



# **PLAN DE NEGOCIOS**

## **PARTE I**

**Empresa de producción y venta de menús de comida  
saludable con delivery**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MBA**

**Felipe Castro Niebuhr**

**Profesor Guía**

**Rodrigo Fuentes Díaz**

**Santiago de Chile**

**Invierno 2019**

## ÍNDICE

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>1</b>
<b>I. Oportunidad de Negocio</b>	<b>3</b>
<b>II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</b>	<b>6</b>
2.1. Industria	6
2.1.1. Amenaza de nuevos entrantes	6
2.1.2. Amenaza de productos sustitutos	7
2.1.3. Amenaza de proveedores	8
2.1.4. Poder de los compradores	8
2.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes	9
2.2. Competidores	10
2.3. Clientes	12
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b>	<b>15</b>
3.1. Modelo de negocios	15
3.2. Descripción de la empresa	17
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento	18
3.4. Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad	20
<b>IV. Plan de Marketing</b>	<b>23</b>
4.1. Objetivos de Marketing	23
4.2. Estrategia de Segmentación	24
4.2.1. Macro segmentación de mercado	24
4.2.2. Microsegmentación de mercado	24
4.2.3. Microsegmentación de clientes	25
4.3. Estrategia de producto/servicio	26
4.4. Estrategia de Precios	27
4.5. Estrategia de Distribución	28
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	29
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	30
<b>V. Plan de Operaciones</b>	<b>32</b>
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	32
5.2. Flujo de operaciones	32
5.3. Plan de desarrollo e implementación	32

<b>VI. Equipo del proyecto</b>	<b>34</b>
6.1. Equipo gestor	34
6.2. Estructura organizacional	34
<b>VII. Plan Financiero</b>	<b>35</b>
7.1. Inversión Inicial	35
7.2. Proyección de ventas	35
7.3. Costos y gastos	35
7.4. Evaluación del proyecto	36
<b>VIII. Riesgos Críticos</b>	<b>37</b>
8.1. Mercado	37
8.2. Producción	37
8.3. Distribución	37
8.4. Financiamiento	37
<b>IX. Propuesta Inversionista</b>	<b>38</b>
<b>X. Conclusiones</b>	<b>39</b>
<b>Anexos</b>	<b>40</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>59</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 1: Inversiones en activos fijos (expresado en miles)</b> _____	20
<b>Gráfico No. 2: Esquema de intervención – Cadena de valor</b> _____	22
<b>Gráfico No. 3: Niveles de producto</b> _____	27
<b>Gráfico No. 4: Cadena de valor</b> _____	32
<b>Gráfico No. 5: Organigrama</b> _____	34

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No. 1: Precios base referenciales</b>	<b>11</b>
<b>Tabla No. 2: Gasto promedio por comida y por persona (rango etario 25-45)</b>	<b>13</b>
<b>Tabla No. 3: Extensión del servicio</b>	<b>13</b>
<b>Tabla No. 4: Stock clientes al fin de cada año</b>	<b>19</b>
<b>Tabla No. 5: Contenido nutricional</b>	<b>21</b>
<b>Tabla No. 6: Objetivos de Marketing</b>	<b>23</b>
<b>Tabla No. 7: Evaluación del Servicio</b>	<b>23</b>
<b>Tabla No. 8: Objetivos Redes Sociales</b>	<b>24</b>
<b>Tabla No. 9: Consumo promedio diario por persona (número de comidas)</b>	<b>25</b>
<b>Tabla No. 10: Estructura de precios nominal</b>	<b>28</b>
<b>Tabla No. 11: Gastos de logística</b>	<b>28</b>
<b>Tabla No. 12: Clientes atendidos e ingresos anuales</b>	<b>30</b>
<b>Tabla No. 13: Stock clientes al fin de cada año y distribución de la demanda</b>	<b>35</b>
<b>Tabla No. 14: Necesidades de financiamiento</b>	<b>38</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo No. 1: Tamaño de Mercado expresado en USD \$ (CL \$ 680 = USD \$ 1 Dólar) ....</i>	<i>40</i>
<i>Anexo No. 2: Proyección de clientes e ingresos .....</i>	<i>41</i>
<i>Anexo No. 3: Equipamiento de cocina .....</i>	<i>43</i>
<i>Anexo No. 4: Modelo Canvas .....</i>	<i>44</i>
<i>Anexo No. 5: Tasas de consumo por producto .....</i>	<i>45</i>
<i>Anexo No. 6: Gastos de Marketing .....</i>	<i>46</i>
<i>Anexo No. 7: Capital de trabajo .....</i>	<i>47</i>
<i>Anexo No. 8: Encuesta a profundidad – Investigación de Mercados.....</i>	<i>49</i>

## Resumen Ejecutivo

Chile, país donde el 23% de la población adulta es considerada obesa, y donde, increíblemente, un 12% de la misma padece diabetes – el índice más alto de Sudamérica –. En nuestro país, desafortunadamente, un 95% de la población reconoce como una práctica habitual botar alimentos, pues el 33,2% desperdicia sobre CL \$11.000 mensuales en comida. Si a estos ingratos datos agregamos que la principal preocupación de la población es la salud, estamos en presencia de un gran desafío que merece soluciones innovadoras.

Para atender esta necesidad nace Deli Food, empresa especializada en el servicio de comida saludable con delivery, mediante planes semanales, quincenales o mensuales, que incluyen almuerzo, cena o una combinación de éstos. Con una propuesta de valor que incluye asesoría nutricional para que las personas puedan acceder a la porción y contenido adecuado en sus comidas, considerando por supuesto sus preferencias alimenticias. El objetivo es contribuir al mejoramiento de su calidad de vida. ***Este servicio será orientado a hombres y mujeres de entre 25 y 45 años, de los grupos socioeconómicos A-B-C1, quienes están dispuestos a pagar al menos CL \$ 4.500 por comida, compran online, son amantes de la dieta saludable, aprecian la variedad de alimentos, buscan asesoría profesional para mejorar su dieta y controlar sus hábitos alimenticios en función de su actividad física; y, particularmente, consideran el tiempo como su recurso más valioso, -disfrutan optimizarlo-***.

Esta propuesta, basada en una estrategia competitiva de diferenciación en nicho, nos permite aumentar la disposición a pagar de los consumidores, desde CL \$ 4.000, su gasto promedio actual, a CL \$ 4.500,

***En cuanto a los aspectos distintivos***, operaremos en comunas desatendidas por los actuales competidores. De acuerdo con datos generados en las investigaciones de mercado, vemos una oportunidad con los clientes del perfil descrito que viven o trabajan en las comunas de Talagante, Peñaflor, Maipú y Calera de Tango; teniendo nuestro centro de producción en esta última. A nivel funcional, nos diferenciaremos en tres puntos: ***utilizaremos recipientes de vidrio***, promoviendo la ***reusabilidad*** y con ello, la cultura de protección al medio ambiente;

todos nuestros platos llevarán la **información nutricional de manera visible**; y finalmente, desarrollaremos un **producto tipo colación escolar atractivo para los niños**.

El mercado potencial de las comunas descritas es de **USD \$16,9 M** (Ver Anexo No. 1). La evaluación financiera del proyecto a 5 años es positiva; con un **VAN** de CL \$ 217,6 MM y una **TIR** del 23,81%, para la **inversión inicial** de CL \$ 307,6 MM para el primer año, y reinversiones de CL \$48,9 MM para el segundo y CL \$ 48,1 MM para el tercero<sup>1</sup>.

Concluyendo, Deli Food es un **proyecto viable, atractivo y rentable**; que sostiene su propuesta de valor y modelo de negocio en la investigación de mercado realizada.

---

<sup>1</sup> CL \$89,9 MM para inversión de activos fijos y CL \$217,7 MM para Capital de Trabajo al inicio del proyecto; CL \$48,9 MM para Capital de trabajo al final del primer año; y finalmente, CL \$48,1 MM en activos fijos al final del segundo año. Valores nominales.



## I. Oportunidad de Negocio

La oportunidad que hemos encontrado *se fundamenta en que la población investigada quiere mejorar su calidad de vida, para lo cual los hábitos alimenticios juegan un rol fundamental.*

Esta necesidad se sustenta en tres factores: *enfermedades debido a malos hábitos alimenticios; la falta de tiempo de las personas para preparar sus alimentos o para aprender a cocinar; y, los altos índices de desperdicio de comida.* El 12% de la población chilena tiene diabetes -el mayor índice en América del Sur-. Una de las principales causas de esta enfermedad es la obesidad, el 22,8% de adultos la padece, y se estima que el 70% de los niños será obeso en el corto plazo [Referencia (2)]. En este sentido, *la principal preocupación de los chilenos es la salud*, el 40% de la población tiene acceso a un sistema privado, de mejor calidad, aunque oneroso y limitado en coberturas [Referencia (3)]; para evitar enfermarse las personas muestran una tendencia cada vez más creciente a consumir menús saludables [Referencia (4)]. Otro factor relevante es la *escasez de tiempo*<sup>2</sup>. Uno de los efectos de esta limitación se evidencia en los desórdenes alimenticios de la población, debido a la falta de tiempo para cocinar o comer algo nutritivo [Referencia (5)]. Finalmente, en Chile se desperdicia ingentes cantidades de comida, “el 33,2% de los chilenos desechan más de \$ 11.000 mensuales en comida, incluso un 3,6% desecha más de \$ 30.000 mensuales” [Referencia (6)].

Para entender cuáles son las expectativas y necesidades de los usuarios con relación a la comida saludable, desarrollamos una encuesta a profundidad (Ver Anexo No. 8). De las **200** personas encuestadas, el **77%** tiene entre **25 y 45** años y consumen **3,5** comidas diarias. De este subconjunto, el **29,9%** gastan en promedio más de **CL \$ 4.000 por comida**. El **42,9%** respondió que necesita mejorar sus hábitos alimenticios, y el **61,0%** que estaría dispuesto a contratar los servicios de un nutricionista para acceder a una dieta que satisfaga sus necesidades. Al combinar el rango etario, con la población que está dispuesta a pagar los servicios de un nutricionista, el **22,7%** se mostró dispuesto a pagar más de **CL \$3.500** por un desayuno, el **53,3%** al menos **CL \$4.500** por un almuerzo y el **43,5%** la misma cantidad por una cena; es decir, **en promedio, al menos CL \$ 4.500 por comida.**

---

<sup>2</sup> En la referencia bibliográfica se define como “pobreza de tiempo”.

Por otro lado, las empresas que actualmente ofertan servicios de alimentación saludable con delivery, y que están ubicadas en la zona nororiente de Santiago, se definen como movimientos de salud y nutrición, y como promotores de hábitos alimenticios saludables. Disponen de planes y precios variados; sin embargo, con la información que se ha recabado no es posible determinar si poseen ventajas competitivas sostenibles. **En esta industria, el factor detonante de compra es la calidad del servicio, no obstante, para que esto ocurra, los precios deben mantenerse dentro de un rango competitivo** -aproximadamente 10% de variación-.

En base a los resultados de la investigación de mercado, la idea de negocio se fundamenta en ofrecer comida saludable -incluyendo delivery-, con la asistencia de un nutricionista, mediante planes semanales, quincenales o mensuales, que incluyen, almuerzo, cena o una combinación de éstos. Para determinar la porción y contenido de cada plato, los clientes serán invitados a realizarse una evaluación nutricional por parte de nuestros profesionales, quienes, a partir de un diagnóstico personalizado, sugerirán a los usuarios el régimen alimenticio más conveniente de acuerdo con sus **necesidades u objetivos particulares**. En primera instancia, el servicio será ofrecido en las comunas de Talagante, Peñaflores, Maipú y Calera de Tango, debido a que los competidores actuales están concentrados en la zona nororiente de Santiago.

En relación con los aspectos distintivos, nos enfocaremos en prestar nuestros servicios en **comunas desatendidas por los principales competidores** y asegurar **puntualidad en el servicio de entrega**. Dado que son desatendidas, **los clientes/usuarios de estas zonas podrán acceder al servicio de comida saludable -incluyendo delivery- y asesoría en sus planes de nutrición. Se promoverá el uso de recipientes de vidrio**, para mantener los alimentos en buen estado, fomentar la reusabilidad y cuidar la presentación. Adicionalmente, buscaremos desarrollar un **menú escolar atractivo para los niños**, dado que, al momento, es un nicho desatendido.

Para valorizar el mercado, **hemos considerado solo a nuestro grupo objetivo de usuarios**, adultos entre 25 y 45 años, de los grupos socioeconómicos A-B-C1 [Referencia (1)], en todo Chile y con foco en la Región Metropolitana, la Región de Valparaíso y la Región del Bío-Bío. Tenemos un mercado anual de USD \$550,8 MM para la Región Metropolitana, USD \$69,0 MM para la Región del Bío-Bío, y USD \$78,7 MM para la Región de Valparaíso. **Cuando**

***profundizamos en las cuatro comunas elegidas para el proyecto, el mercado potencial es de USD \$16,9 MM*** (Ver Anexo No. 1).

