



## **“Be Healthy Food”**

### **Parte II**

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

**Alumnos: José Manuel Schulz O.**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

**Antofagasta, julio de 2018**

## **Tabla de contenidos**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Resumen Ejecutivo.....</b>                                     | <b>3</b>  |
| <b>I. Oportunidad de negocio .....</b>                            | <b>4</b>  |
| <b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....</b> | <b>5</b>  |
| <b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>IV. Plan de Marketing.....</b>                                 | <b>7</b>  |
| <b>V. Plan de Operaciones.....</b>                                | <b>9</b>  |
| 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....        | 9         |
| 5.2. Flujo de operaciones .....                                   | 10        |
| 5.2.1. Operación Cocina .....                                     | 10        |
| 5.2.2. Logística de Despacho .....                                | 12        |
| 5.3. Plan de desarrollo e implementación.....                     | 13        |
| 5.4. Dotación.....  | 16        |
| <b>VI. Equipo del proyecto.....</b>                               | <b>17</b> |
| 6.1 Equipo gestor.....  | 17        |
| 6.2 Estructura organizacional .....                               | 17        |
| 6.3 Incentivos y compensaciones .....                             | 19        |
| <b>VII. Plan Financiero.....</b>                                  | <b>20</b> |
| <b>VIII. Riesgos críticos.....</b>                                | <b>24</b> |
| <b>IX. Propuesta Inversionista.....</b>                           | <b>25</b> |
| <b>X. Conclusiones.....</b>                                       | <b>27</b> |
| <b>Bibliografía y fuentes .....</b>                               | <b>28</b> |
| <b>Anexos.....</b>  | <b>29</b> |
| Anexo 1 – Análisis de Sensibilidad de Flota .....                 | 29        |
| Anexo 2 – Etapas y Procesos de Operación Cocina.....              | 30        |
| Anexo 3 – Costos de Operación y Logística.....                    | 33        |
| Anexo 4 – Descripciones y Perfiles de Cargo .....                 | 35        |
| Anexo 5 – CV de Equipo Gestor.....                                | 39        |

## **Resumen Ejecutivo**

En Chile, una parte de la población, requiere alimentación especial a causa de condiciones tales como diabetes, celiaquía, alergia alimenticia, practican deporte o sencillamente desean llevar una alimentación saludable. Además, parte de este segmento no tiene disposición a cocinar y el mercado no le ofrece la alimentación requerida de forma preparada.

Es así, que al detectar esta necesidad insatisfecha, surge este plan de negocio, que ofrece una solución integral de alimentación, con 5 comidas diarias, y asesoría nutricional que contempla la oferta de menús preparados a través de venta diaria, suscripciones semanales y suscripciones mensuales vía página web o aplicaciones.

Debido al poder adquisitivo de sus habitantes, el tamaño de la población y cercanía geográfica entre ellas, el plan de negocio se enfocará en el sector oriente de Santiago, mediante una primera etapa ideada para los residentes de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, y una segunda etapa para quienes residan en las comunas de Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina. Una tercera etapa, considerará la venta de colaciones para estudiantes. De esta manera, se accederá a un mercado objetivo de 50.457 personas, con una valorización de mercado de \$52.505 millones de pesos

La capacidad de apropiarse de la idea, por parte de los emprendedores, radica en el conocimiento de la problemática, debido a que ellos mismos tienen una necesidad alimenticia que hoy no se puede satisfacer fácilmente en el mercado. Además, dada la experiencia que tienen por años, poseen una red de contacto de profesionales que prestará asesoría al negocio.

La expectativa del negocio es generar ingresos mensuales por \$47 millones y un margen EBITDA de un 18%, a partir del mes 18, momento en el que se espera llegar a régimen de operación con ventas estimadas en 200 menús diarios. La inversión proyectada asciende a \$139 millones, con lo que se estima un VAN de \$1.278 millones con una TIR de 73%, considerando la venta de la compañía inmediatamente después del quinto año. Para lograr el éxito esperado, los factores críticos de éxito son la estrategia de Marketing y el sistema de distribución.

La implementación oportuna del negocio resulta crucial para capturar una mayor participación, por cuanto, la industria de alimentos saludables/preparados se encuentra en etapa de introducción y posee bajas barreras de entrada.

## **I. Oportunidad de negocio**

Actualmente existe una parte de la población chilena que requiere de alimentación especial debido a que sufren obesidad, son diabéticos, celíacos, sufren de algún tipo de alergia alimentaria, son deportistas o simplemente desean llevar una alimentación. Por otro lado, el agitado ritmo de vida, despierta la necesidad de contar con alimentación preparada.

Para quienes requieren comida preparada y, a la vez, saludable y/o especial, no existe una variedad de oferta en la región metropolitana, razón por la cual, este plan de negocio busca cubrir dicha necesidad

Debido al poder adquisitivo, cantidad de población y cercanía geográfica, el mercado objetivo de este negocio se centra en el sector oriente de Santiago, conformado por las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Vitacura, Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina, la que representa un tamaño de mercado objetivo de 50.457 personas, equivalente a \$52.505 millones.

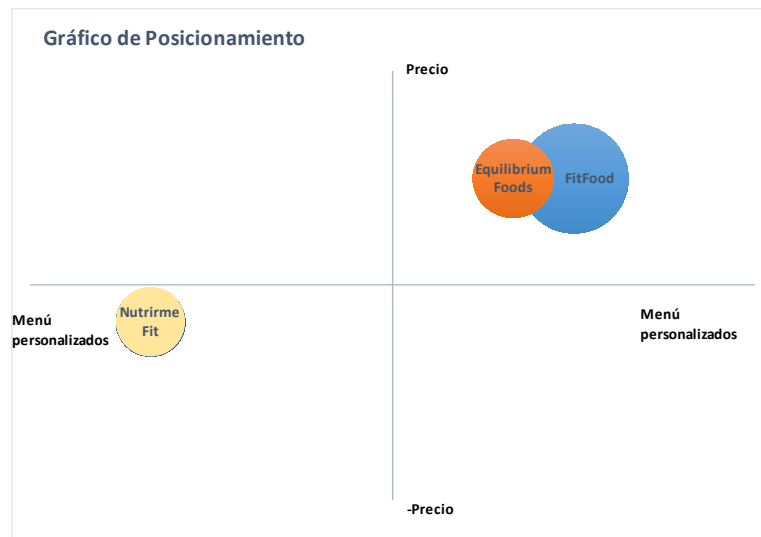
En la Parte I de este Plan de Negocios, se puede encontrar mayor detalle al respecto.

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

En Chile, día a día, se incrementa el interés de las personas por alimentos saludables y por los beneficios que éstos ofrecen. Del mismo modo, la población con baja o nula disposición a cocinar, ha ido en aumento, lo que ha hecho surgir el mercado de la comida preparada saludable, el que aún se encuentra en etapa de introducción.

Para la implementación de un negocio de comida saludable preparada en Chile, se concluyó el sector oriente de la Capital es el más idóneo, debido al tamaño de su población, el nivel de ingreso de éstos y la cercanía geográfica entre sus comunas, que ofrecen un mercado de \$52.505 millones, calculándose un ticket promedio de \$86.715 y una frecuencia de compra anual de 12.

Como principales competidores para este nicho de mercado se identifican las empresas Fit-food, Equilibrium Food y NutrirmeFit, cuyo mapa de posicionamiento se muestra a continuación:



Los clientes para este negocio, corresponden a aquellas personas que demandan comida saludable preparada, mayores de 18 años, residentes de las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Vitacura (etapa 1) y Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina (etapa 2), con superiores a \$1,5 millones.

Mayor detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

La propuesta de valor consiste en poner al alcance de las personas un servicio integral de alimentación saludable y preparada, con asesoría nutricional, a través de la venta de programas de alimentación diaria, semanal y mensual que consideran 5 comidas diarias, con despacho a domicilio o a oficina, todo ello, apoyado por plataformas digitales como página web y aplicaciones, y ofreciendo precios más convenientes que los competidores.

Misión: *“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”*

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”*

Como estrategia de escalamiento, el negocio contempla 3 etapas: La primera, se enfocará en los residentes de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura. La segunda etapa incorporará a los habitantes de Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina. Una tercera etapa, considerará la venta de colaciones para estudiantes de las comunas de las fases anteriores.

Respecto a la responsabilidad social empresarial y sustentabilidad, la compañía vela por ofrecer a las personas productos de calidad y 100% naturales, además de favorecer el comercio justo y el desarrollo local, por lo que priorizarán como proveedores a productores locales con el propósito de mantener una agricultura sostenible, aportando al desarrollo de la región.

Mayor detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.

## **IV. Plan de Marketing**

El objetivo del plan de marketing es ofrecer menús preparados y saludables con entrega a domicilio y oficina, cumpliendo con los siguientes objetivos:

| 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%  |

Entre el año 2 y 3, se observa una disminución en los porcentajes de prueba y adopción debido a que se comienza a implementar la Fase 2 del proyecto.

Otras métricas asociadas a los objetivos de marketing son:

| 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 |

La estrategia de segmentación apuntará a un mercado de nicho, conformado por aquellas personas residentes en el sector oriente de Santiago, que demandan comida preparada saludable y/o especial, ya sea porque desean bajar de peso, tengan alguna enfermedad alimentaria (diabéticos, celíacos, o quienes tengan alergias alimenticias) o sean deportistas.

Be Healthy Food se enfocará en la venta de planes mensuales de 20 días, con menús que incluyan 5 comidas diarias a un precio más conveniente que los competidores, siendo el aspecto diferenciador la logística, la que permitirá la entrega en oficinas, aprovechando tiempos ociosos del despacho a domicilio, la gran concentración del mercado objetivo en cierto núcleo de trabajo de la capital (Santiago Centro, Providencia, Las Condes y Ciudad Empresarial de Huechuraba), lo que traduce en una optimización de costos y en precios convenientes.

Las tarifas de cada plan se indican a continuación:

| Productos                 | Menú Diario | Programa Semanal | Programa Mensual |
|---------------------------|-------------|------------------|------------------|
| Des. Suscrip.             | -           | 0%               | 10%              |
| 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        |

La estrategia de distribución del negocio, considera un servicio de despacho internalizado mediante leasing operacional, siendo un factor clave la conservación de la cadena de frío.

La compañía y sus productos se darán a conocer mediante entrega de folletos en lugares estratégicos (gimnasios, centros de nutrición, etc.), visitas a médicos y nutricionistas (para que recomienden a sus pacientes) y mediante marketing digital (Facebook, Instagram, LinkedIn, Google, sitio web propio y aplicaciones propias).

