



“REDKO”

Parte II

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

**Alumna: Gonzalo Manuel Valenzuela Reyes
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Julio 2017

Índice

Resumen Ejecutivo.....	6
I. Oportunidad de Negocio.....	8
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes:.....	9
Redko se encuentra en la Industria de la.....	9
2.1.1. Microentorno Industria:	9
2.1.2 Macroentorno Industria:	9
2.2. Competidores:	9
2.3. Clientes	9
3.1. Modelo de Negocio y Escalamiento:.....	10
3.2. Descripción de la Empresa	10
IV. Plan de Marketing: Aspectos más relevantes del plan de Marketing.	11
4. Objetivos de Marketing.....	11
4.1. Estrategia de Producto/Servicio:.....	11
4.2. Estrategia de Precio:	11
4.3. Estrategia de Distribución:.....	11
4.4. Estimación de la Demanda y Presupuesto de Marketing	11
V. Plan de Operaciones	12
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	12
5.2. Flujo de Operaciones	14
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación.....	15
5.4. Dotación (Descripción de cargo y Responsabilidades)	16
VI. Equipo del Proyecto.....	17
6.1 Equipo Gestor	17
6.2. Estructura Organizacional.....	17
6.3. Incentivos y Compensaciones.....	18
VII. Plan Financiero	20
7.1. Supuesto para Elaboración de Estados Financieros	20
7.2. Estimación de Ingresos	20
7.3. Plan de Inversiones	20

7.4. Proyecciones de Estado de Resultado:	21
7.5. Proyecciones Flujo de caja (posición de flujos de la empresa).....	22
7.6. Cálculo de Tasa de Descuento	23
7.7. Evaluación financiera del proyecto. Ratios financieros	23
7.8. Balance Proyectado	24
7.9. Capital de Trabajo	25
7.10. Fuentes de Financiamiento (montos y términos).....	25
7.11. Análisis de sensibilidad	25
VIII. Riesgos Críticos	26
8.1. Riesgos Internos.....	26
8.2. Riesgos Externos	26
IX. Propuesta Inversionista	27
X. Conclusiones	28
XI. Bibliografía y fuentes principales.....	29
Anexos	30
Anexo N° 1: Principales Conclusiones a las Entrevistas	30
Anexo N° 2: Frecuencias de compras por categorías y formas de abastecimiento.....	31
Anexo N° 3: Mix Actual Kioscos	32
Anexo N° 4: Zonificación Santiago	33
Anexo N° 5: Resumen de Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar	34
Anexo N° 6: Análisis Porter Industria.....	36
Anexo N° 7: Perfil cliente (kiosquero).....	38
Anexo N° 8: Listas de Precios REDKO.....	39
Anexo N° 9: Modelo Canvas REDKO	40
Anexo N° 10: Colegios sobre 500 alumnos por Zonas	43
Anexo N° 11: Costos y Margen REDKO	44
Anexo N° 12: Escalabilidad a 5 años	45
Anexo N° 13: Levantamiento de N° de kioscos por colegio.....	45
Anexo N° 14: N° Kioscos Zona 1, Segmento Objetivo.....	46
Anexo N° 15: N° de colegios segmento objetivo y sub segmentos	46

Anexo N° 16: Mapa de Posicionamiento REDKO Segmento Objetivo	47
Anexo N° 17: Nuevo Mix de productos REDKO (Año 1 y 2)	48
Anexo N° 18: Mapa de ubicación REDKO.....	49
Anexo N° 19: Venta promedio kioscos Zona 1.....	49
Anexo N° 20: Margen promedio kiosco	50
Anexo N° 21: Compra promedio por kiosco	51
Anexo N° 22: Potencial de compra segmento objetivo y sub segmentos	51
Anexo N° 23: Consumo promedio mensual cliente tipo A, B y C.....	52
Anexo N° 24.1: Proyección mensual de venta año 1	53
Anexo N° 24.2: Proyección mensual unidades de venta año 1	54
Anexo N° 24.3: Proyección Margen de Contribución año 1	55
Anexo N° 25: Carta Gantt Plan de Marketing	56
Anexo N° 26: Cadena de Valor	57
Anexo N° 27: Factores críticos del negocio.....	58
Anexo N° 28.1 Detalle de proveedores por fase de inclusión de productos	59
Anexo N° 28.2: Mix inicial y fases de introducción posterior	60
Anexo N° 29: Política de abastecimiento.....	61
Anexo N° 30: Dotación Personal REDKO año 1 – 5 proyectado.....	62
Anexo N° 31: Flujograma de Procesos	63
Anexo N° 32: Metodología de Despacho	64
Anexo N° 33: Flujograma de REDKO previo al inicio de las ventas	65
Anexo N° 34: Detalle compra inicial por producto	66
Anexo N° 35: Descripción y requerimientos por cargo.....	67
Anexo N° 36: Remuneraciones por cargo	82
Anexo N° 37: Bodega y Oficinas REDKO.....	84
Anexo N° 38: Detalle gastos Mobiliario, Equipos computacionales y Equipamiento Bodega.....	85
Anexo N° 39: Organigrama REDKO año 5	86
Anexo N° 40: Ciclo de días con venta efectiva año 2017 (referencia)	87
Anexo N° 41: Descripción Proveedores	88
Anexo N° 42: Análisis Pestel	89

Anexo N° 43: Análisis Sensibilidad	90
Anexo N° 44: Presupuesto Caja	91
Anexo N° 45: Liquidación de Activos	92

Resumen Ejecutivo

Con un escenario actual donde los kioscos de colegios se han visto afectados por la puesta en vigencia de la nueva ley de etiquetado, que obliga a las empresas a rotular los productos que contiene alto índices de grasas saturadas, sodio, calorías y azúcares, y prohíbe al mismo tiempo la venta de estos productos en establecimientos escolares, con el fin de controlar y bajar los índices de obesidad infantil, donde Chile está en el primer lugar de latino américa y sexto a nivel mundial. Redko bajo este escenario se enfocará en cubrir la necesidad de productos en los kioscos de colegios que vieron limitado su oferta al no poder vender productos con algún etiquetado “Alto en”, vía una distribuidora que canalizará una oferta y aumentará el mix de productos saludables que cumplen la ley y que se adaptan de mejor manera a la gustos de los alumnos.

¿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 de etiquetado, 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 parte I).

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.

El negocio se focalizará en una primera etapa Santiago, en la zona 1 (Ver anexo N°4: detalle de las comunas y zonificación), donde se definió como segmento objetivo a los colegios sobre 500 alumnos, tiendo un potencial de mercado de \$ 492 millones mensuales y un universo de 247 kioscos.

Para el segundo año en adelante el plan de escalamiento implica 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. Dentro de cada zona posteriormente se abre la opción de cubrir otros nichos de mercado 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.

Se observa una industria afectada por el escenario actual, pero con un gran potencial. Los clientes están abiertos a recibir a nuevos proveedores que les ayuden a potenciar sus locales, con productos y servicios enfocados en sus necesidades.

REDKO se proyecta con crecimientos atractivos año a año, de acuerdo a sus capacidades y la recepción esperada por parte de clientes, con una estructura liviana de costos, gastos y una inversión baja, lo que permite lograr el punto de equilibrio en el corto plazo (6 meses). La evaluación del Flujo Caja Neto en los cinco años proyectados y evaluados da un VAN de \$ 3.849.757 y una TIR de 23,64%. Luego con perpetuidad un VAN de \$ 155.055.802 y una TIR de 81,21%. Mayores detalles financieros se detallan en punto VII.

Plan Financiero

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 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.

REDKO se enfocará en aumentar la baja variedad de productos saludable que existe hoy por medio de una distribuidora que articulará a pequeños y medianos proveedores los cuales actualmente están produciendo productos que cumplen la ley o tienen la capacidad para elaborarlos, pero no tiene la estructura ni el enfoque para distribuir en los kioscos de colegios. Estos proveedores serán captados vía directa y por una alianza con Corfo y Sercotec que permitirá contactarlos de mejor manera generando un beneficio mutuo para ambas partes. (El desglose completo de la oportunidad de negocio se puede ver con más detalle en la parte I del plan de negocio).

Para mejorar el mix actual y la optimización de inventarios en los Kioscos se han planteado 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 (Ver detalle en parte I del plan de negocio)

Principales ejes de acción:

- **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.

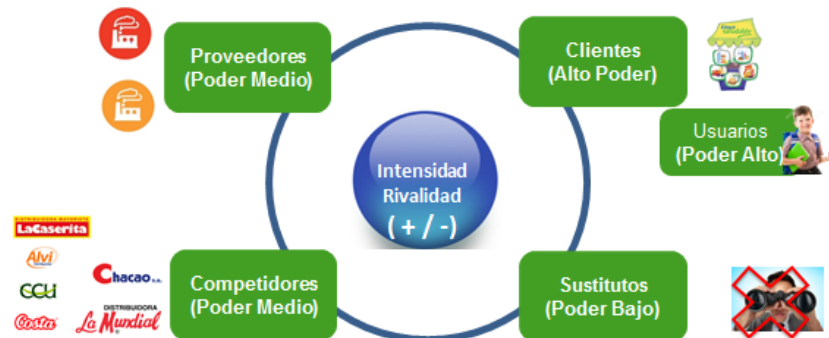
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Redko se encuentra en la Industria de la venta al por menor de alimentos y bebidas en pequeños almacenes no especializados (kioscos), donde se analizará a continuación un resumen con sus principales características y aspectos que afectan y determinan (para un mayor detalle ver capítulo II de la parte I del plan de negocio de Redko)

2.1.1. Microentorno Industria:

El estado está enfocado en controlar la obesidad en Chile y específicamente en los niños y adolescentes, se promulgo la ley 20.606 el año 2016 que prohíbe la venta en los colegios de cualquier producto que lleve algún octágono con alguna advertencia impresa. Los principales factores críticos a los que debe enfrentarse la industria son la imposibilidad de vender productos que vengan rotulados y una baja oferta de productos que actualmente la cumplen,

2.1.2 Macroentorno Industria: Se puede concluir que la industria se está adaptando, aunque de forma lenta, a la nueva Ley, que hay una intensidad media de rivalidad y que hay oportunidad para mejorar el desarrollo de la misma.



