



“Be Healthy Food” PARTE I

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

Alumna: Jessica Rojas R.

Profesor Guía: Claudio Dufeu S.

Santiago, julio de 2018

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo.....	1
I. Oportunidad de negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	4
2.1 Industria	4
2.2 Competidores.....	6
2.3 Clientes	10
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	12
3.1 Modelo de negocios	12
3.2 Descripción de la empresa	14
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	15
3.4 RSE y sustentabilidad	16
IV. Plan de Marketing	17
4.1 Objetivos de marketing	17
4.2 Estrategia de segmentación	19
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	19
4.4 Estrategia de Precio.....	20
4.5 Estrategia de Distribución	22
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	23
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	24
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	28
V. Plan de Operaciones.....	31
VI. Equipo del proyecto.....	31
VII. Plan Financiero.....	33
VIII. Riesgos críticos.....	34
IX. Propuesta Inversionista.....	35
X. Conclusiones.....	36
Bibliografía y fuentes	37
Anexos.....	38
Anexo 1 - Encuesta Realizada	38
Anexo 2 – Resumen Resultados Encuesta y Estudios de Mercado.....	41

Anexo 3 – Estimación de Mercado Objetivo	42
Anexo 4 - Tasa de fuga (Churn Rate).....	49
Anexo 5 - Productos de Be Healthy Food	50

Resumen Ejecutivo

En la actualidad existe un aumento de la demanda de alimentación saludable en nuestro país, en donde más que una tendencia, este cambio en el comportamiento de los consumidores se debe al acceso a la información, los programas de alimentación del estado, las nuevas políticas públicas y el incremento de enfermedades tales como: obesidad, diabetes, celiaquía y alergias alimenticias. Además, debido a la toma de conciencia de la alimentación en la salud de las personas, cada vez son más los consumidores que no teniendo alguna enfermedad o restricción alimenticia, prefieren una alimentación saludable, ya sea porque practican algún deporte o simplemente por salud y no tienen acceso de comida preparada que cubra sus necesidades.

Considerando esta necesidad se presenta un plan de negocio que entrega una solución integral de alimentación y asesoría nutricional que contempla la oferta de menús preparados a través de venta diaria, suscripciones semanales y suscripciones mensuales vía página Web. Cada menú considera 5 comidas: Desayuno, Almuerzo y cena y las colaciones intermedias, acompañada del seguimiento y asesoría profesional de especialistas.

Debido a la disponibilidad de pago, tamaño del mercado objetivo (50.457 personas, con una valorización de mercado de \$52.505 millones de pesos) y a lo acotado del área geográfica en la que se encuentran, es que este negocio se enfocará, en una primera etapa, en los residentes de las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, mientras que en una segunda etapa, se considerará Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina. Una tercera etapa, considerará la venta de colaciones para estudiantes

El negocio espera generar ingresos mensuales por \$47 millones y un margen EBITDA de un 18%, al momento de entrar en régimen de operación a partir del mes 18, con ventas estimadas en 200 menús diarios. Se proyecta una inversión de \$139 millones y un VAN de \$1.278 millones con una TIR de 73% anual al finalizar el quinto año, considerando la venta al final de dicho período. Para lograr ello, los factores críticos de éxito son la estrategia de Marketing y el sistema de distribución.

Respecto al análisis realizado resulta clave la entrada oportuna al mercado, para capturar una mayor participación, dado que actualmente la industria de alimentos saludables/preparados se encuentra en etapa de introducción y las barreras de ingresos son bajas.

I. Oportunidad de negocio

Actualmente, en la región metropolitana, no existe una variedad de oferta que entregue la solución propuesta en la idea de negocio. El mercado delivery de comida saludable está poco explotado, no existen alternativas que entreguen una solución de comida preparada con despacho a domicilio, y que además, entreguen menús que satisfagan de manera integral la necesidad completa de alimentación diaria.

Junto a la necesidad no cubierta por el mercado, existen conjuntamente la fuerte tendencia a la vida saludable y al consumo de comida preparada, ante la baja disponibilidad a cocinar.

El producto a desarrollar tiene como objetivo entregar una solución alimenticia a todas aquellas personas que requieren una alimentación saludable, ya sea por presentar problemas de obesidad o porque simplemente desean mantener un régimen sano. También se dará solución a quienes necesiten una dieta especial producto del padecimiento de alguna enfermedad (diabéticos, celíacos, obesos o quienes tengan alergias alimenticias).

Además, a diferencia de lo que tradicionalmente se piensa, comer varias veces al día es la mejor forma para adelgazar, controlar el peso y también el apetito. Sin embargo, el comer saludable considerando estas recomendaciones requiere tiempo para preparar diariamente las comidas, siendo el principal problema la poca disponibilidad de tiempo para cocinar y el disponer de los productos adecuados de manera rápida para una alimentación saludable.

En cuanto al sello distintivo del negocio, se puede indicar lo siguiente:

- Comida preparada saludable que se ajusta a las necesidades nutricionales de cada cliente.
- Venta de menú diarios, semanales y mensuales creados por profesionales para quienes requieran alimento saludables, orgánicos o especiales para diabéticos, celíacos y con alergias alimenticias.
- Se entregará asesoramiento de nutrición permanente a través de contenido web presente en una aplicación y en página Web.
- Despacho a domicilio o lugar de trabajo.

El mercado objetivo de la fase 1 corresponde a 37.351 personas, equivalente a \$38.867 millones de pesos, considerando las comunas de: Las Condes, Ñuñoa y Providencia y Vitacura.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Fase 1	100,0%	730.538 ³		127.094		37.351
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	40.029	100,0%	40.029	29,4%	11.764
Celiacos	1,4%	10.007	100,0%	10.007	29,4%	2.941
Diabéticos	1,4%	10.007	100,0%	10.007	29,4%	2.941
Obesos	19,2%	140.103	10,0%	14.010	29,4%	4.117
Sanos	72,6%	530.391	10,0%	53.039	29,4%	15.587

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

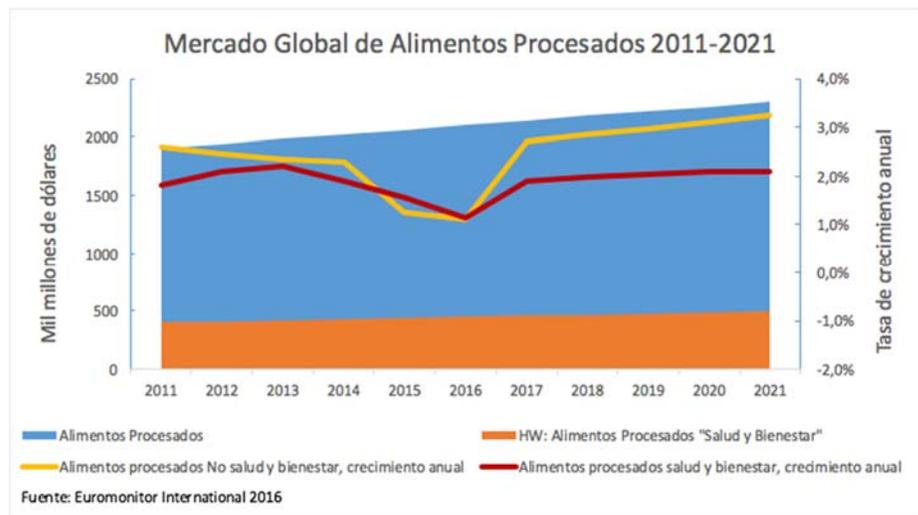
Ticket Promedio	\$86.715
Frecuencia de compra anual	12
Valorización del mercado potencial (millones de pesos)	\$38.867

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

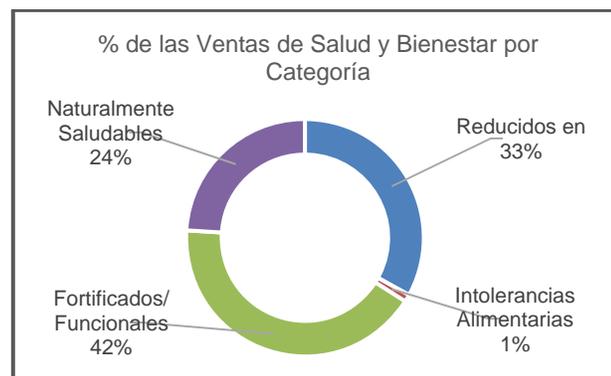
2.1 Industria

La industria de alimentos está experimentando un cambio muy profundo pues hoy como nunca debe responder a las múltiples demandas de los consumidores que cada vez están más conscientes de la relación entre salud y nutrición. A esto se suma el alza de alergias alimentarias, problemas digestivos e intolerancias a determinados ingredientes.

Esta tendencia se refleja en las tasas de crecimiento que ha experimentado el mercado de Alimentos y Bebidas de “salud y bienestar” a nivel mundial.



Los consumidores chilenos también están recurriendo a alimentos con mayor calidad y se interesan en buscar beneficios a partir de los productos que consumen, lo que se evidencia en la siguiente gráfico:



En Chile, cada día las personas se están informando y siendo más responsables de su alimentación. Los programas de comunicación y control de la obesidad del Ministerio de Salud, las actuales normas y leyes (por ejemplo: la ley de etiquetado de alimentos de junio de 2016, Ley N° 20.606), y los medios de comunicación han permitido educar a la población y ha generado una preocupación respecto a la calidad de su alimentación.

Lo anterior, ha motivado la oferta de alimentación saludable en tiendas, supermercados y restaurantes. También ha surgido con gran fuerza la oferta de alimentos especiales para celíacos, intolerantes a la lactosa u otros trastornos. Por otra parte, la entrada de la mujer al mercado laboral, el aumento de personas solteras y económicamente independientes, y el fuerte ritmo laboral, han producido un aumento de la población con baja o nula disposición a cocinar, lo que ha hecho surgir el mercado de la comida preparada.

Todo parece indicar que en Chile está comenzando a suceder lo que ya ha sucedido en varios países desarrollados, en donde la preocupación por la comida saludable y la necesidad de comida preparada son una realidad. Es por esta razón, que al restringir la industria de la alimentación al mercado de comida especial y saludable, y al mercado de comida preparada (congelada), podemos concluir que nos encontramos en la etapa de crecimiento del ciclo de vida de la industria. Es más, si miramos a las compañías que ofrecen comidas preparadas y, que a su vez, sean saludables, nos encontraremos frente a una industria en etapa de introducción.

Debido a la disponibilidad de pago, tamaño del mercado objetivo y localización cercana a la residencia de los emprendedores, es que este negocio se enfocará, en la región Metropolitana, específicamente en las comunas del sector oriente de Santiago.

Para determinar el tamaño de mercado se recurrió a los datos obtenidos desde el primer set de resultados definitivos del Censo 2017 (publicados en diciembre de 2017) y a los datos recopilados con la realización de la encuesta propia (Anexo 1).

De acuerdo a estos antecedentes y la información recolectada de la encuesta propia, el tamaño del mercado de la región metropolitana es de 92.981 personas (Anexo 2).

Luego de analizar la Región Metropolitana y determinar que nuestro mercado objetivo comprende a personas con ingresos superiores a \$1,5 millones por mes, se llegó a la conclusión que las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Vitacura, Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina, resultan ser las más atractiva para el negocio, debido al poder adquisitivo y volumen de la

población, además de la cercanía geográfica entre ellas. De acuerdo a los datos entregado por Censo 2017 los habitantes de las comunas mencionadas son 1.170.757.