Las ventas se realizarán a través del sitio web y de aplicaciones, además de teléfono y correo electrónico, siendo su proyección la que se muestra en la siguiente tabla:

| Meta                    | Plazo  | Cant. Venta                         | EBITDA   |
|-------------------------|--------|-------------------------------------|--|
| Utilidades Positivas    | mes 13 | 135 a 150 menús/día                 | \$0 a \$2,7 millones                               |
| Alcanzar Régimen Fase 1 | mes 18 | 200 menús/día                       | \$8,3 millones                                     |
| Alcanzar Régimen Fase 2 | mes 35 | 86 menús/día<br>(sólo zona incorp.) | \$9,7 millones (Fase 2)<br>(total \$22,5 millones) |
| Alcanzar Régimen Fase 3 | mes 43 | 150 snacks/día                      | \$3,9 millones (Fase 3)<br>(total \$32,4 millones) |

El presupuesto de marketing se estima en \$12,3 millones como inversión inicial y un gasto anual promedio, una vez comenzada la operación, de \$17,6 millones. Los ítems a considerar son imagen corporativa, página web, aplicaciones, plataforma pago, folletos publicitarios, publicidad redes sociales e internet, correo electrónico, internet, telefonía fija, telefonía móvil, operador servicio de ventas y menús influenciadores.

Mayor detalle de este capítulo se encuentra en la Parte I de este Plan de Negocios.



## **V. Plan de Operaciones**

En el desarrollo de este capítulo se dará a conocer los procesos claves de operación de nuestro negocio, así como parámetros relevantes para la evaluación y toma de decisiones operacionales, y cómo éstas llegaron a ser relevantes en la estrategia del negocio.

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

El negocio consiste en la preparación y despacho diario de comida saludable preparada, por lo que no sólo resulta clave la operación de la cocina, sino que también es fundamental el proceso de logística.

Cada producto terminado, correspondiente en un menú diario, consta de 5 comidas: desayuno, colación mañana, almuerzo, colación tarde y cena.

La higiene en la manipulación y almacenamiento de los alimentos, así como la conservación de la cadena de frío es fundamental en todo el proceso de operación y despacho, por lo que la coordinación entre la operación y la logística de despacho es el pilar fundamental en la estrategia de funcionamiento de nuestro negocio.

La limitante o cuello de botella no es la capacidad de producción de la cocina ni la capacidad de los vehículos de reparto, sino que es el tiempo limitado con el que se cuenta diariamente para el despacho, debido que para la conservación de la cadena de frío es necesario que el cliente refrigere sus colaciones inmediatamente después de recibirla, 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.

En una primera instancia de análisis se consideró sólo despacho a domicilio en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura, puesto que en dichas comunas se concentra nuestro mercado objetivo (señalado en capítulos anteriores). No obstante lo anterior, se constató que nuestro mercado objetivo – residente en las comunas mencionadas – se concentra durante su jornada laboral en 3 comunas principalmente: Santiago Centro, Providencia y las Condes, por lo que se hace factible el despacho diario a los lugares de trabajo.

En vista a los análisis realizados y al requerimiento de proveer a nuestros clientes la alimentación para los días comprendidos entre lunes y viernes, nuestra estrategia de despacho se resume de la siguiente manera.

| Tipo Despacho | Días de Despacho | Horario de Despacho | Zona de Despacho  | Fundamento para Estrategia   |
|---------------|------------------|---------------------|---|--|
| Hogar         | Domingo a Jueves | 13:40 - 17:00       | Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura.<br>2da Etapa se incorporan Peñalolén, Lo Barnechea y La Reina. | Clientes que cuentan con asesoras del hogar o alguien que recepcione el pedido en horario laboral. |
|               |                  | 18:30 - 21:50       |   | Horario en que normalmente las personas se encuentran en casa.                                     |
| Oficina       | Lunes a Viernes  | 07:30 - 9:30        | Santiago Centro, Providencia y Las Condes.<br>2da Etapa se incorpora Huechuraba.                          | Concentración de Clientes en lugares cercanos y horarios comunes.                                  |

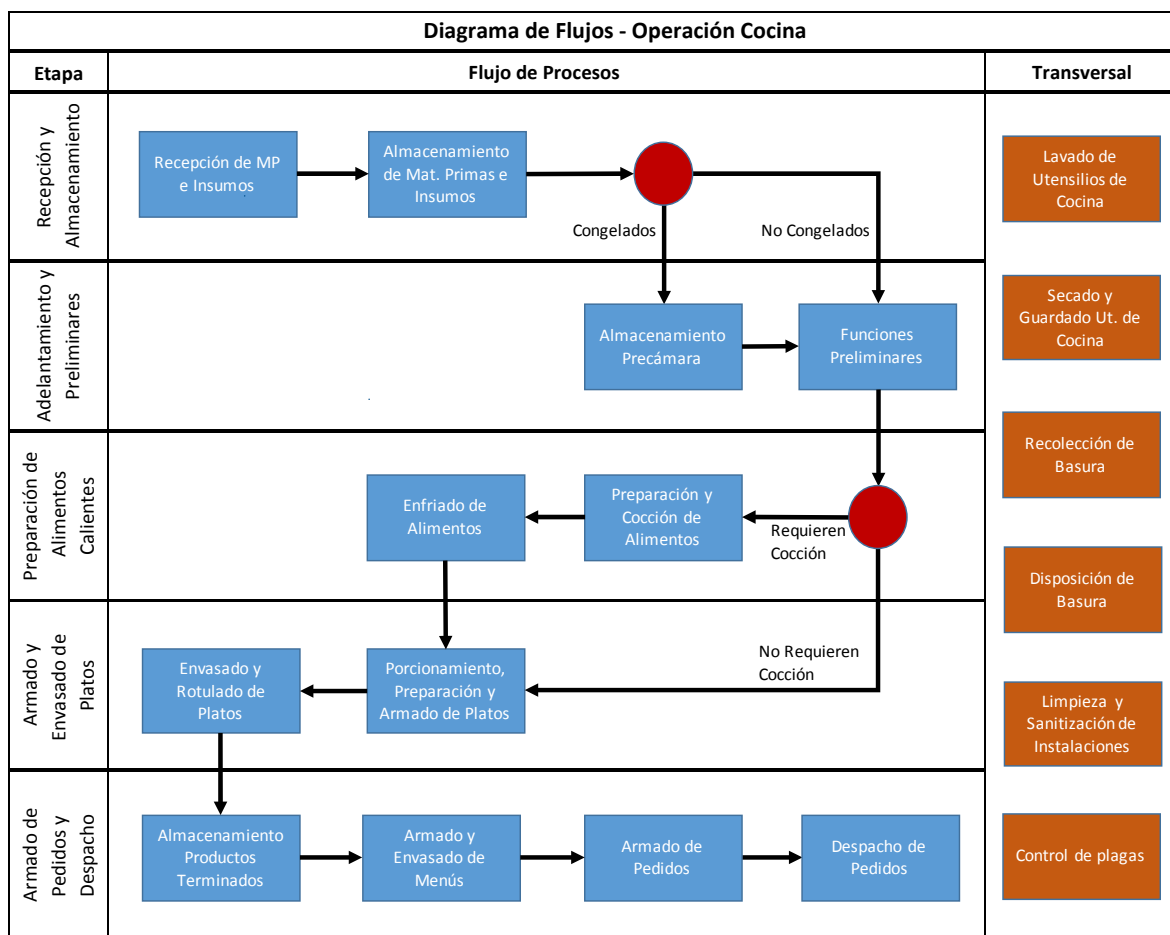
Gracias a la incorporación de despacho a los lugares de trabajo se logra disminuir la flota de vehículos de reparto a la mitad, impulsado por la gran concentración de clientes potenciales, la disminución en los tiempos de entrega entre clientes que esto conlleva y a la utilización de los vehículos de repartos en horarios que de otra manera serían “muertos”. En anexo 1, se muestra el análisis de sensibilidad de flota.

## 5.2. Flujo de operaciones

Tal como se ha indicado anteriormente, nuestra operación consta de 2 grandes procesos: Operación Cocina y Logística de Despacho.

### 5.2.1. Operación Cocina

La operación de la cocina comienza con la recepción de las materias primas (alimentos) e insumos (envases, etiquetas, etc) y finaliza con el despacho de los pedidos. El proceso completo se muestra en el siguiente diagrama de flujos.



Cabe destacar que cada etapa del proceso cuenta con su respectiva área de operación. En Anexo 2 se encuentra la descripción cada etapa y los respectivos procesos que allí se desarrollarán.

Considerando una operación en régimen de 200 menús producidos diariamente, se tienen los siguientes costos:

|                                       |                     |
|---------------------------------------|---------------------|
| <b>Costo Mensual Operación Cocina</b> | <b>\$22.661.991</b> |
| Variable                              | \$17.640.000        |
| Fijo                                  | \$5.021.991         |

|  |                |
|--|----------------|
| <b>Costo Unitario Operación Cocina</b> | <b>\$5.665</b> |
| Costo Variable Unitario                | \$4.410        |
| Costo Fijo Unitario                    | \$1.255        |

Mayor detalle de parámetros y costos operación de cocina, se encuentra en anexo 3.

## 5.2.2. Logística de Despacho

El proceso logístico comienza con el despacho de los pedidos desde la planta, específicamente, una vez que el vehículo está cargado y listo para iniciar su recorrido.

Con el objetivo de tener un mayor alcance y acceder a la mayor cantidad de personas que componen nuestro mercado objetivo, las suscripciones ofrecen las siguientes modalidades de despacho:

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 (5 comidas o como se haya suscrito), para que los consuma el cliente al día siguiente.  
Esta modalidad de despacho considera 2 rangos de horarios: desde las 13:40 a las 17:00 hrs y desde las 18:30 a las 21:50 hrs. El vacío de horario entre las 17:00 y 18:30 hrs considera el traslado del vehículo desde el último cliente de la primera jornada hasta la planta, tiempo de carga del vehículo y tiempo de traslado entre la planta y el primer cliente de la segunda jornada.
2. Despacho en las oficinas (trabajo): Estos repartos se realizarán desde las 07:30 a las 09:30 hrs. En este despacho se podrán entregar las 5 comidas para aquellos clientes que adquieran los planes completos o los almuerzos para quienes solamente se suscriban a esta modalidad.
3. Despacho en oficina y en hogar: Está pensado para aquellos clientes que requieran el despacho de 4 comidas en el trabajo y cena en su hogar. Esta modalidad considera repartos diarios a domicilio y reparto una vez por semana con todas las cenas requeridas para los 5 días siguientes, con el fin de optimizar los costos de despacho.  
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.