***En conclusión***, el estilo de vida de la población objeto de estudio, la escasez de tiempo y el apremiante sistema de salud por el que están regidos, son en gran medida los gatilladores para que las personas busquen enriquecer su calidad de vida a través del mejoramiento de hábitos alimenticios, y es precisamente en este punto en donde encontramos una oportunidad de negocio. Emplazarnos en las comunas en donde están ausentes nuestros competidores trae algunas ventajas, en principio relacionadas a una inversión más acotada en términos de activos fijos, pero fundamentalmente porque estaremos en capacidad de prestar servicios a un público cautivo que aprecia una oferta diferenciada.

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

### 2.1. Industria

Para realizar este análisis se utiliza el método de las 5 fuerzas de Porter:

#### 2.1.1. Amenaza de nuevos entrantes:

Para determinar si efectivamente los nuevos entrantes constituyen una amenaza significativa para los competidores actuales, es importante analizar dos elementos: las barreras de entrada y la reacción que deben esperar los nuevos entrantes por parte de las empresas que ya están operando en la industria. Con relación a las barreras de entrada, se destacan las siguientes.

- Economías de escala: para empezar a competir en esta industria **no se requieren grandes requerimientos de economías de escala**, es posible iniciar con pequeñas escalas de producción y de igual forma mantener precios competitivos, por lo tanto, este factor no resulta un impedimento para los nuevos entrantes. El riesgo de una fuerte reacción por parte de las compañías existentes es bajo; lo esperable en estos casos es que, en primera instancia, los competidores actuales se enfoquen en mejorar su servicio y ser más eficientes. Esto se debe a que el factor detonante de compra es la calidad del servicio, sin embargo, los precios deben mantenerse dentro de un rango competitivo.
- Experiencia y curvas de aprendizaje: es posible que en esta industria las compañías establecidas sean capaces de reducir los costos unitarios de producción gracias a la experiencia y conocimiento que adquieren a lo largo del tiempo, o también debido al volumen acumulado de producción. En este sentido, los factores clave para que esta reducción sea efectiva están relacionados a la curva de aprendizaje, las economías de escala, la relación marginal de sustitución técnica trabajo/capital (RMST) y la tecnología. Sin embargo, desde esta perspectiva no se generan barreras de entrada porque en esta industria, las compañías no logran mantener la propiedad absoluta de ese know-how.
- Diferenciación de producto: las empresas establecidas ofertan planes semanales y mensuales, con menús variados, para atender diferentes regímenes alimenticios. Las dietas son definidas en función de objetivos concretos, y generalmente con una previa evaluación nutricional; en algunos casos presentan ciertos aspectos distintivos, como, por ejemplo, menús vegetarianos o veganos, o que el servicio de delivery se realice caminando dada la concentración de sus clientes, pero nada difícil de igualar. Aunque podría haber competidores que hayan logrado generar cierta identificación de marca y lealtad de sus

consumidores, creemos que los nuevos entrantes aún no están forzados a gastar fuertemente en adquirir algún nivel de diferenciación específico.

- **Requerimientos de capital:** si consideramos que el servicio que pretendemos ofertar excluye un espacio físico para el consumo del producto, a diferencia de los restaurantes tradicionales, los requerimientos de capital no constituyen un limitante para ingresar a la industria de alimentos saludables con servicio de delivery.
- **Acceso a canales de distribución:** en esta industria las empresas pueden optar por acceder a canales de distribución ya establecidos (especialmente a través de plataformas como Uber Eats), o implementarlos de forma directa; en cualquier caso, no constituye una barrera determinante para acceder a la industria; por lo tanto, *la amenaza de posibles entrantes es alta*. Prueba de ello es que Uber Eats tiene más de 1.000 restaurantes asociados y está operando en 15 comunas de la Región Metropolitana, Viña del Mar y Concepción [Referencia (22)]. Lo anterior sustenta el hecho de que el 44% de la población en la Región Metropolitana solicita servicio de alimentación con delivery [Referencia (7)]. Una consideración especial es que ninguna de las plataformas de delivery se especializa en comida saludable.

### **2.1.2. Amenaza de productos sustitutos:**

Para analizar esta barrera debemos considerar dos aspectos: el *atractivo del trade-off precio-desempeño* y los *costos de cambio*. En relación con el primero, los factores diferenciadores de los sustitutos que se ha identificado en esta industria son ampliamente conocidos en el mercado, por consiguiente, el ***trade-off precio-desempeño no resulta tan atractivo*** para los clientes. Es importante considerar que existe gran variedad de posibles sustitutos en lo que respecta a comida delivery, como por ejemplo sushi, pizza, comida china, sándwiches, por nombrar los de mayor consumo, sin embargo, para los consumidores de comida saludable, no son tan relevantes, puesto que no todos estos sustitutos son acordes a lo que están buscando; por esto consideramos la amenaza de sustitución baja.

Los *costos de cambio* son bajos, aunque esto no es un factor relevante porque se ha evidenciado que, en esta industria, ***los clientes priorizan la calidad de servicio y de los alimentos, sobre el precio*** [Referencia (10)].

### 2.1.3. Amenaza de proveedores:

Para la industria, el poder de negociación de los proveedores es medio-bajo. Hay tres tipos de proveedores relevantes para la operación de este negocio: **los primeros son los relacionados con las materias primas y alimentos**, en este caso su poder de negociación es bajo, puesto que hay múltiples ofertantes, totalmente desconcentrados. Por otro lado, **tenemos a los proveedores que suministran los recipientes de vidrio** y que tienen un poder de negociación medio-bajo, puesto que, a diferencia de los anteriores, se encuentran concentrados en pocos participantes [Referencia (8)]. Adicionalmente, desde el punto de vista de los productos sustitutos, existe competencia para los envases de vidrio, como los de aluminio y recipientes biodegradables; sin embargo, la preferencia del vidrio es cada vez más alta debido a las medidas de mitigación medioambientales y porque conserva el sabor original de los alimentos [Referencia (9)]. **El tercer tipo de proveedor clave, es el delivery**, donde también existen múltiples alternativas, desde aplicaciones tecnológicas hasta personas individuales, en este caso el poder de negociación es medio-bajo, puesto que la importancia de su tarea en la cadena de valor del negocio les otorga mayor peso en posibles negociaciones, si ellos entienden el rol que juegan en el negocio.

Finalmente, no tenemos evidencia para demostrar que exista una amenaza creíble de integración hacia adelante de ninguno de los tres tipos de proveedores.

### 2.1.4. Poder de los compradores:

Su poder de negociación es medio. Por un lado, se encuentran atomizados y no adquieren grandes volúmenes de compra; y, en este sentido, no hay razones relevantes que nos indiquen una potencial integración vertical hacia atrás por parte de ellos. Sin embargo, **los costos de cambio asociados son bajos**, dado que los clientes pueden optar por otro tipo de comidas e inclusive por la “autoatención”. En consecuencia, la opción de firmar convenios corporativos para proveer el servicio de alimentación saludable a los colaboradores o a los niños en el caso de las instituciones educativas, supone una buena alternativa para mitigar el riesgo de desertión de clientes por los bajos costos de cambio. Otras formas de obtención de poder de negociación quedan relegadas, dado que los compradores de esta industria no adquieren los menús para revendérselos a los clientes finales; si ese fuera el caso, los productos que compren a esta industria representarían una fracción importante de sus costos, se verían obligados a buscar mejores opciones en cuanto a calidad y serían más sensibles al precio.

### **2.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes:**

Hay cuatro operadores que ofrecen el servicio de comida saludable con delivery más servicios de evaluación nutricional, sin embargo, no vemos que haya competencia entre ellos, más bien **el tamaño del mercado permite que las cuatro puedan convivir y cubrir el grupo de consumidores existente**. Remitiéndonos a nuestra propuesta, dado que atacaremos un segmento no cubierto, consideramos que la rivalidad actual es baja. Para reforzar lo anterior, se puede evidenciar el crecimiento de esta industria en el incremento del consumo de comida saludable y de la oferta de alimentos con delivery, por lo que los competidores actuales no tienen que incurrir en grandes costos ni en una guerra de precios para satisfacer sus necesidades de crecimiento.

Lo anterior se demuestra con el estudio global realizado por AC Nielsen en 2018, donde se indica que 4 de cada 10 hogares compran alimentos y bebidas basados en razones de salud; que un 36% de las personas se declara intolerante a algún tipo de alimento o bebida, y un 64% cuenta con restricciones alimenticias a consecuencia de razones de salud [Referencia (11)]. El estudio Chile Saludable 2017, ratifica esta tendencia, indicando que el consumo de alimentos procesados y bebidas no alcohólicas que se catalogan como de “salud & bienestar” están creciendo a tasas mayores que las que no se catalogan, 3% versus 2% respectivamente, en 2017-2018 [Referencia (12)]. La actualización de este estudio en 2018, nos indica que un 67% de los encuestados tienen como uno de sus principales intereses el “bienestar y la vida sana” y un 66% la “comida y alimentación” [Referencia (13)].

Asimismo, está el aumento de oferta de comida a domicilio, los servicios de delivery y aplicaciones móviles de comida, que han llevado a que la tasa de consumidores que los utiliza y solicite comida a domicilio de forma constante sea un 25% de la población [Referencia (14)]. Según estudios de Adimark, en Santiago este porcentaje asciende a 44% [Referencia (7) y (15)].

Considerando que el tamaño del mercado permite a los competidores satisfacer sus expectativas de crecimiento, en lugar de emprender una intensa rivalidad entre ellos, se ven en la imperiosa necesidad de producir a su máxima capacidad a la mayor brevedad posible, con el fin de, evidentemente, disminuir el costo medio de producción.

En base a lo anterior, **concluimos que la industria es atractiva**, puesto que no hay una gran rivalidad, ni altos poderes de negociación por parte de proveedores y clientes; y el tamaño potencial de mercado junto con las tendencias, proyectan espacio suficiente para un nuevo operador. Es importante mencionar que resulta clave lograr escalar prontamente el negocio, puesto que se necesita establecer una base firme debido a las amenazas de nuevos entrantes.

## 2.2. Competidores

Actualmente, en Santiago están operando 4 empresas -competidores directos- que ofertan servicios de alimentación saludable con delivery, incluyendo, en algunos casos, la asesoría de un profesional de la nutrición: Fit Food Chile, Wellness Fit, Libre Pecado y Livian Food.

Estas empresas se definen como movimientos de salud y nutrición, y como promotores de hábitos alimenticios saludables. Recurren a lo que ellos denominan *recetas equilibradas*, expresando que buscan ampliar la gama de ingredientes y cuidar la cantidad adecuada en las porciones que ofrecen en sus recetas.

Cuando los clientes/usuarios compran los planes alimenticios, realizan su pago por medio del sitio Web de su proveedor, por anticipado. Contratan planes semanales o mensuales, estos últimos usualmente se extienden por un plazo de 20 días; reciben sus alimentos un día antes del consumo programado por lo que es habitual que las entregas inicien los domingos y culminen los jueves, o de lunes a viernes. La cobertura geográfica de estas empresas se extiende a las siguientes comunas de la Región Metropolitana: Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Chicureo, Huechuraba, La Reina, Ñuñoa, Macul, Providencia, Santiago Centro, San Miguel, Peñalolén, La Florida, Independencia, Recoleta, Quinta Normal, La Cisterna y Colina.

La dieta se define en función de un objetivo concreto, y es interesante observar que los planes más vendidos -configurados para disminuir el peso corporal- generalmente incluyen de 4 a 5 comidas. A través de su sitio Web, estos operadores informan sus planes promocionales, platos, menús, tarifas, cobertura geográfica de su servicio y el proceso que los clientes deben seguir para suscribirse; también usan con mucha intensidad las redes sociales, sobre todo Instagram. Generalmente, para tener la posibilidad de acceder al servicio, estas empresas, en primera instancia, exigen a sus clientes seleccionar el plan más conveniente de acuerdo con



sus objetivos, completar un formulario de registro con datos personales y antecedentes de salud, luego les solicitan pagar a través de la Web, y finalmente visitar o contactar a un nutricionista para validar sus necesidades alimenticias.

En cuanto a las tarifas, podemos destacar que, en los precios base de almuerzo y cena, y en la combinación de estos, los clientes están pagando al menos CL \$ 4.500 por cada comida (ver Tabla No. 1). Lo importante es que, **el factor detonante de compra es la calidad del servicio, sin embargo, para que esto ocurra los precios deben mantenerse dentro de un rango competitivo** -aproximadamente 10% de variación-.

