueden ser de forma directa a los kioscos o con retiro en las bodegas de REDKO.

**4.Relación con los Clientes:** Será a través de dos vías, la primera con visitas de ejecutivos de ventas a los puntos, motivados por incrementar las ventas, fidelizar y buscar clientes nuevos. La segunda vía es el seguimiento vía telefónica que realizará el equipo de asistente de ventas.

**5.Flujo de Ingreso:** Se dan por la venta de productos saludables a los kioscos, se diferencian precios de acuerdo a la segmentación de clientes. Otra fuente de ingreso a futuro serán los aportes que efectuarán los proveedores a REDKO por las compras y distribución de los productos, estos aportes se desglosan en Rebate-Rapel, Fee Logístico y Marketing.

**6.Recursos Claves:** Los elementos más importantes para el modelo de negocio son: 1. Almacenaje, se refiere a una bodega en donde se realizará la custodia de los distintos productos, la preparación de los pedidos, y la logística de despacho. 2.Transporte, es el recurso necesario de camiones que se utilizarán para la entrega directa a clientes. 3.Mix de Productos, es uno de los factores más importantes, y es donde se marcará una gran diferencia frente a la competencia. 4.Fuerza de Ventas, este último está ligado al recurso humano, quienes desarrollarán las relaciones con los clientes, analizando su comportamiento de compra, y su fidelización.

**7.Actividades Claves:** Para que la propuesta de valor se lleve a cabo, es necesario el desarrollo de una serie de actividades claves como: 1.Búsqueda de proveedores que renueven el mix, esta actividad debe ser una constante al ser parte de nuestra propuesta de valor; 2.Logística, debe ser muy bien diseñada en base a los distintos puntos de entrega, con el objetivo de maximizar las entregas y optimizar los costos, cumpliendo nuestras promesas de flexibilidad en los despachos; 3.Marketing, son todas las actividades ligadas a dar conocer las estrategias de productos/servicios, precios y diferenciación a la competencia.; 4.Fidelización, actividad clave para la sustentabilidad del negocio, es necesario generar barreras de entrada por medio de esta vía, para que el cliente se sienta a gusto con REDKO y así evalúe antes de cambiarse de proveedor.

**8.Partners:** Dentro de los principales aliados se destacan los proveedores estratégicos que juegan un papel clave, la alianza con ellos es la base para que el modelo se inicie. También están los colegios que serán un aliado al promover la alimentación saludable y la nueva disponibilidad de productos que tendrá el kiosco. Y por último están las madres y padres, al estar informados que el colegio está promoviendo la alimentación saludable y que el kiosco dispone de nuevos productos que cumplen con la Ley, así tendrán la "tranquilidad" que sus hijos podrán consumir productos saludables y promover las colaciones en el colegio; para eso también se debe desarrollar una relación informativa de lo que dispone el kiosco, por ejemplo, con el centro de padres o en las fechas de reuniones de los apoderados.



**9. Estructura de Costos:** Los costos más relevantes para operar el modelo de negocio son: 1. Distribución, se refiere al costo arriendo del vehículo. 2. Bodega, este costo es fijo y es donde se realizará la preparación de pedidos y logística de despachos, entre otras actividades. 3. Equipo de Ventas, es el recurso humano que buscará y ejecutará las ventas, gran parte del costo será variable. 4. Costo del Producto, será el precio de compra a los distintos proveedores y será el costo directo del producto. 5. Marketing, son todas las actividades que estarán ligadas a dar a conocer REDKO junto con la relación con los clientes (comunicación, precios, distribución, entre otros).

## Anexo N° 10: Colegios sobre 500 alumnos por Zonas

Colegios sobre 500 Alumnos	Región Metropolitana					
	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4	Zona 5	Zona 6
N° Alumnos x Zona	156.916	120.552	216.934	136.602	180.462	151.062
N° Colegios x Zona	162	115	223	154	184	157
N° de Alumnos promedio por colegio	969	1.048	973	887	981	962
N° Colegios vs Superficie Zona (KM <sup>2</sup> )	1,89	0,47	0,04	0,03	0,37	0,05
Venta promedio x Alumno mensual	4.929	4.543	4.361	3.356	3.837	2.741

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 11: Costos y Margen REDKO

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	FORMATO	COSTO	PRECIO MENOR	% MG REDKO
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	265	414	36,0%
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	265	414	36,0%
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	265	414	36,0%
GOLOSINAS	Cocada Avena y Fruta	6 unidades	135	214	36,9%
GOLOSINAS	Frutbols	70g	270	414	34,8%
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	185	300	38,3%
GOLOSINAS	Mizos	20g	105	171	38,6%
GOLOSINAS	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g	110	171	35,7%
SNACK	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.	110	180	38,9%
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	120	180	33,3%
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	130	180	27,8%
SNACK	Barra Cereal Berries	20 grs	60	110	45,5%
SNACK	Barra Cereal Chocolates	20 grs	60	110	45,5%
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.	55	105	47,6%
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.	100	190	47,4%
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.	170	250	32,0%
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.	180	280	35,7%
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.	180	280	35,7%
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.	180	280	35,7%
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.	145	250	42,0%
GALLETAS y PANES	Queque Vainilla	35 grs.	85	150	43,3%
GALLETAS y PANES	Queque Chocolate	35 grs.	85	150	43,3%
GALLETAS y PANES	Hamburguesas de Soya	Unidad	330	500	34,0%
GALLETAS y PANES	Galletas de Arroz	18 grs.	110	200	45,0%
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Chocolate	40 grs.	270	449	39,9%
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Vainilla	40 grs.	270	449	39,9%
GALLETAS y PANES	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.	130	220	40,9%
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Pera	300 ml	275	429	35,9%
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Naranja	300 ml	275	429	35,9%
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana (Envase Pouch)	90 grs	150	250	40,0%
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana-Plátano (Envase Pouch)	90 grs	150	250	40,0%
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 1	Botella 500 cc	230	329	30,1%
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 2	Botella 500 cc	230	329	30,1%
COMPLEMENTOS	Bebidas 1	Lata 330 cc	280	400	30,0%
COMPLEMENTOS	Bebidas 2	Lata 330 cc	280	400	30,0%
COMPLEMENTOS	Bebidas 3	Lata 330 cc	280	400	30,0%
COMPLEMENTOS	Helado Frutilla	Unidad	120	171	29,8%
COMPLEMENTOS	Helado Piña	Unidad	120	171	29,8%
COMPLEMENTOS	Helado Naranja	Unidad	120	171	29,8%
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 1	Unidad	120	171	29,8%
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 2	Unidad	120	171	29,8%

Fuente Elaboración Propia

## Anexo N° 12: Escalabilidad a 5 años

ESCALABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kioscos en colegios sobre 500 alumnos en Zona 1					
Kioscos en colegios sobre 500 alumnos en Zona 2,3					
Universidades/Institutos Zona 1, 2, 3					
Oficinas Zona 1, 2, 3					
Kioscos en colegios sobre 500 alumnos en Zona 5					
Universidades/Institutos Zona 5					
Oficinas Zona 5					
Fuente: elaboración propia.					

## Anexo N° 13: Levantamiento de N° de kioscos por colegio

Zona	Colegio	N° Kioscos
Zona 1	LICEO INSTITUTO NACIONAL	4
Zona 1	COLEGIO DE LOS SAGRADOS CORAZONES ALAMEDA	2
Zona 1	COLEGIO SAN IGNACIO	2
Zona 1	LICEO JOSE VICTORINO LASTARRIA	3
Zona 1	LICEO CARMELA CARVAJAL DE PRAT	2
Zona 1	COLEGIO CALASANZ	2
Zona 2	COLEGIO DEL VERBO DIVINO	2
Zona 2	COLEGIO SAN FRANCISCO DEL ALBA	1
Zona 2	COLEGIO SAN NICOLAS DE MYRA	1
Zona 2	COLEGIO LA SALLE	1
Zona 2	COLEGIO PEDRO DE VALDIVIA - PEÑALOEN	2
Zona 2	COLEGIO ALCÁNTARA DE LOS ALTOS DE PEÑALOEN	2
Zona 2	LICEO ANTONIO HERMIDA FABRES	1
Zona 3	COLEGIO ALICANTE DEL SOL	3
Zona 3	COLEGIO PARTICULAR THE GARDEN SCHOOL	2
Zona 3	COLEGIO AMERICAN BRITISH COLLEGE	2
Zona 3	ESCUELA BELLAVISTA	1
Zona 4	INSTITUTO SAN PABLO MISIONERO	1
Zona 4	ESCUELA BASICA ELIODORO MATTE OSSA	1
Zona 4	COLEGIO SANTO TOMAS DE AQUINO	1
Zona 5	COLEGIO PARTICULAR ALICANTE	3
Zona 5	CENTRO EDUCACIONAL PIAMARTINO CAROLINA LLONA DE CUEVAS	3
Zona 5	ESCUELA BASICA LOS BOSQUINOS	1
Zona 6	COLEGIO PARTICULAR SAN SEBASTIAN DE QUILICURA	1
Zona 6	COLEGIO MANQUECURA VALLE LO CAMPINO	1
	<b>Promedio de Kiosco</b>	<b>2</b>

## Anexo N° 14: N° Kioscos Zona 1, Segmento Objetivo

Total Colegios Zona 1	% Part	N° Colegios	Prom de Kiosco x Colegio Zona 1	Total Kioscos Zona 1
Colegios c/kioscos con dualidad de dueños	30% Aprox	43	x 1 =	43
Colegios con solo dueños particulares	70% Aprox	102	x 2 =	204
<b>Total</b>		<b>145</b>		<b>247</b>

Colegios sobre 500 Alumnos	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos
Corp. de Adm Delegada	7.971	8	12
Municipal	53.990	48	79
Particular	29.895	26	46
Particular Subvencionado	65.060	63	110
<b>Total Segmento Objetivo</b>	<b>156.916</b>	<b>145</b>	<b>247</b>

## Anexo N° 15: N° de colegios segmento objetivo y sub segmentos.

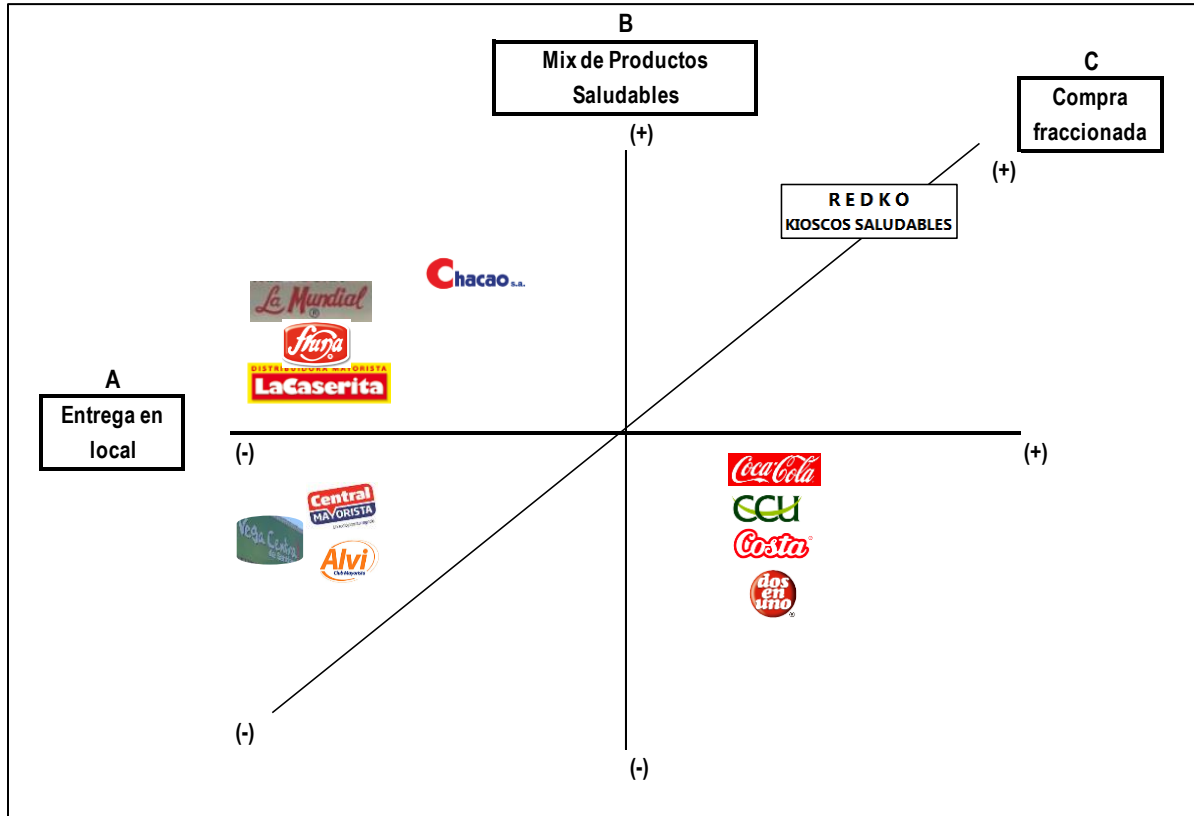
Colegios sobre 500 Alumnos	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos
Corp. de Adm Delegada	7.971	8	12
Municipal	53.990	48	79
Particular	29.895	26	46
Particular Subvencionado	65.060	63	110
<b>Total Segmento Objetivo</b>	<b>156.916</b>	<b>145</b>	<b>247</b>

Colegios sobre 1.000 Alumnos	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos
Corp. de Adm Delegada	1.168	1	2
Municipal	28.401	16	25
Particular	16.674	11	18
Particular Subvencionado	28.519	21	34
<b>Total Sub Segmento</b>	<b>74.762</b>	<b>49</b>	<b>79</b>