Datos Encuesta Propia

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Sector Oriente Stgo*	100,0%	1.170.757 ³		203.680		50.457
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	64.151	100,0%	64.151	24,8%	15.892
Celíacos	1,4%	16.038	100,0%	16.038	24,8%	3.973
Diabéticos	1,4%	16.038	100,0%	16.038	24,8%	3.973
Obesos	19,2%	224.529	10,0%	22.453	24,8%	5.562
Sanos	72,6%	850.002	10,0%	85.000	24,8%	21.057

(*) Comprende a las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, Peñalolén y La Reina.

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo de \$1,5 millones.

(3) Fuente: Censo 2017.

Ticket Promedio	\$86.715
Frecuencia de compra anual	12
Valorización del mercado potencial (millones de pesos)	\$52.505

Tal como se muestra en la tabla anterior, el tamaño del mercado objetivo es de 50.457 personas equivalente a \$52.505.- millones de pesos.

En Anexo 3 se puede encontrar la estimación del mercado para cada comuna objetivo.

2.2 Competidores

Actualmente existen restaurantes que dentro de su carta tienen comidas saludables, sin embargo, estos no poseen menú que entreguen una solución respecto a todas las comidas diarias que se deben consumir. Por otra parte, los supermercados entregan alimentos saludables, para cocinar, existiendo una escasa o nula oferta de comida preparada saludable.

También existen compañías como Herbalife que ofrecen planes de nutrición saludable, pero en base a complemento y/o suplementos alimenticios, que no atiende la necesidad de una comida sabrosa y que no necesariamente entregan todos los alimentos que una persona necesita al día.

Lo más cercano a la atención de la necesidad que abarca nuestra idea de negocio, es la compañía Fit-food, Equilibrium Food y NutrirmeFit, las cuales ofrecen entrega de comida preparada y saludable, siendo la única opción actual en la región metropolitana.

Competidores:

Actualmente existe una empresa que lleva 2 años en el rubro ofreciendo producto y atención similar a la de nuestro negocio. No obstante lo anterior, consideramos que éste es un mercado creciente que deja mucho espacio para nuevos participantes, por lo que nuestro aspecto diferenciador será clave en la obtención de cuota de mercado.

El principal competidor del producto es la FitFood, empresa que prepara comidas saludables principalmente en la región metropolitana, cuyo objetivo principal es entregar planes de alimentación para quienes deseen bajar de peso, hasta quienes quieran lograr metas deportivas. Esta empresa sólo comercializa comida preparada, no congelada, con un sistema de reparto diario en Santiago.

Análisis específico del competidor directo:

Esta empresa se encuentra ubicada en la región metropolitana, en las comunas: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Chicureo, Huechuraba, La Reina, Ñuñoa, Macúl, Providencia, Santiago Centro, San Miguel, Peñalolen, La Florida, Independencia, Recoleta, Colina. En la quinta región poseen repartos dos días a la semana en las comunas de: Valparaíso, Viña del Mar y Concon.

La empresa posee 5 tipos de programas:

- Programa para reducir la grasa: Este programa está focalizado para quienes quieren reducir su porcentaje de grasa corporal, principalmente focalizado para quienes tienen problemas de sobre peso.
- Plan saludable: Programas destinado a mantener el peso con comidas que evitan el consumo de preservantes, conservantes, azúcar añadida, sal refinada, grasa saturada.
- Plan atlético: Está dirigido a deportistas, quienes tienen un alto gasto energético
- Plan para aumentar la masa muscular: para todas aquellas personas que quieren conseguir cuerpos principalmente fitness
- Plan vegetariano: está dirigido para quienes no consumen carne animal, entregando proteínas obtenidas de otros alimentos. También tiene la opción de incluir pescado a este plan.

Equilibrium Food: es una empresa con aproximadamente 4 años de experiencia en el mercado, que sólo entrega repartos en la región metropolitana, en las comunas de: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Chicureo, La Reina, Ñuñoa, Macúl, Providencia, Santiago Centro, San Miguel, Peñalolen, La Florida, Puente Alto.

Los planes de alimentación son los mismos que entrega FitFood, la única diferencia es que Equilibrium Food entrega Zumos naturales e infusiones medicinales que lograrán solucionar problemas que afectan la salud, y la variación en los menú diarios.

NutirmeFit: Empresa más reciente en el rubro del despacho de comida saludable, posee repartos en toda la región Metropolitana dos veces a la semana (domingo y miércoles).

Sólo posee dos planes:

- Urban Box: Entrega una solución para quienes deseen tener una alimentación saludable, con alimentos bajos en sodio, sin grasas saturadas y sin azúcar adicional. Proporciona (1.000 kCal)
- FitBox: diseñado para personas que buscan aumentar peso muscular y mejorar su metabolismo.

La principal diferenciación de esta empresa es que sus productos son sellados al vacío, teniendo una duración entre 10 y 12 días si permanecen refrigerados y no pierden la cadena de frío. Además, posee una oferta variada de menú, no repitiendo platos durante el mes.

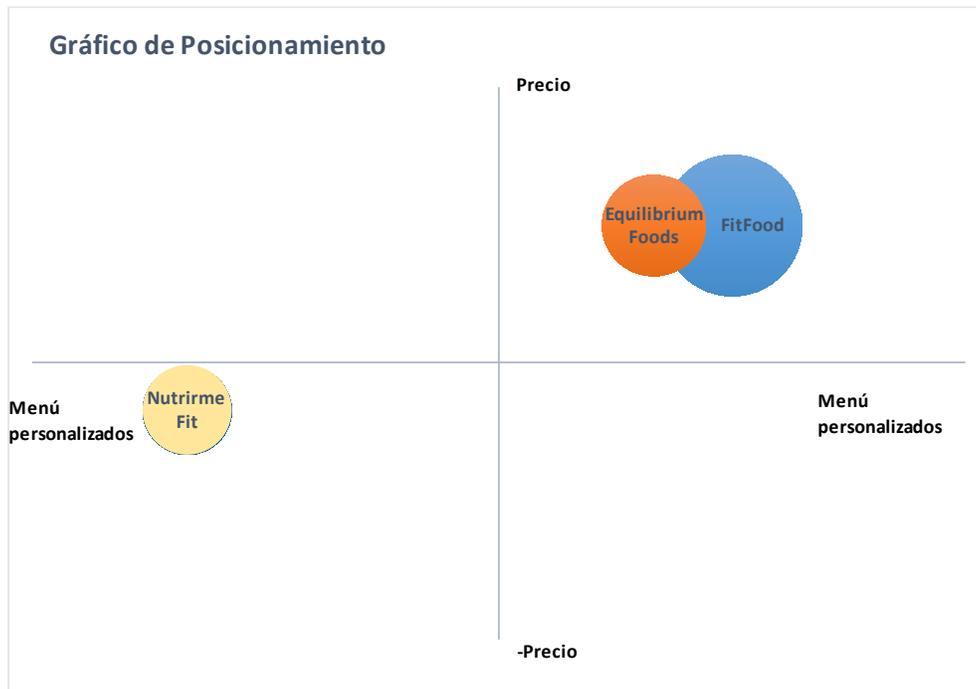
A continuación se detalla un cuadro comparativo con los competidores directos:

Características	FitFood	Equilibrium Food	Nutirme Fit
Planes de Alimentación	Focalizado en los tipos de clientes: 1. Vegetariano 2. Atlético 3. Saludable 4. Aumento masa muscular 5. Reducción de grasa	Focalizado en los tipos de clientes: 1. Vegetariano 2. Atlético 3. Saludable 4. Aumento masa muscular 5. Perdida de grasa	Focalizado en los resultados: 1. Mantención de peso 2. Bajar de Peso
Comidas diarias	1 o 5 comidas	De 1 a 5 comidas	2 y 5 comidas
Despachos	Sólo Santiago centro y sector Oriente Comunas: Valparaíso, Viña del Mar, Con con	Sólo Santiago centro y sector Oriente	Todo Santiago
Días de reparto	Todos los días	Todos los días	Domingo y miércoles

Características	FitFood	Equilibrium Food	Nutirme Fit
Valores	1 comida: \$119.000 a \$216.000 5 comidas: \$347.200 a \$457.000	1 comida: \$144.000 a \$172.000 3 comidas: \$231.000 a \$280.000 5 comidas: \$339.000 a \$450.000	2 comidas: \$179.000 3 comidas: \$219.000 5 comidas: \$259.000
Asesoría Nutricional	Sí	No	No
Planes personalizados	Sí	No	No

Mapa de posicionamiento competidores directos:

Para la construcción del Mapa de posicionamiento, los atributos más relevantes a considerar son, Precio y variedad del Menú. El precio considera el valor del menú mensual para 5 comidas diarias, en el caso de la variedad de menú considera el ajuste de las minutas a los requerimientos y necesidades particulares de los clientes.



2.3 Clientes

Los clientes son aquellas personas que desean llevar una alimentación sana, bajar de peso o que tengan alguna enfermedad que requiera una alimentación especial, y, además, no tengan disposición a cocinar.

En el caso que los usuarios sean los niños el influenciador es el adulto responsable del/la menor. En el caso de los adultos, el influenciador pueden ser ellos mismos, los médicos, kinesiólogos, nutricionistas, entrenadores personales, familiares, entre otros.

Este negocio puede también cubrir las necesidades de las personas que se someten a dietas y no disponen de tiempo para cocinar ni preparar las colaciones que establecen los programas para reducir peso (generalmente las dietas establecen activar el metabolismo, para ello se deben consumir 5 comidas diarias con % de proteínas y carbohidratos específicos). También pueden requerir estos productos deportistas, quienes tienen alimentaciones especiales con altos contenidos de proteínas.

En general cualquier persona que no disponga de tiempo para cocinar y prefiera una alimentación saludable puede comprar estos menús y acogerse a unos de los programas de alimentación que ofrece el negocio.

Dado los resultados obtenidos desde los estudios de mercado, se determinó que nuestro mercado objetivo es el siguiente:

- Personas mayores de 18 años que vivan en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Vitacura (etapa 1) y Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina (etapa 2).
- Con ingresos mensuales superior a \$ 1,5 millones.
- Personas interesadas en alimentación saludable y/o diabéticas, celiacas o con alergias alimenticias.
- Nula o baja disposición a cocinar.
- Disposición de pago mensual superior a \$300 mil pesos por comida preparada.

Con respecto a los clientes:

1. Personas mayores de 18 años que vivan en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Vitacura (etapa 1) y Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina (etapa 2) con ingresos desde los \$1,5 millones.

2. Diabéticos, celíacos y/o alergias alimenticias

Actualmente en el mercado de la región metropolitana no existe variedad de proveedores de comida preparada específica para estas personas. Es muy difícil encontrar un lugar que les entregue una variedad de alimentos que no dañen su salud, incluso, conseguir alimentos para preparar comida que puedan consumir es complejo.

Para ellos, nuestra empresa entrega una alternativa exequible y cómoda, garantizando la calidad, el cumplimiento estricto de sus dietas, además, contarán con constante asesoría nutricional a cargo de especialistas.

3. Personas con obesidad o con dietas para bajar de peso

Nuestra empresa elabora menús que se ajustan a las distintas necesidades de nuestros clientes, aportando al cumplimiento de las dietas recomendadas por los especialistas determinado por el gasto energético promedio que tienen nuestros/as clientes.

4. Personas interesadas en alimentos saludables y/o orgánicos

Para todos aquellos clientes interesados en el cuidado de su salud, del medio ambiente y la sustentabilidad, aportando al desarrollo local. Nuestra empresa posee programas con alimentos orgánicos y menús saludables, utilizando una variedad de ingredientes, con la cantidad recomendada de proteínas, verduras y carbohidratos según los especialistas.