**Tabla No. 1: Precios base referenciales**

PLANES BÁSICOS	FIT FOOD CHILE	WELLNESS FIT	LIBRE PECADO	LIVIAN FOOD
Almuerzo	\$5.290	\$4.500	\$4.500	\$4.513
Cena	\$5.290	\$4.500	\$4.500	\$4.513
Almuerzo y cena	\$10.580	\$9.000	\$7.900	\$9.025
Plan completo (desayuno, almuerzo, cena, snack AM, snack PM)	\$18.450	\$18.000	\$10.300	\$17.338

 No ofrece desayuno

**Fuente: Investigación de mercado**

Gracias a sesiones de indagación en la web y en las redes sociales, hemos descubierto que los competidores actuales reciben felicitaciones públicas, especialmente, gracias a su proceso de acompañamiento a clientes que practican deporte de forma regular; en otros casos reconocen que la dieta efectivamente les ayuda a conservar su figura, o a disminuir su peso corporal. Destacan que los alimentos son frescos, saludables, que gracias a estos servicios no tienen que preocuparse de las compras en el supermercado ni de la cantidad de calorías que deben ingerir; aprecian que su vida sea más fácil al sentir que otros se preocupan por la calidad de su alimentación; admiten cambios positivos en su vida.

Sin embargo, con frecuencia otros clientes también reclaman puntualidad en el delivery, la ausencia de calidez de los equipos de atención al cliente frente a reclamos por mal servicio,

presentan quejas por la confusión o desconocimiento de los regímenes alimenticios (veganos versus vegetarianos), en algunos casos por el mal estado de los alimentos; y en otros, por la calidad y diseño de los recipientes, muchos de ellos elaborados con materiales contaminantes. ***Este último es el reclamo más frecuente en las redes sociales de todos los competidores.***

Por otro lado, a los competidores anteriores debemos sumar el gran número de oferta relacionada con el food delivery, donde existe un sinnúmero de operadores, pero ninguno relacionado a comida saludable. En este punto encontramos a todas las aplicaciones que han incidido en que los usuarios de comida delivery lleguen a un 25% de la población: PedidosYa, UberEats y Rappi [Referencia (16)].

### **2.3. Clientes**

Como parte de la investigación de mercado, se desarrolló una encuesta a profundidad para identificar a los potenciales clientes, entender cuáles son sus expectativas y necesidades con relación a la comida saludable, y cómo podrían vincularse con las otras necesidades importantes que ellos presentaron en nuestra investigación preliminar: práctica deportiva y salud preventiva.

En principio, es importante mencionar que, de las **200** personas encuestadas en esta última etapa, el **77%** tiene entre **25 y 45** años, quienes en promedio consumen 3,5 comidas diarias. De este subconjunto, el **29,9%** gastan en promedio más de **CL \$ 4.000 por comida**. Cuando se preguntó a los encuestados qué les hace falta para mejorar su régimen alimenticio, el **42,9%** respondió que necesita mejorar sus hábitos, el **17,5%** que necesita guías de alimentación y recomendaciones nutricionales, el **29,2%** tiempo para cocinar, y el **7,1%** aprender a cocinar. Por lo tanto, para llegar a un mejor entendimiento de su necesidad y tomando como base los encuestados del mismo grupo etario (**25-45**) se definió preguntar si estarían dispuestos a contratar los servicios de un nutricionista para acceder a una dieta que satisfaga sus necesidades, teniendo una respuesta afirmativa del **61,0%** de este subgrupo. Al combinar el rango etario, con la población que está dispuesta a pagar los servicios de un nutricionista, el **22,7%** se mostró dispuesto a pagar más de **CL \$3.500** por un desayuno, el **53,3%** al menos **CL \$4.500** por un almuerzo y el **43,5%** la misma cantidad por una cena; y finalmente, el **36,4%**

al menos CL \$13.500 por un combo de un desayuno, un almuerzo y una cena; es decir, en promedio, al menos **CL \$ 4.500** por comida.

Al considerar lo que en realidad pagan en alimentación; el **29,9%** de los encuestados que tiene entre 25 y 45 años asegura gastar más de **CL \$ 4.000** por comida, como se puede observar en la Tabla No. 2. Este subconjunto equivale al **23,0%** de la población (46/200 encuestados).

**Tabla No. 2: Gasto promedio por comida y por persona (rango etario 25-45)**

Comidas/ día	Gasto diario alimentación							Total
	\$ Hasta 5.000	De \$ 5.001 a \$ 10.000	De \$ 10.001 a \$ 15.000	De \$ 15.001 a \$ 20.000	De \$ 20.001 a \$ 25.000	De \$ 25.001 a \$ 30.000	+ \$ 30.000	
2	4	2	1	0	0	0	0	7
3	12	33	16	6	3	3	3	76
4	7	20	15	8	2	0	4	56
5	2	6	2	2	0	0	0	12
6	0	1	1	0	1	0	0	3
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>62</b>	<b>35</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>154</b>

Comidas/ día	Gasto promedio	\$2.500	\$7.500	\$12.500	\$17.500	\$22.500	\$27.500	\$32.500
		2	\$1.250	\$3.750	\$6.250	\$8.750	\$11.250	\$13.750
3	\$833	\$2.500	\$4.167	\$5.833	\$7.500	\$9.167	\$10.833	
4	\$625	\$1.875	\$3.125	\$4.375	\$5.625	\$6.875	\$8.125	
5	\$500	\$1.500	\$2.500	\$3.500	\$4.500	\$5.500	\$6.500	
6	\$417	\$1.250	\$2.083	\$2.917	\$3.750	\$4.583	\$5.417	

Otro elemento importante es que, de este subconjunto de encuestados (**25-45 años**), el **72,1%** (111/154) declara estar dispuesto a contratar el servicio para sus hijos, padres o grupo familiar.

**Tabla No. 3: Extensión del servicio**

	Rango etario							Total
	20-24	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	+ 50	
<b>Hijos</b>	1	2	4	22	11	4	3	47
<b>Padres</b>	4	5	4	4	1	1	1	20
<b>Grupo familiar</b>	4	8	11	13	8	2	5	51
<b>Otro</b>	1	2	5	7	4	0	5	24
<b>No lo pagaría</b>	9	17	12	7	7	1	5	58
<b>Total</b>	19	34	36	53	31	8	19	200

En resumen, gracias a estos insumos y a la oportunidad de negocio que hemos encontrado, nuestro segmento objetivo tiene las siguientes características:

- Industria B2C, hombres y mujeres de 25 a 45 años que viven en Talagante, Peñaflo, Calera de Tango y Maipú.
- Amantes de la comida saludable y equilibrada, están dispuestos a pagar por servicios que mejoren su calidad de vida, y que, además, les permitan usar el tiempo de forma más eficiente.
- No tienen preferencia por un régimen alimenticio específico y compran online.

En el Plan de Marketing se abordará con mayor profundidad la estrategia de segmentación de clientes.

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

#### 3.1. Modelo de negocios

Nuestra **propuesta de valor** radica en entregar menús de comida saludable con delivery, junto con un servicio de nutrición personalizado, en función de las necesidades y objetivos de nuestros clientes y consumidores, que contribuya al mejoramiento de su calidad de vida.

De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de mercado, el **segmento de clientes** al que pretendemos atender incluye a hombres y mujeres de 25 a 45 años, de los grupos socioeconómicos ABC1, que habitan en cuatro comunas de la Región Metropolitana (que actualmente no cuentan con este servicio). En general son personas que priorizan el recurso “tiempo”, y que consideran a la alimentación saludable como uno de los factores más importantes para mejorar su calidad de vida. Mayores detalles se abordarán en el apartado relacionado a la Estrategia de Segmentación de Clientes.

La **distribución** de los productos se realizará a través de repartidores contratados por la empresa directamente, quienes realizarán la entrega de los menús a domicilio, o en el lugar de trabajo/estudio de los clientes/consumidores.

La **estrategia de relacionamiento con los clientes**, se llevará a cabo a través de tres canales: (a) el sitio Web, que es el más importante, dado que a través de éste los clientes deben seleccionar el menú más adecuado a sus necesidades y ejecutar el proceso de pago, además, por este medio pueden acceder a nuestros paquetes promocionales; (b) las redes sociales, que serán nuestro canal de promoción y atracción de clientes; y, (c) el call center, que nos permitirá ejecutar nuestro servicio postventa, para asegurar la calidad de los productos y servicios y para monitorear la evolución de nuestros clientes/consumidores. El servicio de evaluación nutricional se realizará a domicilio, o en el lugar de trabajo/ estudio de nuestros clientes/consumidores, por lo tanto, es personalizado.

Las **fuentes de ingresos** giran en torno a la venta de menús y comida saludable; y en el largo plazo, se podría generar otros ingresos gracias a los servicios publicitarios, especialmente a través del sitio Web. Lo expuesto anteriormente se puede observar gráficamente en el Anexo No. 4 (Modelo Canvas).

**Los recursos que consideramos claves** para llevar a cabo este proyecto incluyen un galpón de 1.000 m<sup>2</sup>, que será nuestro centro de producción y que estará ubicado en la Comuna de Calera de Tango; el equipamiento de cocina (ver Anexo No. 3), el equipo de nutricionistas, el equipo de producción (chefs, asistentes y auxiliares de cocina; y por supuesto, nuestro sitio Web, que será el principal canal de ventas y contacto con los clientes.

**Las actividades claves** de nuestro giro de negocio se relacionan a la producción de menús balanceados, mediante planes semanales, quincenales o mensuales, que incluyen almuerzo, cena, o una combinación de éstos. Para determinar la porción y contenido de cada plato, los clientes serán invitados a realizarse una evaluación nutricional. A través de nuestro centro de atención telefónica se implementará el servicio post venta, para monitorear la evolución de nuestro clientes y consumidores gracias a sus planes alimenticios y a nuestro acompañamiento nutricional.

Nuestros **socios clave** para llevar adelante este proyecto son, en primera instancia, los proveedores de materias primas (tubérculos, hortalizas, legumbres, frutas y proteínas); se ha definido elegir proveedores pequeños, con potencial de crecimiento y geográficamente cercanos. Los nutricionistas, por su parte, juegan un rol fundamental en la configuración de los menús, en la evaluación nutricional que deberán realizarse los clientes/consumidores antes de adquirir su plan, y en el seguimiento y monitoreo postventa. Los repartidores son claves en el aseguramiento de la calidad del servicio, no solamente porque deben entregar los alimentos en buen estado y presentación, sino también porque deben cumplir eficiente y eficazmente las rutas predefinidas en los tiempos establecidos. Los entrenadores deportivos, colegios, empresas, centros de salud y bienestar, y gimnasios, son importantes en nuestra estrategia de escalabilidad, porque nos facilitan el acceso para llegar a nuestro público objetivo.

La **estructura de costos**, ciertamente, se divide en dos grupos: costos fijos y variables. Los costos fijos incluyen el salario base de los repartidores, el arriendo del centro de producción, las remuneraciones, los gastos básicos, mantenimiento de vehículos y de la plataforma tecnológica. Los costos variables se relacionan a publicidad y marketing, materias primas e insumos, empaques reusables y pago variable a los repartidores, en función del número de entregas efectivas que ellos ejecuten.

**La estrategia seleccionada es dirigida (nicho) con diferenciación**, debido a que el factor que determina la compra es la calidad del producto y servicio. Nuestra propuesta de valor es consistente con la posibilidad de aumentar la disposición a pagar por parte de los consumidores, pasando de una comida “normal” a una comida saludable, esto se refleja en los resultados de la investigación de mercado, donde un 29,9% declara gastar en promedio CL \$4.000, y un 36,4%<sup>3</sup> está dispuesto a pagar CL \$4.500 por nuestro producto y servicio.

A nivel funcional, nuestra propuesta de producto también tendrá ejes diferenciadores respecto de la actual oferta de comida saludable. En resumen, se pretende ofrecer:

- Planes semanales, quincenales o mensuales, para clientes individuales o empresas.
- Asistencia nutricional; y, de ser solicitado por el cliente, asesoría deportiva **a través de terceros**.
- Raciones individuales.
- Variedad de menús, surtidos y balanceados (al menos 4 opciones por día).
- Información detallada de cada menú, composición nutricional.
- Personalización del servicio, en cuanto al lugar, fecha y hora de entrega.
- Personalización del recipiente, tendrá la identificación del cliente. Dado que es de vidrio, se promueve la reusabilidad.
- Cobertura de servicio en zonas desatendidas por operadores actuales.

### **3.2. Descripción de la empresa**

Deli Food es una Sociedad por Acciones que se financiará con recursos propios y con el aporte de otros socios. Su actividad central es preparar alimentos saludables y entregarlos donde los clientes soliciten, previa evaluación nutricional de un especialista, y en función de los objetivos individuales de los clientes y usuarios. El servicio se ofrecerá de forma directa a nuestro segmento objetivo.

Gracias a la contratación de chefs certificados, **nuestra compañía está en facultad de personalizar las dietas para satisfacer las necesidades alimenticias de los**

---

<sup>3</sup> Población que declara estar dispuesto a pagar CL \$4.500 promedio por cada comida en un pack de 3 unidades. Solo para almuerzo, el porcentaje es 53,3%.