Para los despachos a los hogares, será el mismo chofer quien hará las entregas. En el caso de los repartos a oficinas, se requerirá un chofer y un repartidor por vehículo. La idea de esta modalidad es que el chofer deje al repartidor en un lugar específico con las entregas de todos los clientes de un radio cercano, como por ejemplo un cuadra, siga su recorrido y recoja al repartidor en otro punto cercano al último cliente que haya recibido una entrega. En el intertanto, el repartidor hará su propio recorrido a pie para hacer las respectivas entregas.

Con la producción en régimen, estimada para la primera etapa en 200 menús diarios, los costos en logística son los siguientes:

|   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Transporte diario (cantidad menús)</b>                 | <b>200</b>         |
| Despacho Hogar  | 94                 |
| Despacho Oficina  | 106                |
| <b>Cantidad de Vehículos</b>                              | <b>4</b>           |
| <b>Costo mensual transporte y despacho (\$ mensuales)</b> | <b>\$5.680.174</b> |
| Variable  | \$1.239.435        |
| Fijo  | \$4.440.738        |

|                       |                |
|-----------------------|----------------|
| <b>Costo Unitario</b> | <b>\$1.420</b> |
| Variable              | \$310          |
| Fijo                  | \$1.110        |

|                       |                |
|-----------------------|----------------|
| <b>Costo Unitario</b> | <b>\$1.420</b> |
| Hogar                 | \$1.814        |
| Oficina               | \$1.071        |

En anexo 3 se encuentra mayor detalle de parámetros y costos de transporte y despacho.

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

La implementación del negocio contempla un mes de puesta en marcha (mes 0) estimado para marzo de 2019. Lo producido en esta etapa se venderá durante el mes siguiente (abril de 2019) primer mes de operación.

A continuación se muestra un cronograma de la implementación del proyecto.

|                           | 2do Sem<br>2017 | 1er Sem<br>2018 | 2do Sem<br>2018 | 1er Sem<br>2019 | 2do Sem<br>2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Oportunidad de Negocio    | ■               |                 |                 |                 |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Idea de Negocio           | ■               |                 |                 |                 |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Plan de Negocio           |                 | ■               |                 |                 |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Levantamiento de Capital  |                 | ■               |                 |                 |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Diseño de Marca           |                 |                 | ■               |                 |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Constitución Sociedad     |                 |                 | ■               |                 |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Búsqueda de Proveedores   |                 |                 | ■               |                 |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Arriendo Local            |                 |                 |                 | ■               |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Remodelación Local        |                 |                 |                 | ■               |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Contratación del Personal |                 |                 |                 | ■               |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Desarrollo Plataforma Web |                 |                 |                 | ■               |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Compra de Insumos         |                 |                 |                 | ■               |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Inicio Operación          |                 |                 |                 | ■               |                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Plan de Marketing         |                 |                 |                 | ■               | ■               | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |
| Producción en Equilibrio  |                 |                 |                 |                 | ■               |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Producción en Régimen     |                 |                 |                 |                 | ■               | ■    |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Expansión Negocio         |                 |                 |                 |                 |                 | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    | ■    |

El capital requerido para el proyecto asciende a \$138,6 millones desglosados en: \$14,1 millones en equipos y maquinarias, \$22,4 millones en Publicidad en instalaciones y \$102,1 millones en capital de trabajo.

A continuación se muestra una tabla con el detalle del costo de capital del negocio:

|                                      | 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       | Mes 13     | Total          |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|----------------|
| <b>Costo de Capital (miles \$)</b>   | <b>43.773</b> | <b>17.142</b> | <b>15.410</b> | <b>11.781</b> | <b>9.933</b> | <b>9.295</b> | <b>9.749</b> | <b>8.117</b> | <b>5.420</b> | <b>2.135</b> | <b>855</b> | <b>1.874</b> | <b>2.406</b> | <b>698</b> | <b>138.588</b> |
| <b>Equipos/Maq. (miles \$)</b>       | <b>14.100</b> |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | <b>14.100</b>  |
| Refrigeradores                       | 200           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 200            |
| Frigoríficos                         | 3.000         |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 3.000          |
| Utensilios de cocina                 | 200           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 200            |
| Cocina industrial                    | 700           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 700            |
| Maquina selladora                    | 1.500         |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 1.500          |
| Pesas                                | 100           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 100            |
| Plancha churrasquera                 | 300           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 300            |
| Abatidor                             | 4.000         |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 4.000          |
| Mesones de acero inox.               | 400           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 400            |
| Campanas                             | 300           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 300            |
| Hornos                               | 600           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 600            |
| Carros bandejeros                    | 300           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 300            |
| Sist. aire acondicionado             | 1.000         |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 1.000          |
| Lavaderos                            | 500           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 500            |
| Lavamanos                            | 300           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 300            |
| Estantes de acero inox.              | 200           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 200            |
| Utensilios de aseo                   | 200           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 200            |
| Lockers                              | 300           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 300            |
| <b>Otros (miles \$)</b>              | <b>22.404</b> |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | <b>22.404</b>  |
| Publicidad                           | 12.318        |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 12.318         |
| Marketing digital - otros            | 12.318        |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 12.318         |
| Instalaciones                        | 10.087        |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 10.087         |
| Arriendo de local                    | 2.417         |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 2.417          |
| Luz, Agua                            | 670           |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 670            |
| Remodelación                         | 7.000         |               |               |               |              |              |              |              |              |              |            |              |              |            | 7.000          |
| <b>Capital de Trabajo (miles \$)</b> | <b>7.268</b>  | <b>17.142</b> | <b>15.410</b> | <b>11.781</b> | <b>9.933</b> | <b>9.295</b> | <b>9.749</b> | <b>8.117</b> | <b>5.420</b> | <b>2.135</b> | <b>855</b> | <b>1.874</b> | <b>2.406</b> | <b>698</b> | <b>102.084</b> |

Los recursos requeridos para la puesta en marcha (mes 0) son los siguientes:

|   |                  |
|---|------------------|
| Q Insumos Comprados (exp. en cant. de menús)        | 60               |
| Q Saldo Insumos (exp. en cantidad de menús)         | 55               |
| Q Menús Producidos                                  | 5                |
| Q Saldo Menús Terminados                            | 5                |
| <b>Total Inventario final del período</b>           | <b>\$332.639</b> |
| Insumos (10% ventas próximo período)                | \$242.017        |
| Ingredientes (\$)                                   | \$219.516        |
| Envasado (\$)                                       | \$22.500         |
| Terminado   | \$90.623         |
| Menús Diarios (para entrega a oficina al día sgte.) | \$90.623         |

|                                      |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| <b>Costo Operación Cocina (/mes)</b> | <b>\$332.639</b> |
| Variable                             | \$264.067        |
| Insumos                              | \$264.067        |
| Ingredientes                         | \$239.516        |
| Envases/Bolsas de Papel              | \$24.550         |
| Fijo                                 | \$68.573         |
| Mano de Obra                         | \$68.573         |
| Cocinero Jefe (1)                    | \$47.046         |
| Ayudantes de Cocina (2)              | \$21.527         |
| Instalaciones*                       | \$0              |

(\*) En el período de puesta en marcha, los costos de las instalaciones son considerados como parte del capital de inversión.

La fase inicial del negocio contempla una capacidad instalada cercana a los 500 menús diarios. La razón de ello es que el costo de una ampliación posterior a la puesta en marcha es mucho más costosa que el pago “extra” inicial por sobrecapacidad. Por otro lado, la logística de distribución, con distintos horarios de despachos durante el día, no restringe los horarios de producción, reduciendo al mínimo el tiempo ocioso de la cocina.

Para el caso del despacho, la cantidad de vehículos que componen la flota, está directamente relacionado con la cantidad de despachos diarios que se deban realizar. Así, en los primeros períodos la cantidad de vehículos irá incrementándose según aumenten las ventas y, por ende, la cantidad de despachos. Tomando en cuenta el análisis de sensibilidad de flotas, se llegó a la siguiente proyección para los primeros meses de operación.

|                                    | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Transporte diario (cantidad menús) | 10    | 25    | 35    | 40    | 50    | 60    | 75    | 95    | 100   |
| Despacho Hogar                     | 5     | 12    | 16    | 19    | 23    | 28    | 35    | 45    | 47    |
| Despacho Oficina                   | 5     | 13    | 19    | 21    | 27    | 32    | 40    | 50    | 53    |
| Cantidad de Vehículos              | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 2     | 2     | 2     |

|                                    | MES 10 | MES 11 | MES 12 | MES 13 | MES 14 | MES 15 | MES 16 | MES 17 | MES 18 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Transporte diario (cantidad menús) | 110    | 120    | 135    | 150    | 160    | 170    | 180    | 190    | 200    |
| Despacho Hogar                     | 52     | 57     | 64     | 71     | 75     | 80     | 84     | 89     | 94     |
| Despacho Oficina                   | 58     | 63     | 71     | 79     | 85     | 90     | 96     | 101    | 106    |
| Cantidad de Vehículos              | 2      | 3      | 3      | 3      | 3      | 3      | 4      | 4      | 4      |

Tal como se aprecia en el cuadro anterior, el régimen de operación de 200 menús diarios se alcanzaría en el mes 18.

Cabe destacar que nivel de ventas de equilibrio (utilidad neta = 0) equivale a 135 menús diarios, nivel que se alcanza en el mes 13 (150 menús vendidos).

#### **5.4. Dotación**

El personal requerido para el negocio está vinculado a las etapas de crecimiento del mismo y a la demanda que tenga el negocio, para efectos de la evaluación y en base al plan de crecimiento de la empresa:

- Etapa de Inicial
- Etapa de Crecimiento
- Etapa de Régimen

En la etapa inicial de negocio se requerirá un personal de staff (fijo) el que contemple un administrador de negocio con experiencia en el rubro de la alimentación, un cocinero y un ayudante de cocina que inicialmente también realizará las funciones de repartidor, los días en la semana que estén contemplados los repartos.

Como personal part time durante todas las etapas del negocio contaremos con la asesoría de un/a nutricionista y un ingeniero/a en alimentos. En el caso de la asesoría nutricional para la confección de los menús y en el caso del ingeniero en alimento para la generación de procedimientos e instructivos para la manipulación de los alimentos y su correcta preservación.

En la etapa de crecimiento del negocio se incorporará al staff un conductor encargado de los repartos.