Colegios sobre 500 Alumnos y menor a 1.000	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos
Corp. de Adm Delegada	6.803	7	10
Municipal	25.589	32	54
Particular	13.221	15	28
Particular Subvencionado	36.541	42	76
<b>Total Sub Segmento</b>	<b>82.154</b>	<b>96</b>	<b>168</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 16: Mapa de Posicionamiento REDKO Segmento Objetivo



Fuente: Elaboración Propia

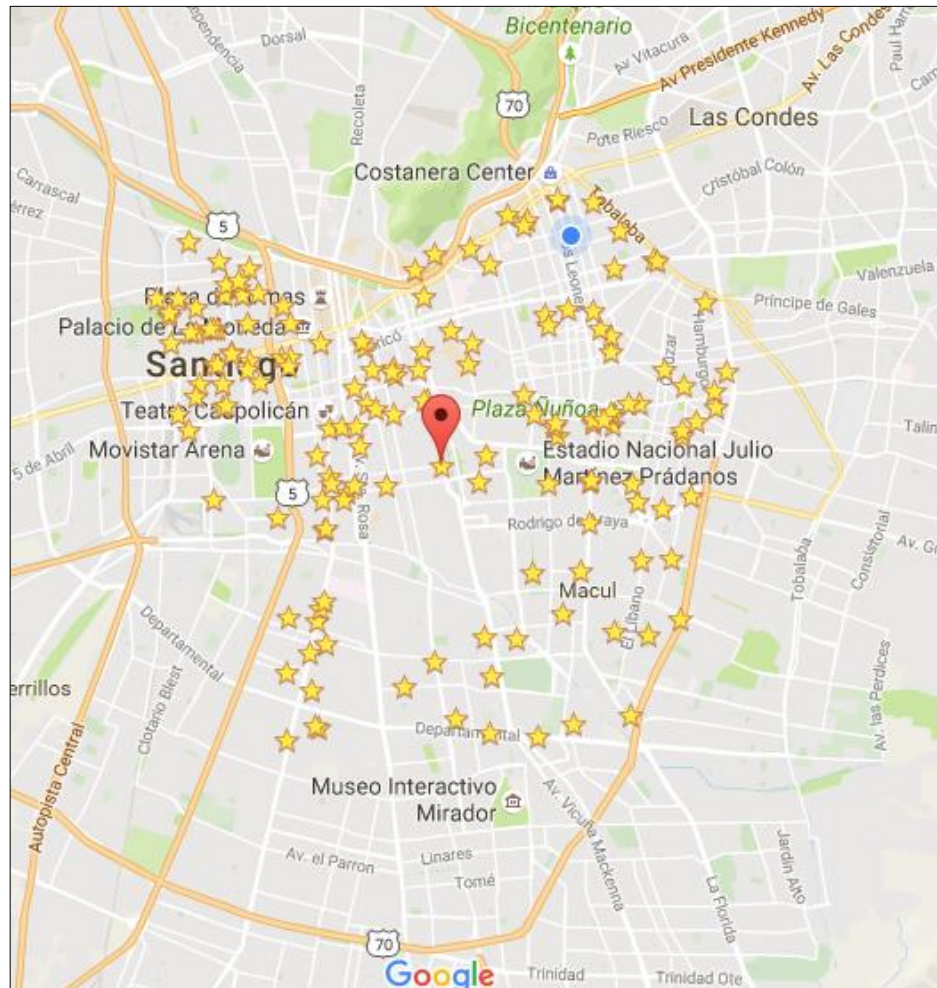
Mapa de posicionamiento REDKO, es donde REDKO buscará el objetivo de posicionarse, con la clara ventaja de compra fraccionada y aumento del mix de productos saludables. Las variables de los ejes son: A. Entrega en local son las empresas que entregan sus productos donde el cliente; B. Mix de productos saludables, se refiere a la cantidad de productos disponibles para vender en kioscos de colegios; C. Compra fraccionada, se refiere que los clientes no tienen requisito de comprar unidad de medida del productor (por ejemplo, caja contenedora con 240 barras de cereal, si no que puede solicitar 2 o 3 display de 20 unidades).

## Anexo N° 17: Nuevo Mix de productos REDKO (Año 1 y 2)

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	FORMATO
<b>GOLOSINAS</b>	Merengue Cookies & Cream	45g
<b>GOLOSINAS</b>	Merengue Fresa Chocolate	45g
<b>GOLOSINAS</b>	Merengue Menta Chocolate	45g
<b>GOLOSINAS</b>	Cocada Avena y Fruta	6 unidades
<b>GOLOSINAS</b>	Frutbols	70g
<b>GOLOSINAS</b>	Cerealbols	30g
<b>GOLOSINAS</b>	Mizos	20g
<b>GOLOSINAS</b>	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g
<b>SNACK</b>	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.
<b>SNACK</b>	Chips Piña	bolsa 22 grs.
<b>SNACK</b>	Chips Berrie	bolsa 22 grs.
<b>SNACK</b>	Barra Cereal Berries	20 grs
<b>SNACK</b>	Barra Cereal Chocolates	20 grs
<b>SNACK</b>	Cereal inflado Chico	50 grs.
<b>SNACK</b>	Cereal inflado Grande	110 grs.
<b>SNACK</b>	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.
<b>SNACK</b>	Snack Almendras	bolsa 40 grs.
<b>SNACK</b>	Snack Nueces	bolsa 40 grs.
<b>SNACK</b>	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.
<b>SNACK</b>	Granola	bolsa 40 grs.
<b>GALLETAS y PANES</b>	Queque Vainilla	35 grs.
<b>GALLETAS y PANES</b>	Queque Chocolate	35 grs.
<b>GALLETAS y PANES</b>	Hamburguesas de Soya	Unidad
<b>GALLETAS y PANES</b>	Galletas de Arroz	18 grs.
<b>GALLETAS y PANES</b>	Galletón Libre de Azúcar Chocolate	40 grs.
<b>GALLETAS y PANES</b>	Galletón Libre de Azúcar Vainilla	40 grs.
<b>GALLETAS y PANES</b>	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.
<b>BEBIDAS y JUGOS</b>	Jugo Prensado Pera	300 ml
<b>BEBIDAS y JUGOS</b>	Jugo Prensado Naranja	300 ml
<b>BEBIDAS y JUGOS</b>	Puré de Frutas Manzana (Envase Pouch)	90 grs
<b>BEBIDAS y JUGOS</b>	Puré de Frutas Manzana-Plátano (Envase Pouch)	90 grs
<b>BEBIDAS y JUGOS</b>	Agua saborizada 1	Botella 500 cc
<b>BEBIDAS y JUGOS</b>	Agua saborizada 2	Botella 500 cc
<b>COMPLEMENTOS</b>	Bebidas 1	Lata 330 cc
<b>COMPLEMENTOS</b>	Bebidas 2	Lata 330 cc
<b>COMPLEMENTOS</b>	Bebidas 3	Lata 330 cc
<b>COMPLEMENTOS</b>	Helado Frutilla	Unidad
<b>COMPLEMENTOS</b>	Helado Piña	Unidad
<b>COMPLEMENTOS</b>	Helado Naranja	Unidad
<b>COMPLEMENTOS</b>	Leche Descremada 1	Unidad
<b>COMPLEMENTOS</b>	Leche Descremada 2	Unidad

Fuente Elaboración Propia

**Anexo N° 18: Mapa de ubicación REDKO en la zona 1 que cumplen con la característica de estar ubicado en lugar estratégico y equidistante con la mayor concentración de colegios de la zona. (Punto Rojo)**





## Anexo N° 19: Venta promedio kioscos Zona 1

Zona	Colegios entrevistados	N° Kioscos	Venta Mensual Proy	Venta Promedio por Kiosco
Zona 1	6	15	52.500.000	3.500.000

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 20: Margen promedio kiosco

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	FORMATO	PRECIO MENOR	PVP (Sin IVA)	MG CL
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	414	748	44,6%
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	414	748	44,6%
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	414	748	44,6%
GOLOSINAS	Cocada Avena y Fruta	6 unidades	214	412	48,0%
GOLOSINAS	Frutbols	70g	414	748	44,6%
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	300	496	39,5%
GOLOSINAS	Mizos	20g	171	294	41,9%
GOLOSINAS	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g	171	294	41,9%
SNACK	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.	180	328	45,1%
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	180	328	45,1%
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	180	328	45,1%
SNACK	Barra Cereal Berries	20 grs	110	210	47,6%
SNACK	Barra Cereal Chocolates	20 grs	110	210	47,6%
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.	105	210	50,0%
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.	190	378	49,8%
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.	250	504	50,4%
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.	280	504	44,5%
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.	280	504	44,5%
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.	280	504	44,5%
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.	250	462	45,9%
GALLETAS y PANES	Queque Vainilla	35 grs.	150	244	38,4%
GALLETAS y PANES	Queque Chocolate	35 grs.	150	244	38,4%
GALLETAS y PANES	Hamburguesas de Soya	Unidad	500	832	39,9%
GALLETAS y PANES	Galletas de Arroz	18 grs.	200	496	59,7%
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Chocolate	40 grs.	449	748	40,0%
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Vainilla	40 grs.	449	748	40,0%
GALLETAS y PANES	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.	220	462	52,4%
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Pera	300 ml	429	546	21,5%
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Naranja	300 ml	429	546	21,5%
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana (Envase Pouch)	90 grs	250	496	49,6%
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana-Plátano (Envase Pouch)	90 grs	250	496	49,6%
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 1	Botella 500 cc	329	462	28,8%
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 2	Botella 500 cc	329	462	28,8%
COMPLEMENTOS	Bebidas 1	Lata 330 cc	400	504	20,7%
COMPLEMENTOS	Bebidas 2	Lata 330 cc	400	504	20,7%
COMPLEMENTOS	Bebidas 3	Lata 330 cc	400	504	20,7%
COMPLEMENTOS	Helado Frutilla	Unidad	171	294	41,9%
COMPLEMENTOS	Helado Piña	Unidad	171	294	41,9%
COMPLEMENTOS	Helado Naranja	Unidad	171	294	41,9%
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 1	Unidad	171	294	41,9%
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 2	Unidad	171	294	41,9%

Fuente Elaboración Propia

## Anexo N° 21: Compra promedio por kiosco

% de Margen Prom por Kiosco	Venta promedio por kiosco zona 1 Mensual	Total potencial compra kiosco Mensual
43%	x 3.500.000 =	1.995.000

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 22: Potencial de compra segmento objetivo y sub segmentos

Compra promedio por Kiosco 1.995.000

### Segmento Objetivo

Colegios sobre 500 Alumnos	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos	Potencial Compra Mensual
Corp. de Adm Delegada	7.971	8	12	23.940.000
Municipal	53.990	48	79	157.605.000
Particular	29.895	26	46	91.770.000
Particular Subvencionado	65.060	63	110	219.450.000
<b>Total Segmento Objetivo</b>	<b>156.916</b>	<b>145</b>	<b>247</b>	<b>492.765.000</b>

### Sub-Segmentación (Etapa 1)

Colegios sobre 1.000 Alumnos	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos	Potencial Compra Mensual
Corp. de Adm Delegada	1.168	1	2	3.990.000
Municipal	28.401	16	25	49.875.000
Particular	16.674	11	18	35.910.000
Particular Subvencionado	28.519	21	34	67.830.000
<b>Total Sub Segmento</b>	<b>74.762</b>	<b>49</b>	<b>79</b>	<b>157.605.000</b>

### Sub-Segmentación (Etapa 2)

Colegios sobre 500 Alumnos y menor a 1.000	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos	Potencial Compra Mensual
Corp. de Adm Delegada	6.803	7	10	19.950.000
Municipal	25.589	32	54	107.730.000
Particular	13.221	15	28	55.860.000
Particular Subvencionado	36.541	42	76	151.620.000
<b>Total Sub Segmento</b>	<b>82.154</b>	<b>96</b>	<b>168</b>	<b>335.160.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

### Potencial Anual Ventas zona 1

Etapa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapa 1	1.576.050.000	1.576.050.000	1.576.050.000	1.576.050.000	1.576.050.000
Etapa 2	2.010.960.000	3.351.600.000	3.351.600.000	3.351.600.000	3.351.600.000
<b>Total Etapa 1 y 2</b>	<b>3.587.010.000</b>	<b>4.927.650.000</b>	<b>4.927.650.000</b>	<b>4.927.650.000</b>	<b>4.927.650.000</b>

### Potencial Anual Ventas zona 2

Etapa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapa 1				1.276.800.000	1.276.800.000
Etapa 2				1.639.890.000	2.733.150.000
<b>Total Etapa 1 y 2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.916.690.000</b>	<b>4.009.950.000</b>

<b>Potencial Ventas Zona 1 y 2</b>	<b>3.587.010.000</b>	<b>4.927.650.000</b>	<b>4.927.650.000</b>	<b>7.844.340.000</b>	<b>8.937.600.000</b>
------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el potencial de ventas anual por zona, se multiplica el potencial de venta mensual por 10 meses ya que los meses de enero y febrero los alumnos se encuentran sin clases.