**clientes/usuarios y asesorarlos nutricionalmente**, el rol de los nutricionistas y chefs en la configuración de los menús ofrecidos, teniendo 4 opciones diarias distintas -producto de las múltiples combinaciones entre proteínas y acompañamientos -es fundamental para lograrlo.

Además, buscaremos desarrollar un **sistema logístico eficiente**, no solo para garantizar que los alimentos lleguen a tiempo a manos de nuestros clientes/usuarios, sino también para demostrar que el uso de recipientes de vidrio en este rubro es viable; nuestro negocio marcará una tendencia. Para asegurar la distribución, tendremos internalizada la actividad, con repartidores propios, y con un mecanismo de nodos, con puntos de encuentro entre nuestras camionetas y los motoristas, estos puntos serán definidos de acuerdo con las ubicaciones de los clientes, y de esta forma disminuir los tiempos de traslado de los repartidores finales.

Asimismo, tenemos **experiencia en la implementación de planes de marketing para negocios nuevos**, en este caso particular es un factor relevante, dado que, como se mencionó, la existencia de algunos operadores que ya están ofreciendo servicios similares en el mercado nos exige una implementación eficaz. Otro aspecto fundamental es la **locación de nuestra planta de producción**, pues el costo de suelo es significativamente inferior al que tendría si nos estableciéramos en las comunas que actualmente atienden nuestros competidores.

Gracias a la investigación de mercado hemos podido construir el proceso de creación de valor para los clientes de Deli Food, estudiando lo que les satisface y les disgusta, su estilo de vida y comportamiento de compra; analizando las fortalezas y debilidades de los competidores, además de sus tarifas; mejorando los beneficios del producto que añaden valor al cliente; y, buscando un precio que genere valor neto positivo a los clientes. **El reto es reducir los costos de producción**, esto se logrará en gran medida gracias a la optimización de nuestro modelo logístico; y al control en los procesos de adquisiciones y almacenamiento de materia prima - para minimizar la merma de inventarios-.

### **3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento**

Vemos oportunidades interesantes en cuanto a la escalabilidad del negocio, debido al importante tamaño de mercado que enfrentamos. **Durante los dos primeros años nos**



**enfocaremos en cuatro comunas de la Región Metropolitana:** Talagante, Peñaflor, Maipú y Calera de Tango, **para luego en el tercer año de operación en régimen, poder expandirnos a 12 comunas en total**, en la misma región.

**Para el año 4, consideramos necesario la apertura en otras regiones, donde, en primera instancia, vemos mayores oportunidades en la Región del Bío-Bío.** En este caso se debe evaluar de forma precisa los alcances geográficos en cada una de ellas, para evitar arriesgar el modelo de distribución y la propuesta de valor ofrecida. En la siguiente tabla se definen las tasas de crecimiento anual:

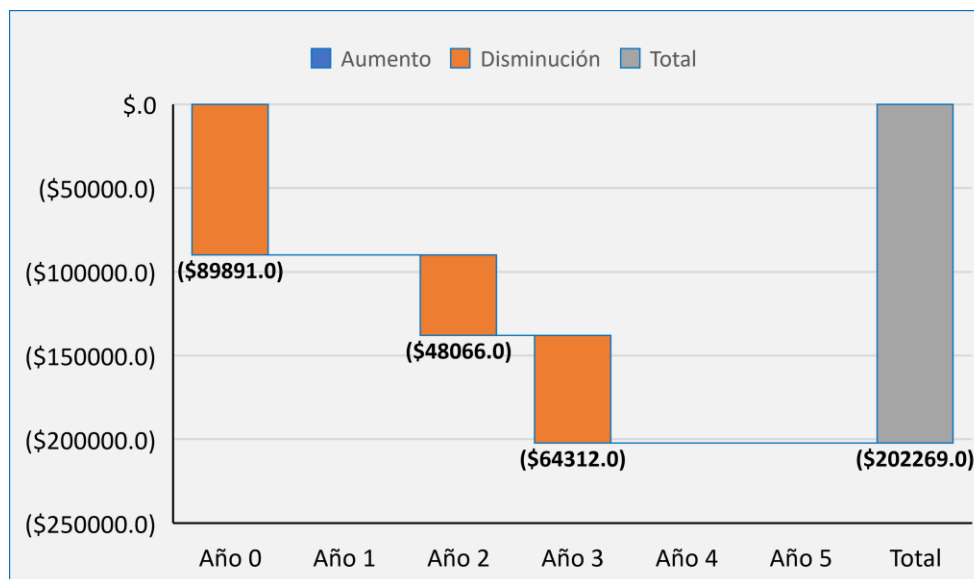
**Tabla No. 4: Stock clientes al fin de cada año**

<b>PROYECCIÓN</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Mes 24</b>	<b>Mes 36</b>	<b>Mes 48</b>	<b>Mes 60</b>
<b>% crecimiento anual</b>		<b>101%</b>	<b>152%</b>	<b>27%</b>	<b>13%</b>
<b>Stock clientes</b>	<b>400</b>	<b>802</b>	<b>2.024</b>	<b>2.569</b>	<b>2.895</b>

**Fuente: Anexo No. 2**

Se aprecia un crecimiento considerable en el año 2 porque la capacidad instalada para iniciar el proyecto alcanza para atender a 1.000 clientes diarios, por lo que aún nos queda un margen de crecimiento que se explota completamente durante el año 3. Además, para cubrir la demanda del año 3, realizaremos una nueva inversión que duplicará la capacidad de producción en el galpón de Calera de Tango, por esta razón es factible expandirnos a otras comunas de la Región Metropolitana. A partir del año 4 nos expandiremos a la Región del Bío-Bío (exclusivamente a la ciudad de Concepción), por lo que necesitaremos realizar las reinversiones respectivas (ver Gráfico No. 1). **Como se puede observar, nuestro plan de inversiones sustenta la estrategia de escalamiento.**

**Gráfico No. 1: Inversiones en activos fijos (expresado en miles)**



### 3.4. Responsabilidad social empresarial y sustentabilidad

Este proyecto ofrece grandes oportunidades para generar valor compartido, un concepto que va mucho más allá de la Responsabilidad Social Empresarial y del comercio justo. Debido a la presión social, la RSE ha sido creada para mejorar la reputación de las empresas, y que, con el transcurso del tiempo, ha llegado a considerarse un gasto necesario. El movimiento del comercio justo es una forma de redistribución de los ingresos más que de expansión del valor creado.

El valor compartido, por su parte, “involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” [Referencia (17)]. En este sentido, para que una firma esté en capacidad de crear valor y luego compartirlo, debe reconocer y entender profundamente las necesidades y beneficios más importantes del entorno en donde se desarrolla, y que a su vez guarden estrecha relación con los productos que fabrica o elabora; es decir, no está al margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro [Referencia (18)].

Con este enfoque, hemos planteado iniciativas a corto y largo plazo. **Con relación a las primeras**, el uso de recipientes de vidrio para entregar los alimentos cobra mayor relevancia

si analizamos que los empaques -aunque sean biodegradables- no solo generan costos para el medio ambiente por los gases invernadero, también lo hacen para la empresa, sin mencionar el costo logístico de enviar los desechos a los vertederos. Por otro lado, cuando diseñamos nuestra propuesta de valor, se decidió ampliar la oferta para los niños, porque es determinante empoderarlos desde temprana edad a tomar decisiones responsables con respecto a la comida que ingieren en sus establecimientos educativos, cuando sus padres no los están observando; **nuestro propósito es construir consumidores responsables para toda la vida**. En cuanto a la información nutricional, parte de nuestro compromiso es que los consumidores estén plenamente conscientes de lo que están ingiriendo, por ello, en el recipiente de cada ración se podrá visualizar el contenido nutricional de los alimentos.

**Tabla No. 5: Contenido nutricional**

Alimento	Vitaminas (Cantidad por cada 100g de alimento)												
	B1 (mg)	B2 (mg)	B3 (mg)	B5 (mg)	B6 (mg)	B8 (ug)	B9 (ug)	B12 (ug)	C (mg)	D (ug)	A (ug)	E (mg)	K (ug)
Pollo	0,16	0,02	2,4	0,2	0,08	1	36	0	0	1,4	157	2,2	5
Yogurt natural	0,04	0,18	0,44	0,5	0,05	2,6	3,7	0,2	0,7	0,06	9,8	0,04	0,7
Manzana	0,03	0,03	0,13	0,06	0,06	1,2	5,8	0	12,4	0	3	0,36	3,7
Almendra tostada sin cáscara	0,13	0,57	5,9	0,23	0,09	0	36	0	0	0	1	23,6	0
Magdalena	0,2	0,16	3,2	0,47	0,12	0	39	0,24	0	0,42	76	0,67	5

\* mg = miligramos

\* ug = microgramos

**Refiriéndonos a las estrategias de largo plazo**, nuestro modelo de gestión brinda facilidades para implementar una cadena de valor **con al menos uno de los proveedores de los alimentos más importantes** (tubérculos, hortalizas, legumbres, frutas y proteínas). Se ha definido elegir proveedores pequeños (productores), con potencial de crecimiento y geográficamente cercanos, para disminuir los costos de logística.

A medida que el volumen de producción se incremente, necesitaremos proveedores que nos garanticen la materia prima, y por su parte, ellos requerirán financiamiento. El modelo “cadena de valor” consiste en que Deli Food actúa como “empresa ancla”, es decir, si los proveedores cumplen los niveles de producción, plazo y calidad requeridos, Deli Food asegura la compra de la materia prima en las cantidades previamente acordadas. Por otro lado, se necesita una institución financiera que les provea el servicio crediticio para financiar el costo de producción, Deli Food referirá los clientes a la institución financiera. Cuando los proveedores entregan la

materia prima a Deli Food en los plazos establecidos, ésta debería pagarles de forma directa (en condiciones normales), pero en este caso, lo que haremos -en primera instancia- es retener la cuota que corresponde al crédito, entregarlo a la institución financiera; y, de existir un remanente, éste se entregará a los proveedores. Es así como garantizamos que los **proveedores aseguren sus ventas y reciban sus utilidades oportunamente**; que la **institución financiera mantenga una cartera sana**, y que **Deli Food disponga la materia prima e insumos** para elaborar los alimentos con los estándares predefinidos. Es una relación ganar – ganar.

Si ocurrieren eventos climáticos que afecten la producción, se pueden incorporar seguros agropecuarios, para evitar, por un lado, que los productores pierdan sus inversiones; y, por otro lado, que dispongan de una fuente de repago de sus créditos. Este **clúster de apoyo** es más viable cuando los productores se asocian, porque se facilita la gestión administrativa frente a la entidad financiera.

En resumen, Deli Food tiene mayor acceso a sus provisiones, incrementa la productividad y cumple su promesa de servicio. Los proveedores se ven obligados a mantener los estándares de calidad mientras incrementan los volúmenes de producción; y, a medida que se vuelven más fuertes, su impacto ambiental disminuye considerablemente. Existe acceso a financiamiento y transversalmente se generan mecanismos que atenúan los riesgos, **de esta forma se crea valor compartido**. Lo mencionado se puede observar en la siguiente gráfica:

**Gráfico No. 2: Esquema de intervención – Cadena de valor**



#### IV. Plan de Marketing

##### 4.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de Marketing están relacionados con el logro del plan de ventas del proyecto. En la siguiente tabla se muestra el detalle de los objetivos definidos para los primeros 5 años de operación:

**Tabla No. 6: Objetivos de Marketing**

Objetivos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Total, clientes atendidos</b>	<b>1.418</b>	<b>7.145</b>	<b>16.464</b>	<b>27.697</b>	<b>32.911</b>
Clientes Almuerzo	1.277	5.862	12.438	19.815	21.737
Clientes Almuerzo-Cena	141	1.283	4.026	7.882	11.174
Clientes Lonchera	-	220	1.176	2.563	4.180
<b>Ingresos anuales</b>	<b>\$126.830.924</b>	<b>\$719.902.373</b>	<b>\$1.851.127.445</b>	<b>\$3.383.862.325</b>	<b>\$4.426.685.700</b>

Adicionalmente, se realizarán evaluaciones del servicio de forma trimestral y mediante investigación realizada con medios digitales y en la base de clientes que tenga la empresa. La evaluación total será un promedio lineal de tres variables que serán medidas: **(1) Satisfacción del producto, comida;** **(2) Satisfacción con el nivel de servicio y puntualidad;** y, **(3) Satisfacción con el servicio de asesoría nutricional.** Se utilizará una escala Likert de 1 a 7 para evaluar. Los objetivos propuestos se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla No. 7: Evaluación del Servicio**

Objetivo Evaluación Servicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Promedio Mínimo Anual</b>	<b>5.5</b>	<b>5.7</b>	<b>5.9</b>	<b>6.0</b>	<b>6.1</b>

Otro punto importante es la presencia en redes sociales, debido a que son uno de los principales canales de comunicación, se han definido objetivos de seguidores para Facebook e Instagram, las dos redes que serán utilizadas por Deli Food. La tabla No. 8 detalla los objetivos.