Cabe destacar, que es relevante que todos nuestros/as colaboradores/as conozcan el origen, propósito y filosofía de la empresa, para ello antes de la operación es fundamental entregarles un plan de formación que contemple antecedentes de la compañía, normativa medioambiental y sanitaria, atención al cliente y procedimientos de la empresa.

En anexo 4, se puede apreciar el perfil requerido para cada cargo.



## **VI. Equipo del proyecto**

El equipo que conformará el proyecto está compuesto por el equipo gestor integrado 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, part time.

### **6.1 Equipo gestor**

Los profesionales que integran el equipo gestor

Jessica Rojas: Ingeniera Civil Industrial, con 10 años de experiencia laboral, 8 de los cuales los ha desempeñado en minería como encargada de procesos de recursos humanos tales como: Reclutamiento y Selección, desarrollo, relaciones laborales y optimización de procesos.

José Manuel Schulz: Ingeniero Civil Industrial, con 11 de experiencia laboral, 8 de los cuales en Minería principalmente en evaluación y control de proyectos de inversión para Codelco.

Respecto a la experiencia asociada al negocio, ambos profesionales son adherentes a la comida saludable, prefiriendo por años la comida orgánica y alimentación equilibrada, adquiriendo un know how producto de este estilo de vida.

Respecto al rol que tendrá cada uno en el negocio, Jessica Rojas será la Gerente de Operaciones, encargada de todo el proceso de generación de menús y el proceso de distribución. Por otro lado, José Manuel Schulz tendrá a cargo la administración financiera y contable del negocio.

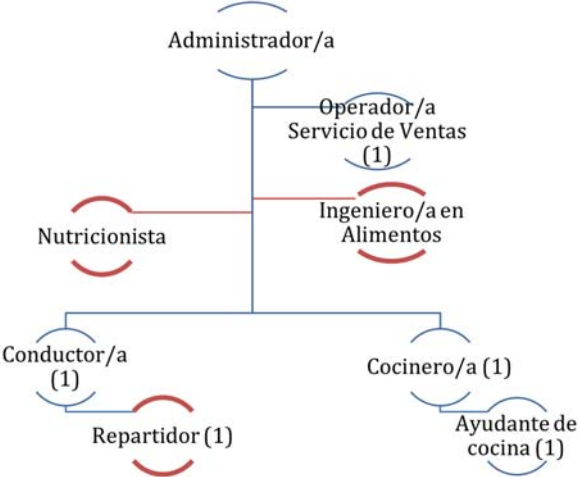
Se adjuntan los Cvs de los profesionales en Anexo 5.

### **6.2 Estructura organizacional**

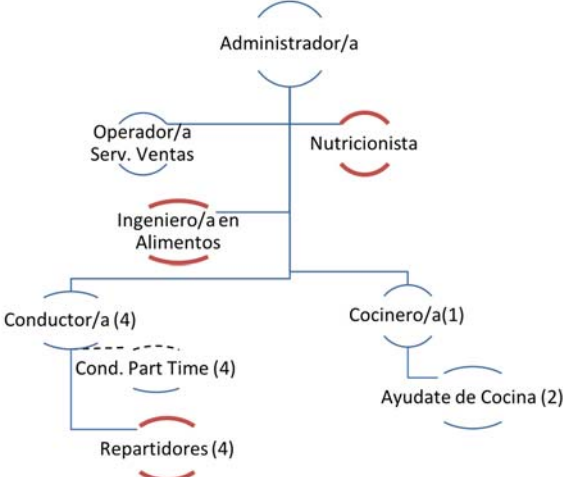
En sus inicios la empresa considerará la contratación temporal part time de dos profesionales que asesorarán en la confección de los menús (marcados en rojo en las siguientes estructuras dotacionales), generando procedimientos e instructivos para la manipulación conservación, etiquetado y distribución 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.

**Dotación Etapa Inicial:**

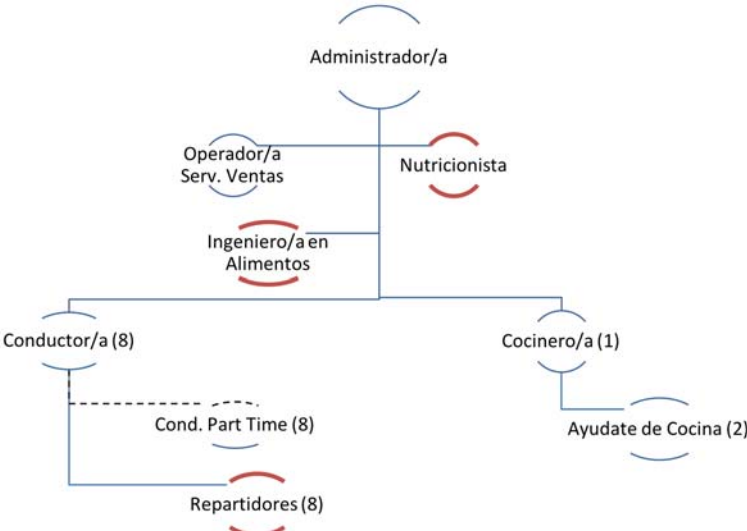


**Dotación Fase 1 (mes 18):**



**Dotación Fase 2 (mes 25):**

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.



### 6.3 Incentivos y compensaciones

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.

A continuación, se detallan las rentas mensuales y anuales de los diferentes cargos:

| Cargos                   | Sueldo Base | Incentivo Variable Mensual | Renta bruta Mensual | Aguinaldos Anual | Gratificación Anual | Adicionales Anuales Mensualizadas | Renta bruta Mensual |
|--------------------------|-------------|----------------------------|---------------------|------------------|---------------------|-----------------------------------|---------------------|
| Administrador            | \$1.000.000 | \$200.000                  | \$1.200.000         | \$100.000        | \$250.000           | \$29.167                          | \$1.229.167         |
| Cocinero                 | \$763.889   | \$152.778                  | \$916.667           | \$100.000        | \$190.972           | \$24.248                          | \$940.915           |
| Ayudantes de Cocina      | \$345.833   | \$69.167                   | \$415.000           | \$100.000        | \$86.458            | \$15.538                          | \$430.538           |
| Nutricionista Part Time  | \$625.000   | \$125.000                  | \$750.000           | \$100.000        | \$156.250           | \$21.354                          | \$771.354           |
| Ing. Alimentos Part Time | \$625.000   | \$125.000                  | \$750.000           | \$100.000        | \$156.250           | \$21.354                          | \$771.354           |
| Choferes Full time       | \$333.333   | \$66.667                   | \$400.000           | \$100.000        | \$83.333            | \$15.278                          | \$415.278           |
| Repartidor Part Time     | \$150.000   | \$30.000                   | \$180.000           | \$100.000        | \$37.500            | \$11.458                          | \$191.458           |
| Op. Servicio de Ventas   | \$333.333   | \$66.667                   | \$400.000           | \$100.000        | \$83.333            | \$15.278                          | \$415.278           |

## VII. Plan Financiero

En este capítulo se presentan los principales reportes financieros de nuestro negocio.

Los supuestos utilizados son los siguientes:

- La evaluación del proyecto se realiza a 5 años.
- El nivel de ventas en régimen de operación para la primera etapa se considera en 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 principales estados financieros se presentan a continuación:

### Estado de Resultados:

| Estado de Resultados (mill \$)                | M 1          | M 2          | M 3          | M 4          | M 5          | M 6          | M 7          | M 8          | M 9          | M 10         | M 11         | M 12         | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4        | AÑO 5        |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos x Venta</b>                       | <b>2,4</b>   | <b>6,1</b>   | <b>8,4</b>   | <b>9,7</b>   | <b>12,1</b>  | <b>14,5</b>  | <b>18,1</b>  | <b>22,8</b>  | <b>23,9</b>  | <b>26,3</b>  | <b>28,7</b>  | <b>32,1</b>  | <b>205</b> | <b>533</b> | <b>772</b> | <b>1.165</b> | <b>1.263</b> |
| Menús   | 2,4          | 6,1          | 8,4          | 9,7          | 12,1         | 14,5         | 18,1         | 22,8         | 23,9         | 26,3         | 28,7         | 32,1         | 205        | 533        | 772        | 1.100        | 1.170        |
| Snack Estudiantes                             | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0          | 0          | 0          | 65           | 94           |
| <b>(-) Costos de Venta (Gasto Prod.)</b>      | <b>5,3</b>   | <b>6,9</b>   | <b>7,7</b>   | <b>8,1</b>   | <b>9,0</b>   | <b>9,9</b>   | <b>11,6</b>  | <b>13,4</b>  | <b>13,8</b>  | <b>14,7</b>  | <b>15,6</b>  | <b>16,9</b>  | <b>133</b> | <b>259</b> | <b>352</b> | <b>510</b>   | <b>551</b>   |
| Menús   | 5,3          | 6,9          | 7,7          | 8,1          | 9,0          | 9,9          | 11,6         | 13,4         | 13,8         | 14,7         | 15,6         | 16,9         | 133        | 259        | 352        | 476          | 501          |
| Snack Estudiantes                             | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0          | 0          | 0          | 35           | 50           |
| <b>(=) Utilidad (Pérdida) Bruta</b>           | <b>-2,8</b>  | <b>-0,9</b>  | <b>0,7</b>   | <b>1,6</b>   | <b>3,1</b>   | <b>4,6</b>   | <b>6,5</b>   | <b>9,4</b>   | <b>10,1</b>  | <b>11,6</b>  | <b>13,1</b>  | <b>15,2</b>  | <b>72</b>  | <b>275</b> | <b>419</b> | <b>654</b>   | <b>712</b>   |
| Margen Bruto                                  | -117%        | -14%         | 9%           | 16%          | 26%          | 32%          | 36%          | 41%          | 42%          | 44%          | 46%          | 47%          | 35%        | 51%        | 54%        | 56%          | 56%          |
| <b>(-) Gastos de Venta</b>                    | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>2,2</b>   | <b>2,2</b>   | <b>2,3</b>   | <b>3,6</b>   | <b>3,7</b>   | <b>3,8</b>   | <b>3,9</b>   | <b>4,0</b>   | <b>5,3</b>   | <b>5,5</b>   | <b>40</b>  | <b>85</b>  | <b>126</b> | <b>191</b>   | <b>198</b>   |
| Costo transporte y despacho                   | 0,9          | 1,0          | 1,2          | 1,2          | 1,2          | 2,4          | 2,5          | 2,5          | 2,5          | 2,6          | 3,9          | 4,0          | 26         | 63         | 100        | 159          | 164          |
| Gasto Publicidad y Ventas                     | 1,0          | 1,0          | 1,0          | 1,1          | 1,1          | 1,1          | 1,2          | 1,3          | 1,3          | 1,4          | 1,4          | 1,5          | 14         | 22         | 26         | 32           | 34           |
| Publicidad                                    | 0,4          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 0,3          | 4          | 5          | 5          | 5            | 5            |
| Sistema de Pago                               | 0,1          | 0,1          | 0,2          | 0,2          | 0,2          | 0,3          | 0,4          | 0,4          | 0,5          | 0,5          | 0,6          | 0,6          | 4          | 10         | 15         | 21           | 22           |
| Otros   | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 0,5          | 7          | 7          | 7          | 7            | 7            |
| <b>(-) Gastos de Administración</b>           | <b>8,9</b>   | <b>8,9</b>   | <b>8,1</b>   | <b>8,1</b>   | <b>8,1</b>   | <b>8,9</b>   | <b>8,1</b>   | <b>8,1</b>   | <b>8,9</b>   | <b>8,1</b>   | <b>8,1</b>   | <b>8,9</b>   | <b>101</b> | <b>101</b> | <b>101</b> | <b>101</b>   | <b>101</b>   |
| <b>(=) EBITDA</b>                             | <b>-13,7</b> | <b>-11,7</b> | <b>-9,6</b>  | <b>-8,8</b>  | <b>-7,3</b>  | <b>-7,8</b>  | <b>-5,4</b>  | <b>-2,6</b>  | <b>-2,7</b>  | <b>-0,5</b>  | <b>-0,3</b>  | <b>0,9</b>   | <b>-69</b> | <b>89</b>  | <b>192</b> | <b>363</b>   | <b>414</b>   |
| Margen EBITDA                                 | -564%        | -193%        | -114%        | -91%         | -61%         | -54%         | -30%         | -11%         | -11%         | -2%          | -1%          | 3%           | -34%       | 17%        | 25%        | 31%          | 33%          |
| <b>(-) Depreciación y Amortización</b>        | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>1,9</b>   | <b>23</b>  | <b>7</b>   | <b>6</b>   | <b>0</b>     | <b>1</b>     |
| <b>(=) Resultado Operacional</b>              | <b>-15,6</b> | <b>-13,6</b> | <b>-11,5</b> | <b>-10,7</b> | <b>-9,2</b>  | <b>-9,7</b>  | <b>-7,3</b>  | <b>-4,5</b>  | <b>-4,6</b>  | <b>-2,4</b>  | <b>-2,2</b>  | <b>-1,0</b>  | <b>-92</b> | <b>82</b>  | <b>186</b> | <b>363</b>   | <b>414</b>   |
| Margen Operacional                            | -643%        | -225%        | -136%        | -110%        | -76%         | -67%         | -40%         | -20%         | -19%         | -9%          | -8%          | -3%          | -45%       | 15%        | 24%        | 31%          | 33%          |
| <b>(+) Otros Ingresos</b>                     | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>(-) Otros Gastos</b>                       | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>(=) EBIT</b>                               | <b>-15,6</b> | <b>-13,6</b> | <b>-11,5</b> | <b>-10,7</b> | <b>-9,2</b>  | <b>-9,7</b>  | <b>-7,3</b>  | <b>-4,5</b>  | <b>-4,6</b>  | <b>-2,4</b>  | <b>-2,2</b>  | <b>-1,0</b>  | <b>-92</b> | <b>82</b>  | <b>186</b> | <b>363</b>   | <b>414</b>   |
| <b>(-) Gastos Financieros</b>                 | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     |
| <b>(=) Utilidad/Pérdida Ejercicio AI (\$)</b> | <b>-15,6</b> | <b>-13,6</b> | <b>-11,5</b> | <b>-10,7</b> | <b>-9,2</b>  | <b>-9,7</b>  | <b>-7,3</b>  | <b>-4,5</b>  | <b>-4,6</b>  | <b>-2,4</b>  | <b>-2,2</b>  | <b>-1,0</b>  | <b>-92</b> | <b>82</b>  | <b>186</b> | <b>363</b>   | <b>414</b>   |
| <b>(-) Impuesto</b>                           | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>47</b>  | <b>98</b>    | <b>112</b>   |
| <b>(=) Utilidad/Pérdida Ejercicio DI (\$)</b> | <b>-15,6</b> | <b>-13,6</b> | <b>-11,5</b> | <b>-10,7</b> | <b>-9,2</b>  | <b>-9,7</b>  | <b>-7,3</b>  | <b>-4,5</b>  | <b>-4,6</b>  | <b>-2,4</b>  | <b>-2,2</b>  | <b>-1,0</b>  | <b>-92</b> | <b>82</b>  | <b>138</b> | <b>265</b>   | <b>302</b>   |
| Margen Neto                                   | -643%        | -225%        | -136%        | -110%        | -76%         | -67%         | -40%         | -20%         | -19%         | -9%          | -8%          | -3%          | -45%       | 15%        | 18%        | 23%          | 24%          |
| <b>Utilidad/Pérdida Acumulada DI (\$)</b>     | <b>-15,6</b> | <b>-29,2</b> | <b>-40,7</b> | <b>-51,4</b> | <b>-60,6</b> | <b>-70,3</b> | <b>-77,6</b> | <b>-82,1</b> | <b>-86,6</b> | <b>-89,0</b> | <b>-91,2</b> | <b>-92,2</b> | <b>-92</b> | <b>-10</b> | <b>128</b> | <b>393</b>   | <b>695</b>   |



## Indicadores Económicos

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.

Los cálculos respectivos se muestran a continuación:

| Parámetro                     | Símbolo | Valor | Criterio                       |
|-------------------------------|---------|-------|--------------------------------|
| Beta Desapalancado            | $\beta$ | 0,68  |                                |
| Tasa de impuesto a la renta   | T       | 27%   | Impuesto a las empresas        |
| Nivel de deuda                | D       | 0     | Este proyecto no utiliza deuda |
| Tasa libre de riesgo          | $r_f$   | 4,51% | Según Bonos BCCh a 5 años      |
| Retorno del mercado           | $r_m$   | 12,4% | Según la rentabilidad del IPSA |
| Premio por riesgo país        | $\pi_p$ | 1,0   |                                |
| Premio por start up, liquidez | $\pi_l$ | 1,5   | Aplicado sobre Beta            |

$$WACC = \frac{r_f + \beta \cdot (r_m - r_f)}{(1 + D)} \cdot \pi_p + \pi_l$$

Tasa de descuento = 11,2%

Flujo del proyecto:

| Flujo de Caja Libre (mill \$)        | M0           | M1           | M2           | M3           | M4           | M5          | M6           | M7          | M8          | M9          | M10         | M11         | M12         | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4        | AÑO 5        | AÑO 6        |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos de Efectivo x Ventas</b> | <b>0,0</b>   | <b>0,5</b>   | <b>3,1</b>   | <b>6,5</b>   | <b>8,7</b>   | <b>10,2</b> | <b>12,6</b>  | <b>15,2</b> | <b>19,0</b> | <b>23,0</b> | <b>24,4</b> | <b>26,8</b> | <b>29,4</b> | <b>180</b> | <b>521</b> | <b>745</b> | <b>1.147</b> | <b>1.260</b> | <b>86</b>    |              |
| Menús                                | 0,0          | 0,5          | 3,1          | 6,5          | 8,7          | 10,2        | 12,6         | 15,2        | 19,0        | 23,0        | 24,4        | 26,8        | 29,4        | 180        | 521        | 745        | 1.088        | 1.166        | 79           |              |
| Snack Estudiantes                    | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0         | 0,0          | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0          | 0          | 0          | 59           | 94           | 6            |              |
| Otros Ingresos (Venta Vehículos)     | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0         | 0,0          | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0          | 0          | 0          | 0            | 0            | 0            |              |
| <b>(-) Egresos de Período</b>        | <b>0,3</b>   | <b>16,7</b>  | <b>17,9</b>  | <b>18,1</b>  | <b>18,8</b>  | <b>19,7</b> | <b>22,7</b>  | <b>24,0</b> | <b>25,5</b> | <b>26,9</b> | <b>27,1</b> | <b>29,4</b> | <b>31,7</b> | <b>278</b> | <b>446</b> | <b>625</b> | <b>899</b>   | <b>960</b>   | <b>9</b>     |              |
| Operación Cocina                     | 0,3          | 5,9          | 7,1          | 7,8          | 8,4          | 9,3         | 10,3         | 12,2        | 13,5        | 14,1        | 15,0        | 16,0        | 17,3        | 137        | 260        | 356        | 513          | 551          | 0            |              |
| Transporte y Despacho                | 0,0          | 0,9          | 1,0          | 1,2          | 1,2          | 1,2         | 2,4          | 2,5         | 2,5         | 2,5         | 2,6         | 3,9         | 4,0         | 26         | 63         | 100        | 159          | 164          | 0            |              |
| Publicidad y Ventas                  | 0,0          | 1,0          | 1,0          | 1,0          | 1,1          | 1,1         | 1,1          | 1,2         | 1,3         | 1,3         | 1,4         | 1,4         | 1,5         | 14         | 22         | 26         | 32           | 34           | 0            |              |
| Gasto Administración                 | 0,0          | 8,9          | 8,9          | 8,1          | 8,1          | 8,1         | 8,9          | 8,1         | 8,1         | 8,9         | 8,1         | 8,1         | 8,9         | 101        | 101        | 101        | 101          | 101          | 0            |              |
| Impuestos                            | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0         | 0,0          | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0          | 0          | 42         | 95           | 111          | 9            |              |
| <b>Flujo Caja Act. Operación</b>     | <b>-0,3</b>  | <b>-16,2</b> | <b>-14,8</b> | <b>-11,6</b> | <b>-10,1</b> | <b>-9,5</b> | <b>-10,2</b> | <b>-8,7</b> | <b>-6,5</b> | <b>-3,8</b> | <b>-2,6</b> | <b>-2,6</b> | <b>-2,3</b> | <b>-99</b> | <b>76</b>  | <b>120</b> | <b>248</b>   | <b>300</b>   | <b>76</b>    |              |
| <b>(+/-) Desfase IVA</b>             | <b>-6,9</b>  | <b>-0,9</b>  | <b>-0,7</b>  | <b>-0,2</b>  | <b>0,1</b>   | <b>0,2</b>  | <b>0,4</b>   | <b>0,6</b>  | <b>1,0</b>  | <b>1,7</b>  | <b>1,8</b>  | <b>0,7</b>  | <b>-0,2</b> | <b>5</b>   | <b>-1</b>  | <b>-2</b>  | <b>-1</b>    | <b>0</b>     | <b>6</b>     |              |
| <b>(-) Inversiones</b>               | <b>36,5</b>  | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>2</b>     | <b>0</b>     |
| Inversión Inicial en Activos         | 36,5         | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0         | 0,0          | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0          | 0          | 0          | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Otras Inversiones (OP. Compra Le     | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0          | 0,0         | 0,0          | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0,0         | 0          | 0          | 0          | 0            | 0            | 2            | 0            |
| <b>(+) Valor de Terminal</b>         | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0,0</b>  | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>   | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>1.536</b> |
| <b>Flujo de Caja Libre</b>           | <b>-43,8</b> | <b>-17,1</b> | <b>-15,4</b> | <b>-11,8</b> | <b>-9,9</b>  | <b>-9,3</b> | <b>-9,7</b>  | <b>-8,1</b> | <b>-5,4</b> | <b>-2,1</b> | <b>-0,9</b> | <b>-1,9</b> | <b>-2,4</b> | <b>-94</b> | <b>75</b>  | <b>118</b> | <b>246</b>   | <b>298</b>   | <b>1.618</b> |              |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| Total Inversión (mill \$) | 139   |
| Inversiones en Activos    | 36,5  |
| Capital de Trabajo        | 102,1 |