## Anexo N° 23: Consumo promedio mensual cliente tipo A, B y C

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Formato	50%	30%	20%	Prom
			Cliente			
			Tipo A	Tipo B	Tipo C	
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	250	80	100	250
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	250	80	100	250
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	250	80	100	250
GOLOSINAS	Cocada Avena y Fruta	6 unidades	250	80	100	250
GOLOSINAS	Frutbols	70g	250	80	100	250
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	200	80	100	250
GOLOSINAS	Mizos	20g	200	80	100	250
GOLOSINAS	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g	200	80	100	250
SNACK	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.	160	64	80	160
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	160	64	80	160
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	160	64	80	160
SNACK	Barra Cereal Berries	20 grs	500	200	250	500
SNACK	Barra Cereal Chocolates	20 grs	500	200	250	500
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.	200	80	100	500
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.	200	80	100	144
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.	140	56	70	101
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.	100	40	50	72
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.	100	40	50	72
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.	160	64	80	115
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.	160	64	80	115
GALLETAS y PANES	Queque Vainilla	35 grs.	320	128	160	320
GALLETAS y PANES	Queque Chocolate	35 grs.	340	136	170	340
GALLETAS y PANES	Hamburguesas de Soya	Unidad	400	160	200	250
GALLETAS y PANES	Galletas de Arroz	18 grs.	440	176	220	317
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Chocolate	40 grs.	160	64	80	115
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Vainilla	40 grs.	160	64	80	115
GALLETAS y PANES	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.	200	80	100	144
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Pera	300 ml	200	80	100	200
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Naranja	300 ml	200	80	100	200
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana (Envase Pouch)	90 grs	100	40	50	72
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana-Plátano (Envase Pouch)	90 grs	100	40	50	72
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 1	Botella 500 cc	400	160	200	288
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 2	Botella 500 cc	400	160	200	288
COMPLEMENTOS	Bebidas 1	Lata 330 cc	400	160	200	288
COMPLEMENTOS	Bebidas 2	Lata 330 cc	400	160	200	288
COMPLEMENTOS	Bebidas 3	Lata 330 cc	400	160	200	288
COMPLEMENTOS	Helado Frutilla	Unidad	160	64	80	160
COMPLEMENTOS	Helado Piña	Unidad	160	64	80	160
COMPLEMENTOS	Helado Naranja	Unidad	160	64	80	160
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 1	Unidad	400	160	200	288
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 2	Unidad	400	160	200	288

Fuente Elaboración Propia: Compra en Unid.

## Anexo N° 24.1: Proyección mensual de venta año 1 (REDKO)

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Formato	PRECIO MENOR	Cant Prom	0		1.283.400	2.053.440	3.696.192	6.283.526	10.435.920	16.120.422	23.054.219	29.794.221	36.333.801	32.374.796	161.429.938
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Vta Año 1
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	414	250			103.500	165.600	298.080	506.736	658.757	1.025.760	1.447.799	1.826.783	2.354.169	1.977.297	10.364.480
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	414	250			103.500	165.600	298.080	506.736	658.757	1.025.760	1.447.799	1.826.783	2.354.169	1.977.297	10.364.480
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	414	250			103.500	165.600	298.080	506.736	658.757	1.025.760	1.447.799	1.826.783	2.354.169	1.977.297	10.364.480
GOLOSINAS	Cocada Avena y Fruta	6 unidades	214	250			53.500	85.600	154.080	261.936	340.517	530.224	748.379	944.279	1.216.889	1.022.081	5.357.485
GOLOSINAS	Frutbols	70g	414	250			103.500	165.600	298.080	506.736	658.757	1.025.760	1.447.799	1.826.783	2.354.169	1.977.297	10.364.480
SNACK	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.	180	160			28.800	46.080	82.944	141.005	183.306	285.429	402.866	508.322	655.073	550.204	2.884.029
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	180	160			28.800	46.080	82.944	141.005	183.306	285.429	402.866	508.322	655.073	550.204	2.884.029
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	180	160			28.800	46.080	82.944	141.005	183.306	285.429	402.866	508.322	655.073	550.204	2.884.029
GALLETAS y PANES	Queque Vainilla	35 grs.	150	320			48.000	76.800	138.240	235.008	305.510	475.715	671.443	847.204	1.091.788	917.007	4.806.716
GALLETAS y PANES	Queque Chocolate	35 grs.	150	340			51.000	81.600	146.880	249.696	324.605	505.447	713.408	900.154	1.160.025	974.320	5.107.135
GALLETAS y PANES	Hamburguesas de Soya	Unidad	500	250			125.000	200.000	360.000	612.000	795.600	1.238.840	1.748.550	2.206.260	2.843.199	2.388.039	12.517.488
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Pera	300 ml	429	200			85.800	137.280	247.104	420.077	546.100	850.340	1.200.205	1.514.377	1.951.572	1.639.150	8.592.004
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Naranja	300 ml	429	200			85.800	137.280	247.104	420.077	546.100	850.340	1.200.205	1.514.377	1.951.572	1.639.150	8.592.004
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	300	250			75.000	120.000	216.000	367.200	477.360	743.304	1.049.130	1.323.756	1.705.919	1.432.824	7.510.493
GOLOSINAS	Mizos	20g	171	250			42.750	68.400	123.120	209.304	272.095	423.683	598.004	754.541	972.374	816.709	4.280.981
GOLOSINAS	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g	171	250			42.750	68.400	123.120	209.304	272.095	423.683	598.004	754.541	972.374	816.709	4.280.981
SNACK	Barra Cereal Berries	20 grs	110	500			55.000	88.000	158.400	269.280	350.064	545.090	769.362	970.754	1.251.008	1.050.737	5.507.695
SNACK	Barra Cereal Chocolates	20 grs	110	500			55.000	88.000	158.400	269.280	350.064	545.090	769.362	970.754	1.251.008	1.050.737	5.507.695
GALLETAS y PANES	Galletas de Arroz	18 grs.	200	317			63.400	101.440	182.592	310.406	403.528	628.340	886.865	1.119.015	1.442.071	1.211.214	6.348.870
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.	105	500							210.000	315.000	472.500	661.500	661.500	727.650	3.048.150
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.	190	144							109.440	164.160	246.240	344.736	344.736	379.210	1.588.522
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.	250	101							101.000	151.500	227.250	318.150	318.150	349.965	1.466.015
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.	280	72							80.640	120.960	181.440	254.016	254.016	279.418	1.170.490
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.	280	72							80.640	120.960	181.440	254.016	254.016	279.418	1.170.490
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.	280	115							128.800	193.200	289.800	405.720	405.720	446.292	1.869.532
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.	250	115							115.000	172.500	258.750	362.250	362.250	398.475	1.669.225
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Chocolate	40 grs.	449	115							206.540	309.810	464.715	650.601	650.601	715.661	2.997.928
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Vainilla	40 grs.	449	115							206.540	309.810	464.715	650.601	650.601	715.661	2.997.928
GALLETAS y PANES	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.	220	144							126.720	190.080	285.120	399.168	399.168	439.085	1.839.341
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana (Envase Pouch)	90 grs	250	72							72.000	108.000	162.000	226.800	226.800	249.480	1.045.080
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana-Plátano (Envase Pouch)	90 grs	250	72							72.000	108.000	162.000	226.800	226.800	249.480	1.045.080
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 1	Botella 500 cc	329	288							379.008	568.512	852.768	1.193.875	1.193.875	1.313.263	5.501.301
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 2	Botella 500 cc	329	288							379.008	568.512	852.768	1.193.875	1.193.875	1.313.263	5.501.301

## Anexo N° 24.2: Proyección mensual unidades de venta año 1 (REDKO)

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Formato	Mensual												Unid Año 1
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
			0	0	5.107	8.171	14.709	25.003	41.354	63.895	91.354	118.026	144.041	128.239	<b>639.899</b>
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
GOLOSINAS	Cocada Avena y Fruta	6 unidades	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
GOLOSINAS	Frutbols	70g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
SNACK	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.	0	0	160	256	461	783	1.018	1.586	2.238	2.824	3.639	3.057	<b>16.022</b>
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	0	0	160	256	461	783	1.018	1.586	2.238	2.824	3.639	3.057	<b>16.022</b>
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	0	0	160	256	461	783	1.018	1.586	2.238	2.824	3.639	3.057	<b>16.022</b>
GALLETAS y PANES	Queque Vainilla	35 grs.	0	0	320	512	922	1.567	2.037	3.171	4.476	5.648	7.279	6.113	<b>32.045</b>
GALLETAS y PANES	Queque Chocolate	35 grs.	0	0	340	544	979	1.665	2.164	3.370	4.756	6.001	7.734	6.495	<b>34.048</b>
GALLETAS y PANES	Hamburguesas de Soya	Unidad	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Pera	300 ml	0	0	200	320	576	979	1.273	1.982	2.798	3.530	4.549	3.821	<b>20.028</b>
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Naranja	300 ml	0	0	200	320	576	979	1.273	1.982	2.798	3.530	4.549	3.821	<b>20.028</b>
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
GOLOSINAS	Mizos	20g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
GOLOSINAS	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	<b>25.035</b>
SNACK	Barra Cereal Berries	20 grs	0	0	500	800	1.440	2.448	3.182	4.955	6.994	8.825	11.373	9.552	<b>50.069</b>
SNACK	Barra Cereal Chocolates	20 grs	0	0	500	800	1.440	2.448	3.182	4.955	6.994	8.825	11.373	9.552	<b>50.069</b>
GALLETAS y PANES	Galletas de Arroz	18 grs.	0	0	317	507	913	1.552	2.018	3.142	4.434	5.595	7.210	6.056	<b>31.744</b>
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.	0	0	0	0	0	0	2.000	3.000	4.500	6.300	6.300	6.930	<b>29.030</b>
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.	0	0	0	0	0	0	576	864	1.296	1.814	1.814	1.996	<b>8.360</b>
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	404	606	909	1.273	1.273	1.400	<b>5.865</b>
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	288	432	648	907	907	998	<b>4.180</b>
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	288	432	648	907	907	998	<b>4.180</b>
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	460	690	1.035	1.449	1.449	1.594	<b>6.677</b>
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	460	690	1.035	1.449	1.449	1.594	<b>6.677</b>
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Chocolate	40 grs.	0	0	0	0	0	0	460	690	1.035	1.449	1.449	1.594	<b>6.677</b>
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Vainilla	40 grs.	0	0	0	0	0	0	460	690	1.035	1.449	1.449	1.594	<b>6.677</b>
GALLETAS y PANES	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.	0	0	0	0	0	0	576	864	1.296	1.814	1.814	1.996	<b>8.360</b>
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana (Envase Pouch)	90 grs	0	0	0	0	0	0	288	432	648	907	907	998	<b>4.180</b>
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana-Plátano (Envase Pouch)	90 grs	0	0	0	0	0	0	288	432	648	907	907	998	<b>4.180</b>
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 1	Botella 500 cc	0	0	0	0	0	0	1.152	1.728	2.592	3.629	3.629	3.992	<b>16.722</b>
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 2	Botella 500 cc	0	0	0	0	0	0	1.152	1.728	2.592	3.629	3.629	3.992	<b>16.722</b>

## Anexo N° 24.3: Proyección Margen de Contribución año 1 (REDKO)

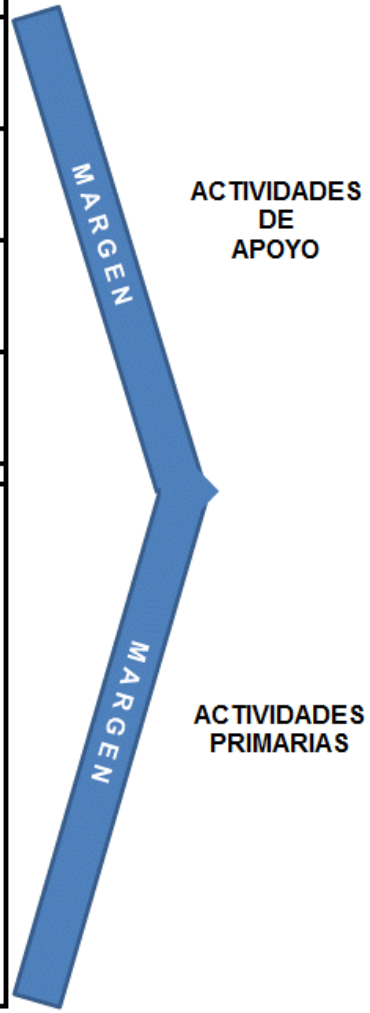
															MG 37%
															60.467.966
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Formato	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Margen Contrib Año 1
			0	0	482.330	771.710	1.389.163	2.361.400	3.907.947	6.037.991	8.633.039	11.154.150	13.610.898	12.119.338	
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	0	0	37.250	59.600	107.280	182.376	237.059	369.222	521.053	657.537	847.214	711.624	3.730.215
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	0	0	37.250	59.600	107.280	182.376	237.059	369.222	521.053	657.537	847.214	711.624	3.730.215
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	0	0	37.250	59.600	107.280	182.376	237.059	369.222	521.053	657.537	847.214	711.624	3.730.215
GOLOSINAS	Cocada Avena y Fruta	6 unidades	0	0	19.750	31.600	56.880	96.696	125.689	195.762	276.263	348.627	449.194	377.304	1.977.765
GOLOSINAS	Frutbols	70g	0	0	36.000	57.600	103.680	176.256	229.104	356.832	503.568	635.472	818.784	687.744	3.605.040
SNACK	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.	0	0	11.200	17.920	32.270	54.810	71.260	111.020	156.660	197.680	254.730	213.990	1.121.540
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	0	0	9.600	15.360	27.660	46.980	61.080	95.160	134.280	169.440	218.340	183.420	961.320
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	0	0	8.000	12.800	23.050	39.150	50.900	79.300	111.900	141.200	181.950	152.850	801.100
GALLETAS y PANES	Queque Vainilla	35 grs.	0	0	20.800	33.280	59.930	101.855	132.405	206.115	290.940	367.120	473.135	397.345	2.082.925
GALLETAS y PANES	Queque Chocolate	35 grs.	0	0	22.100	35.360	63.635	108.225	140.660	219.050	309.140	390.065	502.710	422.175	2.213.120
GALLETAS y PANES	Hamburguesas de Soya	Unidad	0	0	42.500	68.000	122.400	208.080	270.470	421.260	594.490	750.210	966.620	811.920	4.255.950
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Pera	300 ml	0	0	30.800	49.280	88.704	150.766	196.042	305.228	430.892	543.620	700.546	588.434	3.084.312
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Naranja	300 ml	0	0	30.800	49.280	88.704	150.766	196.042	305.228	430.892	543.620	700.546	588.434	3.084.312
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	0	0	28.750	46.000	82.800	140.760	182.965	284.970	402.155	507.495	653.890	549.240	2.879.025
GOLOSINAS	Mizos	20g	0	0	16.500	26.400	47.520	80.784	105.006	163.548	230.802	291.258	375.276	315.216	1.652.310
GOLOSINAS	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g	0	0	15.250	24.400	43.920	74.664	97.051	151.158	213.317	269.193	346.846	291.336	1.527.135
SNACK	Barra Cereal Berries	20 grs	0	0	25.000	40.000	72.000	122.400	159.100	247.750	349.700	441.250	568.650	477.600	2.503.450
SNACK	Barra Cereal Chocolates	20 grs	0	0	25.000	40.000	72.000	122.400	159.100	247.750	349.700	441.250	568.650	477.600	2.503.450
GALLETAS y PANES	Galletas de Arroz	18 grs.	0	0	28.530	45.630	82.170	139.680	181.620	282.780	399.060	503.550	648.900	545.040	2.856.960
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.	0	0	0	0	0	0	100.000	150.000	225.000	315.000	315.000	346.500	1.451.500
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.	0	0	0	0	0	0	51.840	77.760	116.640	163.260	163.260	179.640	752.400
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	32.320	48.480	72.720	101.840	101.840	112.000	469.200
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	28.800	43.200	64.800	90.700	90.700	99.800	418.000
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	28.800	43.200	64.800	90.700	90.700	99.800	418.000
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	46.000	69.000	103.500	144.900	144.900	159.400	667.700
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	48.300	72.450	108.675	152.145	152.145	167.370	701.085
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Chocolate	40 grs.	0	0	0	0	0	0	82.340	123.510	185.265	259.371	259.371	285.326	1.195.183
GALLETAS y PANES	Galletón Libre de Azúcar Vainilla	40 grs.	0	0	0	0	0	0	82.340	123.510	185.265	259.371	259.371	285.326	1.195.183
GALLETAS y PANES	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.	0	0	0	0	0	0	51.840	77.760	116.640	163.260	163.260	179.640	752.400
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana (Envase Pouch)	90 grs	0	0	0	0	0	0	28.800	43.200	64.800	90.700	90.700	99.800	418.000
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana-Plátano (Envase Pouch)	90 grs	0	0	0	0	0	0	28.800	43.200	64.800	90.700	90.700	99.800	418.000
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 1	Botella 500 cc	0	0	0	0	0	0	114.048	171.072	256.608	359.271	359.271	395.208	1.655.478
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 2	Botella 500 cc	0	0	0	0	0	0	114.048	171.072	256.608	359.271	359.271	395.208	1.655.478