2.2. Competidores:

Destacan competidores con distribución directa que vende principalmente una categoría de productos como Coca-Cola o CCU, y a aquellos de más de una categoría que tiene venta vía mesón o por medio de sala tipo supermercado.

2.3. Clientes

- **Cliente:** Dueño(a) de kioscos de colegio que son personas naturales o administrados por centro de padres o centro de alumnos. Se visualizan 3 tipos de clientes A,B y C (Ver detalle en parte I del plan de negocio)
- **Usuarios:** alumnos de colegios; **Influenciador:** Padres y profesores del colegio.

III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1. Modelo de Negocio y Escalamiento:

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 Parte 1 y el anexo N° 9 con el detalle del modelo canvas). La búsqueda de los proveedores se hará por medio del equipo gestor más alianzas con Sercotec y Corfo. Luego por medio de un equipo de vendedores se comercializaran y distribuirán este mix a los distintos kioscos de forma directa.

El primer año se espera abarcar la zona 1 de la región metropolitana en los colegios sobre 500 alumnos, empezando por los colegios sobre 1.000 alumnos en el primer semestre del primer año, para el restante de los años donde se está evaluando el proyecto se espera el ingreso al resto de las zonas de la región metropolitana, empezando por las zonas 2 y 3, con el tiempo se espera complementar la venta en los kioscos de los colegios con la venta en universidad y oficinas de las zonas atendidas, aprovechando los potenciales de crecimiento que dan estos canales y el complemento que aportarían a la venta en momentos donde los colegios están de vacaciones.

3.2. Descripción de la Empresa

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

Principales factores críticos

- Integración de productores: lograr juntar una red de proveedores que sea constante y vaya entregando novedades para sustentar la oferta que se quiere entregar a los kioscos y alumnos.
- Lograr Fidelizar a los clientes en el tiempo, por medio de servicios que valoren y que apoyen la oferta de productos, como es la entrega directa a los kioscos.

IV. Plan de Marketing: Aspectos más relevantes del plan de Marketing.

4. 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. (Para un mayor detalle de los objetivos y desarrollo de este capítulo favor consultar Parte I Cap. IV Plan de Marketing).

4.1. Estrategia de Producto/Servicio:

La estrategia de productos se basará en 5 categorías de productos Golosinas, Snack, Galletas y Panes, Bebestibles/Lácteos y Complementos, las cuales fueron seleccionadas después de haber realizado un focus group a alumnos de la región metropolitana. Cada categoría y producto 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. Dentro de los servicios que complementan el mix de productos está la entrega de forma directa y con montos mínimos de compras bajos, buscar la rotación del producto, trabajar en conjunto con el kiosquero para potenciar el Sell Out, más allá del Sell In.

4.2. Estrategia de Precio:

El rango de precios sugeridos de venta a público de los productos será entre los 250 pesos y los 990, bajo los 1.000 pesos que es el monto en promedio que gasta un alumno al día en el kiosco. De la lista de precio establecida a los kioscos se aplicarán descuentos especiales de acuerdo a los tipos de clientes A, B o C y los potenciales que tengan.

4.3. Estrategia de Distribución:

El despacho se hará por furgones arrendados de forma diaria, se buscará optimizar las rutas de despacho, y a su vez dar la flexibilidad para sustentar la propuesta de valor.

4.4. Estimación de la Demanda y Presupuesto de Marketing

Para el año 1 de acuerdo a las variables que se cruzaron para determinar la demanda se espera un ingreso de 161 millones, el cual va a ir creciendo a medida que se aumente el mix, la zonas a cubrir y la cantidad de vendedores, llegando a proyectar ventas de 679 millones para el año 5. Este crecimiento va de la mano de un plan de marketing que ayuden a potenciar nuestra presencia en el canal con actividades que buscarán fidelizar a nuestros clientes y consumidores. El monto destinado para actividades marketing en el primer año alcanza a un 6% de las ventas.

V. Plan de Operaciones

El detalle del funcionamiento de las operaciones y cómo interactúan entre sí, se pueden observar en la cadena de valor (Ver anexo N° 26 y 27) donde además se detallan los factores críticos de negocios, que ayudan a determinar las estrategias, alcance y tamaño descritos a continuación.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

- Alcance Zona Geográficas: Dentro del período de evaluación del proyecto las zonas geográficas donde se enfocará REDKO en el primer año es la zona 1, como se puede ver en el anexo N° 4 las comunas por zonas clasificadas.
- Alcance del Modelo: Además de la distribución de productos saludables a kioscos de colegios de la región metropolitana, se quiere ampliar la distribución a otros clientes como son las oficinas y universidades, dado su potencial y la posibilidad de complementar la venta en los meses de baja, aplanando la estacionalidad de venta.
- Mix Inicial: Estará compuesto por 33 Sku en el primer año, dentro de los productos destacan innovadores merengues libre de azúcar, queques, barras de cereal, granolas, hamburguesas, snack de frutos secos, entre otros. 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, por lo que representa una oportunidad de poder distribuirlos de manera transversal en los kioscos de colegios. Ya para el segundo año se incrementarán a 41 Sku con 8 nuevos productos con categorías del tipo Complementos, por ejemplo, bebidas y helados, con el objetivo de potenciar la variedad todos los años. (Ver anexo N° 28: con el detalle de los productos del primer año y su categoría).
- Infraestructura: Se arrendará bodega y oficina en la zona de Macul, con una superficie aproximadamente de 200 mt² (Ver anexo N° 37). Esta ubicación nos deja en un lugar equidistante con los principales colegios de la zona, y además posee las instalaciones necesarias para desarrollar la distribución teniendo espacio considerado para bodega y oficina, sustentando el crecimiento de los primeros años de REDKO. El crecimiento en instalaciones, estará determinado por el cumplimiento de las proyecciones de los primeros 5 años.

- **Distribución:** Se externalizará la distribución por medio de un contrato de arriendo de dos furgones con capacidad de 2.500 kilos. El arriendo de cada vehículo contempla un chofer más un peoneta y se hará de forma diaria de acuerdo al flujo de entregas, teniendo la opción de sumar una tercera camioneta en caso de mayor necesidad de despacho, el costo del arriendo está estimado en \$60.000 pesos diarios por vehículo.
- **Políticas de Abastecimientos y Mínimos Requeridos:** Se mantendrán políticas de compra, se cruzarán variables como los mínimos de venta de proveedores, demanda proyectada, vida útil del producto, tiempos de entrega y stock máximo. (Ver anexo N° 29), para así poder mantener un inventario que sustente la venta y estrategia de disponibilidad, pero que a su vez sea eficiente en el manejo de inventario, comprando de forma más periódica en los proveedores con tiempo de entrega acotados.
- **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. El crecimiento de la fuerza de ventas irá a la par al crecimiento de las ventas, y a la expansión a nuevas zonas. (Ver Anexo N° 30 dotación de personal).
- **Integración:** En una primera etapa no se tiene pensado tener integración vertical u horizontal, a futuro se evaluará la creación de alguna marca propia para algunos productos en particular, previo análisis del mercado y evaluación de sus ventajas con respecto a distribuir marcas de nuestros proveedores. La decisión va a depender del producto y la importancia de la marca en la preferencia de los clientes y consumidores. La idea es potenciar la relación con nuestros proveedores y ser el vehículo para que pequeños y medianos productores tengan acceso a distribuir sus productos en los kioscos de colegios.

5.2. Flujo de Operaciones

El flujo grama de REDKO que está graficado en el anexo N° 31, da cuenta del funcionamiento de la empresa en funcionamiento, donde la venta es la que da inicio al flujo de la operación, posterior a la venta se digita y envía al equipo de bodega la orden de compra, paso siguiente equipo de bodega prepara el pedido para posteriormente entrega a la empresa de transportes externa, quien es la encargada finalmente de despachar a los clientes en los tiempos acordados (Ver anexo N° 32) con la metodología de despacho. Tras la entrega del pedido el equipo de ventas realizará servicio de post venta para confirmar la buena recepción del pedido y así retroalimentar a bodega, esto se realiza con una llamada telefónica al cliente, con el objetivo de saber su conformidad con el pedido y mejoras al sistema. En paralelo el jefe de bodega analiza de forma diaria los stocks de inventarios versus el stock mínimo definido. Si el stock mínimo baja del rango definido, el jefe de bodega informa al Gerente de Negocio, el cual lo cruza con la proyección de ventas, para gatillar una orden de compra a los proveedores según el mínimo de compra que tenga cada uno, con el objetivo de cubrir la demanda proyectada. Luego de colocada la orden de compra los proveedores confirman pedido y fecha de entrega a REDKO.

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, ERP FactuSol que tiene una plataforma gratuita de ventas y compras, donde se analizarán las desviaciones y sus razones. Las pérdidas por mermas en transporte, obsolescencia y muestras se proyectarán como un porcentaje sobre el costo, alcanzado un 0,3%.

Cada proveedor posee tiempos distintos de respuestas tras una orden de compra, lo mismo que la condición de pago y el pedido mínimo para despacho, como ejemplo, revisar Anexo N° 29 para ver detalle por producto para el primer año. Es por esto que la bodega funcionará con una banda de stock mínimo y máximo, que están definidos según demanda y pedidos mínimos de cada de proveedor. Estos serán revisados de forma mensual por el jefe de bodega analizando las desviaciones de ventas y las respuestas de los proveedores

para ir ajustando los inventarios y disminuir riesgos por quiebres de stock. Si la demanda aumenta en alguna categoría antes de la revisión mensual, se actualizará el stock del producto y será informada toda la cadena.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Para dar inicio al funcionamiento de REDKO es necesario tener previamente resuelto y definido algunos puntos tales como actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar las operaciones.