Al evaluar el flujo del proyecto mensualizado, los resultados son los siguientes:

VAN = \$ 1.279 millones

TIR = 73% anual

A la vista de los resultados, se considera que la implementación del plan de negocio resulta altamente atractivo.

### **Sensibilización de Resultados**

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.

## VIII. Riesgos críticos

De acuerdo al modelo de nuestro negocio y al producto y servicio propuesto los principales riesgos están definidos en la definición del mercado objetivo, localización y factores establecidos en el proceso de operación. Para la mitigación de estos riesgos, la compañía ha tomado una serie de medidas que se detallan a continuación:

| <b>Factores Críticos</b>                          | <b>Plan de Mitigación</b>   |
|---|---|
| Sistema de distribución                           | Internalización del Servicio - Generación de Leasing  |
|   | Contratación de conductores full time   |
|   | Diseño de rutas y definición de horarios de repartos  |
| Imagen corporativa                                | Proceso de Reclutamiento y Selección del personal   |
|   | Capacitación del personal - Certificación de competencias                                   |
|   | Estandarización de Uniformes de trabajo   |
|   | Vehículos de repartos con logos y promoción de la compañía                                  |
| Cumplimiento de normativa sanitaria               | Asesoría experta de profesionales respecto a la normativa sanitaria y medio ambiental       |
|   | Capacitación del personal - Certificación de competencias                                   |
|   | Adecuación 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   |
|   | Generación de perfiles de la empresa en redes sociales                                      |
|   | Publicidad mediante influencers   |
|   | Costo adquisición cliente, ticket promedio, frecuencia de compra, churn rate, ciclo de vida |
| Definición de Menú                                | Contratación de Chef con experiencia en comida saludable                                    |
|   | Asesoría de nutricionista e ingeniero en alimentos  |
|   | Generación de recetas de acuerdo a necesidades de consumidores                              |
|   | Análisis previo de recetas y estandarización de las mismas                                  |
| Baja diferenciación del servicio con competidores | Se establece reparto en oficinas  |
|   | Los precios establecidos por los menús son un 20% más bajo que la competencia               |



## IX. Propuesta Inversionista

Para poder dar curso a nuestro negocio, se requiere una inversión inicial de \$113 millones, por lo que consecución de financiamiento resulta primordial para la implementación de esta iniciativa. Para ello, se ha preparado la siguiente propuesta para inversionista.

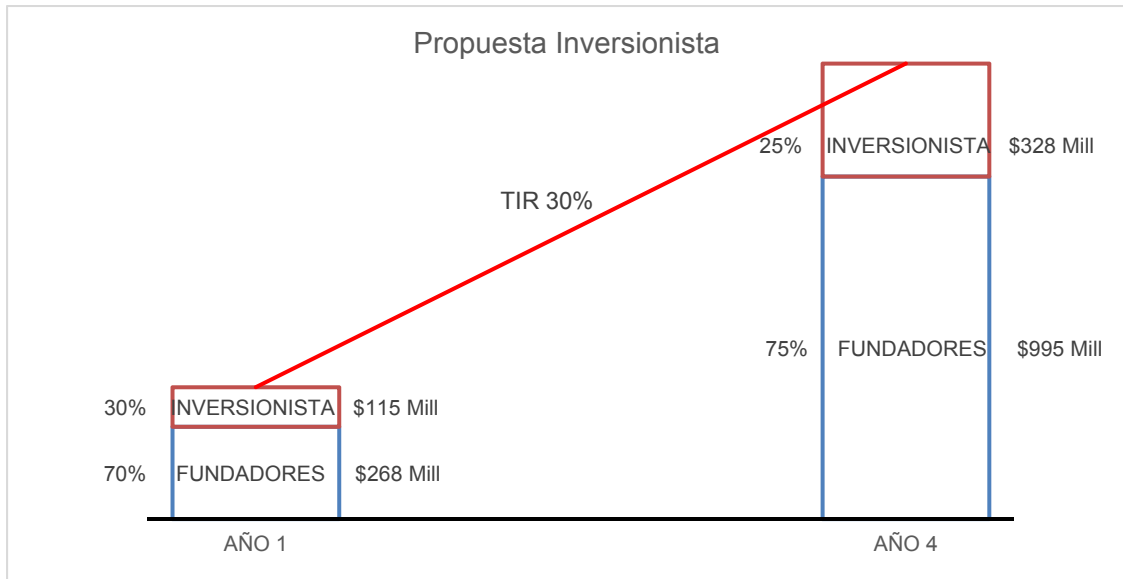
### Propuesta para Inversionista

- 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

Nota: La oferta permita alcanzar un TIR para el inversionista de 30% considerando el escenario base del business plan.

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.



Con el aporte del inversionista de \$115 millones, más el plan de negocio, trabajo y aporte de \$24 millones de los fundadores/gestores, se puede pasar de un valor empresa de \$383 millones a \$1.323 millones en 4 años. Notar que la participación de los fundadores se incrementa desde un 70% a un 75% y sus acciones se incrementan desde \$268 millones a \$995 millones. Si bien el Inversionista disminuye su participación de 30% a 25%, ve incrementado el valor de sus acciones de \$115 millones (aporte) a \$328 millones.

## **X. Conclusiones**

Este Plan de Negocio identifica y ofrece una solución a la creciente demanda de comida preparada saludable y/o especial, la que actualmente no se encuentra satisfecha.

Para evaluar el atractivo del negocio, se analizaron los siguientes aspectos:

- Definición del mercado objetivo.
- Tendencia de alimentación saludable como un estilo de vida.
- Leyes y políticas sociales que promueven la alimentación saludable.
- Baja disponibilidad y tiempo para cocinar en el Chile actual.
- Indicadores económicos favorables:
  - TIR = 73%
  - VAN = \$1.278 millones, a una tasa de descuento de 11,2%
  - Inversión Total = \$138,6 millones
- Proceso de generación del producto simple.
- Pocos competidores en el mercado.

Acorde al análisis realizado y a los antecedentes expuestos, se concluye que el negocio representa una oportunidad atractiva para invertir. El momento en que se implemente el plan, es de suma importancia para lograr el éxito, puesto que se está frente a un mercado de nicho con bajas barreras de entrada, en una etapa de introducción y donde ya existen oferentes.

Respecto a los competidores, Be Healthy Food posee un plan logístico que optimiza los recursos de la compañía al incluir despacho a oficinas en horarios diferentes al despacho los hogares, reduciendo así los costos, posibilitando ofrecer mejores precios y aumentando el margen de ganancia, lo que reafirma lo atractivo que resulta la inversión e implementación de este Plan de Negocio.

## **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/](http://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

## Anexos

### Anexo 1 – Análisis de Sensibilidad de Flota

A continuación, se presenta el análisis de sensibilidad de flota.

| Cant. Vehículos | Capacidades Máximas de Despachos Diarios | Desglose Capacidades Máximas de Despachos Diarios. |                |
|-----------------|--|--|----------------|
|                 |  | Menús Hogar  | Menús Oficinas |
| 1               | 58                                       | 27   | 31             |
| 2               | 115                                      | 54   | 61             |
| 3               | 172                                      | 81   | 91             |
| 4               | 228                                      | 107  | 121            |
| 5               | 285                                      | 134  | 151            |
| 6               | 342                                      | 161  | 181            |
| 7               | 398                                      | 187  | 211            |
| 8               | 455                                      | 214  | 241            |
| 9               | 486                                      | 228  | 258            |

A modo de ejemplo, para las ventas en régimen de operación de fase 1, estimadas en 200 menús diarios, se requerirían 8 vehículos si se despachara solo a domicilio (■). Sin embargo, al distribuir los despachos en casas y oficinas, se podría alcanzar la misma cantidad de entregas con 4 vehículos (■).

Dada la zona geográfica en que se realizarán los despachos y los precios de arriendo de los locales, se ha optado por la comuna de Recoleta como lugar de localización de la planta.

## **Anexo 2 – Etapas y Procesos de Operación Cocina**

### **Etapa de Recepción y Almacenamiento**

Esta etapa, requiere un área fuera de la cocina y comunicada directamente con la zona de estacionamiento para la ágil descarga de las provisiones. Contará con un refrigerador para frutas y verduras, otro para lácteos y un congelador para carnes, pescados y mariscos. Además, deberá existir un área separada para los envases, artículos de aseo, etc. Por último, se debe considerar un lavamanos, secador y jabón desinfectante. Con todo esto, se podrá realizar una adecuada Recepción y Almacenamiento de Materias Primas e Insumos.

### **Etapa de Adelantamiento y Preliminares**

Para esta etapa, se debe contar con un espacio dentro de la cocina que contenga un refrigerador, un sector de lavado (lavadero doble), mesones de acero inoxidable, estante metálicos y un lavamanos con secador y desinfectante.

El objetivo de esta parte del proceso es dejar los alimentos listos para su preparación y cocción o el armado de los platos para aquellos que no necesitan cocción.

Los procesos de esta etapa son:

Almacenamiento Pre cámara: consiste en descongelar los alimentos tales como carnes, pesados y mariscos para lo que se disponen en un refrigerador a una tempera de 6°C app.