## Anexo N° 25: Carta Gantt Plan de Marketing REDKO

COSTOS DE MARKETING																	
Valores en Miles \$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Plan de Marketing</b>	<b>600</b>	<b>1.150</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.350</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>700</b>	<b>3.800</b>	<b>3.800</b>	<b>6.250</b>	<b>7.075</b>	<b>7.175</b>
Focus Grupo Niños (Mix Inicial)	600												600				
Focus Grupo Niños (Tendencia)														600	1.000	1.000	1.000
Folletos		300				300							600	600	900	900	900
Catalogo		150				150							300	300	750	750	750
Ropa Promocional						200							200	200	300	450	450
Material POP		500											500	500	750	750	750
Regalo Corporativo		200				200							400	400	600	900	900
Exhibidores						500							500	500	750	1.125	1.125
Actividades Fidelización Clientes												700	700	700	1.200	1.200	1.300
<b>Difusión y Publicidad</b>	<b>600</b>	<b>0</b>	<b>1.100</b>	<b>0</b>	<b>1.200</b>	<b>0</b>	<b>762</b>	<b>0</b>	<b>1.100</b>	<b>0</b>	<b>1.100</b>	<b>0</b>	<b>5.862</b>	<b>5.362</b>	<b>5.620</b>	<b>5.891</b>	<b>6.176</b>
Páginas web	600				100								700	200	200	200	200
Actividades en colegios Alumnos			1.100	0	1.100	0	762	0	1.100	0	1.100	0	5.162	5.162	5.420	5.691	5.976
<b>Total</b>	<b>1.200</b>	<b>1.150</b>	<b>1.100</b>	<b>0</b>	<b>1.200</b>	<b>1.350</b>	<b>762</b>	<b>0</b>	<b>1.100</b>	<b>0</b>	<b>1.100</b>	<b>700</b>	<b>9.662</b>	<b>9.162</b>	<b>11.870</b>	<b>12.966</b>	<b>13.351</b>
% Cto Mkt sobre Ventas													6,0%	2,7%	2,5%	2,2%	2,0%
Fuente: Elaboración Propia																	

## Anexo N° 26: Cadena de Valor REDKO

CADENA DE VALOR REDKO						
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	Empresa joven con estructura liviana, posee una sola gerencia en los cinco años evaluados. Cadena de valor con flujo vertical. Todas en constante comunicación y flujo de información dinámico entre todas las áreas.					
	Desarrollo informático bajo-medio, posee software Factusol de utilización libre para facturas y toma de inventarios. Maneja también los pedidos de proveedores según nivel de inventarios.					
	Análisis de inventarios en base a proyecciones y demanda, es dinámico frente a comportamiento de mercado y proveedores. Variedad de proveedores.					
	Reclutamiento y Selección, se busca personal que tenga mirada integral del negocio siendo capacitado de forma activa en todos los procesos del flujo de operaciones, con el objetivo de lograr un mayor entendimiento de sus labores. Servicio de pago de remuneraciones es tercerizado.					
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>DESARROLLO PROVEEDORES</b>	<b>ABASTECIMIENTO</b>	<b>BODEGA (logística interna)</b>	<b>VENTAS</b>	<b>POST VENTA</b>	
	- Búsqueda constante de nuevos proveedores y mantención de los actuales. - Búsqueda de nuevos productos - Mejora de costos.	- Pedidos a proveedores en base a solicitud de bodega o baja de stock mínimo. - Eficiencia entre stock mínimo y lead time de proveedores.	- Control y análisis de inventarios. - Piqueo de pedidos de forma diaria en base a solicitud de clientes. - Análisis diario de niveles de stock frente a lo definido. - Despacho de pedidos vía empresa externa.	- Estrategia diferenciada por segmentos de clientes, en búsqueda de satisfacer las necesidades de cada grupo. - Actividades de marketing: entrega de material POP y exhibidores.	- Seguimiento satisfacción de pedido y mejoras al sistema. - Manejo de problemas.	



Fuente: Elaboración Propia



## **Anexo N° 27: Factores críticos del negocio**

- Las ventas durante el año tiene estacionalidades determinantes como son las vacaciones escolares a mediados de año y las de verano, que afectan los ciclos de venta y los flujos de caja, ya que hay meses como Enero y Febrero donde los ingresos son casi nulos, por lo que a futuro es necesario expandir el horizonte de colegios a distintos nichos de venta como son las oficinas y universidades dentro de la zona que se está cubriendo, para cubrir estos periodos de baja venta y de explotar la potencialidad de la zona y productos.
- La venta en los colegios está regulada por la Ley 20.606 que prohíbe la venta de productos no saludables que contengan alguno rotulo “Alto en”, determinando la oferta de productos que se pueden ofrecer.
- La proximidad con los clientes es un plus tanto en la optimización de la distribución cuando se despacha directo, como para los casos en que los clientes retiran en la bodega.
- Un mix de productos amplio y atractivo es fundamental para perdurar la relación con los clientes, además de ser una herramienta de diferenciación con la competencia, es importante además mantener una buena relación de precios.
- Potenciales problemas de abastecimiento, el que podría ser una amenaza, es relevante que los proveedores tengan la capacidad de producción necesaria y la respuesta en la entrega, para poder sustentar el crecimiento del proyecto y el servicio que se quiere entregar.

## Anexo N° 28.1 Detalle de proveedores por fase de inclusión de productos

La tabla muestra las dos etapas del primer año que tendrá REDKO, detallando los proveedores tanto para la primera como segunda etapa con 10 y 3 proveedores respectivamente.

	Fase 1 Año1	Fase 2 Año1
PROVEEDORES	ALIMENTOS ALHUE	
	DONTWORRY	
	ENTREFRUTOS	
	FELIPE DIDIER	
	JELTI	
	JTP	
	MACROFOOD	
	MIZOS	
	BAUDUCCO	
	NUTRAFOOD	
		EDEN
		GALLETAS ARAUCARIA
		SURFRUT
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 28.2: Mix inicial y fases de introducción posterior

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Formato	Fase Introducción Productos		
			Fase 1 (1er Sem Año 1)	Fase 2 (2er Sem Año 1)	Fase 3 (Año 2)
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	x		
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	x		
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	x		
GOLOSINAS	Cocada Avena y Fruta	6 unidades	x		
GOLOSINAS	Frutbols	70g	x		
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	x		
GOLOSINAS	Mizos	20g	x		
GOLOSINAS	Almendras bañadas en chocolate libre de azúcar	25g	x		
SNACK	Chips de Manzana	bolsa 22 grs.	x		
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	x		
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	x		
SNACK	Barra Cereal Berries	20 grs	x		
SNACK	Barra Cereal Chocolates	20 grs	x		
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.		x	
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.		x	
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.		x	
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.		x	
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.		x	
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.		x	
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.		x	
GALLETAS y PANES	Queque Vainilla	35 grs.	x		
GALLETAS y PANES	Queque Chocolate	35 grs.	x		
GALLETAS y PANES	Hamburguesas de Soya	Unidad	x		
GALLETAS y PANES	Galletas de Arroz	18 grs.	x		
GALLETAS y PANES	Galleton Libre de Azucar Chocolate	40 grs.		x	
GALLETAS y PANES	Galleton Libre de Azucar Vainilla	40 grs.		x	
GALLETAS y PANES	Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	50 grs.		x	
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Pera	300 ml	x		
BEBIDAS y JUGOS	Jugo Prensado Naranja	300 ml	x		
BEBIDAS y JUGOS	Pure de Frutas Manzana (Envase Puch)	90 grs		x	
BEBIDAS y JUGOS	Pure de Frutas Manzana-Platano (Envase Puch)	90 grs		x	
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 1	Botella 500 cc		x	
BEBIDAS y JUGOS	Agua saborizada 2	Botella 500 cc		x	
COMPLEMENTOS	Bebidas 1	Lata 330 cc			x
COMPLEMENTOS	Bebidas 2	Lata 330 cc			x
COMPLEMENTOS	Bebidas 3	Lata 330 cc			x
COMPLEMENTOS	Helado Frutilla	Unidad			x
COMPLEMENTOS	Helado Piña	Unidad			x
COMPLEMENTOS	Helado Naranja	Unidad			x
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 1	Unidad			x
COMPLEMENTOS	Leche Descremada 2	Unidad			x