**Tabla No. 8: Objetivos Redes Sociales**

Objetivo Seguidores RRSS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Facebook	4,000	8,020	20,240	25,690	28,950
Instagram	3,200	6,416	16,192	20,552	23,160

Adicionalmente, al término de los primeros 5 años de operación se buscará certificar a Deli Food como una Empresa B. Los rendimientos financieros son indispensables para lograr los objetivos que nos hemos planteado, pero no constituyen la única razón que responde a la existencia de este proyecto; también debemos integrar el modelo de negocio para generar impactos positivos en la sociedad y en la conservación ambiental, de otra forma nuestra sostenibilidad se verá en riesgo [Referencia (24)].

#### 4.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación elegida es principalmente geográfica, hemos encontrado una oportunidad de negocio en un grupo no atendido, entendiéndolo así, los niveles de segmentación definidos son los siguientes:

**4.2.1. Macro segmentación de mercado:** En función de la investigación de mercado, se ha definido las siguientes *variables*:

- Industria B2C
- Hombres y mujeres
- De 25 a 45 años
- ABC1

Comunas de Talagante, Peñaflores, Calera de Tango y Maipú, **comunas desatendidas por los competidores actuales** (Ver Anexo No. 8, preguntas 2 y 3).

**4.2.2. Microsegmentación de mercado:**

- Amantes de la comida saludable.
- Aprecian la variedad de alimentos, les gusta combinar distintos tipos de alimentos.
- Su recurso más valioso es el tiempo, disfrutan optimizarlo.
- Buscan asesoría profesional para mejorar su dieta y controlar sus hábitos alimenticios.

- Gustan de tener un régimen alimenticio acorde a su actividad física, elaboran planes en base a objetivos.
- Son urbanos y siguen las tendencias.

#### 4.2.3. Microsegmentación de clientes:

- Son omnívoros, es decir, no tienen preferencia por un régimen alimenticio específico, la condición es que sea saludable y les ayude a cumplir sus objetivos.
- Consumen en promedio 3,5 comidas por día, como se muestra en la siguiente tabla con datos obtenidos del estudio de mercado:

**Tabla No. 9: Consumo promedio diario por persona (número de comidas)**

Comidas/día	Rango Etario							Total
	20-24	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	50	
2	0	1	1	2	3	0	0	7
3	10	16	22	26	12	3	10	99
4	5	13	10	19	14	5	8	74
5	1	4	3	3	2	0	0	13
6	3	0	0	3	0	0	1	7
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>53</b>	<b>31</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>200</b>

Comidas/día	Número de comidas diarias							Total
2	0	2	2	4	6	0	0	14
3	30	48	66	78	36	9	30	297
4	20	52	40	76	56	20	32	296
5	5	20	15	15	10	0	0	65
6	18	0	0	18	0	0	6	42
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>122</b>	<b>123</b>	<b>191</b>	<b>108</b>	<b>29</b>	<b>68</b>	<b>714</b>

<b>Promedio comidas por día:</b>	<b>3,5</b>
----------------------------------	------------

**Fuente: Investigación de mercado**

- Gastan más de CL \$ 4.000 pesos por comida, como se detalló en la tabla No. 2
- Compran online.
- Tienen mayor disposición a pagar si el servicio incluye delivery y asesoría de un profesional de la nutrición.

### 4.3. Estrategia de producto/servicio

Complementando lo ya indicado en el modelo de negocio, referente a los ejes diferenciadores a nivel funcional; la estrategia de producto/servicio contempla ofrecer a nuestros clientes y/o consumidores las siguientes opciones:

- Plan de Menú saludable semanal, con platos de almuerzo y cena.
- Producto complementario “Lonchera”, especialmente diseñado para los/las niños/as con el concepto de colación o snack.
- Servicio de asesoría nutricional, previo al inicio del servicio de comida saludable, y durante el periodo activo de consumo de los menús saludables.

Los menús consideran la preparación de dos opciones en cada comida, esto para tener la capacidad de adaptar nuestra oferta a las necesidades nutricionales de cada cliente. Al tener dos opciones, éstas automáticamente se convierten en cuatro, puesto que es la resultante de la combinación entre dos proteínas como principal y dos agregados.

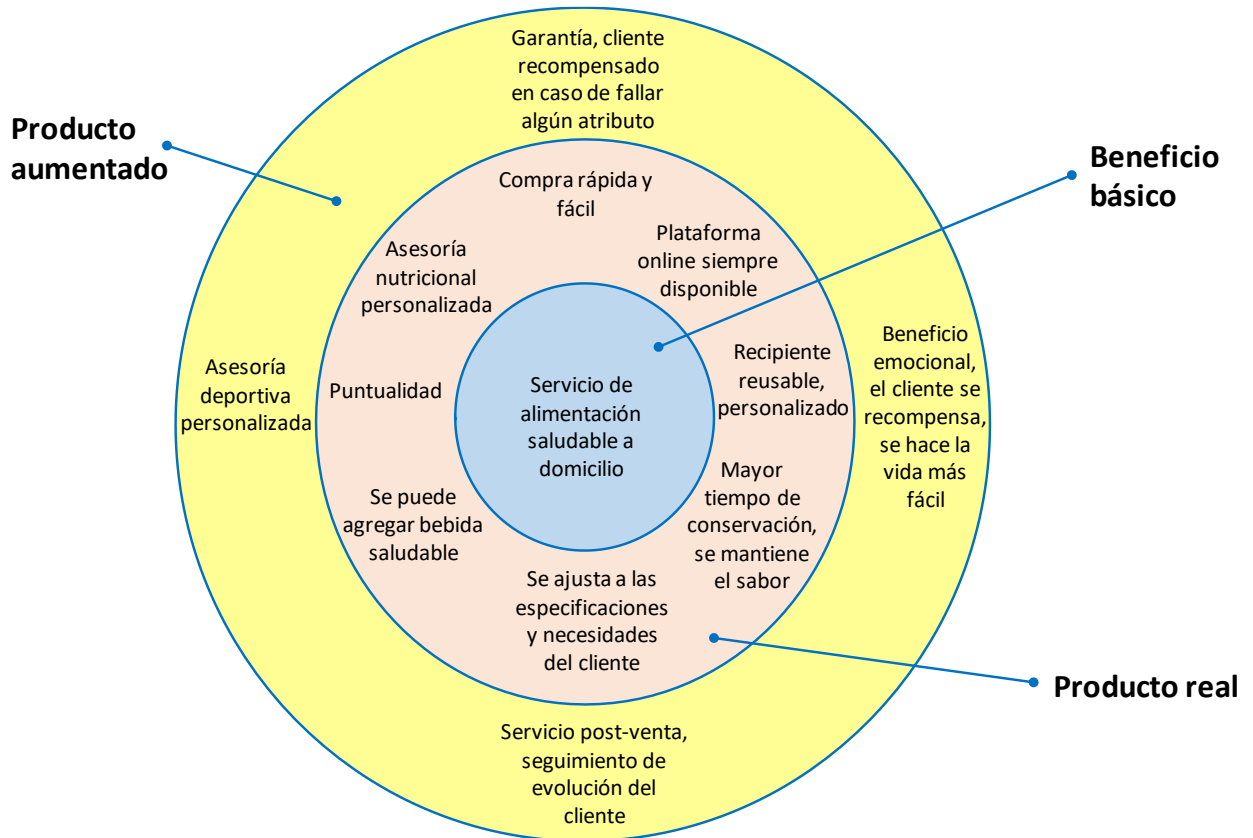
Adicionalmente, tenemos los siguientes diferenciadores de oferta, con la finalidad de entregar mayor valor que los oferentes actuales:

- Información detallada de cada menú y composición nutricional.
- Personalización del servicio, en cuanto al lugar, fecha y hora de entrega. Entrega a domicilio o lugar de trabajo/estudio.
- Envases reusables, promoviendo el concepto de las 3R de la ecología: **Reducir, Reutilizar y Reciclar.**

Esta estrategia se traduce en los siguientes niveles de producto:



**Gráfico No. 3: Niveles de producto**



#### 4.4. Estrategia de Precios

La estrategia inicial de precios es de penetración, ofreciendo precios competitivos respecto de los oferentes actuales de comida saludable, pero un valor mayor a lo declarado por el segmento objetivo en la investigación, puesto que nuestro precio de entrada de CL \$4.500 es un 12.5% mayor al gasto promedio por comida declarado. En la composición interna de la estructura de precios, se incorpora el concepto de precios por paquete; por lo tanto, el precio individual de cada plato es menor si el cliente contrata el servicio almuerzo-cena en lugar de solo almuerzo o cena.

Asimismo, la propuesta de precios considera ajustes anuales relacionados a mantener el valor del dinero en el tiempo (inflación), y de esta forma conservar los márgenes de comercialización, para esto se consideró un alza del 3% anual. Adicionalmente, se proyecta un alza real de 2% anual, lo que nominalmente se traduce en un alza del 5% por año.

La siguiente tabla muestra la estructura de precios diarios, semanales y mensuales:

**Tabla No. 10: Estructura de precios nominal**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Precios diarios</b>					
Almuerzo o cena	\$4.500	\$4.728	\$4.967	\$5.218	\$5.482
Almuerzo & cena	\$7.900	\$8.300	\$8.720	\$9.161	\$9.624
Lonchera	\$2.500	\$2.627	\$2.759	\$2.899	\$3.046
<b>Precios semanales</b>					
Almuerzo o cena	\$22.500	\$23.639	\$24.835	\$26.091	\$27.411
Almuerzo & cena	\$39.500	\$41.499	\$43.599	\$45.805	\$48.122
Lonchera	\$12.500	\$13.133	\$13.797	\$14.495	\$15.229
<b>Precios mensuales</b>					
Almuerzo o cena	\$99.000	\$104.009	\$109.272	\$114.801	\$120.610
Almuerzo & cena	\$173.800	\$182.594	\$191.834	\$201.540	\$211.738
Lonchera	\$55.000	\$57.783	\$60.707	\$63.779	\$67.006

\*Precios incluyen IVA

#### 4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución es selectiva - geográfica, la empresa solo cubrirá ciertas comunas de la Región Metropolitana, para luego expandirse a la VIII Región. La elección de esta estrategia se relaciona directamente con la eficiencia operacional del negocio, puesto que, al reducir el radio de distribución, se puede establecer un centro de producción y distribución localizado estratégicamente en un lugar que permita optimizar el proceso de despacho; y con esto reducir los gastos relacionados. Esto resulta clave en el negocio, puesto que los gastos de logística son los más incidentes en los resultados de la compañía, representando un 38% de las ventas netas del primer año, y luego llegando a un 24% en el quinto año, producto de los ahorros generados por las economías de escala que se producen al tener mayor volumen de negocio y una estrategia selectiva de distribución.

**Tabla No. 11: Gastos de logística**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta	\$126.830.924	\$719.902.373	\$1.851.127.445	\$3.383.862.325	\$4.426.685.700
Gastos de logística	(\$47.570.533)	(\$208.613.790)	(\$492.788.750)	(\$866.152.378)	(\$1.078.444.648)
Logística/Ventas	38%	29%	27%	26%	24%

#### 4.6. Estrategia de comunicación y ventas

Las comunicaciones de Marketing se realizarán principalmente a través de medios digitales, donde las herramientas utilizadas serán:

- Web Site
- Aplicación móvil
- RRSS
- Google Ads, Facebook Ads, otros.
- Mailings

Un segundo punto de contacto será la comunicación digital y física realizada a través de partners que actúen como entes válidos en favor de la propuesta de valor; se ha definido iniciar y buscar alianzas con centros médicos, como Meds, y con Colegios, como Trebulco y Carampangue, los dos más grandes de la zona y acordes al grupo objetivo.

Un tercer elemento de la estrategia de comunicación será la **siembra de producto** en el grupo objetivo, en la etapa de lanzamiento entregaremos 5.000 platos para dar a conocer nuestros productos y marca a los consumidores. Finalmente, la construcción y manejo de base de datos, a través de un plan de CRM, terminará siendo el canal troncal de comunicación, puesto que nos permitirá tener contacto uno a uno con nuestros clientes y de esta forma encontrar maneras de gestionar y agregar valor de acuerdo con las diversas necesidades que se vayan generando durante la gestión del negocio.

#### 4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

De acuerdo con la información de mercado, las cuatro comunas donde iniciará el proyecto cuentan con un potencial de 13.124 clientes, correspondiente al GSE ABC1 de estas comunas [Referencia (23)] (ver Anexo No. 1).