Actividades previas:

- Buscar y realizar las alianzas respectivas con los proveedores que abastecerán los productos en una primera etapa, esta búsqueda en una primera instancia va a ser por medio del equipo gestor y posteriormente se sumará como apoyo el convenio con Corfo y Sercotec que se está estudiando para que ayuden a conectar a REDKO con distintos pequeños y medianos proveedores que están desarrollando productos saludables, además que posean la capacidad productiva o la proyección de esta, y que vean esta alianza como un beneficio mutuo donde podrán llegar a un mercado en la cual no están de forma masiva. Esta actividad es necesario empezarla entre 60 a 90 días antes del inicio del proyecto, para poder colocar las primeras órdenes de compra del mes anterior a la puesta en marcha. (Ver Anexo N° 34: detalle compra inicial).
- Definir el operador logístico que entregará el servicio de despacho en la zona 1, para lo cual se ha determinado seleccionar a Transportes Saavedra, quien pondrá a disposición 2 furgones con chofer y peoneta. Este acuerdo es necesario cerrarlo el mes anterior antes de la puesta en marcha, pero no involucra adelantos de recursos.
- Definir los requerimientos y los perfiles de las personas que se necesitarán en una primera fase para implementar el proyecto. (Ejecutivos de ventas, Asistentes, Bodegueros y Jefe de Bodega). (Ver anexo N° 35: perfiles por cargo).
- Contratar al equipo inicial necesario para la primera fase, y dejar estipulado fechas de ingreso, las cuales deberían ser alrededor de un mes antes del inicio de las

ventas, para dar los lineamientos a la fuerza de venta y el ordenamiento tanto de las oficinas como la bodega. Ver anexo N° 30: con la dotación y Anexo N° 36: con el detalle de las remuneraciones por cargo.

Recursos Previos

- Arriendo de oficina y bodega que cuenten con los requerimientos necesarios tanto en la locación como en el espacio físico. (Un mes antes del inicio) (Ver detalle en anexo N° 37: con locación y costo de arriendo bodega).
- Equipamiento de oficina con mobiliario y equipos para el personal de REDKO. (Posterior al arriendo de la oficina y previo al inicio del proyecto). Detalle de gastos de equipamiento inicial en Anexo N° 38.
- Equipamiento de la bodega por medio de pallet y cámara de frío para almacenar los productos, además de los elementos necesarios para preparar los pedidos. (Posterior al arriendo de la oficina y previo al inicio del proyecto).

5.4. Dotación (Descripción de cargo y Responsabilidades)

Para iniciar el proyecto se ha definido la contratación de una estructura que cuenta con ejecutivos de ventas, asistente de ventas, jefe de bodega y bodegueros. (Ver anexo N° 30: Dotación personal por año. Ver anexo N° 35: con la descripción de cada cargo y sus responsabilidades). Ellos más el gerente de negocios que es uno de los socios perteneciente al equipo gestor, van a dar forma a la estructura del proyecto en los cinco años. La evolución en la dotación requerida va a estar determinada por la escalabilidad proyectada en cuanto a zonas a cubrir y por el aumento en las ventas.

El aumento de la dotación en el año 2, va a estar dado por la mayor cobertura de colegios y kioscos en las zonas, llegando un nuevo ejecutivo de ventas, 1 asistente de ventas y 1 bodeguero, quedando la dotación al finalizar el año 2 en 6 personas.

En el año 3 se espera termine con tres personas más llegando a nueve. Está en plan contratar un bodeguero, una asistente de ventas y un ejecutivo de ventas.

Para el año 4 y 5 se espera mantener la dotación de las nueve personas.

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:

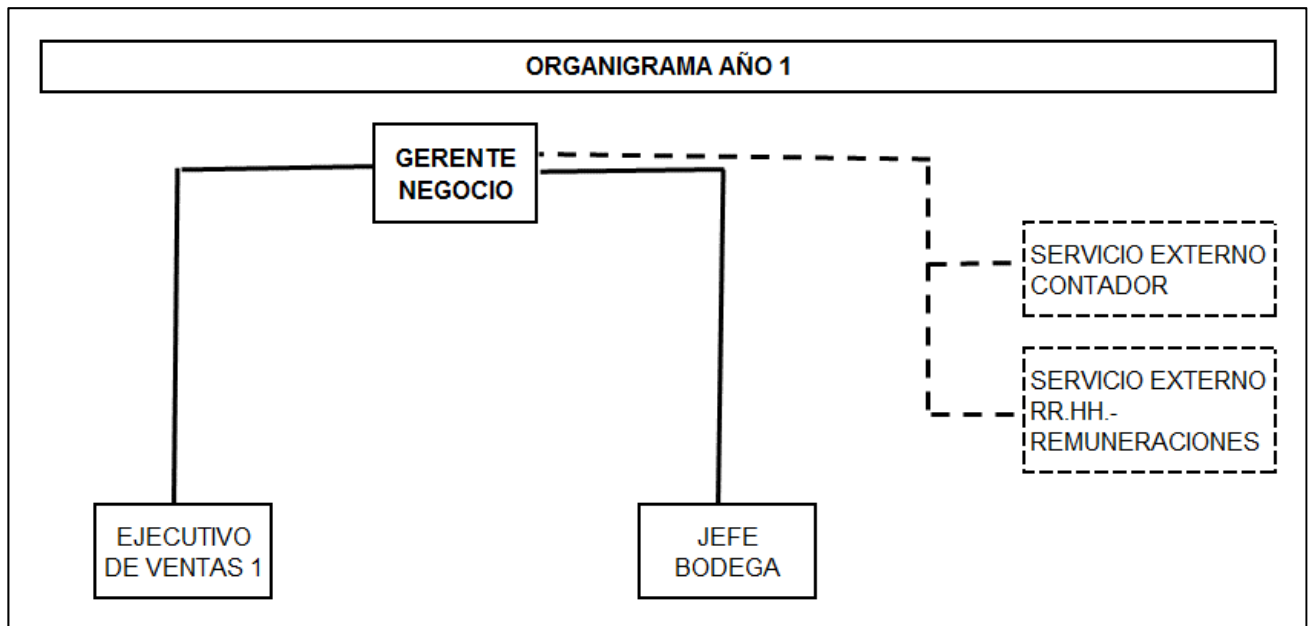
Abastecimiento y Logística: Tendrá dentro de sus funciones la búsqueda y relación con los proveedores, enfocándose en una constante exploración de nuevos productos, mejoras en el mix de productos y el desarrollo de nuevos proveedores, resto con el fin de dar un valor agregado a la oferta de REDKO.

Además de las funciones antes descritas tendrá a cargo toda la administración de logística de la empresa, lo que involucra la bodega con la preparación de pedidos y gestión de inventarios necesarios para cubrir la demanda, y la entrega de los productos a los clientes vía tercerización del transporte.

Área Comercial: Dentro de las principales funciones está guiar al equipo de administración y ventas, en la búsqueda constante de captar participación en el mercado de forma rentable para la empresa, generando una propuesta de valor atractiva para los clientes y captando las necesidades y gustos de los consumidores para innovar en nuestra propuesta de mix de productos.

6.2. Estructura Organizacional

Como se visualiza en el organigrama, REDKO tendrá una estructura inicial que estará liderado por el gerente de negocio, bajo él estará la fuerza de ventas con las asistentes, y por el otro lado el equipo de bodega liderado por el jefe de bodega. Los servicios de contabilidad y remuneraciones en un principio serán externalizados.



Fuente: Elaboración Propia.

En el anexo N° 39 se puede ver el organigrama de REDKO proyectado al año 5, según las estimaciones de crecimiento que se espera del proyecto.

6.3. Incentivos y Compensaciones

Ejecutivos de ventas: Tendrán un sistema de compensación fijo y variable, donde cada uno representan un 50% aproximadamente del total de sueldo. Dentro del variable se evaluarán dos aristas, la primera el volumen de venta total de cada vendedor y la segunda el cumplimiento de venta por categoría, con esto se busca por un lado incentivar el volumen de venta, pero también la estructura de cómo avanza la venta, para ayudar a alinear las proyecciones de ventas con las compras. La meta de cada vendedor estará desglosada por categoría de producto y por el total de la venta del mes.

Como incentivos adicionales el equipo al equipo de ventas se entregará un celular, un notebook y se le pagará la movilización. Se realizarán concursos que generen una sana competencia dentro de los ejecutivos de ventas, premiando a los que aperturen más clientes, que vendan un mayor mix de productos o que vendan mayor proporción de productos con alta rentabilidad. A futuro también se considera implementar bonos trimestrales por cumplimiento de meta. (Ver Anexo N° 36: con estructura de sueldo).

Asistente de Ventas: Al igual que los ejecutivos de ventas tendrán un sistema fijo y variable, donde la parte fija representa un 65% y la variable un 35%, esta última tendrá directa relación con la gestión de venta vía telefónica.

Jefe de Bodega y Bodegueros: Tendrán una remuneración fija acorde al mercado, aunque a futuro a largo plazo se piensa incentivar la preparación sin errores de pedidos a cada bodeguero.

Gerente de Negocio: Se implementará un sistema de remuneraciones que sea 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.

Las utilidades del negocio se piensan reinvertir en un 100% los primeros 5 años para fortalecer su capacidad financiera y financiar los procesos de expansión futuros.

VII. Plan Financiero

7.1. Supuesto para Elaboración de Estados Financieros

SUPUESTOS	
Aporte Capital	\$ 30 millones
Tipo de empresa	SpA
Estructura societaria	50% cada socio (2)
Moneda	peso chileno
Tasa desempleo	6,30%
Inflación	3% anual
Tipo de cambio	\$ 660,0
Tipo de flujo	anual 5 años
UF	\$ 26.800
Impuesto a la Renta Año 1	25,0%
Impuesto a la Renta Año 2-5	27,0%
Elaboración Propia Información base Banco Central de Chile	

7.2. Estimación de Ingresos

Ingresos proyectados para los 5 años en que lo se evaluará el proyecto

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
161.429.938	341.270.600	474.588.659	598.922.539	679.459.714
Fuente: Elaboración Propia				

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.

7.3. Plan de Inversiones

A continuación, se detalla el monto de inversiones necesarias por año.

INVERSIONES Valores en miles de \$	INVERSIONES ACUMULADA 5 AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computación y Otros	1.471	1.556	1.765	1.034	1.000
Notebook	1.008	756	1.513	756	0
Renovación Notebook	0	0	0	277	832
Computador escritorio	294	0	0	0	0
Sala de Reuniones	0	800	0	0	0
Impresora	168	0	252	0	168
Muebles y Bodega	1.297	383	612	15.383	228
Muebles	398	0	0	0	0
Escritorios oficina	299	224	224	224	0
Sillas	371	159	159	159	0
Transpaleta	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	0	54	0	54
Total	2.767	1.940	2.376	16.417	1.228
	1.471	3.027	4.792	5.825	6.825
	1.008	1.765	3.277	4.034	4.034
	0	0	0	277	1.109
	294	294	294	294	294
	0	800	800	800	800
	168	168	420	420	588
	1.297	1.680	2.292	17.675	17.903
	398	398	398	398	398
	299	524	748	972	972
	371	530	689	848	848
	174	174	348	348	522
	0	0	0	7.000	7.000
	0	0	0	8.000	8.000
	54	54	108	108	162
	2.767	4.707	7.083	23.500	24.728

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Proyecciones de Estado de Resultado:

A continuación, se detalla el presupuesto Estado de Resultado mensual del año 1 y el total anual proyectado del año 1 al 5.