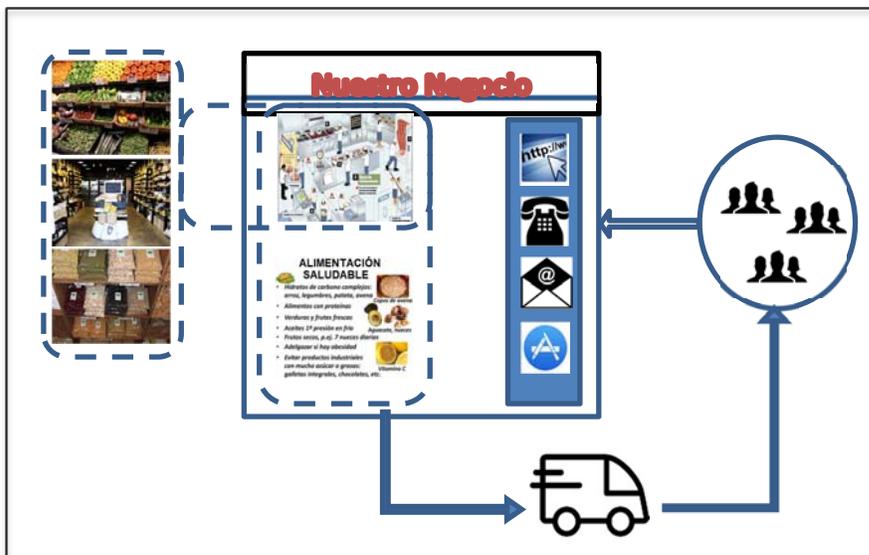
5. Deportistas: todas aquellas personas que requieran una alimentación con un fuerte componente proteico, con una alimentación baja en grasas y carbohidratos específicos, nuestra compañía ofrece programas de acuerdo a las necesidades de los deportistas, bajo, medio y alto rendimiento, dependiendo de los resultados que quieran obtener.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Nuestra propuesta de valor radica en poner a disposición de las personas programas de comida preparada saludable, los cuales podrán ser atractivos para personas diabéticas, celiacas o con alergias alimenticias, deportistas, vegetarianos/veganos o para quienes deseen tener una alimentación saludable.

La propuesta establece un servicio de venta de comida preparada refrigerada con despacho a domicilio o lugar de trabajo, que pueda abastecer de todos los alimentos que ellos necesitan, poniendo productos al alcance de las personas que de otra forma no tendrían acceso a ellos, o bien, permitiendo el ahorro en tiempo y en costo que significaría recorrer distintos sectores de la ciudad o viajar a otra localidad en busca de cada producto alimenticio.



También se educará a los consumidores respecto a su alimentación con el fin de dar mayor seguridad y adherencia al tratamiento que su médico le ha suministrado. Esta asesoría se realizará a través de la página Web y/o App, respecto al: Conteo de hidratos de carbono, etiquetado nutricional, índice glicémico y asesoría personal de nutricionistas.

La forma de pago del cliente sería al momento de la entrega en efectivo o red compra, o al momento de hacer el pedido, por medio de transferencia bancaria o a través de servicios electrónicos de pago como Webpay, accesibles desde nuestra aplicación o página web.

Para contar con los productos a ofrecer, recurriremos a los distintos proveedores de alimentos bajos en azúcares, productos orgánicos, agricultores, tostaderías, alianzas con productores de INDAP, entre otros, para realizar compras por mayor y privilegiando el comercio local. Además, se realizarán alianzas estratégicas con aquellos fabricantes de alimentos, que no necesariamente se especialicen en alimentos sin azúcar, pero que tengan la capacidad de fabricación a pedido con ciertas características, como por ejemplo, una pastelería que puede hacer tortas sin azúcar.

Como medio de distribución se contará con una flota de vehículo los cuales serán adquiridos a través de un leasing operativo. Esta flota se incrementará a medida que aumenten las ventas del negocio.

A continuación, se entrega el Modelo Canvas con el modelo de negocio.

Modelo Canvas:



3.2 Descripción de la empresa

Be Healthy Food es una compañía que entrega a los consumidores una solución integral de alimentación diaria ajustada a los requerimientos y necesidades específicas de sus clientes, utilizando en todo su proceso de producción los mejores ingredientes y productos, para disponer en la puerta del hogar de sus clientes las más exquisitas preparaciones saludables.

La misión de la compañía:

“Entregar a la población chilena una alternativa de alimentación saludable al alcance de las personas, educándolas respecto a la vida sana, proporcionando opciones de exquisitos menús que contribuyen al cuidado de su salud”

Su visión:

“Ser una compañía reconocida y referente en entregar una solución integral de alimentación saludable de calidad promoviendo el desarrollo local y el comercio justo”

Valores

Calidad: Entregamos a nuestros clientes los mejores productos en su mesa, disponiendo de una amplia variedad de productos locales e importados que favorezcan y contribuyan con su salud.

Sustentabilidad: Estamos comprometidos con el bienestar y calidad de vida de las personas al utilizar en sus preparaciones productos orgánicos, priorizando el desarrollo local a través de alianzas con pequeños y medianos agricultores, con el menor impacto al medio ambiente.

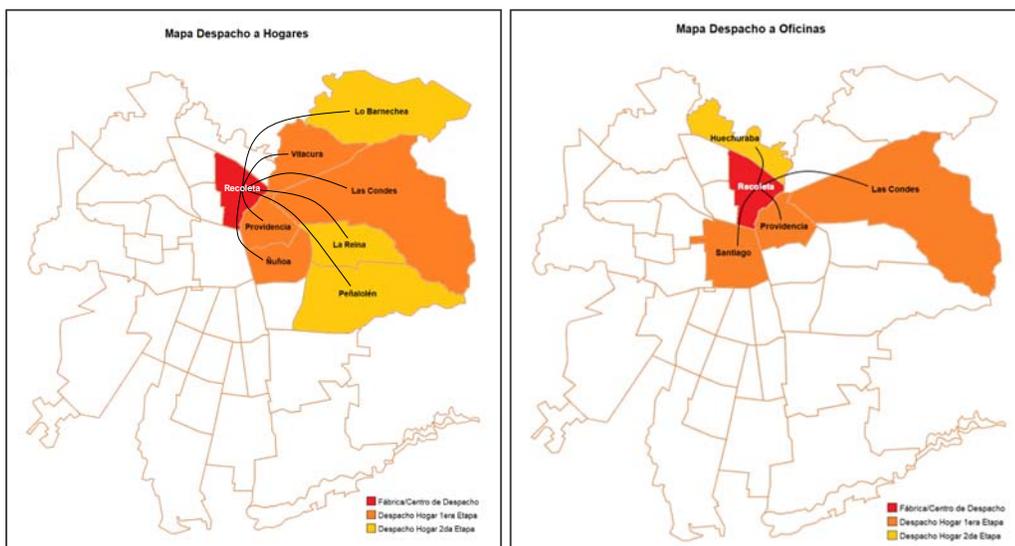
Innovación: Somos una empresa que genera procesos constantes de innovación en su producción con el objetivo de entregarle a nuestros consumidores nuevas y variadas alternativas de alimentación y vida sana.

Diversidad y Equidad: Somos una compañía que apreciamos la diversidad cultural, género, étnica, aportando en la inclusión y equidad dentro de nuestra organización.

Para dar cumplimiento a la metas, objetivos y valores, la empresa realizará un minucioso proceso de reclutamiento y selección para conformar un equipo de trabajo capaz de cumplir con todas las exigencias requeridas para ser una compañía exitosa. Los cargos y sus respectivas descripciones se encuentran en la sección 5.4 de este documento.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El negocio considera una primera etapa que abarcará a los residentes de comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, a causa de la buena disponibilidad de pago, tamaño del mercado objetivo (37.351 personas, equivalente a \$38.867 millones de pesos). En una segunda etapa, estimada para el inicio del tercer año de operación, se planea ampliar nuestro radio de acción a las comunas de Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina, sumando un mercado objetivo adicional de 13.107 personas. Posteriormente, en una tercera etapa, aprovechando los despachos realizados a los clientes de las fases anteriores, se ofrecerán snacks saludables para sus hijos, ideales para que lleven a sus lugares de estudio.



La Fase 3 considera despacho de snack para estudiantes en las mismas comunas con despacho a domicilio de las Fases 1 y 2.

La expansión planeada, no requerirá de la ampliación del local arrendado o el cambio de local, incluso podría llevarse a cabo sin requerir la compra de más equipos, dado que la capacidad inicial instalada del negocio contempla la fabricación de 500 menús diarios. La clave para la expansión del negocio es la gestión logística, la cual, debe ser capaz de abarcar una mayor área geográfica. En vista de lo anterior, el negocio es perfectamente escalable, por cuanto un mayor nivel de ventas y producción permite aprovechar economías de escala que harán más rentable el negocio, lo que se evidencia en la siguiente tabla.

	VAN (millones \$)			Promedio Anual (millones \$)		
	Total	Ingresos	Costos	Utilidad	Ingresos	Costos
Proyecto	\$1.278	\$3.610	\$2.332	\$158	\$428	\$270
Fase 1	\$714	\$2.622	\$1.908	\$80	\$295	\$214
Fase 2 (inicio año 3)	\$431	\$791	\$360	\$49	\$91	\$41
Fase 3 (inicio año 4)	\$132	\$197	\$65	\$28	\$42	\$14

3.4 RSE y sustentabilidad

La compañía se centra en utilizar productos de calidad y en productos que desechen todo tipo de aditivos y conservantes, endulzantes, colorantes o grasas hidrogenadas. Se priorizarán las compras a productores locales y regionales, con el propósito de mantener una agricultura sostenible, aportando al desarrollo de la región.

Se crearán alianzas con INDAP, teniendo como proveedores a quienes tengan el sello “manos Campesinas”. Este sello, es un sistema de acreditación que respalda atributos de productos y servicios generados por pequeños productores a lo largo de todo el territorio nacional. La sola presencia de este sello, asegura el cumplimiento de sus estándares, además de fomentar el desarrollo económico local de familias campesinas.

La compañía pretende, llevar el campo a las casas de los clientes, entregándoles productos frescos, de calidad, fomentando la agricultura familiar de la región, destacando y visibilizando el mercado interno, garantizando estándares de calidad, producción e inocuidad, a precios justos.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

El objetivo del plan de marketing se basa en desarrollar menús de alimentación saludable y/o especial con despacho a domicilio, darlos a conocer al público objetivo y lograr la venta a un precio que maximice las ganancias.