Los objetivos de penetración e ingresos están detallados en el Anexo No. 2, donde podemos observar que, para el primer año, se pretende cerrar con un total de 400 clientes activos, lo que representa un 3% del total potencial de clientes. Esta demanda inicial proyectada es

congruente con los resultados de la investigación, donde un 36,4%<sup>4</sup> declaró estar dispuesto a contratar el producto y servicio ofrecido por Deli Food.

Para el segundo año, se espera un crecimiento mensual promedio de 6% en la cantidad de clientes, para el tercer año un promedio mensual de 8%, superior al segundo año producto de la expansión a nuevas comunas en la región Metropolitana; para el cuarto año se espera un crecimiento mensual promedio de 2% y para el quinto año un 1%, explicado este último por la expansión a la Región del Bío-Bío.

También se puede observar en el Anexo No. 5, las tasas de consumo para cada producto ofrecido, dígame menú solo almuerzo o cena, menú almuerzo y cena, y lonchera, para cada mes durante los primeros cinco años de operación. Todo esto se resume en la siguiente tabla con la información anual de clientes atendidos e ingresos:

**Tabla No. 12: Clientes atendidos e ingresos anuales**

Objetivos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Total, clientes atendidos</b>	<b>1.418</b>	<b>7.145</b>	<b>16.464</b>	<b>27.697</b>	<b>32.911</b>
Clientes Almuerzo	1.277	5.862	12.438	19.815	21.737
Clientes Almuerzo-Cena	141	41.283	4.026	7.882	11.174
Clientes Lonchera	-	220	1.176	2.563	4.180
<b>Ingresos anuales M\$</b>	<b>\$126.831</b>	<b>\$719.902</b>	<b>\$1.851.127</b>	<b>\$3.383.862</b>	<b>\$4.426.686</b>

#### **4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma**

El presupuesto para inversión de Marketing, lo podemos dividir en dos ítems dentro de inversión que consideramos inicial para lanzar el negocio:

- Siembra de producto: CL \$ 12.941.176: correspondiente al costo de producción de 5.000 platos, que serán utilizados para dar a conocer nuestro servicio en el grupo objetivo de las cuatro comunas donde inicia el proyecto. CL \$ 7.941.176 es el costo para producir 5.000

<sup>4</sup> Población que declara estar dispuesto a pagar CL \$4.500 promedio por cada comida en un pack de 3 unidades. Solo para almuerzo, el porcentaje es 53,3%.

platos, y CL \$ 5.000.000 serán utilizados para financiar los costos propios de Marketing de esta promoción: suministros, transporte, souvenirs, poleras, gorras, entre otros.

- Medios digitales: CL \$1.500.000, destinados a montaje y puesta en marcha del sitio [www.delifood.cl](http://www.delifood.cl) y de la App Deli Food, enfocada a mejorar la interacción con los clientes y simplificar la comunicación y proceso de compra.

En cuanto a las acciones de Marketing durante el régimen del negocio, se establecen dos ítems de gasto:

- Comunicación: CL \$ 1.500.000 mensuales: destinados a comunicación digital y comunicación a través de partners estratégicos.
- Mantenimiento: CL \$ 100.000 mensuales: destinados a la mantención y mejoras del sitio web.

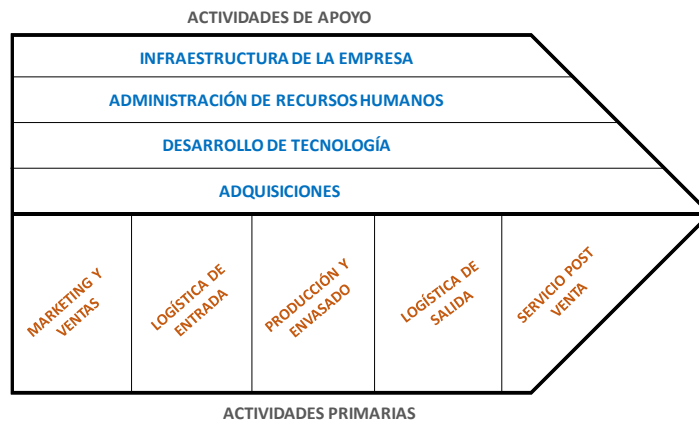
La comunicación será ininterrumpida dada la naturaleza del canal escogido; la comunicación digital se hace de forma diaria. Estos dos ítems del presupuesto están considerados con un aumento en su monto de 5% en cada año, más la inflación correspondiente al 3% anual, tal como se detalla en el Anexo No. 6.

## V. Plan de Operaciones

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

De acuerdo con el modelo de negocio propuesto, y considerando como factores determinantes del éxito, **el modelo logístico y la estrategia de escalabilidad**, se plantea la siguiente cadena de valor para Deli Food:

**Gráfico No. 4: Cadena de valor**



Mayor detalle de las actividades se encuentra en la Parte II del plan de negocios.

### 5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones presenta la siguiente estructura:



Cada una de estas etapas, se encuentran detalladas en la Parte II del plan de negocios.

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

La puesta en marcha del negocio considera un periodo previo de 6 meses, destinados a la ejecución de procesos y realización de la inversión inicial. El capital de trabajo para arrancar

las operaciones asciende a CL \$ 217.669.601, se requieren CL \$ 48.913.742 adicionales en el año uno; la inversión inicial se ha estimado en CL \$ 89.890.908. Adicionalmente, la reinversión en activos durante el año 2 es CL \$ 48.066.260; Y, en el año 3 es CL \$ 64.311.695.

En la Parte II del plan de negocios, se observa en detalle todo lo relacionado con modelos de control y procesos relacionados a la operación del negocio, como también la carta Gantt para la etapa de inicio, detalles de la inversión inicial y finalmente la dotación de RRHH que tendrá la empresa para llevar a cabo el flujo de negocio planteado.

## VI. Equipo del proyecto

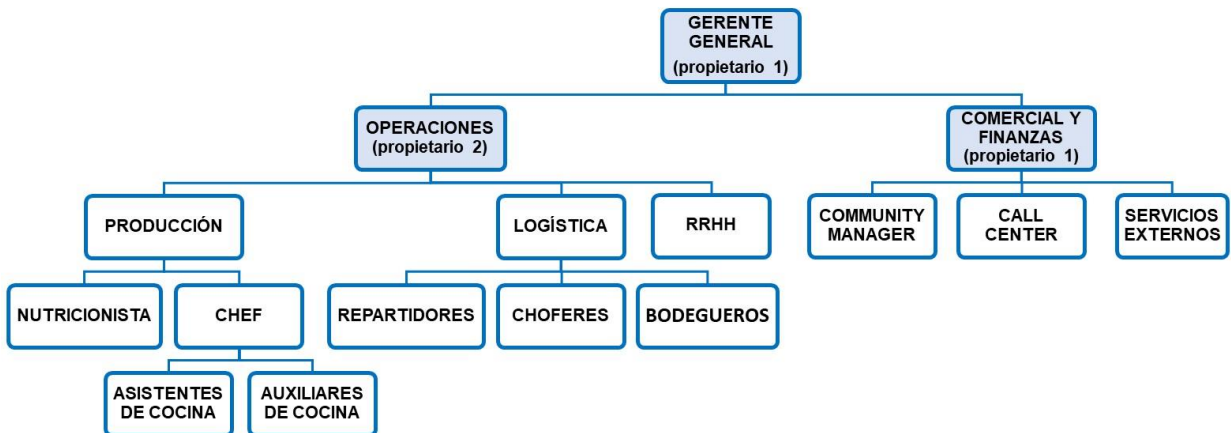
### 6.1. Equipo gestor

El equipo de Deli Food se encontrará liderado por dos profesionales (emprendedores) con formación de excelencia, y con experiencia laboral suficiente y valiosa, lo que les ha permitido, mediante la investigación de mercado, encontrar la oportunidad de desarrollar este proyecto.

### 6.2. Estructura organizacional

La estructura propuesta para el proyecto se presenta en el siguiente gráfico, y está definida como funcional.

**Gráfico No. 5: Organigrama**



En la Parte II del plan de negocios, se profundiza en detalle respecto de la estructura a lo largo del proyecto, de los roles de cargo para cada posición y área, y finalmente lo relativo a la estructura de remuneraciones e incentivos.



## VII. Plan Financiero

El proyecto será evaluado en un período de 5 años y a perpetuidad.

### 7.1. Inversión Inicial

La inversión inicial es de CL \$ 217.669.601 y CL \$ 48.913.742 para el año 1 para Capital de Trabajo (ver cálculos en Anexo No. 7) y de CL \$ 89.890.908 para activos.

Adicionalmente, se realizarán reinversiones durante los años 2 y 3, por montos que ascienden a CL \$ 48.066.260 y a CL \$ 64.311.695 respectivamente.

### 7.2. Proyección de ventas

La siguiente tabla muestra la proyección de clientes y crecimientos esperados al término de cada año:

**Tabla No. 13: Stock clientes al fin de cada año y distribución de la demanda**

<b>PROYECCIÓN</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Mes 24</b>	<b>Mes 36</b>	<b>Mes 48</b>	<b>Mes 60</b>
<b>% crecimiento anual</b>		<b>101%</b>	<b>152%</b>	<b>27%</b>	<b>13%</b>
<b>Stock clientes</b>	<b>400</b>	<b>802</b>	<b>2.024</b>	<b>2.569</b>	<b>2.895</b>
<b>Clientes Almuerzo</b>	<b>87%</b>	<b>79%</b>	<b>73%</b>	<b>69%</b>	<b>65%</b>
<b>Clientes Almuerzo-Cena</b>	<b>13%</b>	<b>21%</b>	<b>27%</b>	<b>31%</b>	<b>35%</b>
<b>Tasa Cross Lonchera</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>

**Fuente: Anexo No. 2**

Se espera que los ingresos por venta del año 1 alcancen los CL \$ 126,8MM y con el crecimiento en clientes, en el año 5 se obtengan CL \$ 4.426,7MM.

### 7.3. Costos y gastos

El costo de producción estimado es de 42%, en cuanto a gastos las remuneraciones representan la mayor cuenta – desde 74,1% en el año 1 al 93,5% al final del año 5 –, donde una variable relevante es el pago variable a los repartidores.

#### 7.4. Evaluación del proyecto

##### Evaluación a 5 años

Tasa descuento a 5 años	14,36%
VAN a 5 años	\$217.649.100
TIR a 5 años	23,81%

##### Evaluación a perpetuidad:

Tasa descuento perpetuidad	15,06%
VAN a perpetuidad	\$2,346,253,952
TIR a perpetuidad	28,30%

En la Parte II del plan de negocios, se encuentra en detalle todo lo expuesto anteriormente, y la información referente a proyección de flujos de caja, evaluación del proyecto y análisis de sensibilidad realizados.

## **VIII. Riesgos Críticos**

Se han identificados cuatro puntos clave, que son críticos para el éxito del proyecto:

### **8.1. Mercado**

El primer punto crítico es referente a la capacidad de la empresa de escalar de forma rápida la base de clientes, minimizar la capacidad ociosa instalada y los costos medios de producción.

### **8.2. Producción**

El segundo punto crítico está relacionado con el control de los costos productivos. Para el proyecto se espera un costo promedio de 42%. El foco de ejecución se encuentra en las compras.

### **8.3. Distribución**

El tercer punto se refiere al objetivo de distribución, la empresa pretende entregar 6 pedidos por hora, en promedio. El diseño y ejecución del modelo logístico de salida es esencial para este logro.

### **8.4. Financiamiento**

El último punto crítico tiene que ver con la capacidad de obtener **CL \$ 307.560.509** que necesita el proyecto para inversión inicial en activos y para capital de trabajo.

Mayor detalle de estos cuatro puntos y sus planes de mitigación se encuentran en la Parte II del plan de negocios.

## IX. Propuesta Inversionista

Se encuentra disponible para posibles inversionistas el 50% de propiedad del proyecto, puesto que el 50% restante será financiado por los socios gestores.

La siguiente tabla detalla los montos de financiamiento necesarios para todo el proyecto.