I.-	PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADO	MES 0	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	
0,3%	VENTAS		0	0	1.283	2.053	3.696	6.284	10.436	16.120	23.054	29.794	36.334	32.375	161.430	341.271	474.589	598.923	679.460	
	COSTO		0	0	801	1.282	2.307	3.922	6.527	10.083	14.421	18.641	22.721	20.256	100.962	213.503	298.758	365.170	386.234	
	MERMA		0	0	2	4	7	12	20	30	43	56	68	61	303	641	896	1.096	1.159	
	MCB		0	0	480	768	1.382	2.350	3.889	6.007	8.590	11.097	13.544	12.058	60.165	137.365	198.663	262.603	326.040	
	% MCB				37,4	37,4	37,4	37,4	37,3	37,3	37,3	37,2	37,3	37,2	37,3	40,3	41,9	43,8	48,0	
	REMUNERACIONES		2.547	2.547	3.537	3.537	3.537	3.537	3.537	3.537	4.637	4.787	4.637	4.637	4.637	46.114	76.417	109.917	123.426	137.771
	PERSONAL		2.547	2.547	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	3.387	4.487	4.637	4.487	4.487	4.487	44.614	70.617	103.717	116.786	130.647
	ASESORIAS REM y CONTAB		0	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.500	5.800	6.200	6.640	7.124
	FINIQUITOS																			
	DISTRIBUCIÓN		0	0	128	205	370	503	835	806	1.153	1.490	1.817	1.619		8.925	18.770	23.729	29.946	30.576
GASTOS		2.649	2.061	2.348	968	2.168	2.318	2.004	982	2.082	982	2.082	1.682		22.325	22.810	26.609	28.699	29.679	
GASTOS GENERALES		1.449	811	1.068	968	968	968	982	982	982	982	982	982		12.123	13.078	14.131	15.012	15.530	
GERENCIA		1.200	1.250	1.280	0	1.200	1.350	1.022	0	1.100	0	1.100	700		10.202	9.732	12.478	13.687	14.149	
DEPRECIACIÓN		36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36		432	1.047	1.788	5.838	5.418	
PROVISIONES		0	0	5	8	15	25	42	64	92	119	145	129		646	2.365	3.148	3.896	4.468	
Deudores incobrables		0	0	5	8	15	25	42	64	92	119	145	129		646	1.365	1.898	2.396	2.718	
Provisión ejecutivos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1.000	1.250	1.500	1.750	
TOTAL GASTOS		5.232	4.644	6.054	4.755	6.125	6.419	6.453	6.525	8.150	7.264	8.717	8.103		78.442	121.409	165.192	191.805	207.911	
MARGEN CONTRIBUCION		-5.232	-4.644	-5.572	-3.983	-4.736	-4.057	-2.545	-488	484	3.889	4.896	4.016		-17.974	5.718	9.742	40.852	84.155	
M. C. ACUMULADO (\$)		-5.232	-9.876	-15.448	-19.431	-24.167	-28.225	-30.769	-31.258	-30.774	-26.885	-21.989	-17.974		-17.974	-12.255	-2.513	38.339	122.494	
EBITDA		-5.196	-4.608	-5.531	-3.939	-4.686	-3.996	-2.467	-388	612	4.044	5.077	4.181		-16.896	9.130	14.679	50.586	94.041	
% EBITDA				-431,0	-191,8	-126,8	-63,6	-23,6	-2,4	2,7	13,6	14,0	12,9		-10,5	2,7	3,1	8,4	13,8	
Resultado antes de impuesto		-5.232	-4.644	-5.575	-3.987	-4.743	-4.069	-2.564	-519	440	3.833	4.827	3.955		-18.276	5.718	9.742	40.852	84.155	
Impuesto a la renta- provisión															0	0	0	10.270	22.722	
Impuesto a la renta		1.308	1.161	1.394	997	1.186	1.017	641	130	-110	-958	-1.207	-989		-4.935	1.544	2.630	11.030	22.722	
Crédito a descontar futuros pagos																-3.391	-760	10.270		
UTILIDAD NETA		-6.540	-5.805	-6.968	-4.983	-5.929	-5.086	-3.205	-648	550	4.792	6.034	4.944		-18.276	5.718	9.742	30.582	61.433	
inversion inicial, mes 0		-2.767																		

Fuente: Elaboración Propia.

En el mes 0 la inversión inicial está dada por activos del tipo computadores, implementación de la oficina (mesas, escritorios, impresora) entre otros. En el mes 3 está presupuestado que REDKO realice su primera venta. Respecto al Ebitda, aunque el primer año termina negativo (-10,5%), destaca que a partir del mes 9 del año 1 comienza a tener Ebitda positivo de un 2,7%. En el año 2 comienza a tener utilidad neta positiva y pensando en una venta futura en el año 4 y 5 presenta Ebitda proyectado de 8,4% y 13,8% respectivamente.

7.5. Proyecciones Flujo de caja (posición de flujos de la empresa)

Proyecto sin Perpetuidad y con Perpetuidad:

FLUJO CAJA NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
UTILIDAD NETA		-18.276	5.718	9.742	30.582	61.433	
DEPRECIACION		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					
FLUJO NETO EFECTIVO	-2.767	-45.136	4.825	9.154	20.004	65.623	
VAN							\$ 3.849,76
TIR							23,64%
380.071							
FLUJO NETO EFECTIVO + PERPETUIDAD	-2.767	-45.136	4.825	9.154	20.004	445.694	
Crecimiento perpetuidad	3,0%	Con Perpetuidad		VAN		\$ 155.005,80	
				TIR		81,21%	

El proyecto sin perpetuidad nos entrega:

$$\text{VAN} = \$ 3.849.757$$

$$\text{TIR} = 23,64\%$$

El proyecto con perpetuidad nos entrega:

$$\text{VAN} = \$ 155.005.802$$

$$\text{TIR} = 81,21\%$$

Proyecto con cierre en el año 5:

ESCENARIO CIERRE REDKO AÑO 5							
FLUJO CAJA NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
UTILIDAD NETA		-18.276	5.718	9.742	30.582	61.433	
DEPRECIACION		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					
DEVOLUCIÓN KT (INVERSIONISTA)						27.291	
LIQUIDACIÓN ACTIVOS						2.458	
FLUJO NETO EFECTIVO	-2.767	-45.136	4.825	9.154	20.004	95.373	
VAN							\$ 15.637,14
TIR							32,18%

El proyecto con cierre en el año 5 nos entrega:

$$\text{VAN} = \$ 15.637.140$$

$$\text{TIR} = 32,18\%$$

Detalle liquidación de activos Anexo N°45

7.6. Cálculo de Tasa de Descuento

Las tasas de descuento utilizada son:

Tasa de descuento	= Rf + Beta (Rm-Rf) + PPL + Tasa riesgo StarUp	20,34%
Tasa de descuento (2)	= Rf (2) + Beta (Rm-Rf) + PPL + Tasa riesgo StarUp	20,27%

Variables utilizadas para los cálculos:

Término	Concepto	Valor	Referencia
Rf	Tasa libre de riesgo (5 años)	4,09%	Banco Central. Tasa de interés, bonos licitados por el BCCCh (BCP) a 5 años ()
Rf (2)	Tasa libre de riesgo (30 años)	4,84%	Banco Central. Tasa de interés, bonos en UF a 30 años, llevado a nominal con ecuación Fisher.
β	Sensibilidad de activo respecto a del mercado	1,10	Damodaran - Retail (Distributors)
Rm	Retorno del mercado	12,50%	Bolsa de Comercio de Santiago
PPL	Premio por liquidez	3%	Universidad de Chile
Tasa StarUp	Tasa riesgo StarUp	4%	Corfo

El parámetro Beta fue determinado a partir del análisis de industrias semejantes de países emergentes con transacción bursátil, en base a información de: www.damodaran.com

7.7. Evaluación financiera del proyecto. Ratios financieros

Sin Perpetuidad					
VAN	\$ 3.849,76				
TIR	23,64%				
PAYBACK (Años)	1,0				
Brake-Even (Meses)	6,0				
En un año se recupera la inversión					
Al mes 6 llega al punto de equilibrio					
Con Perpetuidad					
VAN	\$ 155.005,80				
TIR	81,21%				
RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	-84%	18%	24%	52%	61%
ROE	-156%	31%	32%	46%	46%
APALANCAMIENTO	1,8	1,7	1,3	1,2	1,0
UTILIDAD NETA/VENTA	-11,3%	1,7%	2,1%	5,1%	9,0%

7.8. Balance proyectado

BALANCE GENERAL REDKO											
Valores en miles de \$											
ACTIVOS						PASIVOS					
ACTIVOS CIRCULANTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PASIVOS CIRCULANTES CP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	7.597	21.933	23.550	45.950	73.953	Cuentas por pagar a proveedores	9.642	8.604	12.044	14.647	15.445
Cuentas por cobrar	6.349	2.382	5.863	9.984	40.708	Obligaciones bancarias 1	0	0	0	0	0
Inventario	5.085	4.052	5.812	4.860	3.734	Obligaciones bancarias 2	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	19.031	28.367	35.225	60.794	118.395	Impuestos por pagar	0	4.935	-1.544	-2.630	-11.030
						TOTAL PASIVO CIRC	9.642	13.539	10.501	12.017	4.415
ACTIVOS FIJOS											
Inversiones	2.335	3.660	5.295	17.662	19.311	PASIVOS LP					
TOTAL ACTIVO FIJO	2.335	3.660	5.295	17.662	19.311	Obligaciones bancarias	0	0	0	0	0
						TOTAL PASIVO FIJO	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	21.366	32.027	40.520	78.456	137.706						
						TOTAL PASIVOS	9.642	13.539	10.501	12.017	4.415
						CAPITAL					
						Capital socios	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
						Utilidad acum	0	-18.276	-11.511	19	36.440
						Utilidad ejercicio	-18.276	6.765	11.530	36.421	66.851
						TOTAL CAPITAL	11.724	18.489	30.019	66.440	133.291
						TOTAL PASIVOS + CAPITAL	21.366	32.027	40.520	78.456	137.706

7.9. Capital de Trabajo

FLUJO CAJA NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		-18.276	5.718	9.742	30.582	61.433
DEPRECIACION		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				
FLUJO NETO EFECTIVO	-2.767	-45.136	4.825	9.154	20.004	65.623

Fuente: Elaboración Propia.