Fuente Elaboración Propia

## Anexo N° 29: Política de abastecimiento, Mínimos de compra por proveedor y Vida útil

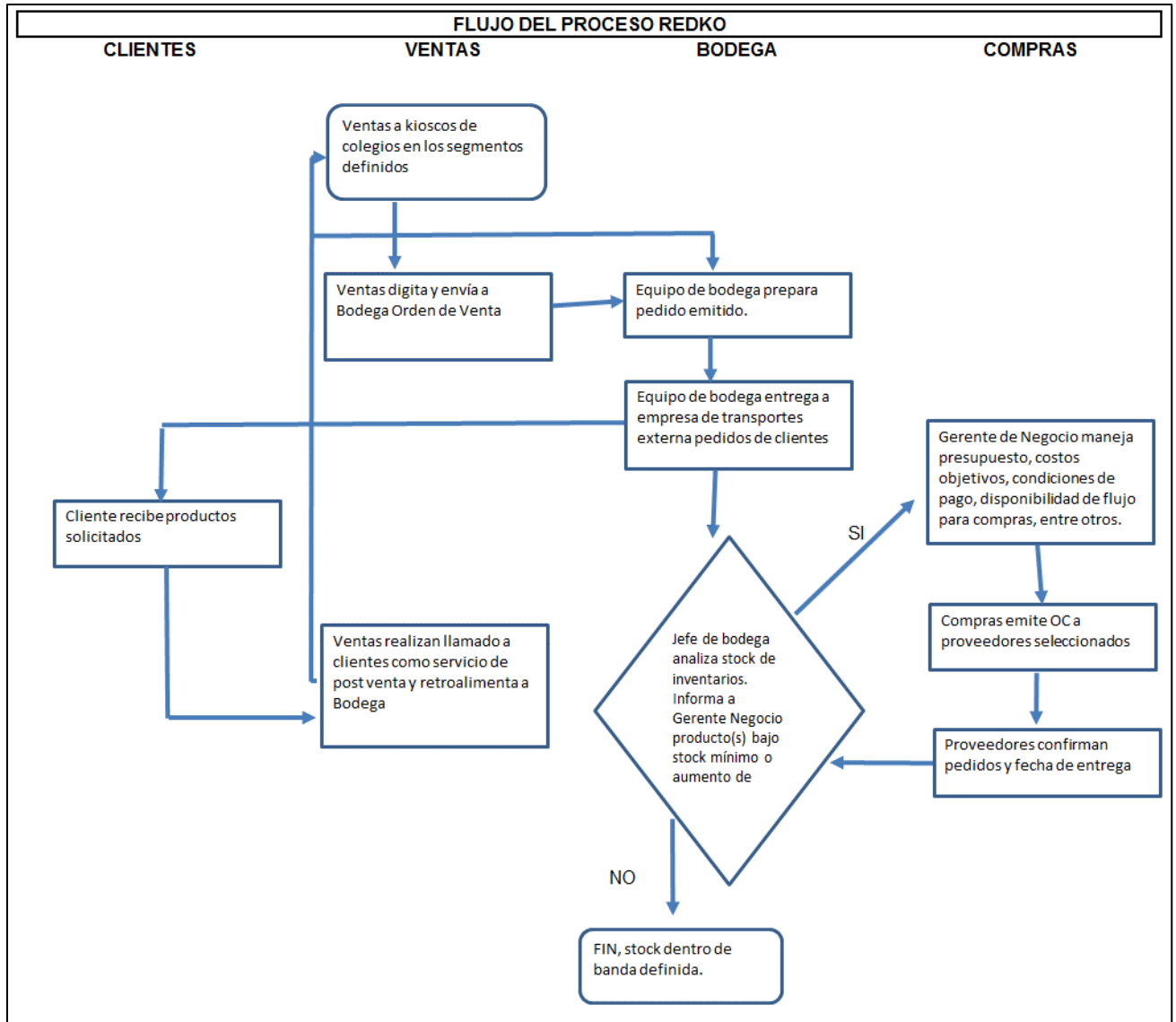
PRODUCTOS	PROVEEDOR	Condición de Pago	Tiempo de entrega	Pedido mínimo	Stock mínimo	Stock máximo	Vida útil
Merengues 1 Caloría Cookies & Cream	DONTWORRY (MEXICO)	Contado 3 primeros envíos	30 días	4.000	3.000	5.000	12 meses
Sandwich de merengues 3 Calorías Fresa Chocolate	DONTWORRY (MEXICO)	Contado 3 primeros envíos	30 días	4.000	3.000	5.000	12 meses
Sandwich de merengues 3 Calorías Menta Chocolate	DONTWORRY (MEXICO)	Contado 3 primeros envíos	30 días	4.000	3.000	5.000	12 meses
Cocada Avena y Fruta	JTP	15 días	5 días	1.000	500	1.000	6 meses
Frutbols	JELTI	30 días	2 días	1.000	250	1.000	6 meses
Chips de Manzana	MACROFOOD	30 días	2 días	450	150	450	12 meses
Chips Piña	ENTREFRUTOS	30 días	5 días	1.000	500	1.000	6 meses
Chips Berrie	ENTREFRUTOS	30 días	5 días	1.000	500	1.000	6 meses
Queque Vainilla	BAUDUCCO	30 días	5 días	1.400	700	1.400	12 meses
Queque Chocolate	BAUDUCCO	30 días	5 días	1.400	700	1.400	12 meses
Hamburguesas de Soya	FELIPE DIDIER	Contado	Inmediata	20	100	130	20 días
Jugo Prensado Pera	JTP	15 días	5 días	100	50	100	60 días
Jugo Prensado Naranja	JTP	15 días	5 días	100	50	100	60 días
Cerealbols	JELTI	30 días	2 días	1.000	250	1.000	8 meses
Mizos	MIZOS	30 días	2 días	1.000	250	1.000	8 meses
Almendras bañada en chocolate libre de azúcar	NUTRAFOOD	30 días	2 días	300	100	300	8 meses
Barra Cereal Berries	MACROFOOD	30 días	2 días	1.500	500	1.500	10 meses
Barra Cereal Chocolates	MACROFOOD	30 días	2 días	1.500	500	1.500	10 meses
Galletas de Arroz	ALIMENTOS ALHUE	30 días	4 días	250	125	250	12 meses
Cereal inflado Chico	ALIMENTOS ALHUE	30 días	4 días	480	240	480	12 meses
Cereal inflado Grande	ALIMENTOS ALHUE	30 días	4 días	480	240	480	12 meses
Snack Maní (sin sal)	JTP	15 días	5 días	50	50	100	5 meses
Snack Almendras	JTP	15 días	5 días	50	50	100	5 meses
Snack Nueces	JTP	15 días	5 días	50	50	100	5 meses
Snack Frutos secos Mix	JTP	15 días	5 días	50	50	100	5 meses
Granola	MACROFOOD	30 días	2 días	250	125	250	8 meses
Galleton Libre de Azucar Chocolate	GALLETAS ARAUCARIA	30 días	5 días	1.000	500	1.000	10 meses
Galleton Libre de Azucar Vainilla	GALLETAS ARAUCARIA	30 días	5 días	1.000	500	1.000	10 meses
Galletas de Avena + Granola (4 Unid)	GALLETAS ARAUCARIA	30 días	5 días	1.000	500	1.000	10 meses
Pure de Frutas Manzana (Envase Puch)	SURFRUT	30 días	10 días	1.000	500	1.000	18 meses
Pure de Frutas Manzana-Platano (Envase Puch)	SURFRUT	30 días	10 días	1.000	500	1.000	18 meses
Agua saborizada 1	EDEN	30 días	4 días	250	250	350	5 meses
Agua saborizada 2	EDEN	30 días	4 días	250	250	350	5 meses

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 30: Dotación Personal REDKO año 1 – 5 proyectado

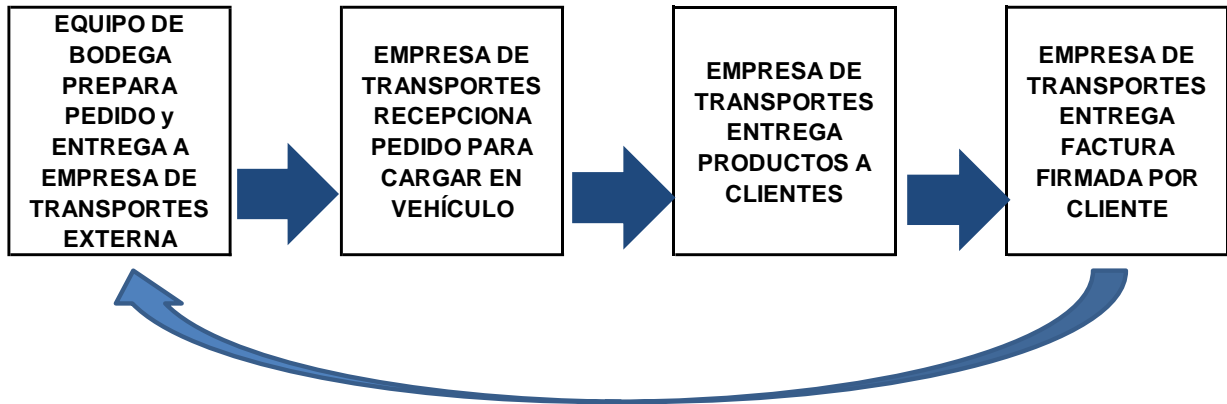
<b>Año 1 (Primer Semestre)</b>		<b>Año 1 (Segundo Semestre)</b>	
Ventas y Administración	N° de Empleados	Ventas y Administración	N° de Empleados
Gerentes	1	Gerentes	1
Vendedores	0	Vendedores	1
Asistente de Ventas	0	Asistente de Ventas	0
<b>Bodega</b>		<b>Bodega</b>	
Jefe de Bodega	1	Jefe de Bodega	1
Bodegueros	0	Bodegueros	0
<b>Total Empleados</b>	<b>2</b>	<b>Total Empleados</b>	<b>3</b>
<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>	
Ventas y Administración	N° de Empleados	Ventas y Administración	N° de Empleados
Gerentes	1	Gerentes	1
Vendedores	2	Vendedores	3
Asistente de Ventas	1	Asistente de Ventas	2
<b>Bodega</b>		<b>Bodega</b>	
Jefe de Bodega	1	Jefe de Bodega	1
Bodegueros	1	Bodegueros	2
<b>Total Empleados</b>	<b>6</b>	<b>Total Empleados</b>	<b>9</b>
<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>	
Ventas y Administración	N° de Empleados	Ventas y Administración	N° de Empleados
Gerentes	1	Gerentes	1
Vendedores	3	Vendedores	3
Asistente de Ventas	2	Asistente de Ventas	2
<b>Bodega</b>		<b>Bodega</b>	
Jefe de Bodega	1	Jefe de Bodega	1
Bodegueros	2	Bodegueros	2
<b>Total Empleados</b>	<b>9</b>	<b>Total Empleados</b>	<b>9</b>

## Anexo N° 31: Flujograma de Procesos REDKO



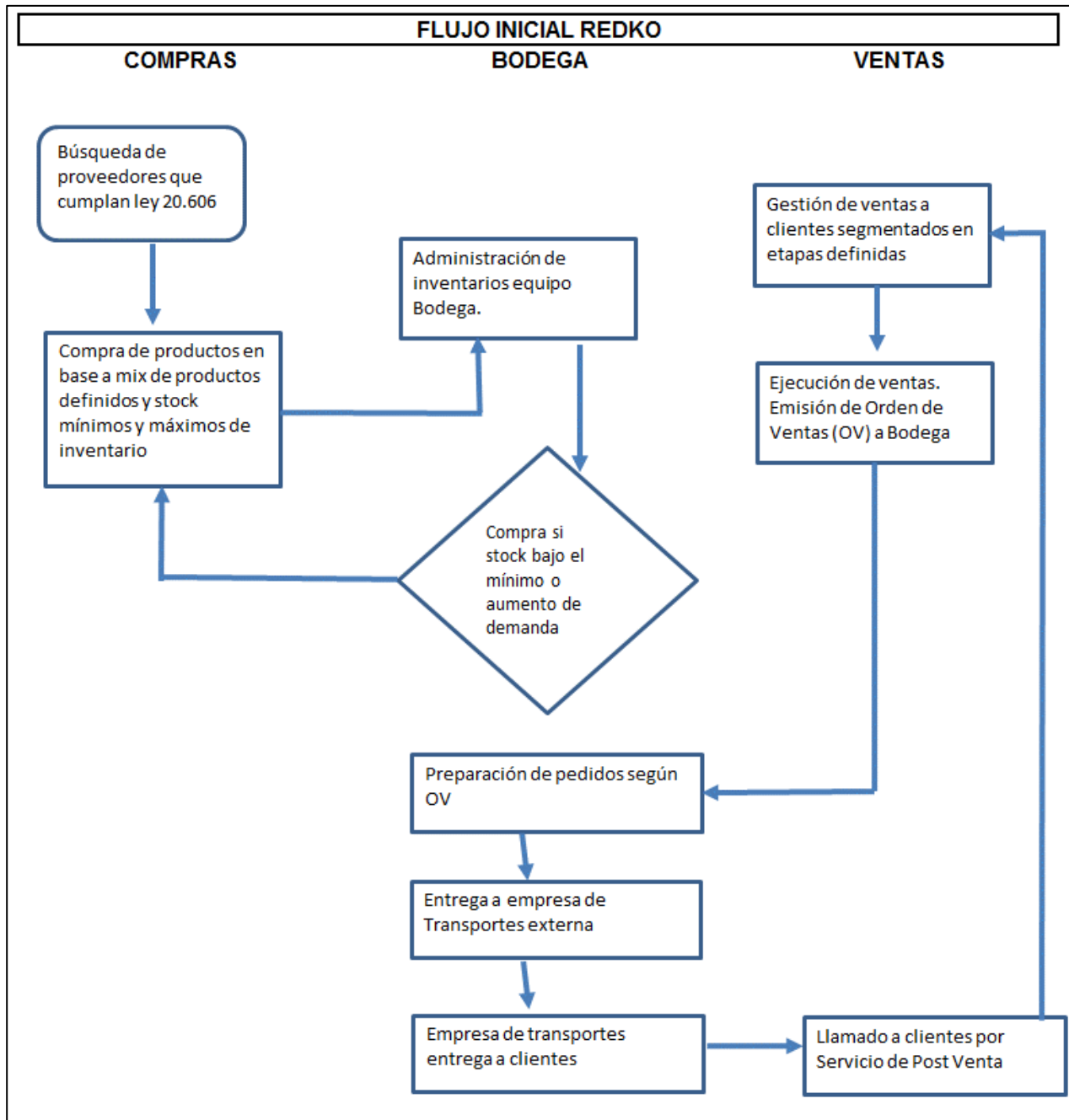
Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 32: Metodología de Despacho



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 33: Flujograma de REDKO previo al inicio de las ventas:



Fuente: Elaboración Propia



## Anexo N° 34: Detalle compra inicial por producto

PRODUCTOS	PROVEEDOR	COSTO	Cantidad Compra	Compra Inicial
Merengues 1 Caloría Cookies & Cream	DONTWORRY (MEXICO)	265	5.000	<b>1.325.000</b>
Sandwich de merengues 3 Calorías Fresa Chocolate	DONTWORRY (MEXICO)	265	4.000	<b>1.060.000</b>
Sandwich de merengues 3 Calorías Menta Chocolate	DONTWORRY (MEXICO)	265	4.000	<b>1.060.000</b>
Cocada Avena y Fruta	JTP	135	1.000	<b>135.000</b>
Frutbols	JELTI	270	1.000	<b>270.000</b>
Chips de Manzana	MACROFOOD	110	1.080	<b>118.800</b>
Chips Piña	ENTREFRUTOS	120	1.000	<b>120.000</b>
Chips Berrie	ENTREFRUTOS	130	1.000	<b>130.000</b>
Queque Vainilla	BAUDUCCO	85	1.400	<b>119.000</b>
Queque Chocolate	BAUDUCCO	85	1.400	<b>119.000</b>
Hamburguesas de Soya	FELIPE DIDIER	330	130	<b>42.900</b>
Jugo Prensado Pera	JTP	275	100	<b>27.500</b>
Jugo Prensado Naranja	JTP	275	100	<b>27.500</b>
Cerealbols	JELTI	185	1.000	<b>185.000</b>
Mizos	MIZOS	105	1.000	<b>105.000</b>
Almendras bañada en chocolate libre de azúcar	NUTRAFOOD	110	300	<b>33.000</b>
Barra Cereal Berries	MACROFOOD	60	1.500	<b>90.000</b>
Barra Cereal Chocolates	MACROFOOD	60	1.500	<b>90.000</b>
Galletas de Arroz	ALIMENTOS ALHUE	110	250	<b>27.500</b>
<b>TOTAL COMPRA INICIAL</b>				<b>5.085.200</b>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 35: Descripción y requerimientos por cargo

Nombre del cargo:	EJECUTIVO DE VENTAS
Gerencia:	GERENCIA DE NEGOCIO
Unidad:	COMERCIAL
Supervisado por:	GERENCIA DE NEGOCIO
Supervisa a:	

Objetivo del Cargo:	Comercializar los productos de la empresa a través de la captación, desarrollo y mantención de clientes, con una clara orientación de servicio al cliente, entregando calidad, confianza y compromiso.
Cliente Objetivo:	Interno: N/A Externo: Clientes de la Compañía.
Requisitos del Cargo:	
1) Educación Formal:	Técnico en Ventas o carrera a fin.
2) Experiencia:	Experiencia mayor a 2 años en cargo similar.