En la primera fase del negocio se espera que el conocimiento del consumidor sea del 10% para incrementarse el quinto año al 25%. Además, es relevante para el negocio la prueba del producto la cual se genera con la venta de los menús unitario diarios, instancia en la cual el cliente prueba tanto las minutas como servicio entregado. Al finalizar el primer año el objetivo es lograr un 5,15% de prueba dentro de nuestro mercado objetivo. Por otra parte, la adopción al producto se medirá de acuerdo a las suscripciones, semanales, mensuales y aquellas diarias recurrentes que realicen nuestros clientes. Teniendo como meta lograr un 3,24% de nuestro mercado objetivo al término del primer año. Luego de implementar la segunda fase (inicio año 3), se incrementa el mercado objetivo en 13.107 personas, razón por la cual, se espera una disminución en los porcentajes de prueba y adopción respecto al año anterior. Al inicio de año 4, se implementa la fase 3 con venta de snack para estudiantes, enfocados en los hijos de los clientes de las fases anteriores, por lo que se introduce un nuevo producto que debe ser conocido, probado y adoptado, sin embargo, no se nota un efecto decreciente en los porcentajes de dichas variables, debido a que esto es compensado por el aumento de las fases 1 y 2. Lo anterior se aprecia en la siguiente tabla:

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Conocimiento	10,00%	12,00%	17,00%	20,00%	25,00%
Prueba	5,15%	9,16%	7,38%	7,63%	7,90%
Adopción	3,24%	5,91%	4,91%	5,29%	5,50%

Como meta el negocio proyecta obtener utilidades positivas a partir del décimo tercer mes de operación y recuperar el monto invertido en 37 meses. Además, se proyecta que el negocio llegue a “régimen” de Fase 1 a partir del mes 18 alcanzando un EBITDA mensual de \$8.333.949.- lo que representa un margen EBITDA del 18% mensual, equivalente a vender 200 menús por día. Para la Fase 2, la meta es alcanzar el régimen en el mes 35 con 86 menús, con lo que se aportan \$9.747.565 al EBITDA de ese período (de un total de \$22.499.473.-). En el

caso de la Fase 3, su régimen se logra en el mes 43 con ventas equivalentes a 155 snack diarios, aportando un EBIDTA mensual de \$3.900.164.-(de un total de \$32.379.576.-)

Para poder generar utilidades en cada período, necesitamos generar ventas superiores a 135 menús por día, lo que pretendemos alcanzar a partir del décimo tercer mes (150 menú diarios proyectados). Para ello la estrategia de marketing contempla adherir cada vez a más clientes a suscripciones mensuales. Con esta estrategia se incrementa el ticket promedio y esto permite incrementar los ingresos por venta.



Por otra parte se proyecta una tasa de fuga o churn rate del 20% en el primer año de operación del negocio para reducirlo gradualmente, llegando a una tasa de abandono el quinto año del 10%, que obedece al estándar de la industria alimenticia.

Cálculo Ticket Promedio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de fuga	20%	20%	15%	10%	10%
Promedio mensual clientes que dan de baja el servicio	88	148	146	112	117
Promedio mensual clientes captados	156	164	159	118	122
Costo total anual de Marketing (millones)	\$14.421	\$21.585	\$26.118	\$32.323	\$33.663
Costo de adquisición de un cliente (pesos)	\$8.349	\$11.303	\$14.269	\$22.814	\$22.927

En Anexo 4 se entrega el comportamiento de estos indicadores, en donde se evidencia la reducción de la tasa de fuga.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación se enfocará en un mercado de nicho correspondiente a aquellas personas que desean llevar una alimentación sana, bajar de peso, que tengan alguna enfermedad que requiera una alimentación especial (diabéticos, celíacos, o quienes tengan alergias alimenticias), sean deportistas, y que además, no tengan disposición a cocinar.

- Para aquellos clientes que requieran una alimentación saludable, se contará con una variada carta de menús que contemple ingredientes orgánicos, frescos y equilibrados nutricionalmente.
- Aquellos clientes que requieran una alimentación especial dada una situación particular de salud, se diseñarán menús personalizados que atiendan sus restricciones alimenticias.
- Los deportistas tendrán una oferta de menú con alto contenido proteico ajustado a los resultados y rendimiento que requieran obtener.
- Para todas aquellas personas que se encuentran en un régimen de dieta, la empresa tiene a su disposición menús diseñados para la reducción de grasa.
- Aquellas personas vegetarianas o veganas, tendrán menús que excluyan las carnes o cualquier ingrediente de origen animal.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Actualmente existen competidores directos en el rubro de comida preparada saludable (Fit Food, Equilibrium Food y NutirmeFit), quienes reparten en la región metropolitana, ofreciendo menús cuyos planes mensuales de 20 días y 5 comidas diarias tienen precios cercanos a los \$370.000, los que incluyen despacho en las principales comunas de Santiago y la V región, en el caso de Fit Food.

La estrategia diferenciadora de nuestro negocio es la logística, que a diferencia de nuestros competidores, permite la entrega de los alimentos consumirán durante el día en los lugares de trabajo de los clientes.

La entrega en oficinas se basa en la oportunidad de contar con áreas geográficas de gran concentración del mercado objetivo en horarios de trabajo, lo que permite disminuir los tiempos de entrega y por ende su costo. Este ahorro en costo es traspasado a los clientes precios 30% inferiores a los de la competencia. En los puntos 5.1 y 5.2.2 se detalla la logística de despacho de la compañía.

Adicionalmente, se cuenta con otros atributos diferenciadores que se indican a continuación:

- Programas que contemplan dietas especiales para diabéticos, celíacos y alergias alimenticias: La empresa entrega una solución para todos aquellos clientes que poseen enfermedades con restricciones alimenticias.
- Compañía con una filosofía de desarrollo sustentable, privilegiando a productores locales: La compañía le entrega un propósito del negocio a los consumidores, fomentando la economía colaborativa, aportando al desarrollo local.
- Menú con opciones en comida refrigerada/congelada: Manteniendo la calidad de los alimentos, nutrientes y garantizando que no poseen preservantes, la compañía ofrece una opción de comida congelada, esto permite a los clientes disponer de comida con una mayor duración
- Asesoría de entrenamiento físico: Complementa los programas de alimentación con programas de entrenamiento, de acuerdo a las necesidades de los clientes.

En anexo 5 se presentan los productos de Be Healthy Food.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio que se utilizará es liderazgo en costos en donde se entregará un precio de menú inferior al que ofrecen actualmente los competidores más directos, siendo aproximadamente un 30% inferior en todos los programas.

A continuación, se entrega las tarifas de cada plan:

Productos	Menú Diario	Programa Semanal	Programa Mensual
Des. Suscrip.	-	0%	10%
Precios s/IVA	\$12.605	\$63.025	\$226.891
Precios c/IVA	\$15.000	\$75.000	\$270.000
Equivalente a Menú diario	1	5	20
Costo por Programa	\$9.558	\$47.789	\$191.157

Para poder optimizar los costos y ofrecer precios más bajos, se contará con una estrategia de logística que, además de ofrecer despachos a las viviendas, posibilite la entrega en los lugares de trabajo. En la sección 5.1 se detalla esta estrategia logística.

Los costos asociados al producto se detallan en la siguiente tabla:

Unitario	
Menú	
Ingredientes	\$4.000
Envases	\$410
Operación Cocina	\$1.255
Costo Directo	\$5.665
Transporte y Despacho	\$1.420
Publicidad y Ventas	\$442
Gastos de Administración	\$2.030
Costo Indirecto	\$3.892
Costo Total	\$9.558
Precio (s/IVA) *	\$11.824
Margen de Contribución	\$2.266
Margen de Contribución (%)	19%

(*) Corresponde a precio ponderado, con ventas con o sin con descuento

Esta estrategia permitirá abarcar una población mayor de personas que se interesen en la comida saludable. De acuerdo al análisis realizado, según los datos de la encuesta nacional de ingresos entregada por el INE, aproximadamente, en promedio las personas que tienen ingresos iguales y superiores a \$1,5 millones, pertenecientes al quintil con mayores ingresos de la población, gastan en alimentación en promedio \$ 430.000.-

El valor de un menú diario completo que contemple las 5 comidas que necesita una persona es de \$15.000 (IVA incluido).- Además, se cuenta con un plan mensual que contiene 20 menús diarios por un valor de \$ 270.000 (IVA incluido).- el cual considera un 10% de descuento para aquellos clientes que realicen suscripciones mensuales.

En promedio, las personas que se someten a dietas y tratamientos estéticos para bajar de peso gastan aproximadamente \$300.000 en su tratamiento y por lo general sus tratamientos pierden continuidad por la poca disposición de tiempo para preparar los alimentos que requieren.

Es importante destacar el rol que posee la alimentación para conseguir los resultados que desean nuestros segmentos de clientes, en el caso del segmento que desea bajar de peso la alimentación corresponde al 70% de la efectividad en los tratamientos para bajar de peso y en el

caso de los deportistas, para mejorar su rendimiento y/o aumentar su masa muscular, la alimentación es fundamental.

Dentro de las estrategias de penetración, iniciaremos con una oferta de lanzamiento que contemple un 10% inferior al precio de los programas mensuales.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución de del negocio, considera un servicio de despacho internalizado y adquirido mediante leasing operacional por las razones que describen en esta sección.

Lo primero que hay que considerar, es que el modelo de negocio incluye el despacho a domicilio y a los lugares de trabajo de los clientes, por lo que la distribución es uno de los factores claves de éxito.

La gama de productos a ofrecer incluye menús diarios, canastas semanales y canastas mensuales. Independientemente al tipo de suscripción del cliente, los despachos se realizarán en forma diaria. Esto es porque nuestros productos son naturales, sin preservantes, y deben ser consumidos frescos, por lo que se conservan estando refrigerados o congelados, pereciendo después de una semana. El despacho semanal se descarta como estrategia debido a la capacidad limitada de congelamiento y refrigeración de los hogares. Los aspectos operacionales de la estrategia de distribución se encuentran en la sección 5.1 y 5.2.2 de este documento.

Un factor clave de éxito, relacionado con la distribución, es la conservación de la cadena de frío. Lo anterior, dificulta la posibilidad de recurrir a servicios de despacho tradicionales como Chilexpress, Turbus Cargo, Correos de Chile u otro.

Una opción, es contratar los servicios de una empresa especializada en el servicio de transporte de alimentos congelados. Sin embargo, al ser la logística uno de los factores claves del éxito de nuestro negocio, se ha optado por una distribución internalizada.

Otra razón para optar por un servicio internalizado, es que el único contacto físico-visual que se tendrá con los clientes será el momento de la entrega, por lo que la imagen y cercanía que proyectemos en esa instancia resultará de gran importancia para lograr la fidelidad del cliente. Se estima que una persona que forme parte de la empresa, podrá identificarse y reflejar de

mejor manera la imagen de cercanía con el cliente que queremos proyectar y nos da la posibilidad de obtener retroalimentación de primera fuente.

Para contar con un servicio de despacho internalizado se analizaron las opciones de adquisición de un vehículo mediante deuda o arrendarlo mediante leasing. Dentro de estas dos alternativas, consideramos el leasing como mejor opción, puesto que permite el financiamiento completo del vehículo, no representa riesgo comercial financiero para efectos bancarios y permite una renovación rápida del vehículo en el caso que así se requiera. Además, se tendría la posibilidad de adquirir el vehículo por el valor residual de las cuotas pagadas, razón por la cual optamos por esta alternativa.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Nuestra estrategia de comunicación irá enfocada en nuestro mercado de nicho, conformado por aquellas personas del sector oriente de Santiago, que requieren una alimentación saludable y/o especial, que tenga nula o baja disposición a cocinar, que residan en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura (etapa 1) y Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina (etapa 2). No realizaremos campañas de comunicación en medios masivos como la radio y televisión.

La primera forma de dar a conocer el negocio, será mediante la entrega de información promocional (folletos) en centros de nutrición, gimnasios, centros de estética, clínicas y en viviendas ubicadas en barrios de interés, entre otros. También, se realizará marketing directo visitando a médicos y nutricionistas, para que éstos puedan actuar como influenciadores de sus pacientes. Además, se generará una estrategia de marketing digital, que apuntará a visibilizar nuestro negocio en las redes sociales, tales como Facebook, Instagram, LinkedIn, Google, entre otros.