En lo proyectado, el déficit acumulado año 0 de (- \$ 2,7 millones) más déficit Año 1 de (- \$ 45,1 millones) da una necesidad de Capital de trabajo de \$ 47,9 millones, por lo tanto, el proyecto requiere de un monto mayor o igual a \$ 47.903.0000 pesos de inversión en capital de trabajo para iniciar sus operaciones y para sustentar el año 1.

7.10. Fuentes de Financiamiento (montos y términos)

El proyecto tendrá una estructura liviana de gastos, las fuentes de financiamiento son:

- Aporte inicial de los dos socios por partes iguales por \$15.000.000 de pesos cada uno, por lo que REDKO tendrá un aporte de socios inicial total de \$30.000.000 pesos.
- Entrada de inversionista que se requerirá para el año 1 de \$20.000.000 de pesos.

7.11. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realiza con el no cumplimiento del pronóstico de ventas desde el tercer año del escenario base, que es el escenario realista, mencionado en punto 7.4. Este escenario pesimista tiene las siguientes sensibilidades: ventas bajo presupuesto en un 8%, menor costo de productos en un 8% (por la caída de ventas), el tercer vendedor que entraba en el año 3 ya no es considerado, gasto distribución se mantiene buscando mejorar la venta con mayores puntos de entrega, gastos de gerencia se disminuyen un 20% y los bonos de ejecutivos se llevan a cero con el no cumplimiento al plan de ventas mencionado.

En Anexo N° 43 se muestra el detalle de VAN y TIR con el escenario pesimista expuesto.

VIII. Riesgos Críticos

8.1. Riesgos Internos

Falta de liquidez de la empresa en alguna de las etapas que ponga en riesgo el modelo, lo cual podría traer incapacidad para abastecer el mercado, reducción de inventarios y riesgos de quiebres, esto sumado a una entrada retrasada del nuevo inversionista. El plan de mitigación para este punto será llevar un seguimiento y control detallado del flujo de caja (Detalle en Anexo N° 44: Presupuesto Caja REDKO), proyectando los crecimientos y escalabilidad del proyecto de acuerdo a como se comporten los flujos versus las proyecciones de crecimiento. Para el caso del inversionista las rondas de búsqueda se realizarán con 6 meses de anticipación.

Alza no planificada en el costo de los productos, proveedores podrían ejercer un alza de precio sin previo aviso lo que pondrá en riesgo la rentabilidad y flujo de caja esperado. El plan de mitigación es la búsqueda constante de nuevos proveedores para no depender de un solo proveedor o producto y tener opciones de compra alternativas en caso de alzas que dejen fuera a lo proyectado.

Otro riesgo puede ser la baja capacidad productiva de algunos proveedores, lo que puede limitar la oferta de productos, lo que pone en riesgo la respuesta a nuestros clientes y a la escalabilidad proyectada del negocio. Es necesario tener una comunicación constante con los proveedores y ver cómo se contrasta su capacidad productiva versus las proyecciones de crecimiento del proyecto, para constatar su capacidad de responder futuro o es necesario buscar un nuevo proveedor.

8.2. Riesgos Externos

Competidores cercanos que imiten el modelo REDKO, el riesgo estará en distribuidores que analicen el potencial del canal y empiecen a llegar de forma directa a los kioscos con una oferta y servicio similar. El plan de mitigación, será la fidelización a los clientes, la búsqueda constante de mejoras en costos de los productos, un mix atractivo para los clientes y una respuesta acorde a las necesidades de ellos, no perdiendo de vista lo que está pasando en el mercado con los principales competidores.

Baja valoración de los clientes al servicio entregado por REDKO versus el abastecimiento actual. Dada la cultura de comprar a locales de distintos proveedores, el riesgo es la lentitud en la implementación. El plan acá es comunicar de forma constante a los potenciales clientes el servicio y productos que se ofrecen, para lograr persuadir a los clientes a que prefieran a REDKO, manteniendo una relación de precio conveniente y muchas veces menor, gracias a la capacidad de compra de REDKO, versus el precio que ellos pueden comprar de forma directa.

La integración hacia delante de algunos de nuestros proveedores atendiendo de forma directa al canal de kioscos. Hay que generar una propuesta de valor que sea atractiva tanto para los clientes, como para los proveedores para que la conveniencia de vender los productos de forma directa por parte de ellos sea baja, y donde los costos asociados de atender al canal sean mayores versus distribuirlos vía REDKO, dada las sinergias que se logran al ofertar un mix más amplio de productos, lo que ayudan a proratear de mejor forma los costos fijos.

IX. Propuesta Inversionista

Los principales desafíos de REDKO para atraer al inversionista son el crecimiento sustentable, plazos de la inversión proyectada, desarrollar la rentabilidad proyectada entre otros. Por lo anterior, se explicará e informará de manera clara y sencilla el destino de los fondos y la estructuración societaria en su ingreso. Lo óptimo de inversionista es que los objetivos sean compartidos con los dos socios y con capacidades complementarias para la fuerte etapa de expansión.

La propuesta de entrada del inversionista será en la etapa de expansión del primer año, que ingrese en el año 1 específicamente en el mes 5 donde debe invertir en REDKO \$ 20.000.000 pesos donde se ofrecerá participación de un 15% con un mínimo de permanencia de 3 años para retirar dividendos. Se le entregará el detalle en que se utilizará su inversión y explicar por qué se está solicitando la inversión y cuál es el plan de escalamiento que está proyectado para REDKO.

X. Conclusiones

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

Ministerio de Educación, www.mineduc.cl

Instituto Nacional De Estadísticas, www.ine.cl

Costos implementación bodega y oficina: <https://www.technoplus.cl>, <http://www.sodimac.cl>,
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
Total Región Metropolitana	1.368.059	3.167

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
Total general	962.528	995

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

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
Total Segmento Objetivo	156.916	145	247	492.765.000

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.



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 sí 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									
Tipo: Persona Natural Sexo: Hombre o Mujer Edad: 30-65 años Nivel Educativo: Enseñanza media en su mayoría Fuentes de Ingresos: Kiosco es la principal fuente de ingreso									
	Valoración								
	Cliente A			Cliente B			Cliente C		
Motivaciones	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 1+2 + Especial	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 ²)	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
	Promedio de Kiosco	2

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
Total		145		247

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
Total Segmento Objetivo	156.916	145	247

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

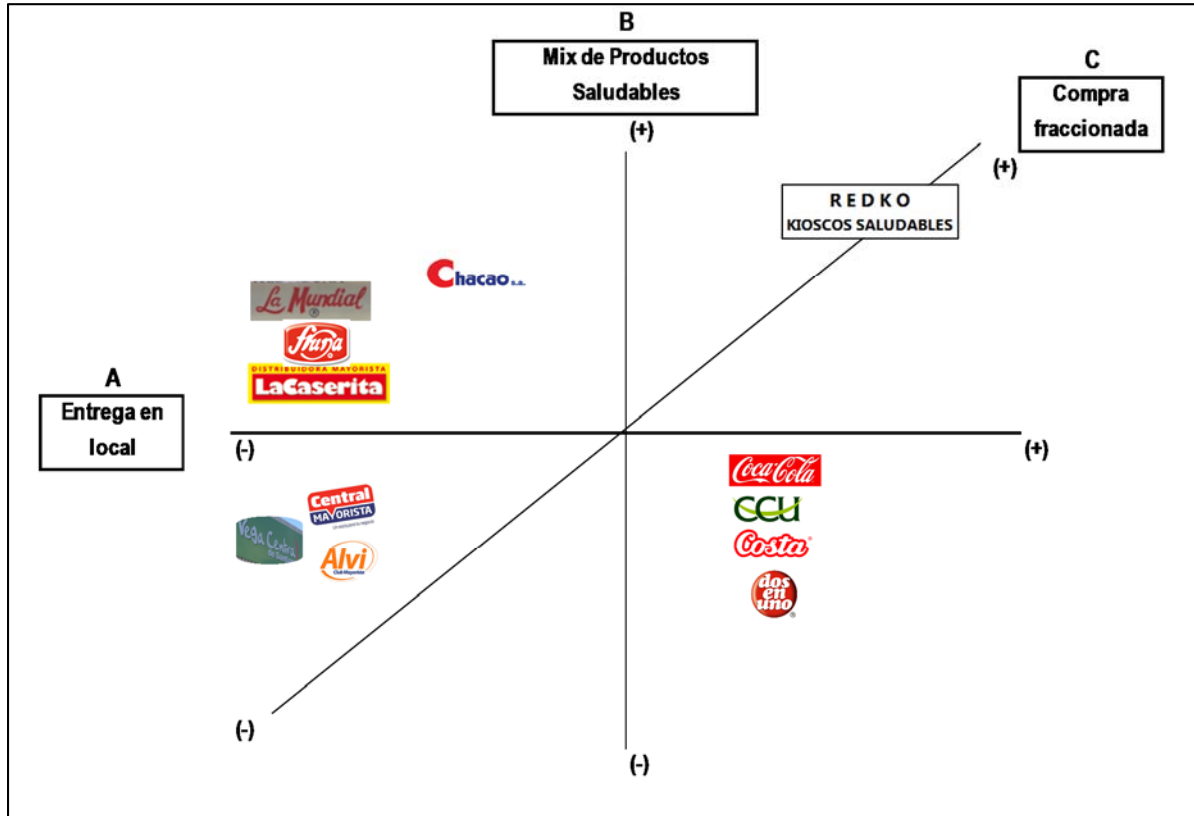
Colegios sobre 500 Alumnos	N° Alumnos x Colegio	N° de Colegios	N° de kioscos
Corp. de Adm Delegada	7.971	8	12
Municipal	53.990	48	79
Particular	29.895	26	46
Particular Subvencionado	65.060	63	110
Total Segmento Objetivo	156.916	145	247