**Tabla No. 14: Necesidades de financiamiento**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Activos	(\$89.890.908)	\$0	(\$48.066.260)	\$0	\$0	\$0
Inversión Capital de Trabajo	(\$217.669.601)	(\$48.913.742)	\$0	\$0	\$0	\$0
Flujos inversión	(\$307.560.509)	(\$48.913.742)	(\$48.066.260)	\$0	\$0	\$0

Para buscar el financiamiento externo, se reforzarán los resultados de la evaluación del proyecto a 5 años:

- ✓ VAN: **CL \$217,6 MM**
- ✓ TIR: **23,81%**
- ✓ Ebitda Promedio: **14,5%**
- ✓ Análisis de Sensibilidad: **7,7%**

## **X. Conclusiones**

- La propuesta de valor de Deli Food se encuentra alineada con las necesidades de los consumidores, que actualmente buscan de distintas formas mejorar su bienestar y calidad de vida. Deli Food los asiste en lo relacionado a la alimentación y nutrición.
- Sumado a que la propuesta es consistente con las necesidades de los consumidores, el foco inicial del proyecto se orienta hacia un segmento no atendido de la población, con lo cual se busca tener acceso a una cantidad importante de clientes y con esto alcanzar niveles óptimos de producción y minimización de costos.
- Se está en presencia de un proyecto con una alta factibilidad de realización, no hay barreras de entrada prohibitorias y con la experiencia y recursos del equipo gestor, los resultados esperados son positivos.
- Existen factores claves para el éxito del proyecto, relacionados con financiamiento, gestión comercial y de consumidores, operación y distribución, todos estos acompañados de sólidas estrategias funcionales para asegurar su logro y el del proyecto.
- La evaluación de Deli Food para los primeros cinco años de operación registra un VAN de CL \$ 217,6 M y una TIR del 23,81%.
- Para finalizar, Deli Food es un proyecto viable y doblemente atractivo, primero desde su propuesta de valor hacia los consumidores y luego desde su rentabilidad esperada para los inversionistas y/o accionistas.

## Anexos

### Anexo No. 1: Tamaño de Mercado expresado en USD \$ (CL \$ 680 = USD \$ 1 Dólar)

REGION	POBLACIÓN 25-44	% ABC1	Población ABC1	\$4,9 Gasto Diario	Total, L-V
BIOBÍO	559.364	9,6%	53.699	\$265.442	\$69.014.955
METROPOLITANA DE SANTIAGO	2.197.936	19,5%	428.598	\$2.118.623	\$550.842.092
VALPARAÍSO	502.186	12,2%	61.267	\$302.851	\$78.741.176
<b>TOTAL</b>	<b>3.259.486</b>		<b>543.563</b>	<b>\$2.686.916</b>	<b>\$698.598.223</b>

COMUNA	POBLACIÓN 25-44	% ABC1	Población ABC1	\$4,9 Gasto Diario	Total, L-V
CALERA DE TANGO	7.106	6,5%	462	\$2.283	\$593.630
PEÑAFLORES	25.870	6,5%	1.682	\$8.312	\$2.161.162
MAIPÚ	147.636	6,5%	9.596	\$47.436	\$12.333.408
TALAGANTE	21.302	6,5%	1.385	\$6.844	\$1.779.554
<b>TOTAL</b>	<b>201.914</b>		<b>13.124</b>	<b>\$64.876</b>	<b>\$16.867.754</b>

Fuente: Investigación de mercado

## Anexo No. 2: Proyección de clientes e ingresos

Crecimiento	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	
Abandono	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	
Crecimiento efectivo	45,5%	37,5%	36,4%	36,7%	39,0%	38,6%	39,2%	38,2%	38,2%	38,2%	38,1%	37,9%	38,7%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>AÑO 1</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	11	6	8	11	15	21	29	40	55	76	105	145	522
Abandono		1	2	3	4	5	7	9	13	18	25	35	122
Stock	11	16	22	30	41	57	79	110	152	210	290	400	1.418
Ingresos (M)	\$915	\$1.331	\$1.830	\$2.559	\$3.537	\$4.931	\$6.887	\$9.654	\$13.525	\$18.791	\$26.326	\$36.546	\$126.831
Crecimiento	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	
Abandono	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	
Crecimiento efectivo	6,0%	6,1%	6,0%	5,9%	5,9%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	5,9%	5,9%	5,9%	6,0%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>AÑO 2</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	64	68	72	76	81	86	91	96	102	108	114	121	1.079
Abandono	40	42	45	48	51	54	57	60	64	68	72	76	677
Stock	424	450	477	505	535	567	601	637	675	715	757	802	7.145
Ingresos (M)	\$40.885	\$43.734	\$46.931	\$49.973	\$53.304	\$57.119	\$60.535	\$64.589	\$68.761	\$73.345	\$77.592	\$83.134	\$719.902

Crecimiento	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	16,00%	
Abandono	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	
Crecimiento efectivo	8,0%	8,1%	8,0%	8,0%	8,1%	8,1%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>AÑO 3</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	128	139	150	162	175	189	204	220	238	257	278	300	2.440
Abandono	64	69	75	81	87	94	102	110	119	128	139	150	1.218
Stock	866	936	1.011	1.092	1.180	1.275	1.377	1.487	1.606	1.735	1.874	2.024	16.463
Ingresos (M)	\$94.341	\$102.638	\$111.350	\$121.055	\$130.778	\$142.848	\$154.236	\$167.659	\$181.984	\$197.698	\$213.521	\$233.020	\$1.851.127
Crecimiento	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	
Abandono	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	
Crecimiento efectivo	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>AÑO 4</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	202	206	211	215	219	224	228	233	237	242	247	252	2.716
Abandono	162	165	168	172	175	179	182	186	190	194	197	201	2.171
Stock	2.064	2.105	2.148	2.191	2.235	2.280	2.326	2.373	2.420	2.468	2.518	2.569	27.697
Ingresos (M)	\$247.435	\$250.822	\$255.582	\$262.296	\$270.340	\$277.446	\$286.082	\$293.527	\$299.350	\$305.269	\$314.689	\$321.024	\$3.383.862
Crecimiento	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	
Abandono	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
Crecimiento efectivo	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b>AÑO 5</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Nuevos	154	156	157	159	160	162	164	165	167	169	170	172	1.955
Abandono	128	130	131	132	134	135	136	138	139	141	142	143	1.629
Stock	2.595	2.621	2.647	2.674	2.700	2.727	2.755	2.782	2.810	2.838	2.866	2.895	32.910
Ingresos (M)	\$342.619	\$346.112	\$353.117	\$356.635	\$362.196	\$365.791	\$371.140	\$376.935	\$380.809	\$386.037	\$389.866	\$395.429	\$4.426.686



### Anexo No. 3: Equipamiento de cocina

ELEMENTOS	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Ablandador de Agua 10 Litros	2	160.000	320.000
Anafe 2 Quemadores a Gas	1	350.000	350.000
Anafe 4 Quemadores a Gas	1	587.000	587.000
Atril para Horno 61/101 con Guia Bandejas	1	189.000	189.000
Baño Maria 4GN 1/1 Drop In	1	750.000	750.000
Batidora Industrial 30 Litros	1	650.000	650.000
Campana Central 250 x 100 Acero Inox.	1	550.000	550.000
Campana Central 300 x 100 Acero Inox.	1	690.000	690.000
Campana Mural 250 x 130 Acero Inox.	1	480.000	480.000
Carro Servicio 3 niveles abierto	4	85.000	340.000
Cocina Industrial Mural 6 Fuegos Gas	1	520.000	520.000
Congelador Horizontal 300 Litros	2	220.000	440.000
Congelador Vertical 2 Puertas Vidrio	1	1.200.000	1.200.000
Cortina de Aire 120Cms	1	118.700	118.700
Estantería tipo Parrilla 4 niveles Epóxico 90x60x183	4	80.000	320.000
Hervidor Autollenado 30 Litros	1	538.096	538.096
Horno Combinado 10 Bandejas GN 1/1 Gas	1	11.671.622	11.671.622
Lavadero Simple 70 x 60 cm completo (a piso y con grifería)	2	187.000	374.000
Lavafondo Doble completo (a piso y con grifería)	1	297.000	297.000
Lavamanos con llave pedal	1	155.000	155.000
Lavamanos con llave pedal	1	155.000	155.000
Licuadaora 6 Litros Acero Inoxidable	1	363.388	363.388
Mantenedor Caliente 10 Bandejas	1	1.282.428	1.282.428
Mesón De Trabajo Mural De Acero Inox. 140 x 60Cm	2	145.000	290.000
Mesón De Trabajo Mural De Acero Inox. 90 x 60Cm	2	120.000	240.000
Mesón Refrigerado 2 puertas 130cm	3	590.000	1.770.000
Mesón Refrigerado 3 Puertas 185cm	1	690.000	690.000
Refrigerador 2 Puerta De Acero	1	890.000	890.000
Repisa Mural 100X30 Acero Inoxidable	1	34.000	34.000
Termo 30 Litros	1	62.075	62.075
Vacuolavadora	1	884.211	884.211
Visicooler 2 Puertas Vidrio, Ventilación Forzada	2	673.106	1.346.212
<b>TOTAL</b>			<b>28.547.732</b>

## Anexo No. 4: Modelo Canvas

<u>SOCIOS CLAVES</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVES</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR</u>	<u>RELACIONAMIENTO</u>	<u>SEGMENTO DE CLIENTES</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materias primas e insumos</li> <li>- Nutricionistas</li> <li>- Repartidores</li> <li>- Deportistas</li> <li>- Colegios</li> <li>- Empresas</li> <li>- Centros de salud y bienestar</li> <li>- Gimnasios</li> </ul>	<p>Producir y ofrecer menús de comida saludable con servicio a domicilio con la asistencia de un nutricionista, mediante planes semanales, quincenales o mensuales, que incluyen almuerzo, cena, o una combinación de éstos. Para determinar la porción y contenido de cada plato, los clientes serán invitados a realizarse una evaluación nutricional. Incluye seguimiento postventa.</p>	<p>Entregar menús de comida saludable a domicilio, junto con un servicio de nutrición periódico; que permita a nuestros clientes y consumidores mejorar su calidad de vida.</p>	<p>A través de canales remotos: website, redes sociales y call center. Las evaluaciones nutricionales serán realizadas en persona y a domicilio.</p>	<p>Industria B2C, hombres y mujeres de 25 a 45 años, de los grupos socioeconómicos ABC 1, que viven en las Comunas de Talagante, Peñaflo, Calera de Tango y Maipú. Amantes de la comida saludable, aprecian la variedad de alimentos, su recurso más valioso es el tiempo, disfrutan optimizarlo; buscan asesoría profesional para mejorar su dieta y controlar sus hábitos alimenticios; no tienen preferencia por un régimen alimenticio específico, consumen un promedio de 3,5 comidas por día, gastan más de \$ 4 mil pesos por comida, comparan online, y tienen mayor disposición a pagar si el servicio incluye delivery y asesoría de un profesional de la nutrición.</p>
	<p><b><u>RECURSOS CLAVES</u></b></p> <p>Inmueble (galpón), equipamiento de cocina, electrodomésticos, equipo de nutricionistas, equipo de cocina (chefs, asistentes, auxiliares), página web.</p>		<p><b><u>DISTRIBUCIÓN</u></b></p> <p>Nuestros productos serán entregados a domicilio, con repartidores contratados por la empresa, ya sea casa o trabajo.</p>	
<b><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></b>			<b><u>FUENTES DE INGRESOS</u></b>	
<p><b>Costos Fijos:</b> Salario base repartidores, arriendo, remuneraciones, gastos básicos, mantención vehículos, mantención TI &amp; software.</p> <p><b>Costos Variables:</b> Planilla recursos humanos, materia prima, insumos, marketing, empaques y delivery.</p>			<p>Venta de menús y comida saludable.</p> <p>Ingresos por publicidad (Youtube, sitio Web).</p>	

## Anexo No. 5: Tasas de consumo por producto

<b>AÑO 1</b>	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Cientes (total)	11	16	22	30	41	57	79	110	152	210	290	400
Cientes Almuerzo (%)	100%	100%	98%	97%	96%	95%	94%	93%	91%	90%	88%	87%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	0%	0%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	9%	10%	12%	13%
Tasa Cross Lonchera (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Cientes Almuerzo (#)	11	16	22	29	39	54	74	102	138	189	255	348
Cientes Almuerzo-Cena (#)	-	-	-	1	2	3	5	8	14	21	35	52
Tasa Cross Lonchera (#)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<b>AÑO 2</b>	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Cientes (total)	424	450	477	505	535	567	601	637	675	715	757	802
Cientes Almuerzo (%)	87%	86%	85%	84%	83%	82%	82%	81%	81%	80%	80%	79%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	13%	14%	15%	16%	17%	18%	18%	19%	19%	20%	20%	21%
Tasa Cross Lonchera (%)	1%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	4%	4%	4%	5%
Cientes Almuerzo (#)	369	387	405	424	444	465	493	516	547	572	606	634
Cientes Almuerzo-Cena (#)	55	63	72	81	91	102	108	121	128	143	151	168
Tasa Cross Lonchera (#)	4	5	10	10	11	17	18	19	27	29	30	40

<b>AÑO 3</b>	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
Cientes (total)	866	936	1.011	1.092	1.180	1.275	1.377	1.487	1.606	1.735	1.874	2.024
Cientes Almuerzo (%)	79%	78%	78%	77%	77%	76%	76%	75%	75%	74%	74%	73%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	21%	22%	22%	23%	23%	24%	24%	25%	25%	26%	26%	27%
Tasa Cross Lonchera (%)	5%	5%	6%	6%	6%	7%	7%	7%	8%	8%	8%	9%
Cientes Almuerzo (#)	684	730	789	841	909	969	1.047	1.115	1.205	1.284	1.387	1.478
Cientes Almuerzo-Cena (#)	182	206	222	251	271	306	330	372	402	451	487	546
Tasa Cross Lonchera (#)	43	47	61	66	71	89	96	104	128	139	150	182