Existirá una especial preocupación por comunicar los beneficios que trae tener una alimentación saludable, y cómo el producto puede ser clave para ello. En línea con lo anterior, en una etapa inicial, se entregarán productos gratuitos a aquellas personas populares en las redes sociales (influencers) identificadas con alimentación saludable, vida fitness y el comercio justo.

Otros canales de promoción serán nuestro sitio web, aplicación, redes sociales, correo electrónico y llamados telefónicos. Estos mismos canales se utilizarán como medio de venta. A

través del sitio web, aplicación y redes sociales se exhibirán todos nuestros productos y modalidades de adquisición y suscripción.

Para lograr la recurrencia en las compras, se apuntará a una relación cercana con los clientes, enfatizando lo importante y beneficioso de una alimentación saludable, y cómo nuestra compañía puede ser su aliado para alcanzar los objetivos de los clientes. Los medios y herramientas que se utilizarán para ello corresponden a:

- Plataforma personalizada y amigable (web y aplicación).
- Suscripciones y pedidos inmediatos.
- Asesoría nutricional y de entrenamiento mediante contenido web (internet y aplicación).
- Entrega rápida.
- Soporte técnico y de consultas.
- Descuento del 10% para las suscripciones mensuales.

Con todo lo antes dicho, nuestro plan de comunicación y ventas irá enfocado a los influenciadores de compra. En el caso que los usuarios sean los niños (porque padezcan una de las enfermedades a las cuales atiende el producto), el influenciador son el adulto responsable de ellos. En el caso de los adultos, el influenciador pueden ser ellos mismos, los médicos, kinesiólogos, nutricionistas, entrenadores personales, familiares, entre otros.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Nuestras proyecciones de venta sugieren que en décimo tercer mes de operación se alcanzará un nivel de ventas equivalentes a 150 menús por día, con lo que la utilidad del período dejará de ser negativa. Se estima que se logrará un régimen operacional en el mes 18, lo que supone un nivel de ventas equivalentes a 200 menús por día, lo que significaría una utilidad del período de 17% sobre las ventas.

Las estimaciones antes descritas, consideran como punto de partida la estimación del mercado objetivo determinado a partir de los obtenidos desde el primer set de resultados definitivos del Censo 2017 (publicados en diciembre de 2017) y a los datos recopilados con la realización de la encuesta propia.

Tal como se ha indicado en secciones anteriores, nuestro plan de negocio considera 3 etapas con sus respectivas demandas y crecimientos que se indican a continuación.

Datos Censo 2017 utilizados:

Comuna	Cant. Habitantes	% Merc. Objetivo (renta > \$1,5 mill)
FASE 1		
Las Condes	294.838	32,1%
Peñalolén	241.599	12,8%
Nuñoa	208.237	24,0%
Providencia	142.079	26,7%
Total Fase 1	886.753	
Fase 2		
Lo Barnechea	105.833	24,8%
La Reina	92.787	19,5%
Vitacura	85.384	37,7%
Total Fase 2	284.004	-
Total General	1.170.757	

Datos Encuesta Propia:

Fase 1:

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Fase 1*	100,0%	730.538 ³		127.094		37.351
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	40.029	100,0%	40.029	29,4%	11.764
Celíacos	1,4%	10.007	100,0%	10.007	29,4%	2.941
Diabéticos	1,4%	10.007	100,0%	10.007	29,4%	2.941
Obesos	19,2%	140.103	10,0%	14.010	29,4%	4.117
Sanos	72,6%	530.391	10,0%	53.039	29,4%	15.587

(*) Comprende a las comunas de Las Condes, Nuñoa y Providencia y Vitacura.

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

El mercado objetivo de la fase 1 corresponde a 37.351 personas.

Fase 2:

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Fase 2	100,0%	440.219 ³		76.586		13.107
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	24.122	100,0%	24.122	17,1%	4.128
Celiacos	1,4%	6.030	100,0%	6.030	17,1%	1.032
Diabéticos	1,4%	6.030	100,0%	6.030	17,1%	1.032
Obesos	19,2%	84.426	10,0%	8.443	17,1%	1.445
Sanos	72,6%	319.611	10,0%	31.961	17,1%	5.470

(*) Comprende a las comunas de Lo Barnechea, Peñalolén y La Reina.

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

La fase 2 aporta un mercado objetivo de 13.107 personas adicionales

Total Mercado Objetivo:

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Fase 1 + Fase 2*	100,0%	1.170.757 ³		203.680		50.457
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	64.151	100,0%	64.151	24,8%	15.892
Celiacos	1,4%	16.038	100,0%	16.038	24,8%	3.973
Diabéticos	1,4%	16.038	100,0%	16.038	24,8%	3.973
Obesos	19,2%	224.529	10,0%	22.453	24,8%	5.562
Sanos	72,6%	850.002	10,0%	85.000	24,8%	21.057

(*) Comprende a las comunas de Las Condes, Peñalolén, Ñuñoa, Providencia, Lo Barnechea, La Reina, Vitacura.

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Tal como se muestra en la tabla anterior, una vez llevada a cabo la fase 2 del proyecto, el mercado objetivo del negocio alcanza un nivel de 50.457 personas.

A partir del mercado objetivo, se estima una demanda cuantificada como se muestra en las siguientes tablas:

Primer año de operación:

La evolución de ventas del primer año es la que se muestra a continuación:

Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diarias (cantidad)	10	25	35	40	50	60
Mensuales (cant.)	200	500	700	800	1.000	1.200
Diarias (\$)	121.008	302.521	422.269	484.034	605.042	726.050
Mensuales (\$)	2.420.168	6.050.420	8.445.378	9.680.672	12.100.840	14.521.008

Ventas	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diarias (cantidad)	75	95	100	110	120	135
Mensuales (cant.)	1.500	1.900	2.000	2.200	2.400	2.700
Diarias (\$)	903.782	1.140.756	1.197.479	1.317.227	1.436.975	1.607.143
Mensuales (\$)	18.075.630	22.815.126	23.949.580	26.344.538	28.739.496	32.142.857

Durante el primer año, sólo se considera la comercialización de menús.

Operación por año

El incremento de las ventas proyectado por año se refleja en la siguiente tabla.

	Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diarias (cantidad)	Menús	71	188	276	396	421
	Snacks	0	0	0	107	155
Mensuales (cantidad)	Menús	1.425	3.750	5.521	7.923	8.427
	Snacks	0	0	0	2.146	3.095
Diarias (\$)	Menús	855.357	2.222.164	3.214.968	4.581.828	4.873.109
	Snacks	0	0	0	270.536	390.126
Mensuales (\$)	Menús	17.107.143	44.443.277	64.299.370	91.636.555	97.462.185
	Snacks	0	0	0	5.410.714	7.802.521

Se consideran valores promedios a lo largo de cada año.

En el cuarto año se comienza con la comercialización de snacks.

Notas:

1. El nivel de ventas de equilibrio (utilidad neta = 0) equivale a 135 menús diarios.
2. Al iniciar el 2do año (mes 13) se logra la producción necesaria para obtener utilidades positivas.
3. Durante el 2do año (mes 18) se alcanza el régimen de producción (200 menús diarios para la fase 1.
4. Al inicio del 3er año (mes 25) se inicia la fase 2.

5. A finales del 3er año (mes 35) se alcanza el régimen de producción (332 menús diarios) para la fase 2.

Entrada a régimen de operación:

La demanda estimada para los períodos en que la operación entre en régimen, es decir, se cumplen los márgenes de EBITDA proyectados para el negocio (19% Fase 1 y 29% Fase 2) se reflejan en las ventas proyectadas en el siguiente cuadro:

Ventas	Fase 1	Fase 2 *
Diarias (cantidad)	200	332
Mensuales (cant.)	4.000	6.630
Diarias (\$)	2.364.706	3.844.538
Mensuales (\$)	47.294.118	76.890.756

(*)Las ventas de la fase 2 también considera el incremento de ventas ocurrido en los sectores abarcados en fase 1 después de implementar la 2da etapa.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Dentro del presupuesto de las acciones de marketing, consideramos todas aquellas inversiones y gastos necesarios para las actividades y desarrollos de canales para la promoción y venta de nuestros productos.

El primer ítem a considerar es el desarrollo de la marca corporativa, que incluye el diseño del logo, marca y presentación corporativa.

En segundo lugar se tiene el diseño, construcción, mantenimiento y utilización de la página web y aplicaciones utilizadas para la promoción y ventas de nuestros servicios. Como página web se dispondrá de dos diseños, uno con formato apto para computadores y otro optimizado para teléfonos móviles. Para el caso de las aplicaciones para teléfonos móviles, éstas se desarrollarán para 2 plataformas, IOS y Android. Dentro del presupuesto de estos ítems se considera la mantención y renovación anual del hosting y dominio, la integración con la plataforma de pago (webpay) y el cobro fijo mensual y cobro de comisiones por el uso de dicha plataforma. Además, para las aplicaciones se consideran los pagos por los derechos de publicación de la plataformas de IOS y Android.

Luego se consideró el ítem de diseño, confección y distribución de Folletos (Flyers y Dípticos), la que se consideran un período de 3 meses como parte de la etapa de lanzamiento, y por lo cual su presupuesto se considera como parte de la inversión. Luego se considera la distribución de folletos en período de régimen, los que están considerado dentro del gasto anual.

Después se consideraron los ítems de implementación y uso de redes sociales y correo electrónico. Para el caso del correo electrónico, su administración estará a cargo de un operador de servicio de ventas y su implementación y mantención están incluidos dentro del servicios de la página web.

Para la implementación y operación de los canales digitales de marketing, será necesario contar con planes de internet, telefonía fija y telefonía móvil. Para internet y telefonía fija se considera un plan conjunto pagado de forma mensual. Para la telefonía celular se considera un plan de pago mensual con arriendo de equipo, más un pago inicial por compra y renovación del móvil, lo que se tiene contemplado cada 3 años.

Finalmente, se presupuestó el costo de entregar planes mensuales en forma gratuita a influenciadores conocidos y asociados a la vida saludable, para que puedan servir como ejemplo y testimonio del uso de nuestros productos.

Una vez analizados y presupuestados los ítems señalados anteriormente se concluyó que el presupuesto inversional por concepto de acciones de marketing es de \$12,3 millones de pesos, mientras que el presupuesto anual con operación en régimen es de \$17,7 millones.