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
Total Sub Segmento	74.762	49	79

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
Total Sub Segmento	82.154	96	168

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

Fuente Elaboración Propia

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
Total Segmento Objetivo	156.916	145	247	492.765.000

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
Total Sub Segmento	74.762	49	79	157.605.000

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
Total Sub Segmento	82.154	96	168	335.160.000

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
Total Etapa 1 y 2	3.587.010.000	4.927.650.000	4.927.650.000	4.927.650.000	4.927.650.000

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
Total Etapa 1 y 2	0	0	0	2.916.690.000	4.009.950.000

Potencial Ventas Zona 1 y 2	3.587.010.000	4.927.650.000	4.927.650.000	7.844.340.000	8.937.600.000
------------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

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													Unid Año 1
			0	0	5.107	8.171	14.709	25.003	41.354	63.895	91.354	118.026	144.041	128.239	
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
GOLOSINAS	Merengue Cookies & Cream	45g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	25.035
GOLOSINAS	Merengue Fresa Chocolate	45g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	25.035
GOLOSINAS	Merengue Menta Chocolate	45g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	25.035
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	25.035
GOLOSINAS	Frutbols	70g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	25.035
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	16.022
SNACK	Chips Piña	bolsa 22 grs.	0	0	160	256	461	783	1.018	1.586	2.238	2.824	3.639	3.057	16.022
SNACK	Chips Berrie	bolsa 22 grs.	0	0	160	256	461	783	1.018	1.586	2.238	2.824	3.639	3.057	16.022
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	32.045
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	34.048
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	25.035
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	20.028
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	20.028
GOLOSINAS	Cerealbols	30g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	25.035
GOLOSINAS	Mizos	20g	0	0	250	400	720	1.224	1.591	2.478	3.497	4.413	5.686	4.776	25.035
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	25.035
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	50.069
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	50.069
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	31.744
SNACK	Cereal inflado Chico	50 grs.	0	0	0	0	0	0	2.000	3.000	4.500	6.300	6.300	6.930	29.030
SNACK	Cereal inflado Grande	110 grs.	0	0	0	0	0	0	576	864	1.296	1.814	1.814	1.996	8.360
SNACK	Snack Maní (sin sal)	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	404	606	909	1.273	1.273	1.400	5.865
SNACK	Snack Almendras	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	288	432	648	907	907	998	4.180
SNACK	Snack Nueces	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	288	432	648	907	907	998	4.180
SNACK	Snack Frutos secos Mix	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	460	690	1.035	1.449	1.449	1.594	6.677
SNACK	Granola	bolsa 40 grs.	0	0	0	0	0	0	460	690	1.035	1.449	1.449	1.594	6.677
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	6.677
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	6.677
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	8.360
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana (Envase Pouch)	90 grs	0	0	0	0	0	0	288	432	648	907	907	998	4.180
BEBIDAS y JUGOS	Puré de Frutas Manzana-Plátano (Envase Pouch)	90 grs	0	0	0	0	0	0	288	432	648	907	907	998	4.180
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	16.722
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	16.722

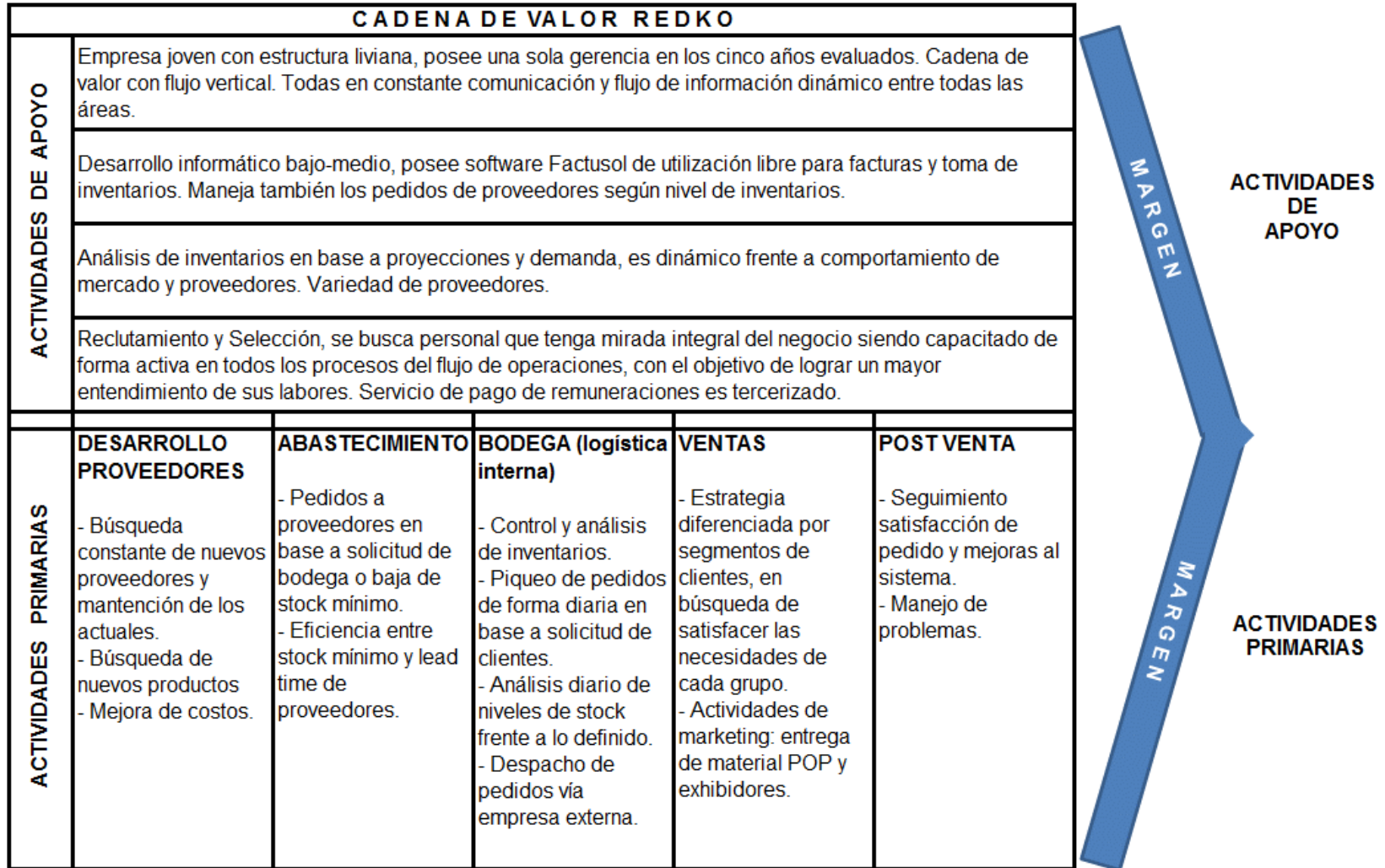
Anexo N° 24.3: Proyección Margen de Contribución año 1 (REDKO)

															MG 37%
															60.467.966
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	Formato	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Margen Contrib Año 1
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
Plan de Marketing	600	1.150	0	0	0	1.350	0	0	0	0	0	700	3.800	3.800	6.250	7.075	7.175
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
Difusión y Publicidad	600	0	1.100	0	1.200	0	762	0	1.100	0	1.100	0	5.862	5.362	5.620	5.891	6.176
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
Total	1.200	1.150	1.100	0	1.200	1.350	762	0	1.100	0	1.100	700	9.662	9.162	11.870	12.966	13.351
% Cto Mkt sobre Ventas													6,0%	2,7%	2,5%	2,2%	2,0%
Fuente: Elaboración Propia																	

Anexo N° 26: Cadena de Valor REDKO



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
Total	10	3

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

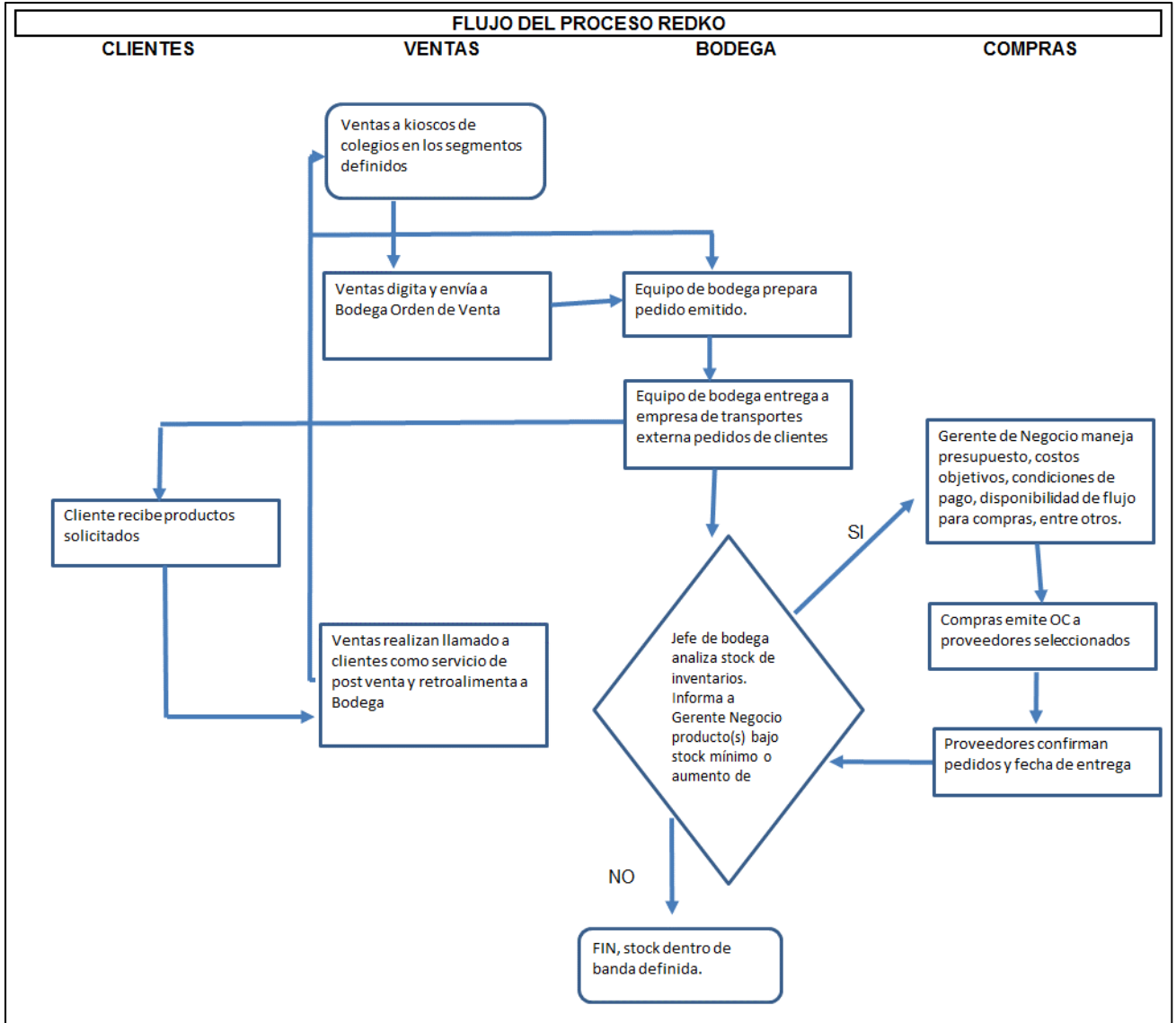
PRODUCTOS	PROVEEDOR	Condición de Pago	Tiempo de entrega	Pedido mínimo	Stock mínimo	Stock máximo	Vida útil
Merengues 1 Caloría Cookies & Cream	DONTWORRY (MEXICO)	Contado 3 primeros envíos	30 días	4.000	3.000	5.000	12 meses
Sandwich de merengues 3 Calorías Fresa Chocolate	DONTWORRY (MEXICO)	Contado 3 primeros 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