Funciones Preliminares: también llamado adelantamiento, aquí se realiza el lavado y limpieza de los alimentos y las primeras labores de preparación de los mismos tales como pelado de verduras, corte y picado, etc.

### **Etapa de Preparación de Alimentos Calientes**

El área requerida debe contar con: cocina de 8 platos, plancha churrasquera, tres hornos, campana que cubra todas las fuentes de calor (incluyendo hornos), abatidor (para

enfriamiento de alimentos), mesones de acero inoxidable, carros bandejeros, ollas, sartenes y utensilios varios.

Preparación y Cocción de Alimentos: consiste en “el cocinar” propiamente tal.

Enfriado de Alimentos: Debido a que la temperatura ideal para la proliferación de microorganismos se encuentra entre los 20 y 40°C, es recomendable que el proceso de enfriado de alimentos (se envasan fríos) pase lo más rápido posible por el rango de temperatura mencionado. Para ello, las preparaciones calientes recién cocinadas se disponen en un equipo llamado abatidor que posibilita un enfriado rápido.

### **Etapa de Armado y Envasado de Platos**

Llevar a cabo esta etapa requiere de un “cuarto frío”, que corresponde a un área de la cocina, la cual no necesariamente debe estar aislada, pero requiere una temperatura de 10°C. También se requerirán mesones de acero inoxidable.

Porcionamiento, Preparación y Armado de Platos: el objetivo de este proceso es disponer de los platos armados en sus respectivos recipientes, según especificaciones de peso y requerimientos nutricionales de cada cliente.

Envasado y Rotulado de Platos: La primera parte consiste en el cerrado y sellado de cada plato (puede considerar sellado al vacío). Posteriormente, utilizando etiquetas adhesivas con toda la información nutricional de los platos, éstos son rotulados.

### **Etapa de Armado de Pedidos y Despacho**

Esta etapa, requiere un área fuera de la cocina y comunicada directamente con la zona de estacionamiento para la ágil carga de los productos terminados. Contará con tres refrigeradores: uno refrigerador para frutas y ensaladas, otro para lácteos y postres preparados y el último para los alimentos cocidos. También se requieren estantes para los alimentos que no requieren refrigeración (por ejemplo snacks) y para los materiales de embalaje.

Los procesos de esta etapa son:

Almacenamiento de Productos Terminados: Los platos terminados son dispuestos en sus respectivos refrigeradores o estante, para que queden disponibles para el armado de menús.

Armado y Envasado de Menús: Se juntan y envasan todos los platos que componen cada menú diario. Según la variedad de platos y combinaciones de los mismos, será la variedad de menús que se dispongan.

Armado de Pedidos: Se reúnen y agrupan todos los menús que serán distribuidos en cada vehículo de despacho.

Despacho de Pedidos: Finalmente los pedidos son dispuesto en los vehículos de despacho, con lo que se da por finalizada la operación de la cocina y se da inicio al proceso de despacho.

### **Transversales**

Como apoyo a los procesos principales, se encuentran aquellas actividades que son transversales y paralelas al flujo de producción, las que se indican a continuación:

- Lavado de Utensilios de Cocina
- Secado y Guardado de Utensilios de Cocina
- Recolección de Basura
- Disposición de Basura
- Limpieza y Sanitización de Instalaciones
- Control de Plagas



### Anexo 3 – Costos de Operación y Logística

#### Costo de Operación Cocina

Considerando una operación en régimen en fase 1 de 200 menús producidos diariamente, se tienen los siguientes parámetros mensuales:

|   |       |
|---|-------|
| Q Insumos Comprados (exp. en cantidad de menús) | 4.000 |
| Q Saldo Insumos (exp. en cantidad de menús)     | 1.072 |
| Q Menús Producidos                              | 4.000 |
| Q Saldo Menús Terminados                        | 106   |

|   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Total Inventario final del período</b>           | <b>\$5.329.955</b> |
| Insumos (10% ventas próximo período)                | \$4.729.412        |
| Ingredientes (\$)                                   | \$4.289.716        |
| Envasado (\$)                                       | \$439.696          |
| Terminado   | \$600.543          |
| Menús Diarios (para entrega a oficina al día sgte.) | \$600.543          |

|                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| <b>Costo Operación Cocina</b> | <b>\$22.661.991</b> |
| Variable                      | \$17.640.000        |
| Insumos                       | \$17.640.000        |
| Ingredientes                  | \$16.000.000        |
| Envases/Bolsas de Papel       | \$1.640.000         |
| Fijo                          | \$5.021.991         |
| Mano de Obra                  | \$1.801.991         |
| Cocinero Jefe (1)             | \$940.915           |
| Ayudantes de Cocina (2)       | \$861.076           |
| Instalaciones                 | \$3.220.000         |
| Arriendo de local             | \$2.500.000         |
| Mantención                    | \$50.000            |
| Luz, Agua, Gas                | \$670.000           |

|                         |                |
|-------------------------|----------------|
| <b>Costo Unitario</b>   | <b>\$5.665</b> |
| Costo Variable Unitario | \$4.410        |
| Costo Fijo Unitario     | \$1.255        |

## Logística de Despacho y Transporte

Con la producción en régimen, estimada para la primera etapa en 200 menús diarios, los parámetros de logística son los siguientes:

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Transporte diario (cantidad menús)</b>                | <b>200</b>         |
| Despacho Hogar   | 94                 |
| Despacho Oficina   | 106                |
| <b>Cantidad de Vehículos</b>                             | <b>4</b>           |
| <b>Costo transporte y despacho (\$ mensuales)</b>        | <b>\$5.680.174</b> |
| Variable   | \$1.239.435        |
| Despacho Hogar   | \$1.192.655        |
| Despacho Oficina   | \$46.781           |
| Fijo   | \$4.440.738        |
| Remuneraciones Choferes Full Time (Despacho Hogar)       | \$1.661.111        |
| Remuneraciones Choferes Part Time (Despacho Oficina)     | \$830.556          |
| Remuneraciones Repartidores Part Time (Despacho Oficina) | \$765.833          |
| Flota Vehículos  | \$1.183.238        |

Los costos unitarios de transporte por cada despacho son los que se indican a continuación:

|                       |                |                       |                |
|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| <b>Costo Unitario</b> | <b>\$1.420</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>\$1.420</b> |
| Variable              | \$310          | Hogar                 | \$1.814        |
| Hogar                 | \$634          | Fijo                  | \$1.179        |
| Oficina               | \$22           | Variable              | \$634          |
| Fijo                  | \$1.110        | Oficina               | \$1.071        |
| Hogar                 | \$1.179        | Fijo                  | \$1.049        |
| Oficina               | \$1.049        | Variable              | \$22           |

#### Anexo 4 – Descripciones y Perfiles de Cargo

| Equipo de trabajo     | Requisitos  |
|-----------------------|---|
| 1 Administrador       | <p>Formación: Técnico en administrador de empresa.</p> <p>Experiencia: A lo menos 5 años de experiencia en administración de restaurantes y/o casinos.</p> <p>Principales Funciones: Responsable de administrar el negocio: la planificación y la administración de personal, compra, almacenaje y venta de productos y servicios, control contable financiero; apoyar a la dirección y asegurar la satisfacción del cliente, velando por la generación de un proceso eficiente que cumpla la normativa sanitaria vigente y los procedimientos de la empresa.</p>   |
| 1 Cocinero Jefe       | <p>Formación: Técnico de nivel superior en artes culinarias ó Técnico de Nivel Superior en Gastronomía Internacional y Tradicional Chilena</p> <p>Experiencia: A lo menos 5 años de experiencia en restaurantes y/o casinos, deseable 3 años de experiencia en restaurantes de comida saludable.</p> <p>Principales Funciones: Responsable de la generación menú, de acuerdo al perfil de los consumidores de la compañía y según las recomendaciones entregadas por el/la profesional nutricionista e Ingeniero/a en alimentos, buscando estandarizar todas las recetas, asegurando un control de costos y de materia prima en el negocio.</p> |
| 2 Ayudantes de Cocina | <p>Formación: Técnico de nivel superior en artes culinarias ó Técnico de Nivel Superior en Gastronomía Internacional y Tradicional Chilena.</p> <p>Licencia de conducir clase B</p> <p>Experiencia: Deseable 2 años de experiencia laboral en restaurantes, como maestro de cocina o ayudante de cocina.</p> <p>Principales Funciones: Apoya la ejecución de las recetas establecidas en la empresa de acuerdo a las normativas sanitaria vigente y los procedimientos. En caso que las necesidades operacionales lo requieran, realiza repartos de los productos.</p>  |

| Equipo de trabajo       | Requisitos  |
|-------------------------|---|
| Nutricionista Part Time | <p>Formación: Titulado de Nutricionista</p> <p>Experiencia: a lo menos dos años de experiencia laboral</p> <p>Principales Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar minutas (menú) respecto a los requerimientos de los consumidores, entregando la información/asesoría nutricional para cada uno de éstos.</li> <li>2. Capacitar al personal, respecto a procesos y procedimientos que permitan mejorar y especializarse en contenidos atinentes a su función.</li> <li>3. Generar registros de formularios de control de supervisión organoléptica, inventario de alimentos de bodega menor, de raciones del menú.</li> <li>4. Desarrollar permanentemente una planificación y manuales que permitan la correcta ejecución de las actividades de la empresa.</li> </ol> |
| Ing. Alimentos          | <p>Formación: Titulado en Ingeniería en Alimentos.</p> <p>Experiencia: A lo menos 5 años de experiencia en el rubro de la alimentación.</p> <p>Principales Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concebir y diseñar el proceso de producción de la empresa.</li> <li>2. Generar procedimientos de manipulación de alimento y almacenamiento.</li> <li>3. Generar y ejecutar planes de capacitación a los trabajadores.</li> </ol>  |