A continuación se muestra un resumen con los montos de cada ítem de marketing presupuestado:

Ítem	Inversión Inicial	Gasto Anual	Consideraciones
Imagen Corporativa	\$500.000	\$0	Logo, marca y presentación
Página Web	\$1.598.000	\$472.000	<ul style="list-style-type: none"> • Considera formato para PC y teléfono móvil. • Gasto anual incluye comisión por venta de sistema de pago.
Aplicaciones	\$7.074.810	\$546.810	<ul style="list-style-type: none"> • Considera App para teléfonos Android e IOS. • No se incluye comisión por venta sistema de pago. Está incluido en el gasto de la página web.
Plataforma Pago	\$1.350.000	\$10.945.421	Convenio con Webpay: <ul style="list-style-type: none"> • Integración con sitio web y aplicaciones • Mantención Mensual • Comisión por venta (mensual)

Ítem	Inversión Inicial	Gasto Anual	Consideraciones
Folletos Publicitarios	\$797.800	\$647.900	Se consideran Flyers y Dípticos. Se incluye costo de distribución.
Publicidad Redes Sociales e Internet	\$0	\$3.117.096	Corresponde a planes mensuales con Google y Facebook, los que no consideran cuota inicial.
Correo Electrónico	\$100.000	\$434.383	Considera Office 365 Business Premium (4 usuarios)
Internet + Telefonía Fija	\$0	\$774.954	Plan incluye arriendo de equipo telefónico.
Telefonía Móvil	\$14.990	\$311.880	Plan incluye arriendo de equipo movil más pago inicial. Se considera cambio de equipo cada 3 años.
Operador Servicio de Ventas	\$0	\$415.278	Estará a cargo de la comunicación telefónica y digital con los clientes.
Menú Influenciadores famosos	\$882.000	\$0	Se regalarán 10 menús dentro de los 3 primeros meses de operación. Se considera como parte de la inversión.
Total Marketing	\$12.317.600	\$17.665.722	

Respecto al cronograma del plan de marketing, éste de detalla a continuación:

Ítem	Duración	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
		Creación de Imagen Corporativa	1 mes	■										
Creación e implement. de Página Web	1 mes	■												
Creación e implement. de aplicaciones	1 mes	■												
Folletos	4 meses	■	■	■	■									
Habil. y mant. de redes Sociales	Permanente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Correo Electrónico	Permanente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Habilitación de Internet + Telefonía Fija	1 mes	■												
Habilitación de Telefonía Móvil	1 mes	■												
Patrocinar a Influenciadores	3 meses		■	■	■									

V. Plan de Operaciones

El negocio consiste en la preparación y despacho diario de comida saludable preparada, para lo cual es clave una eficiente operación de la cocina, el cumplimiento de la normativa sanitaria y el proceso de logística, y despacho.

La restricción en el proceso de distribución es el tiempo limitado con el que se cuenta diariamente para el despacho, debido a las características del producto, es necesaria la conservación de la cadena de frío, por lo que los horarios de despachos deben priorizar la presencia del cliente o quien reciba en el lugar de entrega. Otra limitante es la capacidad o espacio de refrigeración que posea cada cliente razón por la cual, los menús deben ser despachados diariamente. Por este motivo, el negocio considera repartos los días comprendidos entre domingo y viernes, en diversos horarios:

1. Despacho diario a domicilio: De domingo a jueves desde las 13:40 hrs a 21:50 hrs. En este horario se entregan los menús completos diarios.
2. Despacho en las oficinas (trabajo): De lunes a viernes desde las 07:30 a las 09:30 hrs. Se consideran los despachos de los planes o los almuerzos para quienes solamente se suscriban a esta modalidad.
3. Despacho en oficina y en hogar: Para los clientes que requieran el reparto de 4 comidas en el trabajo y cena en su hogar. Una de las principales razones que justifican esta modalidad es que muchas personas no disponen de refrigeración en su lugar de trabajo. Se considerará el cobro extra por despacho de la cena al hogar de \$1.000 por reparto.

De acuerdo a los antecedentes anteriores, la siguientes tablas entregan los valores de los costos unitarios de fabricación de los menús y el costo unitario del reparto.

Costo Unit. Operación Cocina	\$5.665	Costo Unit. distribución	\$1.420
Costo Variable Unitario	\$4.410	Hogar	\$1.814
Costo Fijo Unitario	\$1.255	Oficina	\$1.071

Mayores antecedentes de la operación del negocio se encuentran en la parte II del Plan de Negocio.

VI. Equipo del proyecto

El equipo que conformará el proyecto está compuesto por dos profesionales, ingenieros civiles industriales, un equipo colaboradores que considera desde la elaboración de los menús hasta la distribución y un equipo de colaboradores de tiempo parcial y part time.

En sus inicios la empresa considerará la contratación temporal part time de dos profesionales que asesorarán en la confección de los menús, generando procedimientos e instructivos para la manipulación conservación, etiquetado y distribución de los alimentos.

En la etapa de régimen del negocio se mantiene la estructura organizacional del negocio, sin embargo, aumenta la dotación en los cargos de: ayudantes de cocina, conductores/as y repartidores/as. Tanto los conductores como repartidores aumentan la dotación de acuerdo al estudio de flota realizado. Mayores detalles se encuentran en la parte II del Plan de Negocio.

A partir de la Fase 2, mes 25, se incrementará la dotación asociada al proceso de despacho (conductores/as y repartidores/as) a razón de las ventas que se generen, terminando el quinto año (mes 60) con una flota de 8 vehículos y 16 conductores/as.

Las remuneraciones del personal de la compañía, considerará la siguiente estructura:

- Renta fija: Sueldo base mensual.
- Renta Variable: 20% sueldo base de acuerdo a nivel de venta y satisfacción del cliente.
- Incentivos:
 - Actualización anual de sueldo base, de acuerdo a variación de IPC.
- Beneficios
 - Aguinaldo fiestas patrias y navidad
 - Gratificación legal.

VII. Plan Financiero

Para el análisis financiero del proyecto se consideraron los siguientes supuestos:

- La evaluación del proyecto se realiza a 5 años.
- Inversión total de \$139 millones
- Ventas de 200 menús diarios (4.000 mensuales).
- Se considera una fase 2 que comienza a implementarse a comenzar el tercer año de operación, alcanzando su régimen de 332 menús diarios (6.630 mensuales) en el mes 35.

Los indicadores económicos del proyecto se calcularon a partir del flujo de caja libre con una tasas de descuento de 11,2% anual, considerando un plazo de 5 años con la venta del negocio al finalizar dicho período.

Al evaluar el flujo del proyecto mensualizado, considerando el total de la inversión, entrega un VAN de \$ 1.279 millones, con una TIR de 73% anual. A la vista de los resultados, se considera que la implementación del plan de negocio resulta altamente atractivo.

Para sensibilizar los resultados se consideraron 2 escenarios adicionales: pesimista, que supone ventas 50% bajo a lo proyectado, y optimista, que asume ventas 50% sobre lo proyectado.

Indicador	Escenario Proyectado	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Ventas	Proyectado	-50%	+50%
VAN	\$1.278 millones	\$132 millones	\$2.293 millones
TIR	73%	34%	101%

Dado los resultados obtenidos, los que indican que el proyecto aún sigue siendo rentable en un escenario pesimista, se cree que la implementación del proyecto es atractiva.

Por otro lado, el escenario optimista, revela el potencial del proyecto de mejorar considerablemente la rentabilidad si se logran ventas sobre lo proyectado, lo hace atractivo el negocio y motiva a la superación de las metas que se vayan fijando.

Mayores antecedentes de la operación del negocio se encuentran en la parte II del Plan de Negocio.

VIII. Riesgos críticos

Según el modelo de negocio, las evaluaciones realizadas y considerando el producto y servicio que ofrece, los principales riesgos se encuentran en la definición del mercado objetivo, localización y factores establecidos en el proceso de operación. Para la atenuar y controlar estos riesgos, se han tomado una serie de medidas que se detallan a continuación:

Factores Críticos	Plan de Mitigación
Sistema de distribución	Internalización del Servicio - Generación de Leasing
	Diseño de rutas y definición de horarios de repartos
Imagen corporativa	Personal certificado, con
	Estandarización de Uniformes de trabajo
	Vehículos de repartos con logos y promoción de la compañía
Cumplimiento de normativa sanitaria	Asesoría experta para el cumplimiento de la normativa sanitaria y medio ambiental
	Personal certificado
	Ajuste de instalaciones
Localización e instalaciones	Definición de ubicación cercana a comunas definidas como mercado objetivo
	Selección de instalaciones con capacidad de expansión
Marketing	Diseño de plan de Marketing y definición de indicadores relevantes de control del negocio
	Generación de perfiles de la empresa en redes sociales
Definición de Menú	Contratación de personal con experiencia en comida saludable
	Asesoría de nutricionista e ingeniero en alimentos
	Análisis previo de recetas y estandarización de las mismas
Baja diferenciación del servicio con competidores	Precios más bajos que la competencia y eficiente sistema logístico que considera reparto en oficinas

Mayores antecedentes de la operación del negocio se encuentran en la parte II del Plan de Negocio.

IX. Propuesta Inversionista

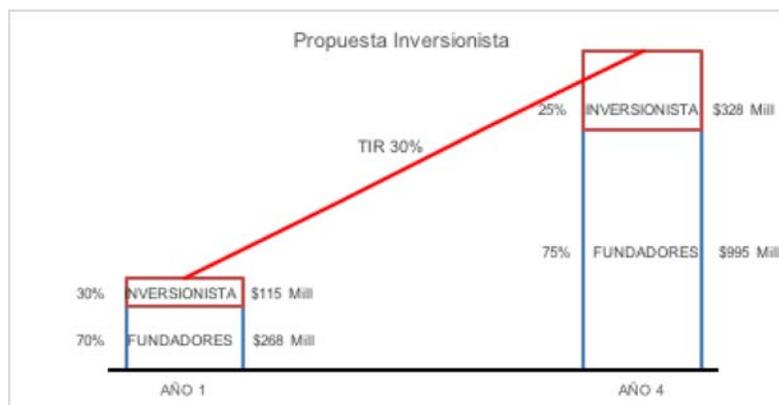
Para ejecutar el proyecto, se necesita una inversión inicial de \$113 millones, por ello resulta de suma importancia la obtención de financiamiento. En consecuencia, se entrega la siguiente propuesta para inversionista.

Propuesta para Inversionista

- Aumento de capital \$139 millones
- Aporte de inversionista \$115 millones
- Aporte de fundadores \$24 millones
- Uso de fondos Déficit Proyectado de 13 meses (Opex, Capex, Capital de Trabajo)
- Propiedad para inversionista 30%
- Valorización pre money \$383 millones
- Acciones inversionistas 200 acciones Serie A preferente
- Acciones Fundadores 50 acciones Serie A preferente
150 acciones Serie B comunes
- Representación 1 de 3 directores con quórum calificado
- Estrategia de Salida Clausulas preferentes en eventos de venta de la empresa

La TIR estimada del proyecto es de 73%, por lo cual, podemos apostar a cumplir lo ofrecido al inversionista (TIR = 30%), incrementando la riqueza y participación de los fundadores por sobre la del inversionista.

A continuación se muestra el resultado esperado luego de 4 años de haber concretado el financiamiento mediante esta vía (detalle de esta evaluación se encuentran en la parte II del Plan de Negocio).



X. Conclusiones

Este Plan de Negocio identifica y ofrece una solución a la actual tendencia de alimentación saludable que está siguiendo nuestro país. Desde el año 2010, nuestro país ha adoptado políticas sociales que promueven la alimentación consciente y vida sana, las que han permitido que los consumidores estén informados y que se genere conciencia respecto a su alimentación.

Por otra parte, actualmente existe una baja disposición de las personas para cocinar, situación que muchas veces se hace incompatible con la vida saludable. Los consumidores no poseen tiempo para cocinar las 5 comidas diarias que requiere una alimentación saludable.

Dada esta situación se analizó en profundidad la propuesta que entrega la empresa, considerando los siguientes puntos para evaluar el atractivo del negocio:

- Definición del mercado objetivo.
- Tendencia de alimentación saludable, no como una moda, sino como un estilo de vida.
- Leyes y políticas sociales que promueven la alimentación saludable.
- Baja disponibilidad y tiempo para cocinar. Incremento de participación de la mujer en el mundo laboral.
- Indicadores económicos favorables.
- Proceso de generación del producto simple.
- Pocos competidores en el mercado.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, se concluye que es atractivo invertir en el negocio, sin embargo, el momento en que se decida es crucial para asegurar el éxito, dado que actualmente en el mercado objetivo existen oferentes y bajas barreras de entrada para un nuevo competidor. Además, el acceso a la información que tienen los consumidores respecto a la calidad de la alimentación y la toma de conciencia del impacto de ella en la salud en el corto y largo plazo, proyecta un incremento del mercado, lo que abre la posibilidad de masificar la distribución de comida saludable mediante otros medios (congelados, comida preparada en supermercados, almacenes, colegios, entre otros), haciendo aún más atractiva la inversión e implementación del Plan de Negocio presentado.