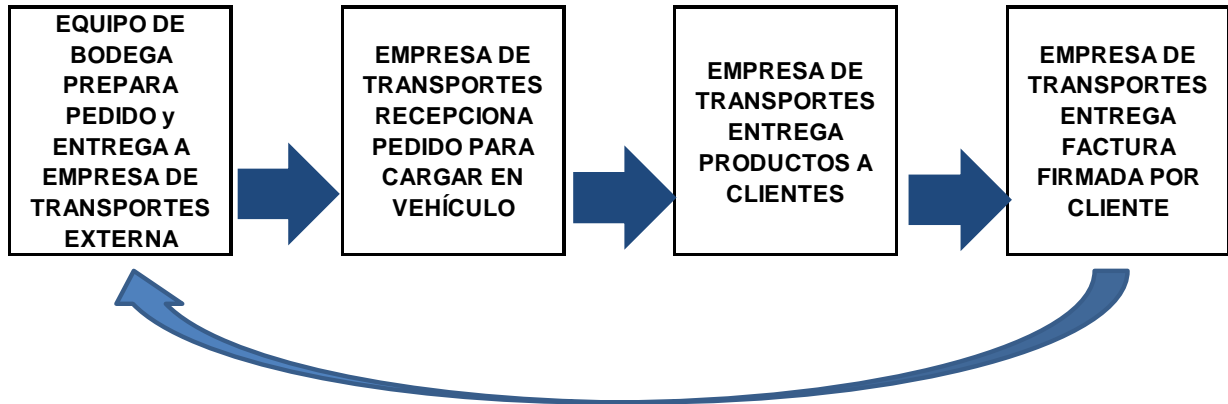
Año 1 (Primer Semestre)		Año 1 (Segundo Semestre)	
Ventas y Administración	N° de Empleados	Ventas y Administración	N° de Empleados
Gerentes	1	Gerentes	1
Vendedores	0	Vendedores	1
Asistente de Ventas	0	Asistente de Ventas	0
Bodega		Bodega	
Jefe de Bodega	1	Jefe de Bodega	1
Bodegueros	0	Bodegueros	0
Total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

Anexo N° 31: Flujograma de Procesos REDKO



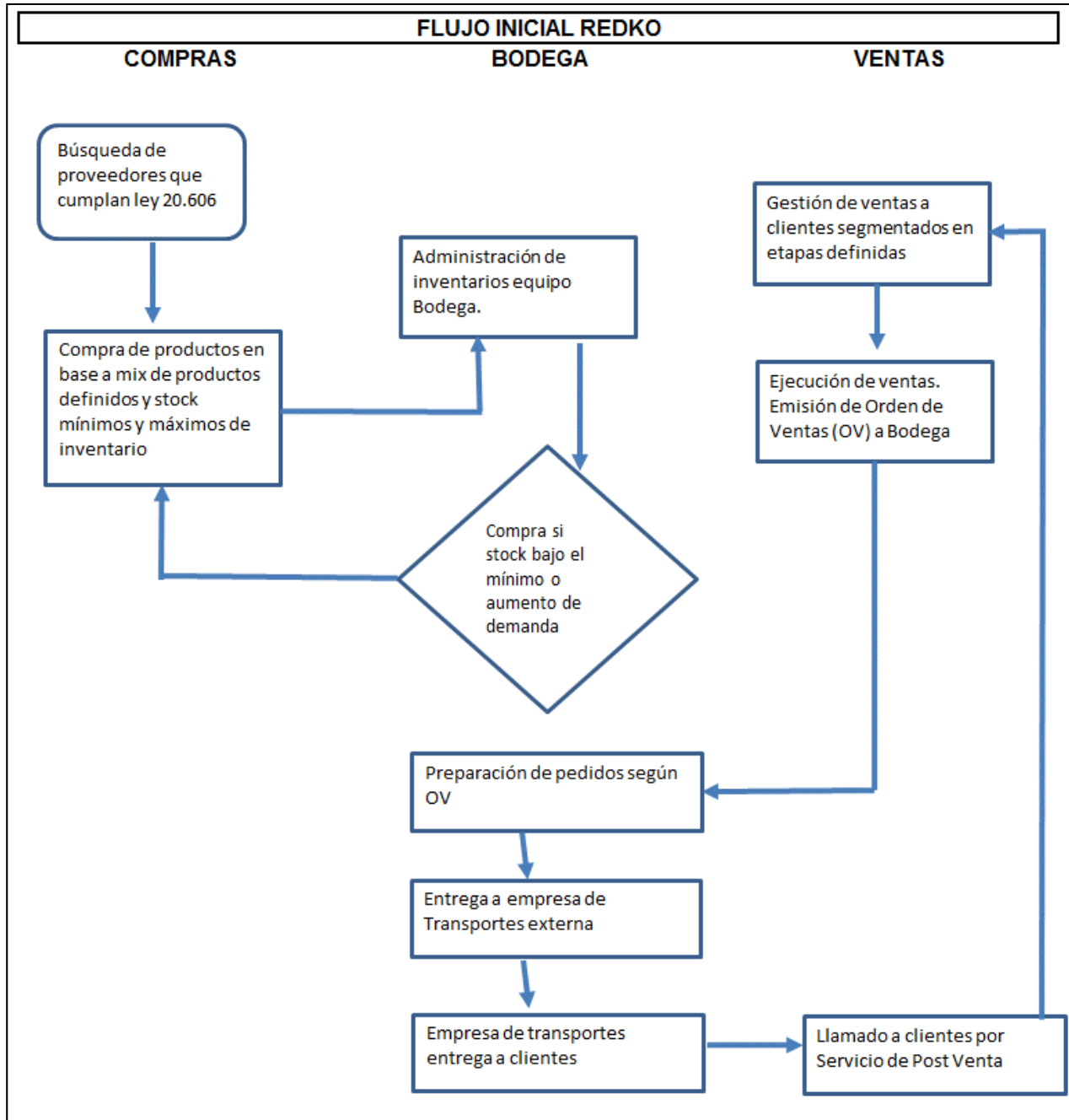
Fuente: Elaboración Propia

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

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

- 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.

Nombre del cargo:	ASISTENTE DE VENTAS
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>Competencias Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Procesos administrativos • Computación nivel usuario, • Excel intermedio • Conocer y manejar procesos y ciclos de venta.
<p>Competencias Personales y Habilidades</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:	JEFE DE BODEGA
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:	BODEGUERO
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.
Requisitos del Cargo: 1) Educación Formal:	Egresado de Enseñanza Media.
2) Experiencia:	Experiencia mayor a 1 año en cargo similar.

TAREAS DEL CARGO

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

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
Líquido Aprox a pago	851.000
Costo Compañía	1.107.022

Variable

60%

Rango x Cuml. 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 Cuml. 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
Líquido Aprox a pago	541.168
Costo Compañía	689.934

Variable

Rango x Cuml. 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
Liquido Aprox a pago	651.053
Costo Compañía	840.023

Bodeguero

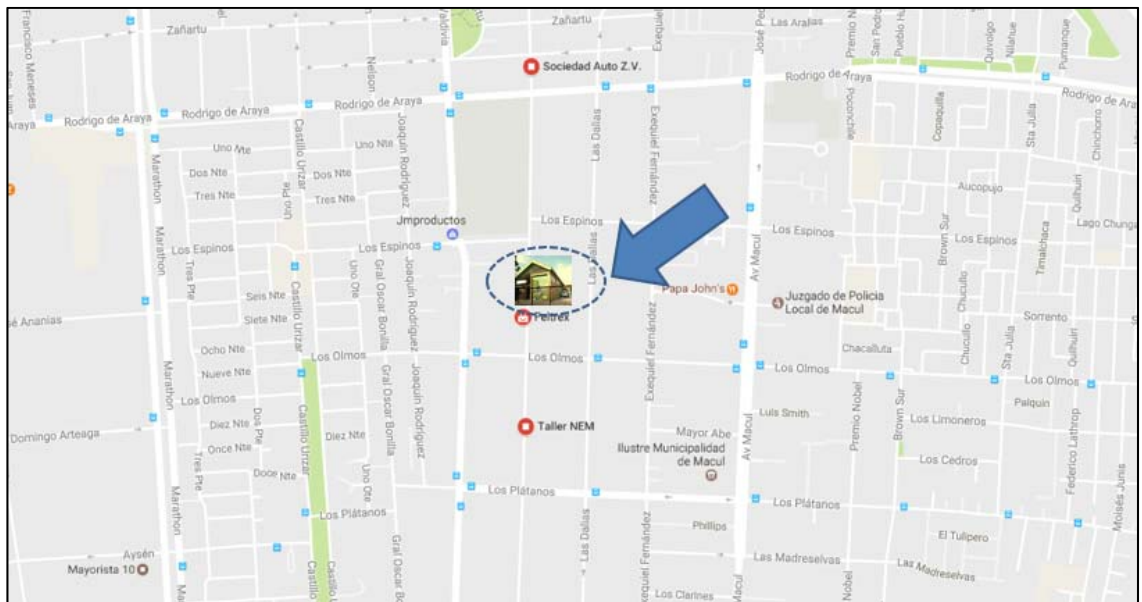
Datos	Sueldo
Sueldo Base	315.000
Gratificación	83.125
Movilización	15.496
Colación	13.132
Bono de Responsabilidad	0
Liquido Aprox a pago	350.552
Costo Compañía	446.460

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
Liquido Aprox a pago	2.001.912
Costo Compañía	2.547.322

Anexo N° 37: Bodega y Oficinas REDKO

REDKO tendrá su operación en Galpón-Oficina de 200 mt² 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.