TAREAS DEL CARGO	
1	Planificar y organizar la cartera de clientes de manera de lograr rentabilizarla de forma eficiente, logrando llevar un análisis comercial de cada cliente.
2	Planificar la cartera de clientes de forma diaria, organizando visitas y reuniones en terreno.
3	Realizar llamados, enviar cotizaciones y contestar correos electrónicos a clientes.
4	Realizar seguimiento a las cotizaciones.
5	Realizar seguimiento a los despachos de productos.

6	Desarrollar e incrementar la cartera de clientes, buscando nuevos prospectos y desarrollando y manteniendo a los clientes que ya están en carpeta.
7	Mantener información actualizada referente a los productos que comercializa REDKO. Conocer y auto capacitarse continuamente sobre estos productos.
8	Estar atento, buscar y crear la necesidad en los clientes, donde se puedan optimizar los recursos con que cuentan.
9	Cumplir con las metas de ventas establecidas.
10	Establecer nexo y fidelización con el cliente.
11	Participar de las reuniones comerciales con Gerencia y con el equipo directo cuando se solicita.
12	Participar, en el caso que sea necesario, de la cobranza de la cartera.

Requisitos de responsabilidad		
Responsabilidad	Nivel Importancia	
	Primaria	Secundaria
Contacto Clientes / proveedores / Atención personas	X	
Planificación / Estudios / Análisis		
Operación de Máquinas y Equipos		
Manejo y uso de materiales		
Empleo de elementos de seguridad y protección		
Mantenimiento y Reparación de Equipos		
Supervisión trabajo de otras personas		
Manejo y/o control de fondos y/o valores		
Elaboración de Informes / documentos importantes	X	
Manejo de información clasificada	X	
Coordinación y trabajo en equipo para toma de decisiones con otras Jefaturas/Gerencias		X

Competencias para desarrollar el cargo
<p><b>Competencias Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencia en prospección y cierre de negocios con clientes del canal tradicional (kioscos).</li> <li>▪ Conocimientos técnicos básicos sobre el ciclo de la venta.</li> <li>▪ Procesos administrativos del área de su competencia.</li> <li>▪ Computación nivel usuario.</li> </ul>

- Excel intermedio.

## Competencias Personales y Habilidades

- **Orientación al Cliente.** Capacidad para satisfacer las demandas de sus clientes, adecuándose a las diferencias y exigencias particulares de cada uno de ellos.
- **Orientación a los resultados.** Capacidad para gestionar eficazmente los recursos propios y los del medio, atendiendo a costos, beneficios y calidad para el cumplimiento de objetivos comerciales y mejora de resultados.
- **Conocimiento Técnico.** Mantener un conocimiento actualizado y acabado de los diversos productos y servicios, promocionándolos conforme las oportunidades y necesidades de los clientes.
- **Negociación.** Capacidad para lograr acuerdos y establecer compromisos que resuelvan conflictos, aseguren ventajas y generen soluciones.
- **Autodisciplina.** Capacidad para mantener un método, orden y pauta de conducta conforme una norma auto impuesta, rechazando tentaciones y desviaciones.
- **Tolerancia a la frustración.** capacidad de enfrentar situaciones adversas y altamente frustrantes, pero luego ser capaz de asumirlas y resolverlas.
- **Comunicación/Habilidades sociales.** Habilidad para comunicarse con los demás, mantiene una escucha activa, estableciendo relaciones cercanas y de confianza. Implica capacidad para ponerse en el lugar del otro.

<b>Nombre del cargo:</b>	<b>ASISTENTE DE VENTAS</b>
Gerencia:	GERENCIA DE NEGOCIO
Unidad:	COMERCIAL
Supervisado por:	GERENCIA DE NEGOCIO
Supervisa a:	

Objetivo del Cargo:	Asistir a los Ejecutivos de Ventas y a la Gerencia en los requerimientos comerciales y administrativos necesarios para aportar en el rentabilización y mantención de la cartera de clientes.
Cliente Objetivo:	Interno: Ejecutivos de Ventas Externo: Clientes de la Compañía.
Requisitos del Cargo:	
1) Educación Formal:	Secretaria comercial o carrera afín.
2) Experiencia:	Experiencia mayor a 1 año en cargo similar.

TAREAS DEL CARGO	
1	Revisar los correos pendientes de forma diaria, realizando la gestión correspondiente y dando prioridad a las urgencias.
2	Dar asistencia telefónica a clientes cuando solicitan productos, ya sea tomando el pedido o derivando el llamado a quien corresponda.
3	Ingresar órdenes de compra y notas de pedido
4	Enviar solicitud de compra de productos que no están en Stock o riesgo de quiebre de inventario.
5	Monitorear despachos en ruta con planilla enviada por bodega.
6	Ingreso de facturas despachadas el día anterior. Se detalla a través de qué medio se envía, cuantos bultos son y quien recibe el despacho. Se escanean

	las facturas y los boletos de transporte como respaldo de la recepción conforme del cliente.
7	Venta presencial y atención de público cuando se requiera.
8	Realizar post venta para solucionar inconvenientes que el cliente haya experimentado con algún producto.
9	Apoyo en cobranza para agilizar el pago de las facturas pendientes.

Requisitos de responsabilidad		
Responsabilidad	Nivel Importancia	
	Primaria	Secundaria
Contacto Clientes / proveedores / Atención personas	X	
Planificación / Estudios / Análisis	X	
Operación de Máquinas y Equipos		
Manejo y uso de materiales		
Empleo de elementos de seguridad y protección		
Mantenimiento y Reparación de Equipos		
Supervisión trabajo de otras personas		
Manejo y/o control de fondos y/o valores		
Elaboración de Informes / documentos importantes	X	
Manejo de información clasificada	X	
Coordinación y trabajo en equipo para toma de decisiones con otras Jefaturas/Gerencias		

Competencias para desarrollar el cargo
<p><b>Competencias Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Procesos administrativos</li> <li>• Computación nivel usuario,</li> <li>• Excel intermedio</li> <li>• Conocer y manejar procesos y ciclos de venta.</li> </ul>
<p><b>Competencias Personales y Habilidades</b></p>



- **Comunicación.** Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
- **Orientación al cliente (interno/externo).** Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.
- **Trabajo en equipo.** Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.
- **Solución de problemas.** Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
- **Aprendizaje.** Asimilar y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.

Nombre del cargo:	<b>JEFE DE BODEGA</b>
Gerencia:	GERENCIA DE NEGOCIO
Unidad:	OPERACIONES Y ABASTECIMIENTO
Supervisado por:	GERENCIA DE NEGOCIO
Supervisa a:	
Objetivo del Cargo:	Garantizar la ejecución de todos los procesos de almacenaje, carga, descarga, armado y clasificación de las mercaderías, controlando la exactitud de las entradas y salidas de éstas, manteniendo el orden y limpieza de la bodega, asegurando una operación eficiente y un servicio oportuno al área comercial.
Cliente Objetivo:	Interno: Ejecutivos Comerciales, Asistente y Gerencia. Externo: Clientes de la Compañía
Requisitos del Cargo:	
1) Educación Formal:	Técnico en Logística o carrera afín.
2) Experiencia:	Experiencia mayor a 5 años en cargo similar.

TAREAS DEL CARGO	
1	Organizar, dirigir y controlar los inventarios, procesos e infraestructura de la Bodega de productos terminados.
2	Clasificar los productos basándose en los movimientos, líneas de productos y rotación de las mismas.
3	Controlar y revisar mercadería que ingrese y sale de bodega con su debida documentación.

4	Dirigir y controlar eficazmente los despachos de la mercadería, conociendo los horarios de recepción de los clientes.
5	Preparar las rutas del transporte de forma eficiente.
6	Supervisar el correcto ingreso al sistema de las entradas y salidas de productos.
7	Resguardar los productos almacenados, garantizando que el personal que se encuentre en el área de bodega sea el autorizado.
8	Procurar que las cajas almacenadas estén adecuadamente estibadas. Realizar inspección visual a mercadería en altura.
9	Reunión diaria con equipo de bodega para organizar y planificar el trabajo diario de forma eficiente.
10	Revisar las facturas enviadas por los clientes.
11	Velar por la seguridad del personal.
12	Velar por la limpieza y el cumplimiento de las normas seguridad en la bodega a su cargo.
13	Controlar las actividades del personal de la bodega

### Requisitos de responsabilidad

Responsabilidad	Nivel Importancia	
	Primaria	Secundaria
Contacto Clientes / proveedores / Atención personas	X	
Planificación / Estudios / Análisis	X	
Operación de Máquinas y Equipos		
Manejo y uso de materiales		

Empleo de elementos de seguridad y protección		
Mantenimiento y Reparación de Equipos		
Supervisión trabajo de otras personas	X	
Manejo y/o control de fondos y/o valores	X	
Elaboración de Informes / documentos importantes	X	
Manejo de información clasificada	X	
Coordinación y trabajo en equipo para toma de decisiones con otras Jefaturas/Gerencias	X	

## Competencias para desarrollar el cargo

### Competencias Técnicas

- Manejo de ERP
- Manejo de Excel avanzado.
- Conocimientos y cursos de logística.
- Conocimiento Comercial.

### Competencias Personales y Habilidades

- **Liderazgo.** Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener la cohesión del grupo, necesaria para conseguir los objetivos finales.
- **Capacidad para planificar y organizar.** Definir prioridades, establecer planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las

contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.

- **Solución de problemas.** Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
- **Trabajo en equipo.** Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.
- **Comunicación.** Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
- **Tolerancia a la presión.** Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad.

Nombre del cargo:	<b>BODEGUERO</b>
Gerencia:	GERENCIA DE NEGOCIO
Unidad:	OPERACIONES Y ABASTECIMIENTO
Supervisado por:	GERENCIA DE NEGOCIO
Supervisa a:	
Objetivo del Cargo:	Controlar los ingresos y salidas de mercadería de Bodega de Productos Terminados en los tiempos acordados y garantizar su adecuado almacenamiento, para el eficiente servicio del área comercial, cumpliendo con las normas, procedimientos y políticas de proceso.
Cliente Objetivo:	Interno:

	Externo: Clientes de la Compañía.
<b>Requisitos del Cargo:</b> 1) Educación Formal:	Egresado de Enseñanza Media.
2) Experiencia:	Experiencia mayor a 1 año en cargo similar.

<b>TAREAS DEL CARGO</b>	
1	Responsable del despacho de la mercadería hacia las distintas rutas. Verificar si los bultos están en el lugar asignado, adosar la factura y luego despachar a las distintas zonas.
2	Responsable del Ingreso de las facturas, para luego rendirlas al Jefe de Bodega.
3	Recepcionar los pagos, cheques efectivos para entregarlos a Administrativo de Bodega.
4	Encargado de despachar el pedido, especificando todos los datos del bulto.
5	Informar el estado del despacho a la fuerza de venta.
6	Participar de las reuniones con equipo de bodega.
7	Encargado de mantener el orden y limpieza de BPT.
8	Encargado del correcto almacenaje de bultos en la BPT.

Requisitos de responsabilidad		
Responsabilidad	Nivel Importancia	
	Primaria	Secundaria
Contacto Clientes / proveedores / Atención personas	X	
Planificación / Estudios / Análisis		
Operación de Máquinas y Equipos	X	
Manejo y uso de materiales		
Empleo de elementos de seguridad y protección	X	
Mantenimiento y Reparación de Equipos	X	
Supervisión trabajo de otras personas		
Manejo y/o control de fondos y/o valores		
Elaboración de Informes / documentos importantes		
Manejo de información clasificada		
Coordinación y trabajo en equipo para toma de decisiones con otras Jefaturas/Gerencias		

Competencias para desarrollar el cargo
<p><b>Competencias Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento en BPT</li> <li>▪ Conocimientos básicos de almacenaje</li> <li>▪ Manejo de Grúa Horquilla</li> <li>▪ Conocimientos computacionales nivel usuario</li> <li>▪ Excel nivel usuario</li> </ul>

## **Competencias Personales y Habilidades**

- Habilidades para entender y seguir instrucciones.
- Organización y orden en sus labores.
- Enfocado en la tarea.
- Trabajo en Equipo.
- Comunicación fluida para entregar en forma oportuna y clara toda información que le sea requerida.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Disposición hacia el servicio a los demás.
- Amabilidad.