| Equipo de trabajo | Requisitos  |
|-------------------|---|
| Conductores       | <p>Formación: Enseñanza media completa</p> <p>Licencia de conducir clase B (revisión de hoja de vida del conductor)</p> <p>Principales Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar y planificar las rutas de distribución de los pedidos cumpliendo con los horarios de despacho y necesidades de los clientes según procedimiento de la empresa.</li> <li>2. Chequear diariamente en forma minuciosa el estado del funcionamiento del vehículo de reparto, preocupándose de realizar las respectivas mantenciones y realizando la limpieza interior y exterior del vehículo.</li> <li>3. Cumplir con las normas sanitarias vigentes, leyes del tránsito y procedimientos de la empresa.</li> <li>4. Dar un excelente servicio al cliente.</li> </ol>   |
| Repartidores      | <p>Formación: Enseñanza media completa</p> <p>Licencia de conducir clase B (revisión de hoja de vida del conductor)</p> <p>Principales Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir cabalmente con la política de servicio de la empresa en lo referente a tiempos de entrega, gentileza en el trato diario y calidad del producto.</li> <li>2. Realiza el servicio de despacho de productos conforme la política de servicio al cliente y procedimientos de la empresa.</li> <li>3. Entrega siempre a su jefe directo los comentarios y sugerencias que son proporcionados por cada cliente respecto a la calidad del servicio y el producto.</li> <li>4. Ordena minuciosamente las cajas y contenedores en el interior del vehículo de reparto, asegurando la carga si fuera necesario y manteniéndola dentro de los márgenes del vehículo.</li> <li>5. Limpia y lava los contenedores prolijamente.</li> </ol> |

| Equipo de trabajo              | Requisitos  |
|--------------------------------|---|
| Operador de Servicio de Ventas | <p>Formación: Técnico en administrador de empresa.</p> <p>Experiencia: a lo menos dos años de experiencia en atención al cliente y trabajos administrativos. Nivel medio de herramientas Microsoft office y manejo avanzado de redes sociales.</p> <p>Principales Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proporcionar a los clientes información y soporte con relación a los menús y sus planes.</li> <li>2. Se encarga de canalizar los pedidos, las quejas, reclamos y sugerencias de los consumidores.</li> <li>3. Atiende los llamados telefónicos, correo electrónico, redes sociales, portales de internet o atiende de manera personal a los clientes.</li> </ol> <p>Habilidades: Facilidad de comunicación, manejo óptimo de las relaciones interpersonales, entusiasmo y cordialidad, excelente dicción, modulación y presencia, capacidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo.</p> |

## **Anexo 5 – CV de Equipo Gestor**

# **JESSICA CAROLINA ROJAS R.**

## **GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INGENIERÍA**

### **TITULADA DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL**

#### **INFORMACIÓN PERSONAL**

---

- Nacionalidad : Chilena
- Dirección : Patalonia 475, Reñaca,
- Cuidad : Viña del Mar Chile
- Teléfono : 09 –79889515
- Correo Electrónico : jessicarojas89@gmail.com

#### **CALIFICACIONES PRINCIPALES**

---

Capacidad y disposición para el aprendizaje, logrando de esta manera adaptarme ante situaciones nuevas y desafiantes. Habilidad para una comunicación efectiva que me ha facilitado la capacidad de trabajo en equipo y desarrollo de relaciones interpersonales exitosas.

Además, me considero una persona sumamente responsable, autodidacta y motivada con cada reto que se me presenta, comprometiéndome así con toda tarea que efectúo.

#### **ANTECEDENTES EDUCACIONALES**

---

- 2016 - 2018 : Cursando Master of Business Administration, MBA, Universidad de Chile.
- 2002 - 2008 : Titulada de Ingeniería Civil Industrial.  
Universidad de Atacama.

#### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

---

- Abril 2017– Actualidad : Jefa de Desarrollo – División Ventanas  
Lineamiento de la estrategia divisional con las acciones de capacitación y desarrollo de la división. Las principales funciones en este ámbito, son las siguientes:
- Gestionar los Mecanismos de Desarrollo de Carrera de la división
  - Diseño y Ejecución del Plan de Formación Divisional.
  - Gestionar y administrar el presupuesto de Desarrollo de la división.
  - Actualización y generación de perfiles de cargos.
  - Administración del Sistema de Evaluación de Desempeño de Gerentes, Profesionales y operadores/as
- Junio 2015– Mayo 2016 : Supervisora de Capacitación y Desarrollo - División Chuquicamata.  
Las principales funciones en este ámbito, son las siguientes:
- Generar y gestionar las actividades de formación para las gerencias de: Fundición, refinería, Mina y Áreas Staff de la división.
- Junio 2011– Mayo 2015 : Encargada de Reclutamiento y Selección - División Chuquicamata

- Reclutamiento y Selección de Personal Interno y Externo
- Programa de Prácticas, Memoria y Alumnos Duales
- Administradora de contrato de Evaluaciones psicolaborales y exámenes médicos preocupacionales.

Junio 2010 – Mayo 2011

: Ingeniero en Entrenamiento (Programa Graduados CODELCO, Vicepresidencia de Operaciones Norte, División Chuquicamata).

Gerencia de Desarrollo Humano, Departamento de Análisis y Estudios. Mi labor consiste en realizar el cálculo mensual de los incentivos que entrega la División a los trabajadores en las diferentes áreas. Además de realizar un catastro y control de los Bonos de la División, detectando las principales problemáticas existentes.

Octubre 2008 – Junio 2010  
INE.

: Encargada regional del Proyecto Nuevo INACER año base 2003,

Las actividades realizadas en el INE se enfocan en el marco del Proyecto Nuevo INACER año base 2003. El INACER (Índice de la Actividad Económica Regional). Las principales funciones realizadas son las siguientes:

- Recopilación de información destinada a calcular el año base 2003 y 2008.
- Calculo de indicadores de Seguimiento serie 2003 y 2008.
- Determinar indicadores de seguimiento para cada uno de los sectores de la economía regional.

Prácticas Profesionales  
comercial.

: febrero 2008 – mayo 2008, CODELCO división Salvador, área

- Enero 2007 – febrero 2007, PUCOBRE S.A., Depto. RRHH.
- Enero 2006 – febrero 2006, Telefónica Chile, área Comercial.
- Junio 2008 – Noviembre 2008: Alumno Memorista, Vecchiola S.A.

## CURSOS

---

Marzo 2015 a Septiembre 2015  
Intermedio.

: British Study Center, Brighton England, curso de Inglés

## OTROS ANTECEDENTES

---

Computación:

- Nivel avanzado de Office 2007 (Word, Excel, PowerPoint, Access).
- Manejo del Sistema de Gestión SAP, módulo de compras, RRHH.
- Avanzado manejo en Software success factors – Módulos Reclutamiento y Desarrollo
- Manejo del Sistema de Gestión de remuneraciones, SIGER.
- Manejo nivel avanzado sistema de Reclutamiento E-Recruiting

Metodologías y Otros:

- ISO 9001:2008.



**JOSÉ MANUEL SCHULZ OSORIO**  
**GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA INGENIERÍA**  
**TITULADO DE INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL**

**INFORMACIÓN PERSONAL**

---

- Nacionalidad : Chilena
- Cuidad : Viña del Mar Chile
- Teléfono : 09 –82895837
- Correo Electrónico : jose.schulz@gmail.com

**CALIFICACIONES PRINCIPALES**

---

Habilidad para trabajar en equipo, capacidad y disposición a aprender y adaptabilidad a nuevas situaciones y desafíos. Además, me considero una persona responsable, leal y confiable. Tengo más de seis años de experiencia en minería, especialmente en evaluación y control de proyectos, lo que me ha permitido conocer las distintas necesidades operacionales y planes para la sustentabilidad del negocio.

**ANTECEDENTES EDUCACIONALES**

---

- 2016 - 2018 : Cursando Master of Business Administration, MBA, Universidad de Chile.
- 2000 - 2006 : Titulado de Ingeniería Civil Industrial.  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

---

- Septiembre 2014– Actualidad : Ingeniero Experto de Evaluación y Control de Inversiones – División Chuquicamata.  
Principales funciones en este ámbito, son las siguientes:
  - Evaluación y control de proyectos de Fundición y Refinería.
  - Gestión en aprobación de fondos para proyectos de Fundición y Refinería.
  - Automatización de Informe Mensual de Control de Proyectos.
  - Generación de Informe Mensual de Control de Proyectos.
  - Documentación del Plan de Fundición (DS98 y Potenciamiento Horno Flash)
  - Formulación Plan de Negocio y Desarrollo de la División.
- Junio 2011– Agosto 2014 : Ingeniero de Gestión - División Radomiro Tomic
  - Control de gestión y evaluación y control de proyectos.
  - Gestión en aprobación de fondos para proyectos.
  - Generación de Informe Control Mensual. • Formulación Cartera de Proyectos de la División.
  - Formulación Plan de Negocio y Desarrollo de la División.
  - Formulación Plan Sin Desarrollo.
  - Revisión y envío de Informes de Proyectos a Cochilco.
  - Auditor Interno en Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.
  - Implementación de ISO 9001:2008 en la Dirección.

- Junio 2010 – Mayo 2011 : Ingeniero en Entrenamiento (Programa Graduados CODELCO, Vicepresidencia de Operaciones Norte, División Chuquicamata).
- Evaluación y Control de Proyectos.
  - Gestión en aprobación de fondos para proyectos.
  - Generación de Informe Control Mensual.
  - Revisión y envío de Informes de Proyectos a Cochilco.
- Agosto 2007 – Junio 2010 : As-Asoc (Alberto Salinas y Asociados), Santiago, Chile, Consultoría, Análisis y Diseño de Procesos Automáticos Bancarios e Informes Financieros.
- Mayo 2006 – Agosto 2007 : Everis (ex - DMR Consulting Group), Santiago, Chile, Consultoría, Análisis y Diseño Funcional de Plataforma Comercial.
- Prácticas Profesionales : Julio - Agosto 2005, ENAP Refinería – Departamento de Producción.
- Diciembre 2004 – Marzo 2005, Four Season Resort, Jackson Hole, Wyoming, Estados Unidos, Housekeeping Department.
  - Enero 2003, RPC (Actualmente ENAP Refinerías Aconcagua), Práctica Intermedia, Departamento de Abastecimientos
  - Enero 2002, RPC (Actualmente ENAP Refinerías Aconcagua), Práctica Obrero, Departamento de Operaciones.

## CURSOS

---

- Diciembre 2016, Escuela de Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Calama, Chile, Evaluación Económica Avanzada.
- Octubre – Diciembre 2014, SAP, Calama, Chile, Curso SAP módulo PLM (PS).
- Abril 2011, Price Waterhouse Cooper, Calama, Chile, Normas y Procedimiento para la Gestión Efectiva de Contratos.

## OTROS ANTECEDENTES

---

### Computación:

- Manejo nivel avanzado MS Word, Excel (programación macros).
- Manejo MS Power Point, Access, Visio, Project.
- Manejo de Sistema de Gestión SAP, módulo PLM (PS).
- Manejo de Sistema Planview Codelco.

### Metodologías y Otros:

- Sistema de Inversión de Capital (SIC).
- ISO 9001:2008.
- CMMI.