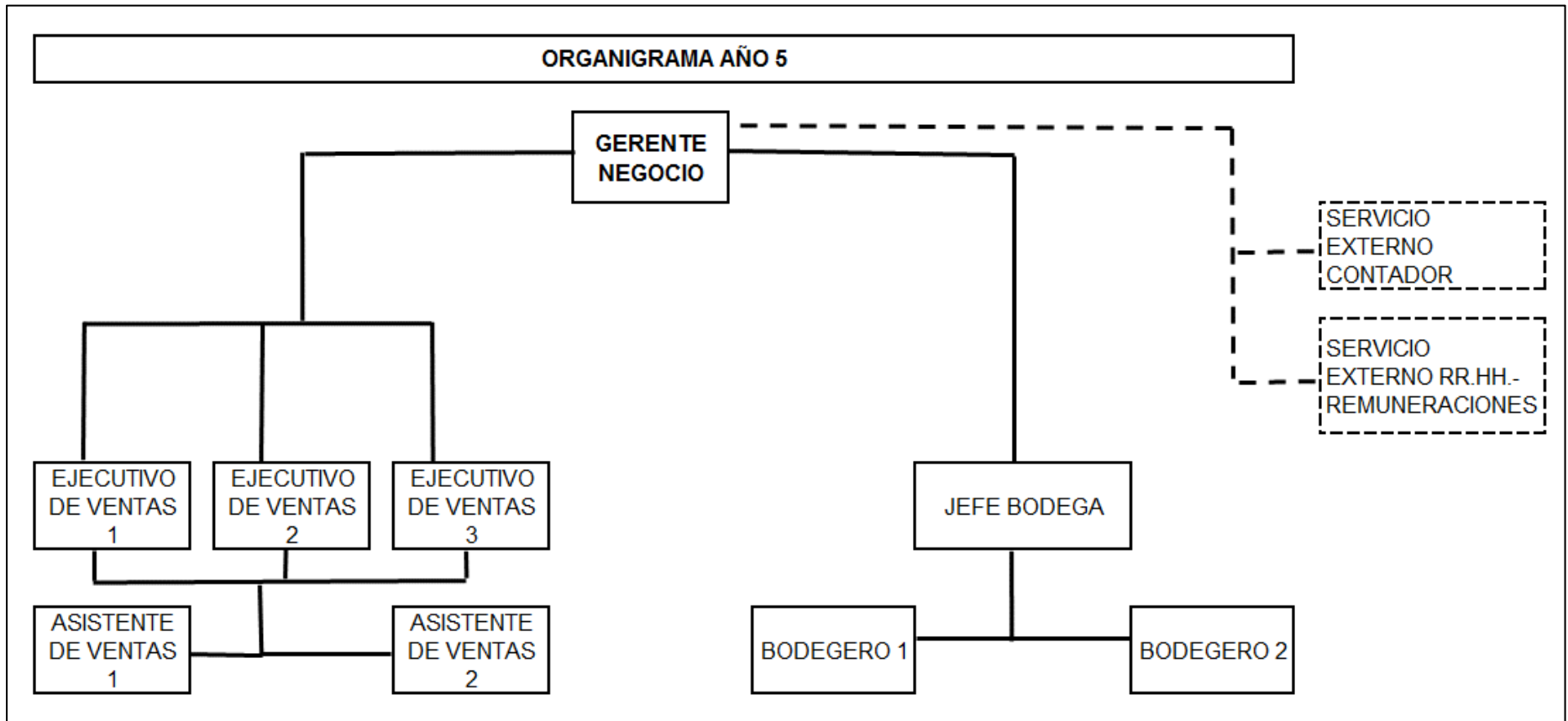


Anexo N° 38: Detalle gastos Mobiliario, Equipos computacionales y Equipamiento Bodega

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
Computación y Otros	420	0	798	0	0	0	0	252	0	0	0	0	0	1.471	1.556	1.765	1.034	1.000
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
Muebles y Bodega	1.169	0	0	0	0	0	0	128	0	0	0	0	0	1.297	383	612	15.383	228
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
Total	1.589	0	798	0	0	0	0	380	0	0	0	0	0	2.767	1.940	2.376	16.417	1.228

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	www.alimentosalhue.com	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	http://www.dontworry.com.mx/	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	http://entrefrutos.cl/	Empresa familiar de Molina que produce snack deshidratados. Algunos de sus productos: piña, manzana, melón, plátano, y verduras.
4 FELIPE DIDIER	http://felipedidier.cl/	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	https://www.jelti.cl/productos	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	http://www.macrofood.cl/	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	http://www.mizos.cl/products.html	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	http://www.bauducco.com/es/discoveres/	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	http://www.nutrafood.cl/descripcion-productos/chocolates/	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	http://www.aquachileeden.cl/	Vertiente ubicada en el km. 117,6 de la Carretera Panamericana Sur, Portezuelo, Comuna de Malloa.
12 GALLETAS ARAUCARIA	http://galletasaraucaria.cl/wp/	Empresa familiar que garantiza productos sanos. Algunos de sus productos: galletas y galletón.
13 SURFRUT	http://www.surfrut.cl/	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
Político	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.
Económico	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).
Social	Que la medida solo sea tomada cómo 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).
Tecnológico	-----	-----	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.
Enviroment	-----	-----	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.
Legal	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.
CONCLUSIÓN	Mayores detalles Capitulo VIII: Riesgos Críticos	Mayores detalles Capitulo V: Plan de Operaciones	Mayores detalles Capitulo IV: Plan de Marketing	CONCLUSIONES FINALES

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%	VENTAS	161.430	341.271	436.622	551.009	625.103
	COSTO	100.962	213.503	274.858	335.956	355.335
	MERMA	303	641	825	1.008	1.066
	MCB	60.165	137.365	184.669	243.991	302.675
	% MCB	37,3	40,3	42,3	44,3	48,4
0,4%	REMUNERACIONES	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					
	DISTRIBUCIÓN	8.925	18.770	23.729	29.946	30.576
	GASTOS	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
	DEPRECIACIÓN	432	1.047	1.788	5.838	5.418
	PROVISIONES	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
	TOTAL GASTOS	78.442	121.409	147.991	173.595	188.820
	MARGEN CONTRIBUCION	-17.974	5.718	12.948	40.449	79.882
	M. C. ACUMULADO (\$)	-17.974	-12.255	693	41.142	121.024
EBITDA	-16.896	9.130	16.483	48.492	87.800	
% EBITDA	-10,5	2,7	3,8	8,8	14,0	
Resultado antes de impuesto	-18.276	5.718	12.948	40.449	79.882	
Impuesto a la renta- provisión	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		
UTILIDAD NETA	-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	
DEPRECIACION		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					
FLUJO NETO EFECTIVO	-2.767	-45.136	4.825	12.360	18.844	62.504	
VAN						\$ 3.900,27	
TIR						23,75%	
						362.003	
FLUJO NETO EFECTIVO + PERPETUIDAD	-2.767	-45.136	4.825	12.360	18.844	424.507	
Crecimiento perpetuidad	3,0%	Con Perpetuidad				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
VENTAS	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
COSTO		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
INGRESOS																	
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
TOTAL INGRESOS	0	0	1.145	2.215	3.910	6.708	11.183	17.492	25.372	33.450	41.292	39.704	182.470	407.283	561.455	709.635	806.727
PAGOS																	
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
TOTAL PAGOS	0	6.051	0	0	3.432	5.217	5.200	11.387	16.446	21.594	26.496	25.838	121.662	259.159	357.894	436.809	462.554
GASTOS	2.649	2.061	2.348	968	2.168	2.318	2.004	982	2.082	982	2.082	1.682	22.325	22.810	26.609	28.699	29.679
REMUNERACIONES	2.547	2.547	3.537	3.537	3.537	3.537	3.537	4.637	4.787	4.637	4.637	4.637	46.114	76.417	109.917	123.426	137.771
FLUJO NETO	-5.196	-10.659	-4.740	-2.290	-5.227	-4.364	442	487	2.057	6.237	8.077	7.547	-7.631	48.897	67.035	120.701	176.722
FLUJO NETO ACUMULADO	-5.196	-15.855	-20.595	-22.885	-28.112	-32.477	-32.035	-31.548	-29.491	-23.254	-15.178	-7.631	-7.631	41.266	108.302	229.003	405.725
FINANCIAMIENTO																	
CAPITAL SOCIOS	30.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.000	0	0	0	0
Impuesto Pagado													11.489	24.276	33.408	44.413	55.713
FLUJO EFECTIVO	24.804	14.145	9.405	7.115	1.888	-2.477	-2.035	-1.548	509	6.746	14.822	22.369	10.880	24.621	33.628	76.288	121.009
FLUJO DISPONIBLE ACUMULADO	24.804	38.949	48.354	55.469	57.356	54.880	52.845	51.297	51.806	58.552	73.374	95.744	95.744	120.365	153.992	230.281	351.290

Anexo N° 45: Liquidación de Activos

	ACTIVOS	LIQUIDACIÓN	% Valor Mdo
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%
	24.728	8.786	
LIQUIDACIÓN ACTIVOS		8.786	
DEPRECIACIÓN		5.418	
UTILIDAD		3.368	
(-) Impuesto a la renta (27%)		909	
LIQUIDACIÓN DE ACTIVOS		2.458	