## Anexo N° 36: Remuneraciones por cargo

### Estructura de Vendedor Redko

Datos	Sueldo
Sueldo Base	350.000
Gratificación	89.063
Movilización	30.000
Colación	30.000
Bono Cumplimiento de Metas	550.000
<b>Líquido Aprox a pago</b>	<b>851.000</b>
<b>Costo Compañía</b>	<b>1.107.022</b>

Variable

60%

Rango x Cumpl. Meta	% Comision	\$ Comision
Rango 1	70%	\$ 50.000
Rango 2	85%	\$ 150.000
Rango 3	95%	\$ 250.000
Rango 4	100%	\$ 350.000
Rango 5	110%	\$ 450.000
Rango 6	115%	\$ 550.000
Rango 7	120%	\$ 650.000

Variable

40%

Rango x Cumpl. Mix	% Comision	\$ Comision
Rango 1	70%	\$ 50.000
Rango 2	85%	\$ 100.000
Rango 3	95%	\$ 150.000
Rango 4	100%	\$ 200.000
Rango 5	110%	\$ 250.000
Rango 6	115%	\$ 300.000
Rango 7	120%	\$ 350.000

### Estructura Asistente Redko

Datos	Sueldo
Sueldo Base	346.000
Gratificación	89.063
Movilización	30.000
Colación	30.000
Bono Cumplimiento de Metas	160.000
<b>Líquido Aprox a pago</b>	<b>541.168</b>
<b>Costo Compañía</b>	<b>689.934</b>

Variable

Rango x Cumpl. Meta	% Comision	\$ Comision
Rango1	70%	\$ 70.000
Rango2	85%	\$ 100.000
Rango3	95%	\$ 130.000
Rango4	100%	\$ 160.000
Rango5	110%	\$ 200.000
Rango6	115%	\$ 240.000
Rango7	120%	\$ 270.000

## Jefe de Bodega

Datos	Sueldo
Sueldo Base	690.000
Gratificación	83.125
Movilización	15.496
Colación	13.132
Bono de Responsabilidad	0
<b>Liquido Aprox a pago</b>	<b>651.053</b>
<b>Costo Compañía</b>	<b>840.023</b>

## Bodeguero

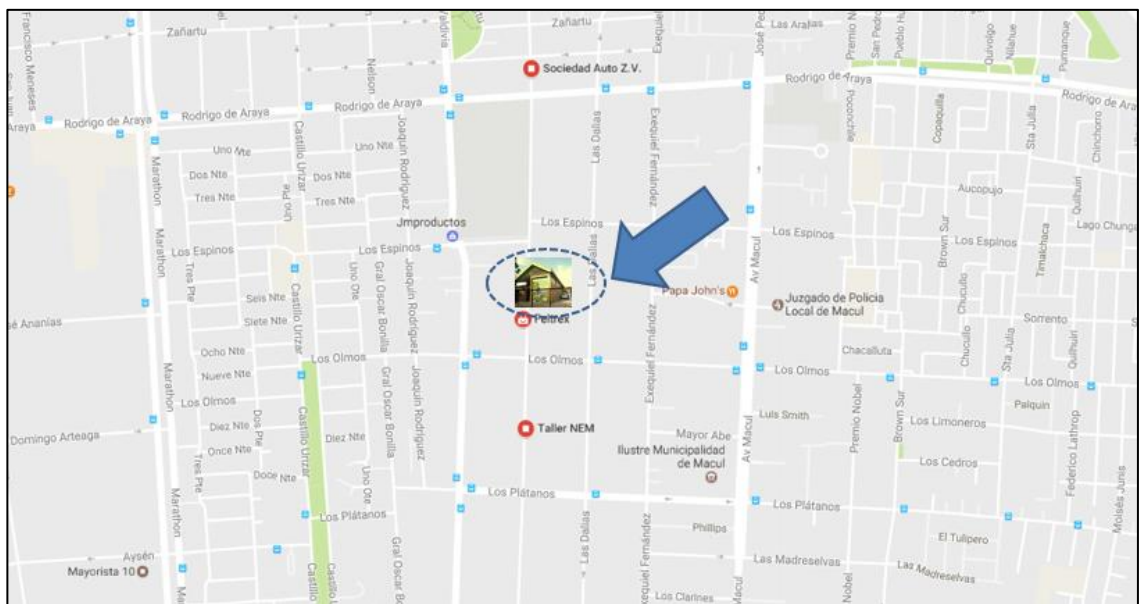
Datos	Sueldo
Sueldo Base	315.000
Gratificación	83.125
Movilización	15.496
Colación	13.132
Bono de Responsabilidad	0
<b>Liquido Aprox a pago</b>	<b>350.552</b>
<b>Costo Compañía</b>	<b>446.460</b>

## Gerente de Negocios

Datos	Sueldo
Sueldo Base	2.280.000
Gratificación	89.063
Movilización	30.000
Colación	30.000
Bono Cumplimiento de Metas	0
Bono Aseguro Temporal	0
Comisión Ventas	
Semana Corrida	0
Bono Apoyo Gestión	0
<b>Liquido Aprox a pago</b>	<b>2.001.912</b>
<b>Costo Compañía</b>	<b>2.547.322</b>

## Anexo N° 37: Bodega y Oficinas REDKO

REDKO tendrá su operación en Galpón-Oficina de 200 mt<sup>2</sup> en el parque industrial Macul, específicamente en los Tres Antonios con obispo Arturo Espinoza, que es donde indica la flecha en el primer cuadro. Luego se observan fotografías del galpón en su exterior e interior. El costo del arriendo mensual será de \$ 690.000 pesos.

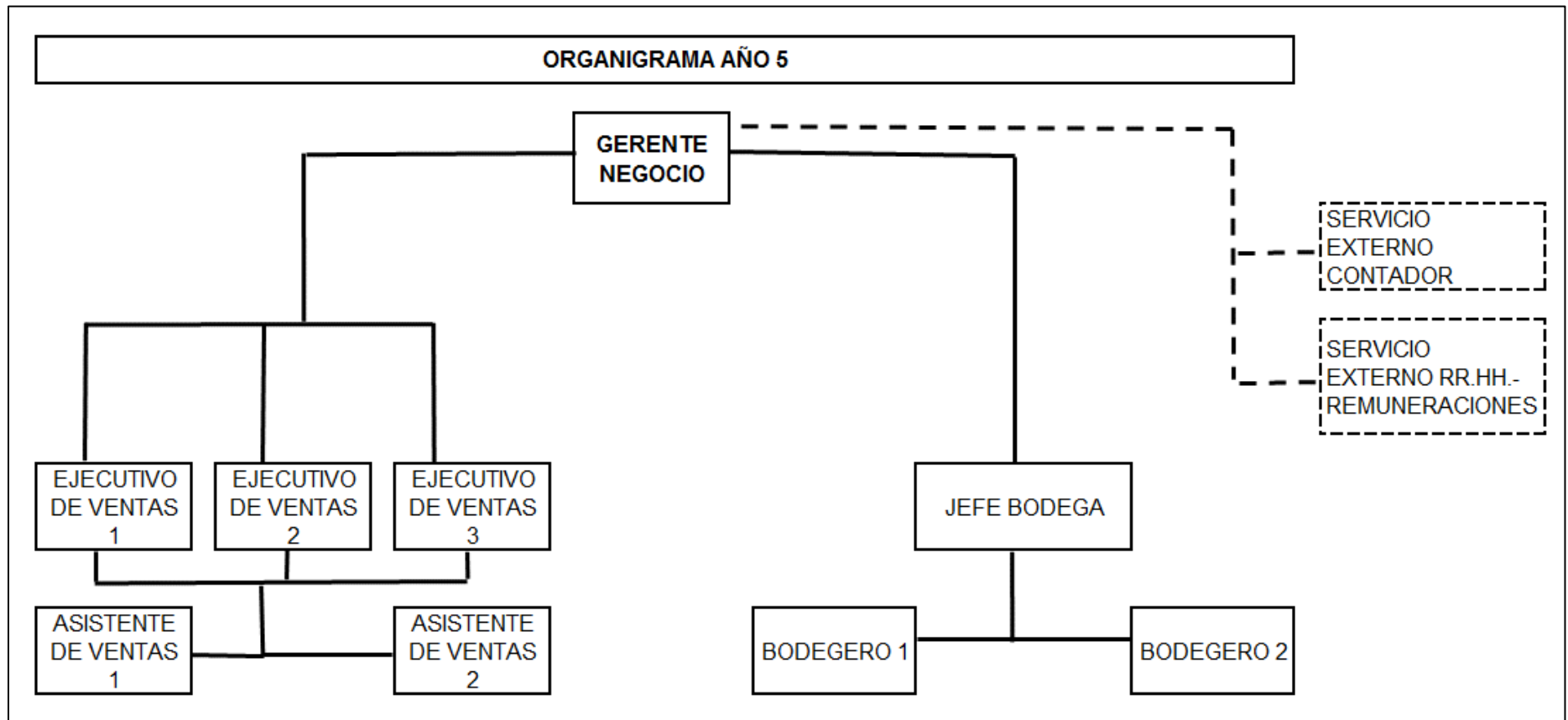


## Anexo N° 38: Detalle gastos Mobiliario, Equipos computacionales y Equipamiento Bodega

INVERSIONES	Mes	Año 1												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11					
Valores en miles de \$	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Computación y Otros</b>	<b>420</b>	<b>0</b>	<b>798</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>252</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.471</b>	<b>1.556</b>	<b>1.765</b>	<b>1.034</b>	<b>1.000</b>
Notebook	252	0	504	0	0	0	0	252	0	0	0	0	0	1.008	756	1.513	756	0
Renovación Notebook														0	0	0	277	832
Computador escritorio	0	0	294	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	294	0	0	0	0
Sala de Reuniones														0	800	0	0	0
Impresora	168													168	0	252	0	168
<b>Muebles y Bodega</b>	<b>1.169</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>128</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.297</b>	<b>383</b>	<b>612</b>	<b>15.383</b>	<b>228</b>
Muebles	398													398	0	0	0	0
Escritorios oficina	224							75						299	224	224	224	0
Sillas	318							53						371	159	159	159	0
Transpaleta	174													174	0	174	0	174
Apilador eléctrico														0	0	0	7.000	0
Rack bodega														0	0	0	8.000	0
Carro de carga	54													54	0	54	0	54
<b>Total</b>	<b>1.589</b>	<b>0</b>	<b>798</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>380</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.767</b>	<b>1.940</b>	<b>2.376</b>	<b>16.417</b>	<b>1.228</b>

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 39: Organigrama REDKO año 5



## Anexo N° 40: Ciclo de días con venta efectiva año 2017 (referencia)

La gráfica muestra como referencia el ciclo de días efectivos de venta año 2017, estos se centran en 10 meses del año, los meses de verano (enero y febrero), donde los colegios están sin clases y el funcionamiento de los kioscos baja casi a cero. Dentro del año escolar además hay algunas épocas como vacaciones de invierno, fiestas patrias y feriados que hacen disminuir las semanas de clases y como consecuencia el funcionamiento de kioscos.

ESTIMADO 2017		
MESES	% DIAS CON VENTA EFECTIVA	OBSERVACIONES
ENE	0	sin clases
FEB	0	sin clases
MAR	100	100%, sin feriados
ABR	95	feriado viernes 14 abril
MAY	95	feriado lunes 01 mayo
JUN	75	vacaciones de invierno + feriado lunes 26 jun
JUL	80	vacaciones de invierno
AGO	85	feriado martes 15 agosto. alta probabilidad lunes 14 libre
SEP	70	feriado lunes 18 y martes 19 sep. alta probabilidad de semana sin clases.
OCT	90	feriado lunes 09 y viernes 27 oct
NOV	100	feriado miercoles 01 nov
DIC	60	feriado viernes 08 diciembre + termino de año escolar



Fuente: Elaboración Propia en base a: días hábiles en Chile

<https://www.calendariochile.com>

## Anexo N° 41: Descripción Proveedores

Trece son los proveedores que tendrá REDKO en el primer año. En este cuadro se describe brevemente la empresa y se deja su sitio web si se requiere mayor profundidad de la empresa.

PROVEEDORES	WEB	Breve descripción empresa
1 ALIMENTOS ALHUE	<a href="http://www.alimentosalhue.com">www.alimentosalhue.com</a>	Empresa nacional que no utiliza conservantes o preservantes químicos. Algunos de sus productos: snack de arroz, de quinoa, cereal sin azúcar, cereales de maíz.
2 DONTWORRY	<a href="http://www.dontworry.com.mx/">http://www.dontworry.com.mx/</a>	Nace el 2009 tras plantearse un imposible: ofrecer al mercado snacks indulgentes con mínimas calorías. Durante dos años avocados al desarrollo del producto, se pudo obtener una gran innovación: los primeros merengues sin azúcar.
3 ENTREFRUTOS	<a href="http://entrefrutos.cl/">http://entrefrutos.cl/</a>	Empresa familiar de Molina que produce snack deshidratados. Algunos de sus productos: piña, manzana, melón, plátano, y verduras.
4 FELIPE DIDIER	<a href="http://felipedidier.cl/">http://felipedidier.cl/</a>	Empresa que comercializa preparaciones alimenticias diversas, contribuyendo a brindar soluciones a la sociedad actual. Algunos de sus productos: pizzas, pastas, pasteles, platos preparados.
5 JELTI	<a href="https://www.jelti.cl/productos">https://www.jelti.cl/productos</a>	Ofrecer productos alimenticios ricos y de calidad que sean un aporte para la sociedad- por medio de la innovación continua y la permanente búsqueda de soluciones para las distintas necesidades con las que vivimos.
6 JTP	sin página web	Empresa familiar que visualizó la oportunidad de abastecer a kioscos de colegios. Fue creada a finales del año 2015.
7 MACROFOOD	<a href="http://www.macrofood.cl/">http://www.macrofood.cl/</a>	Empresa nacional con más de 30 años de trayectoria en la industria de los alimentos en polvo deshidratados y concentrados. Algunos de sus productos: Puré, Refrescos, Cremas, Leches.
8 MIZOS	<a href="http://www.mizos.cl/products.html">http://www.mizos.cl/products.html</a>	Nace a inicios del 2012 cuando uno de los socios, habiendo sido padre por primera vez y asombrado, tanto por la escasa oferta de productos saludables para niños en el mercado local, como por los altos índices de obesidad infantil en la realidad chilena, decide crear MIZOS.
9 BAUDUCCO	<a href="http://www.bauducco.com/es/discoveres/">http://www.bauducco.com/es/discoveres/</a>	Es parte del mayor fabricante de productos de panadería en Brasil y el mayor productor de panettone en el mundo (PPP). Las categorías principales del mercado de PPP incluyen panettones, galletas saladas, galletas dulces, tostadas, pasteles, mini-pasteles y chocolates.
10 NUTRAFOOD	<a href="http://www.nutrafood.cl/descripcion-productos/chocolates/">http://www.nutrafood.cl/descripcion-productos/chocolates/</a>	NUTRA FOOD® nace en el año 2000 con la inquietud profesional de formular y desarrollar productos innovadores, que agreguen valor a los alimentos en Chile. Su objetivo partió con una necesidad de alimentos "libres de colesterol".
11 EDEN	<a href="http://www.aquachileeden.cl/">http://www.aquachileeden.cl/</a>	Vertiente ubicada en el km. 117,6 de la Carretera Panamericana Sur, Portezuelo, Comuna de Malloa.
12 GALLETAS ARAUCARIA	<a href="http://galletasaraucaria.cl/wp/">http://galletasaraucaria.cl/wp/</a>	Empresa familiar que garantiza productos sanos. Algunos de sus productos: galletas y galletón.
13 SURFRUT	<a href="http://www.surfrut.cl/">http://www.surfrut.cl/</a>	Empresa familiar que comenzó en 1945 como un cultivador, procesador, empaquetador de cerezas frescas. Líder en el sector de los ingredientes procesados chilenos tanto para frutas orgánicas como convencionales.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo N° 42: Análisis Pestel