Bibliografía y fuentes

INE (2017). Resultados Definitivos Censo Chile 2017. Recuperado de <http://www.censo2017.cl/>

INE (2016). Encuesta Suplementaria de Ingresos ESI 2016. Recuperado de <http://www.ine.cl/estadisticas/ingresos-y-gastos/esi>

Fundación Chile (2017). Oportunidades y Desafíos de Innovación para una Alimentación Saludable desde lo Natural. Recuperado de <https://fch.cl/wp-content/uploads/2017/11/Chile-Saludable-volumen-6.pdf>

Fit Food Chile (2018). Sitio Web Fit Food Chile. Recuperado de <https://www.fitfoodchile.cl/>

Equilibrium Food (2018). Sitio Web Equilibrium Food- Recuperado de www.eqfood.cl/

Nutirme Fit Chile (2018). Sitio Web Nutirme Fit Chile. Recuperado de <https://www.nutirmefit.com/>

Preparación y Evaluación de Proyectos, Reinaldo Sapag Chain, Nassir Sapag Chain y José Manuel Sapag Puelma. Sexta Edición, año 2014.

Material y apuntes de clases MBA, año 2017-2018

Anexo 1 - Encuesta Realizada

Comida Preparada para Diabéticos - Celiacos - Alergias alimenticias y Alimentación Saludable

* 1. ¿Posee alguna de las siguientes patologías?

- Diábetes Obesidad
 Celiacos Ninguna
 Alergias Alimenticias

Si su respuesta fue alergias alimenticias, indique el alimento:

* 2. ¿Cuáles de estas comidas consume regularmente? (Marque las que consume)

- Desayuno
 Colación a media mañana
 Almuerzo
 Colación a media tarde
 Cena

* 3. Actualmente ¿Cuánto gasta mensualmente en alimentos para usted y su grupo familiar?

- 0 - 50.000 300.000 - 400.000
 50.000 - 100.000 400.000 - 500.000
 100.000 - 200.000 Más de 500.000.
 200.000 - 300.000

* 4. Seleccione la respuesta que más identifica su opinión, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo:

	1	2	3	4	5	6	7
Practico deporte regularmente	<input type="radio"/>						
Considero que es importante cuidar mi alimentación	<input type="radio"/>						
Leo el etiquetado de los alimentos al comprarlos	<input type="radio"/>						
Al momento de elegir alimentos, me inclino por elegir alimentos saludables	<input type="radio"/>						
Sigo dietas para controlar mi peso y/o por razones médicas	<input type="radio"/>						
Me gustaría disponer de comida saludable preparada (refrigerada/congelada)	<input type="radio"/>						
Valoraría contar con despacho de comida saludable preparada (refrigerada/congelada)	<input type="radio"/>						
Estaría interesado(a) en adquirir planes de menú preparado (refrigerado/congelado) diario, semanal o mensual	<input type="radio"/>						
Los alimentos para diabéticos (sin azúcar) son de fácil acceso	<input type="radio"/>						
Considera que en el mercado los alimentos para celíacos son de fácil acceso	<input type="radio"/>						
En el mercado existen alimentos preparados que se ajusten a las necesidades nutricionales individuales	<input type="radio"/>						

* 5. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por los siguientes programas de alimentación de comida saludable? (considere que los menú poseen 5 comidas diarias)

Menú diario (\$)

Canasta Semanal (\$)

Canasta Mensual (\$)

* 6. ¿Cuál es tu sexo?

- Femenino
- Masculino

* 7. Aproximadamente, ¿cuál es el rango de tu salario actual?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> \$0.00 a \$500.000.- | <input type="radio"/> \$2.000.001.- a \$3.000.000.- |
| <input type="radio"/> \$500.001 a \$1.000.000.- | <input type="radio"/> \$3.000.001.- a \$4.000.000.- |
| <input type="radio"/> \$1.000.001.- a \$2.000.000.- | <input type="radio"/> Más de \$4.000.000.- |

8. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuviste?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Enseñanza Básica | <input type="radio"/> Diplomado |
| <input type="radio"/> Enseñanza Media | <input type="radio"/> Posgrado (maestría, doctorado, etc.) |
| <input type="radio"/> Educación Técnico Superior (CFT - ITP) | <input type="radio"/> Ninguno |
| <input type="radio"/> Educación Universitaria | |

9. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- | | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> 17 o menos | <input type="radio"/> 40-49 |
| <input type="radio"/> 18-20 | <input type="radio"/> 50-59 |
| <input type="radio"/> 21-29 | <input type="radio"/> 60 o más |
| <input type="radio"/> 30-39 | |

10. ¿En qué región reside actualmente?

Ingrese Comuna

Comida Preparada para Diabéticos - Celiacos - Alergias alimenticias y Alimentación Saludable

* 11. ¿Cuántas personas componen su grupo familiar? (indiqué su respuesta en números)

Anexo 2 – Resumen Resultados Encuesta y Estudios de Mercado

	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
V Región	100,0%	1.815.902³	-	437.953	-	32.908
Alergias Alimenticias	5,9%	106.818	100,0%	106.818	7,5%	8.026
Celiacos	2,0%	35.606	100,0%	35.606	7,5%	2.675
Diabetes	7,8%	142.424	100,0%	142.424	7,5%	10.702
Obesidad	9,8%	178.030	10,0%	17.803	7,5%	1.338
Sanos	74,5%	1.353.025	10,0%	135.303	7,5%	10.167
Región Metropolitana	100,0%	7.112.808³	-	1.237.434	-	92.981
Alergias Alimenticias	5,5%	389.743	100,0%	389.743	7,5%	29.285
Celiacos	1,4%	97.436	100,0%	97.436	7,5%	7.321
Diabetes	1,4%	97.436	100,0%	97.436	7,5%	7.321
Obesidad	19,2%	1.364.100	10,0%	136.410	7,5%	10.250
Sanos	72,6%	5.164.093	10,0%	516.409	7,5%	38.803
II Región	100,0%	607.534³	-	100.375	-	7.542
Alergias Alimenticias	2,9%	17.610	100,0%	17.610	7,5%	1.323
Celiacos	1,4%	8.805	100,0%	8.805	7,5%	662
Diabetes	2,9%	17.610	100,0%	17.610	7,5%	1.323
Obesidad	14,5%	88.048	10,0%	8.805	7,5%	662
Sanos	78,3%	475.461	10,0%	47.546	7,5%	3.573

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo (superior a \$1,5 millones).

(3) Fuente: Censo 2017

Anexo 3 – Estimación de Mercado Objetivo

Región Metropolitana:

Datos Censo 2017 utilizados:

Habitantes Región Metropolitana: 7.112.808 personas

Mercado Objetivo potencia

Datos Encuesta Propia:

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Región Metropolitana	100,0%	7.112.808 ³		1.237.434		92.981
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	389.743	100,0%	389.743	7,5%	29.285
Celíacos	1,4%	97.436	100,0%	97.436	7,5%	7.321
Diabéticos	1,4%	97.436	100,0%	97.436	7,5%	7.321
Obesos	19,2%	1.364.100	10,0%	136.410	7,5%	10.250
Sanos	72,6%	5.164.093	10,0%	516.409	7,5%	38.803

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo de \$1,5 millones.

(3) Fuente: Censo 2017

Comunas Sector Oriente de Santiago:

Datos Censo 2017 utilizados: Habitantes por Comuna:

Comuna	Cantidad Habitantes	% Merc. Objetivo (renta > \$1,5 mill)
Las Condes	294.838	32,1%
Peñalolén	241.599	12,8%
Nuñoa	208.237	24,0%
Providencia	142.079	26,7%
Lo Barnechea	105.833	24,8%
La Reina	92.787	19,5%
Vitacura	85.384	37,7%
Total	1.170.757	-

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Región Metropolitana	100,0%	7.112.808 ³		1.237.434		92.981
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	389.743	100,0%	389.743	7,5%	29.285
Celíacos	1,4%	97.436	100,0%	97.436	7,5%	7.321
Diabéticos	1,4%	97.436	100,0%	97.436	7,5%	7.321
Obesos	19,2%	1.364.100	10,0%	136.410	7,5%	10.250
Sanos	72,6%	5.164.093	10,0%	516.409	7,5%	38.803

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo de \$1,5 millones.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Fase 1 + Fase 2*	100,0%	1.170.757 ³		203.680		50.457
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	64.151	100,0%	64.151	24,8%	15.892
Celíacos	1,4%	16.038	100,0%	16.038	24,8%	3.973
Diabéticos	1,4%	16.038	100,0%	16.038	24,8%	3.973
Obesos	19,2%	224.529	10,0%	22.453	24,8%	5.562
Sanos	72,6%	850.002	10,0%	85.000	24,8%	21.057

(*) Comprende a las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, Peñalolén y La Reina.

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo de \$1,5 millones.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Fase 1*	100,0%	730.538 ³		127.094		37.351
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	40.029	100,0%	40.029	29,4%	11.764
Celíacos	1,4%	10.007	100,0%	10.007	29,4%	2.941
Diabéticos	1,4%	10.007	100,0%	10.007	29,4%	2.941
Obesos	19,2%	140.103	10,0%	14.010	29,4%	4.117
Sanos	72,6%	530.391	10,0%	53.039	29,4%	15.587

(*) Comprende a las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Fase 2*	100,0%	440.219 ³		76.586		13.107
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	24.122	100,0%	24.122	17,1%	4.128
Celíacos	1,4%	6.030	100,0%	6.030	17,1%	1.032
Diabéticos	1,4%	6.030	100,0%	6.030	17,1%	1.032
Obesos	19,2%	84.426	10,0%	8.443	17,1%	1.445
Sanos	72,6%	319.611	10,0%	31.961	17,1%	5.470

(*) Comprende a las comunas de Lo Barnechea, Peñalolén y La Reina

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Las Condes	100,0%	294.838 ³		51.294	32,1%	16.470
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	16.156	100,0%	16.156	32,1%	5.188
Celíacos	1,4%	4.039	100,0%	4.039	32,1%	1.297
Diabéticos	1,4%	4.039	100,0%	4.039	32,1%	1.297
Obesos	19,2%	56.544	10,0%	5.654	32,1%	1.816
Sanos	72,6%	214.060	10,0%	21.406	32,1%	6.874

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Ñuñoa	100,0%	208.237 ³		36.228	24,0%	8.677
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	11.410	100,0%	11.410	24,0%	2.733
Celíacos	1,4%	2.853	100,0%	2.853	24,0%	683
Diabéticos	1,4%	2.853	100,0%	2.853	24,0%	683
Obesos	19,2%	39.936	10,0%	3.994	24,0%	957
Sanos	72,6%	151.186	10,0%	15.119	24,0%	3.621

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Providencia	100,0%	142.079 ³		24.718	26,7%	6.606
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	7.785	100,0%	7.785	26,7%	2.081
Celíacos	1,4%	1.946	100,0%	1.946	26,7%	520
Diabéticos	1,4%	1.946	100,0%	1.946	26,7%	520
Obesos	19,2%	27.248	10,0%	2.725	26,7%	728
Sanos	72,6%	103.153	10,0%	10.315	26,7%	2.757