AMBITOS	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDAD	CONCLUSIÓN
<b>Político</b>	Presión política por avanzar a la fase 2 y 3 de la ley versus el lobby de las grandes empresas productoras para evitar que la ley se vuelva más estricta.	-----	Que exista algún grado de subvención o beneficio por parte del estado a los productos saludables.	La Ley llegará a su total implementación en cuatro años, el cambio de gobierno pasa a ser clave para cumplir con los distintos puntos y fases de la ley.
<b>Económico</b>	El riesgo es la tendencia alcista de los precios para los productos que cumplan la ley.	-----	Desarrollo de nuevos productos que cumplan ley. Actualmente existe mercado falto de productos.	Existe alta probabilidad que en el corto plazo los precios tiendan a subir para los productos saludables, afectando al kiosco que no tendrá otras opciones de compra. Se espera en el mediano plazo con el ingreso de mayor competencia se regularicen los precios (a la baja).
<b>Social</b>	Que la medida solo sea tomada como una moda y no cambio de hábitos de alimentación (que es el principal objetivo, proteger a la vida de población por su mala alimentación).	Disponer de una oferta más amplia de productos saludables y a precios competitivos.	Existe tendencia país creciente a comer saludable, por la obesidad en todas las edades, sumado al crecimiento de la tercera edad, lo que abrirá la oportunidad para un mayor desarrollo de productos saludables.	La tendencia saludable está en alza y la industria debe madurar la reglamentación (como también lo debe hacer la sociedad).
<b>Tecnológico</b>	-----	-----	El crecimiento de aplicaciones telefónicas, permite la oportunidad de evaluar un nuevo canal de ventas, especialmente para los productores que están familiarizados con la tecnología.	Existe la oportunidad de tomar el comercio online para: 1.- venta en kioscos y 2.- contactar y desarrollar proveedores.
<b>Enviroment</b>	-----	-----	La tendencia creciente de los consumidores a comer saludable y el cuidado del medio ambiente, podrían unirse y utilizarse como herramienta de marketing para promocionar la venta de estos productos.	Las tendencias de alimentarse mejor, cuidando la salud, sumado al cuidado del medio ambiente, podrá ser una nueva forma como se comunica a los clientes y como se enfoca el desarrollo de productos.
<b>Legal</b>	La ley podría tener cambios en sus dos siguientes fases ante la presión de la gran industria. Antes que comenzara la ley, ya existían presiones de modificar la ley.	Se debe cumplir ley 20.606. Respalda MINSAL.	Lo que reglamentó la ley de vender productos "sin logo" en colegios y la baja flexibilidad de las grandes empresas, abren la oportunidad para pequeñas y medianas empresas productoras reaccionen rápidamente y desarrollen productos en menor tiempo, lo que llevará a aumentar sus ventas.	La Ley llegará a su total implementación en cuatro años, la oportunidad acá es el crecimiento de la pequeña industria que por su flexibilidad podrá adaptarse de forma más rápida respecto a las grandes empresas.
<b>CONCLUSIÓN</b>	Mayores detalles Capitulo VIII: Riesgos Críticos	Mayores detalles Capitulo V: Plan de Operaciones	Mayores detalles Capitulo IV: Plan de Marketing	<b>CONCLUSIONES FINALES</b>

Fuente: Elaboración Propia



## Anexo N° 43: Análisis Sensibilidad

I.-	PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
0,3%	<b>VENTAS</b>	161.430	341.271	436.622	551.009	625.103
	<b>COSTO</b>	100.962	213.503	274.858	335.956	355.335
	<b>MERMA</b>	303	641	825	1.008	1.066
	<b>MCB</b>	60.165	137.365	184.669	243.991	302.675
	<b>% MCB</b>	37,3	40,3	42,3	44,3	48,4
0,4%	<b>REMUNERACIONES</b>	46.114	76.417	96.614	109.645	123.477
	PERSONAL	44.614	70.617	90.414	103.005	116.353
	ASESORIAS REM y CONTAB	1.500	5.800	6.200	6.640	7.124
	FINIQUITOS					
	<b>DISTRIBUCIÓN</b>	8.925	18.770	23.729	29.946	30.576
	<b>GASTOS</b>	22.325	22.810	24.114	25.962	26.849
	GASTOS GENERALES	12.123	13.078	14.131	15.012	15.530
	GERENCIA	10.202	9.732	9.983	10.950	11.319
	<b>DEPRECIACIÓN</b>	432	1.047	1.788	5.838	5.418
	<b>PROVISIONES</b>	646	2.365	1.746	2.204	2.500
	Deudores incobrables	646	1.365	1.746	2.204	2.500
	Provisión ejecutivos	0	1.000	0	0	0
	<b>TOTAL GASTOS</b>	78.442	121.409	147.991	173.595	188.820
	<b>MARGEN CONTRIBUCION</b>	-17.974	5.718	12.948	40.449	79.882
	<b>M. C. ACUMULADO (\$)</b>	-17.974	-12.255	693	41.142	121.024
	<b>EBITDA</b>	-16.896	9.130	16.483	48.492	87.800
	<b>% EBITDA</b>	-10,5	2,7	3,8	8,8	14,0
<b>Resultado antes de impuesto</b>	-18.276	5.718	12.948	40.449	79.882	
<b>Impuesto a la renta- provisión</b>	0	0	0	11.027	21.568	
Impuesto a la renta	-4.935	1.544	3.496	10.921	21.568	
Crédito a descontar futuros pagos		-3.391	105	11.027		
<b>UTILIDAD NETA</b>	-18.276	5.718	12.948	29.423	58.314	

FLUJO CAJA NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
UTILIDAD NETA		-18.276	5.718	12.948	29.423	58.314	
DEPRECIACIÓN		432	1.047	1.788	5.838	5.418	
INVERSIÓN	-2.767	0	-1.940	-2.376	-16.417	-1.228	
VARIACIÓN KT		-27.291					
<b>FLUJO NETO EFECTIVO</b>	<b>-2.767</b>	<b>-45.136</b>	4.825	12.360	18.844	62.504	
						362.003	
						<b>FLUJO NETO EFECTIVO + PERPETUIDAD</b>	
						-2.767	
						-45.136	
						4.825	
						12.360	
						18.844	
						424.507	
						362.003	
Crecimiento perpetuidad	3,0%	<b>Con Perpetuidad</b>				VAN	\$ 147.873,38
						TIR	80,05%

## Anexo N° 44: Presupuesto Caja

II.- PRESUPUESTO DE CAJA	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>VENTAS</b>	0	0	1.527	2.444	4.398	7.477	12.419	19.183	27.435	35.455	43.237	38.526	192.102	406.112	564.761	712.718	808.557
<b>COSTO</b>		6.051	0	0	3.432	5.217	8.667	13.199	18.611	23.583	28.438	24.104	131.304	258.121	361.335	439.412	463.352
<b>INGRESOS</b>																	
50% Contado	0	0	764	1.222	2.199	3.739	6.209	9.592	13.717	17.728	21.619	19.263	96.051	203.056	282.380	356.359	404.279
25% Crédito 15 días (1°)	0	0	382	611	1.100	1.869	3.105	4.796	6.859	8.864	10.809	9.632	48.025	101.528	141.190	178.179	202.139
25% Crédito 15 días (2°)	0	0	0	382	611	1.100	1.869	3.105	4.796	6.859	8.864	10.809	38.394	93.067	129.424	163.331	185.294
Saldo periodo siguiente														9.632	8.461	11.766	14.848
Valor Residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	166
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.145</b>	<b>2.215</b>	<b>3.910</b>	<b>6.708</b>	<b>11.183</b>	<b>17.492</b>	<b>25.372</b>	<b>33.450</b>	<b>41.292</b>	<b>39.704</b>	<b>182.470</b>	<b>407.283</b>	<b>561.455</b>	<b>709.635</b>	<b>806.727</b>
<b>PAGOS</b>																	
60% Contado	0	6.051	0	0	3.432	5.217	5.200	7.920	11.167	14.150	17.063	14.463	84.662	154.873	216.801	263.647	278.011
40% Crédito 30 días	0	0	0	0	0	0	0	3.467	5.280	7.444	9.433	11.375	37.000	94.644	132.489	161.118	169.896
Saldo periodo siguiente														9.642	8.604	12.044	14.647
Inventario													5.085	4.052	5.812	4.860	3.734
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>0</b>	<b>6.051</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.432</b>	<b>5.217</b>	<b>5.200</b>	<b>11.387</b>	<b>16.446</b>	<b>21.594</b>	<b>26.496</b>	<b>25.838</b>	<b>121.662</b>	<b>259.159</b>	<b>357.894</b>	<b>436.809</b>	<b>462.554</b>
<b>GASTOS</b>	<b>2.649</b>	<b>2.061</b>	<b>2.348</b>	<b>968</b>	<b>2.168</b>	<b>2.318</b>	<b>2.004</b>	<b>982</b>	<b>2.082</b>	<b>982</b>	<b>2.082</b>	<b>1.682</b>	<b>22.325</b>	<b>22.810</b>	<b>26.609</b>	<b>28.699</b>	<b>29.679</b>
<b>REMUNERACIONES</b>	<b>2.547</b>	<b>2.547</b>	<b>3.537</b>	<b>3.537</b>	<b>3.537</b>	<b>3.537</b>	<b>3.537</b>	<b>4.637</b>	<b>4.787</b>	<b>4.637</b>	<b>4.637</b>	<b>4.637</b>	<b>46.114</b>	<b>76.417</b>	<b>109.917</b>	<b>123.426</b>	<b>137.771</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-5.196</b>	<b>-10.659</b>	<b>-4.740</b>	<b>-2.290</b>	<b>-5.227</b>	<b>-4.364</b>	<b>442</b>	<b>487</b>	<b>2.057</b>	<b>6.237</b>	<b>8.077</b>	<b>7.547</b>	<b>-7.631</b>	<b>48.897</b>	<b>67.035</b>	<b>120.701</b>	<b>176.722</b>
<b>FLUJO NETO ACUMULADO</b>	<b>-5.196</b>	<b>-15.855</b>	<b>-20.595</b>	<b>-22.885</b>	<b>-28.112</b>	<b>-32.477</b>	<b>-32.035</b>	<b>-31.548</b>	<b>-29.491</b>	<b>-23.254</b>	<b>-15.178</b>	<b>-7.631</b>	<b>-7.631</b>	<b>41.266</b>	<b>108.302</b>	<b>229.003</b>	<b>405.725</b>
<b>FINANCIAMIENTO</b>																	
<b>CAPITAL SOCIOS</b>	<b>30.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>30.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Impuesto Pagado</b>													<b>11.489</b>	<b>24.276</b>	<b>33.408</b>	<b>44.413</b>	<b>55.713</b>
<b>FLUJO EFECTIVO</b>	<b>24.804</b>	<b>14.145</b>	<b>9.405</b>	<b>7.115</b>	<b>1.888</b>	<b>-2.477</b>	<b>-2.035</b>	<b>-1.548</b>	<b>509</b>	<b>6.746</b>	<b>14.822</b>	<b>22.369</b>	<b>10.880</b>	<b>24.621</b>	<b>33.628</b>	<b>76.288</b>	<b>121.009</b>
<b>FLUJO DISPONIBLE ACUMULADO</b>	<b>24.804</b>	<b>38.949</b>	<b>48.354</b>	<b>55.469</b>	<b>57.356</b>	<b>54.880</b>	<b>52.845</b>	<b>51.297</b>	<b>51.806</b>	<b>58.552</b>	<b>73.374</b>	<b>95.744</b>	<b>95.744</b>	<b>120.365</b>	<b>153.992</b>	<b>230.281</b>	<b>351.290</b>

## Anexo N° 45: Liquidación de Activos

	<b>ACTIVOS</b>	<b>LIQUIDACIÓN</b>	<b>% Valor Mdo</b>
Computadores	5.437	1.631	30%
Sala de Reuniones	800	240	30%
Impresora	588	59	10%
Muebles Oficina	2.219	666	30%
Transpaleta	522	209	40%
Apilador eléctrico	7.000	3.500	50%
Rack bodega	8.000	2.400	30%
Carro de carga	162	81	50%
	<b>24.728</b>	<b>8.786</b>	
LIQUIDACIÓN ACTIVOS		<b>8.786</b>	
DEPRECIACIÓN		<b>5.418</b>	
UTILIDAD		<b>3.368</b>	
(-) Impuesto a la renta (27%)		<b>909</b>	
<b>LIQUIDACIÓN DE ACTIVOS</b>		<b>2.458</b>	