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Vitacura	100,0%	85.384 ³		14.854	37,7%	5.597
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	4.679	100,0%	4.679	37,7%	1.763
Celíacos	1,4%	1.170	100,0%	1.170	37,7%	441
Diabéticos	1,4%	1.170	100,0%	1.170	37,7%	441
Obesos	19,2%	16.375	10,0%	1.638	37,7%	617
Sanos	72,6%	61.991	10,0%	6.199	37,7%	2.336

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Lo Barnechea	100,0%	105.833 ³		18.412	24,8%	4.557
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	5.799	100,0%	5.799	24,8%	1.435
Celíacos	1,4%	1.450	100,0%	1.450	24,8%	359
Diabéticos	1,4%	1.450	100,0%	1.450	24,8%	359
Obesos	19,2%	20.297	10,0%	2.030	24,8%	502
Sanos	72,6%	76.838	10,0%	7.684	24,8%	1.902

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
Peñalolén	100,0%	241.599 ³		42.032	12,8%	5.393
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	13.238	100,0%	13.238	12,8%	1.699
Celíacos	1,4%	3.310	100,0%	3.310	12,8%	425
Diabéticos	1,4%	3.310	100,0%	3.310	12,8%	425
Obesos	19,2%	46.334	10,0%	4.633	12,8%	595
Sanos	72,6%	175.407	10,0%	17.541	12,8%	2.251

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

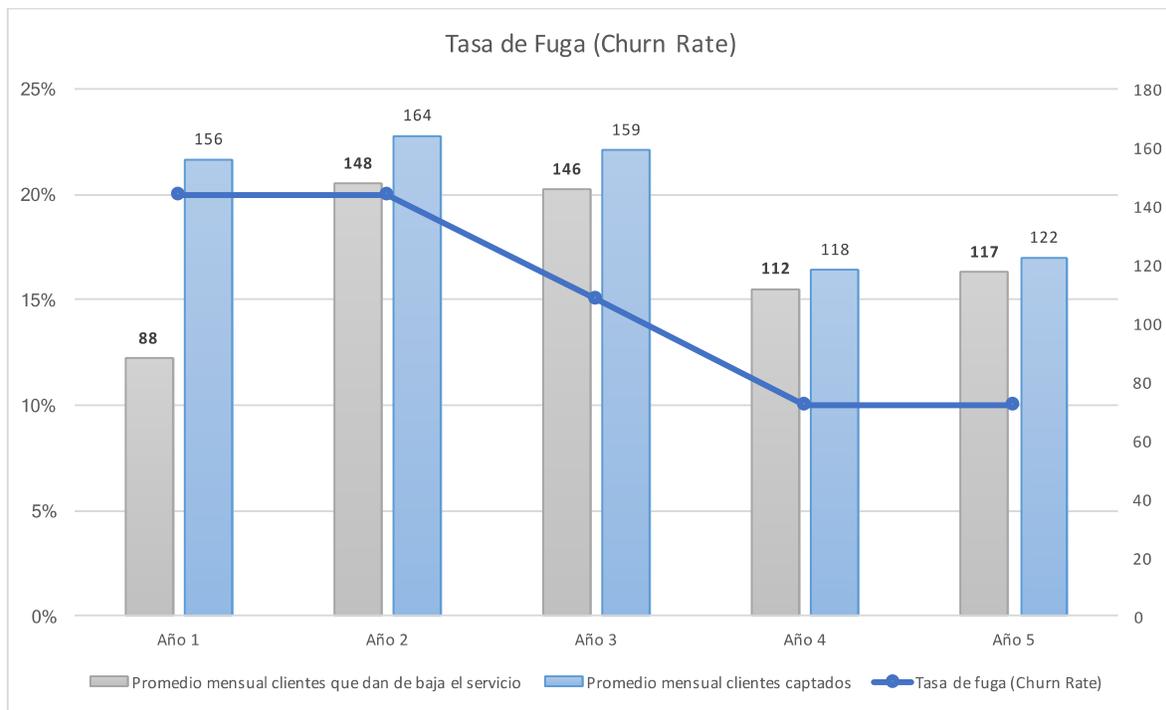
Clase Consumidor	% del Total	Cantidad Habitantes	% Mercado Potencial ¹	Cant. Hab. Mercado Pot.	% Mercado Objetivo ²	Cant. Hab. Mercado Obj.
La Reina	100,0%	92.787		16.142	19,5%	3.156
Alérgicos (a alimentos)	5,5%	5.084	100,0%	5.084	19,5%	994
Celíacos	1,4%	1.271	100,0%	1.271	19,5%	248
Diabéticos	1,4%	1.271	100,0%	1.271	19,5%	248
Obesos	19,2%	17.795	10,0%	1.779	19,5%	348
Sanos	72,6%	67.366	10,0%	6.737	19,5%	1.317

(1) Corresponde al porcentaje de la población considerada como mercado potencial antes de considerar el factor renta.

(2) Corresponde al porcentaje de la población perteneciente al rango de renta objetivo.

(3) Fuente: Censo 2017.

Anexo 4 - Tasa de fuga (Churn Rate)



Anexo 5 - Productos de Be Healthy Food

Presentación

Snack Escolar	Menú saludable	Menú low fat	Menú Fitness	Menú vegano/vegetariano
Para todos/as aquellos/as escolares que lleven una alimentación saludable y equilibrada, con productos y preparaciones llenas de energía y salud, deliciosas y divertidas.	Para personas que optan por una alimentación saludable y equilibrada, considerando productos orgánicos, bajos contenidos en grasa, azúcares natura y sodio. Las carnes usadas son magras y las pociones requeridas por el cliente.	Orientado a personas que requieran bajar de peso saludablemente de manera controlada y sostenible. Los menú tienen bajos contenidos en grasa, azúcares y sodio. Las carnes usadas son magras y las pociones requeridas por el cliente.	Dirigido a personas que necesitan aumentar su masa muscular y que practican regularmente ejercicio. Los menú tienen bajos contenidos en grasa, azúcares y sodio. Las carnes usadas son magras y las pociones requeridas por el cliente contienen un alto contenido proteico.	Focalizados a personas vegetarianas o veganas. Los menú tienen bajos contenidos en grasa, azúcares y sodio, utilizando en su preparación verduras, frutas de primera calidad.

Menús y Snacks

Snack Escolar	Menú			
<p>Smoothie</p> <ol style="list-style-type: none"> Berries Manzana Detox Avena – cacao Fresa y plátano Jengibre papaya Green Energético <p>Alimentos bajos en grasa</p> <ol style="list-style-type: none"> Wrap de pollo Sándwich de Hummus Sándwich de atún Sándwich de Huevo duro Bágel de quesoillo albahaca y tomates cherry Tartaleta de tomate y queso de cabra <p>Alimentos bajos en azúcares</p> <ol style="list-style-type: none"> Ensalada de Fruta fresca Barra de avena y frutos secos Brownie proteico Almond cake Galletas de cacao Yogurt con granola Panqueque de avena Cocada saludable Mix de quinoa y yogurt 	<p>Menú Saludable</p> <p>Desayuno</p> <ol style="list-style-type: none"> Smoothie de Berries con Brownie proteico Smoothie de Manzana con Creps de avena Jugo de naranja con sándwich de huevo Smoothie de Jengibre papaya con sándwich de atún Green Smoothie con almond cacke. <p>Snack media mañana</p> <ol style="list-style-type: none"> Wrap de pollo Sándwich de Hummus Barra de avena y frutos secos Yogurt con granola Cocada saludable <p>almuerzo</p> <ol style="list-style-type: none"> Ensalada César Tallarín saltado con Biffe Pollo al curry con arroz integral Zapallo Italiano relleno Reineta a la plancha con verduras salteadas <p>Snack media tarde</p> <ol style="list-style-type: none"> Mini integral de salmón, eneldo y espárragos Ensalada de Fruta fresca Panqueque de avena Mix de quinoa y yogurt Jalea con fruta y semillas <p>Cena</p> <ol style="list-style-type: none"> Salmón a las finas hierbas Tortilla griega Tartar de atún Pollo y verduras asada Espagueti con pollo, tomate, y espinacas 	<p>Menú low fat</p> <p>Desayuno</p> <ol style="list-style-type: none"> Amond milk con Brownie de harina de garbanzos y cacao Smoothie de pepino jengibre con Creps de avena Jugo de naranja con sándwich integral con pasta de huevo Smoothie fresas Bol de yogurt y pomelo con semillas Jugo de zanahoria con tortilla de espinacas <p>Snack media mañana</p> <ol style="list-style-type: none"> Barra de avena y frutos secos Creps proteico Jalea sin azúcar con frutas Wrap de Pavo Yogurt con almendras <p>almuerzo</p> <ol style="list-style-type: none"> Pollo al homo con ensalada verde Pavo salteado con verduras Lomo de cerdo con ratatui de berenjenas Salmón a la plancha con ensalada Waldorf Biffe con ensalada de repollo <p>Snack media tarde</p> <ol style="list-style-type: none"> Begel integral de quesoillo y albahaca Trozos de manzana, nueces picadas y canela Bolitas de avena Yogurt natural con Semillas de granada y pistachos Frijoles negros y salsa en una tortilla de maíz. <p>Cena</p> <ol style="list-style-type: none"> Salteado de pollo con espárragos y limón Pasta de pesto con tomates frescos Shakshuka de garbanzo Tazón griego de quinoa Sofrito de camarones y brócoli 	<p>Menú Fitness</p> <p>Desayuno</p> <ol style="list-style-type: none"> Smoothie de avena con Brownie proteico Smoothie de proteína y tortilla de champiñones. Jugo de naranja con sándwich integral de hummus Smoothie fresas Bol de yogurt y pomelo con semillas Jugo de zanahoria con tortilla de espinacas con <p>Snack media mañana</p> <ol style="list-style-type: none"> Huevos con verduras Creps proteico Wrap de pollo Galletón proteico Croqueta Garbanzos asados con ensalada <p>almuerzo</p> <ol style="list-style-type: none"> Ensalada de porotos Pavo con verduras horneadas Reineta a la plancha con verduras salteadas Biffe con ensalada verde Pollo rostizado y verduras al vapor <p>Snack media tarde</p> <ol style="list-style-type: none"> Bol de ensalada de Taco Pan con pasta de huevo y ensalada Cocada proteica Ensalada Arrachera Hamburguesa de salmón con salsa verde <p>Cena</p> <ol style="list-style-type: none"> Crema de garbanzos Ensalada de lentejas Tazón de quinoa y salmón Pavo a la olla Tomate rellenos con ensalada de pollo. 	<p>Menú Vegetariano/Vegano</p> <p>Desayuno</p> <ol style="list-style-type: none"> Smoothie de avena con quesoillo/tofu Soya milk con crep de plátano Jugo de naranja con sándwich integral de hummus Smoothie de Manzana con Creps de avena Green Smoothie con almond cacke <p>Snack media mañana</p> <ol style="list-style-type: none"> Cocada Creps Galletas de cacao Begel de pesto y tomates cherry Ensalada de Fruta fresca Barra de avena y frutos secos <p>almuerzo</p> <ol style="list-style-type: none"> Ensalada de porotos negros y papas salteadas Charquicán vegano Crocante de berenjenas con puré rústico. Zapallo rellenos con ensalada verde Hamburguesa de quinoa con ensalada de repollo <p>Snack media tarde</p> <ol style="list-style-type: none"> Frutos secos Fruta fresca Cocada proteica Sándwich de Hummus Smoothie de quinoa y mango <p>Cena</p> <ol style="list-style-type: none"> Crema de garbanzos Ensalada de lentejas Tazón de quinoa y mix de verduras Tomate rellenos con arroz integral. Pascualina de espinaca