<b>AÑO 4</b>	MES 37	MES 38	MES 39	MES 40	MES 41	MES 42	MES 43	MES 44	MES 45	MES 46	MES 47	MES 48
Cientes (total)	2.064	2.105	2.148	2.191	2.235	2.280	2.326	2.373	2.420	2.468	2.518	2.569
Cientes Almuerzo (%)	73%	74%	75%	74%	73%	72%	71%	70%	70%	70%	69%	69%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	27%	26%	25%	26%	27%	28%	29%	30%	30%	30%	31%	31%
Tasa Cross Lonchera (%)	7%	7%	8%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%
Cientes Almuerzo (#)	1.507	1.558	1.611	1.621	1.632	1.642	1.651	1.661	1.694	1.728	1.737	1.773
Cientes Almuerzo-Cena (#)	557	547	537	570	603	638	675	712	726	740	781	796
Tasa Cross Lonchera (#)	144	147	172	175	201	205	233	237	242	247	277	283

<b>AÑO 5</b>	MES 49	MES 50	MES 51	MES 52	MES 53	MES 54	MES 55	MES 56	MES 57	MES 58	MES 59	MES 60
Cientes (total)	2.595	2.621	2.647	2.674	2.700	2.727	2.755	2.782	2.810	2.838	2.866	2.895
Cientes Almuerzo (%)	68%	68%	67%	67%	66%	66%	66%	65%	65%	65%	65%	65%
Cientes Almuerzo-Cena (%)	32%	32%	33%	33%	34%	34%	34%	35%	35%	35%	35%	35%
Tasa Cross Lonchera (%)	11%	11%	12%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	14%	14%	15%
Cientes Almuerzo (#)	1.765	1.782	1.773	1.792	1.782	1.800	1.818	1.808	1.827	1.845	1.863	1.882
Cientes Almuerzo-Cena (#)	830	839	874	882	918	927	937	974	984	993	1.003	1.013
Tasa Cross Lonchera (#)	285	288	318	321	324	327	358	362	365	397	401	434

## Anexo No. 6: Gastos de Marketing

VALOR BASE	TASA ANUAL REAL	TASA ANUAL INFLACIÓN	CUENTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$1.500.000	5,00%	3,00%	Marketing	\$1.500.000	\$1.622.250	\$1.754.463	\$1.897.452	\$2.052.094
\$100.000	5,00%	3,00%	Web Site	\$100.000	\$108.150	\$116.964	\$126.497	\$136.806

## Anexo No. 7: Capital de trabajo

<b>AÑO 1</b>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por venta	\$915.126	\$1.331.092	\$1.830.252	\$2.558.655	\$3.536.639	\$4.930.588	\$6.886.555	\$9.654.118	\$13.525.378	\$18.790.588	\$26.326.050	\$36.545.882
Costo de producción	(\$384.353)	(\$559.059)	(\$768.706)	(\$1.074.635)	(\$1.485.388)	(\$2.070.847)	(\$2.892.353)	(\$4.054.729)	(\$5.680.659)	(\$7.892.047)	(\$11.056.941)	(\$15.349.271)
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$530.773</b>	<b>\$772.034</b>	<b>\$1.061.546</b>	<b>\$1.484.020</b>	<b>\$2.051.250</b>	<b>\$2.859.741</b>	<b>\$3.994.202</b>	<b>\$5.599.388</b>	<b>\$7.844.719</b>	<b>\$10.898.541</b>	<b>\$15.269.109</b>	<b>\$21.196.612</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>(\$19.340.511)</b>	<b>(\$19.417.511)</b>	<b>(\$19.509.911)</b>	<b>(\$19.633.111)</b>	<b>(\$20.202.511)</b>	<b>(\$21.448.911)</b>	<b>(\$21.187.711)</b>	<b>(\$22.065.111)</b>	<b>(\$23.757.411)</b>	<b>(\$24.785.111)</b>	<b>(\$27.747.111)</b>	<b>(\$32.332.111)</b>
Variable Repartidores	(\$169.400)	(\$246.400)	(\$338.800)	(\$462.000)	(\$631.400)	(\$877.800)	(\$1.216.600)	(\$1.694.000)	(\$2.340.800)	(\$3.234.000)	(\$4.466.000)	(\$6.160.000)
Fijo Repartidores	(\$400.000)	(\$400.000)	(\$400.000)	(\$400.000)	(\$800.000)	(\$800.000)	(\$1.200.000)	(\$1.600.000)	(\$2.000.000)	(\$2.400.000)	(\$3.600.000)	(\$4.800.000)
Arriendo Bodega	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)	(\$2.100.000)
Remuneraciones	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$12.910.000)	(\$13.555.500)	(\$13.290.000)	(\$13.820.000)	(\$14.511.000)
Gastos Básicos	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)	(\$1.500.000)
Marketing	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)	(\$1.600.000)
Mantenición TI & Software	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)	(\$83.333)
Mantenición Vehículos	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)	(\$577.778)
Honorarios Externos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.000.000)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.000.000)
<b>EBITDA</b>	<b>(\$18.809.738)</b>	<b>(\$18.645.477)</b>	<b>(\$18.448.365)</b>	<b>(\$18.149.091)</b>	<b>(\$18.151.261)</b>	<b>(\$18.589.170)</b>	<b>(\$17.193.509)</b>	<b>(\$16.465.723)</b>	<b>(\$15.912.692)</b>	<b>(\$13.886.570)</b>	<b>(\$12.478.002)</b>	<b>(\$11.135.499)</b>
IVA Venta	\$173.874	\$252.908	\$347.748	\$486.145	\$671.961	\$936.812	\$1.308.445	\$1.834.282	\$2.569.822	\$3.570.212	\$5.001.950	\$6.943.718
IVA Compra	(\$73.027)	(\$106.221)	(\$146.054)	(\$204.181)	(\$282.224)	(\$393.461)	(\$549.547)	(\$770.399)	(\$1.079.325)	(\$1.499.489)	(\$2.100.819)	(\$2.916.361)
IVA Inversión												\$0
Saldo Crédito IVA	(\$16.281.273)	(\$16.180.426)	(\$16.033.739)	(\$15.832.045)	(\$15.550.081)	(\$15.160.344)	(\$14.616.993)	(\$13.858.095)	(\$12.794.212)	(\$11.303.715)	(\$9.232.992)	(\$6.331.861)
Pago IVA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>NETO IVA</b>	<b>\$100.847</b>	<b>\$146.687</b>	<b>\$201.694</b>	<b>\$281.964</b>	<b>\$389.737</b>	<b>\$543.351</b>	<b>\$758.898</b>	<b>\$1.063.883</b>	<b>\$1.490.497</b>	<b>\$2.070.723</b>	<b>\$2.901.131</b>	<b>\$4.027.357</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>(\$52.490.164)</b>	<b>(\$70.988.954)</b>	<b>(\$89.235.625)</b>	<b>(\$107.102.752)</b>	<b>(\$124.864.276)</b>	<b>(\$142.910.095)</b>	<b>(\$159.344.706)</b>	<b>(\$174.746.546)</b>	<b>(\$189.168.741)</b>	<b>(\$200.984.588)</b>	<b>(\$210.561.459)</b>	<b>(\$217.669.601)</b>
<b>VALOR MÁXIMO AÑO 1</b>	<b>(\$217.669.601)</b>											

<b>AÑO 2</b>	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Ingresos por venta	\$40.885.114	\$43.734.447	\$46.931.450	\$49.973.069	\$53.304.089	\$57.118.738	\$60.535.219	\$64.588.769	\$68.760.799	\$73.344.593	\$77.592.372	\$83.133.713
Costo de producción	(\$17.171.748)	(\$18.368.468)	(\$19.711.209)	(\$20.988.689)	(\$22.387.717)	(\$23.989.870)	(\$25.424.792)	(\$27.127.283)	(\$28.879.536)	(\$30.804.729)	(\$32.588.796)	(\$34.916.160)
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$23.713.366</b>	<b>\$25.365.980</b>	<b>\$27.220.241</b>	<b>\$28.984.380</b>	<b>\$30.916.372</b>	<b>\$33.128.868</b>	<b>\$35.110.427</b>	<b>\$37.461.486</b>	<b>\$39.881.263</b>	<b>\$42.539.864</b>	<b>\$45.003.576</b>	<b>\$48.217.554</b>
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>(\$33.448.761)</b>	<b>(\$34.289.661)</b>	<b>(\$35.146.741)</b>	<b>(\$36.020.000)</b>	<b>(\$36.505.377)</b>	<b>(\$38.493.952)</b>	<b>(\$38.812.915)</b>	<b>(\$40.372.425)</b>	<b>(\$42.222.217)</b>	<b>(\$42.474.886)</b>	<b>(\$43.994.894)</b>	<b>(\$47.008.540)</b>
Variable Repartidores	(\$6.859.998)	(\$7.280.658)	(\$7.717.497)	(\$8.170.516)	(\$8.655.893)	(\$9.173.629)	(\$9.723.723)	(\$10.306.176)	(\$10.920.987)	(\$11.568.157)	(\$12.247.685)	(\$12.975.750)
Fijo Repartidores	(\$5.042.880)	(\$5.463.120)	(\$5.883.360)	(\$6.303.600)	(\$6.303.600)	(\$6.723.840)	(\$7.144.080)	(\$7.564.320)	(\$7.984.560)	(\$8.404.800)	(\$9.245.280)	(\$9.665.520)
Arriendo Bodega	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)	(\$2.206.260)
Remuneraciones	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.338.760)	(\$15.737.988)	(\$16.294.806)	(\$17.109.546)	(\$16.294.806)	(\$16.294.806)	(\$17.109.546)
Gastos Básicos	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)	(\$1.575.900)
Marketing	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)	(\$1.730.400)
Mantenimiento TI & Software	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)	(\$87.550)
Mantenimiento vehículos	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)	(\$607.013)
Honorarios Externos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.050.600)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	(\$1.050.600)
<b>EBITDA</b>	<b>(\$9.735.395)</b>	<b>(\$8.923.682)</b>	<b>(\$7.926.500)</b>	<b>(\$7.035.619)</b>	<b>(\$5.589.005)</b>	<b>(\$5.365.084)</b>	<b>(\$3.702.488)</b>	<b>(\$2.910.939)</b>	<b>(\$2.340.953)</b>	<b>\$64.978</b>	<b>\$1.008.682</b>	<b>\$1.209.014</b>
IVA Venta	\$7.768.172	\$8.309.545	\$8.916.975	\$9.494.883	\$10.127.777	\$10.852.560	\$11.501.692	\$12.271.866	\$13.064.552	\$13.935.473	\$14.742.551	\$15.795.405
IVA Compra	(\$3.262.632)	(\$3.490.009)	(\$3.745.130)	(\$3.987.851)	(\$4.253.666)	(\$4.558.075)	(\$4.830.710)	(\$5.154.184)	(\$5.487.112)	(\$5.852.899)	(\$6.191.871)	(\$6.634.070)
IVA Inversión												(\$9.132.589)
Saldo Crédito IVA	(\$2.304.504)	\$2.201.036	\$4.819.536	\$5.171.845	\$5.507.032	\$5.874.111	\$6.294.485	\$6.670.982	\$7.117.682	\$7.577.440	\$8.082.574	\$8.550.680
Pago IVA	\$0	(\$2.201.036)	(\$4.819.536)	(\$5.171.845)	(\$5.507.032)	(\$5.874.111)	(\$6.294.485)	(\$6.670.982)	(\$7.117.682)	(\$7.577.440)	(\$8.082.574)	(\$8.550.680)
<b>NETO IVA</b>	<b>\$4.505.540</b>	<b>\$2.618.500</b>	<b>\$352.309</b>	<b>\$335.187</b>	<b>\$367.079</b>	<b>\$420.374</b>	<b>\$376.497</b>	<b>\$446.700</b>	<b>\$459.758</b>	<b>\$505.134</b>	<b>\$468.106</b>	<b>(\$8.521.934)</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>(\$222.899.456)</b>	<b>(\$229.204.638)</b>	<b>(\$236.778.829)</b>	<b>(\$243.479.261)</b>	<b>(\$248.701.187)</b>	<b>(\$253.645.897)</b>	<b>(\$256.971.888)</b>	<b>(\$259.436.127)</b>	<b>(\$261.317.323)</b>	<b>(\$260.747.210)</b>	<b>(\$259.270.423)</b>	<b>(\$266.583.343)</b>
<b>MÁX. AÑO 1 Y 2 - MÁX. AÑO 1</b>	<b>(\$48.913.742)</b>											

## Anexo No. 8: Encuesta a profundidad – Investigación de Mercados

### 1. ¿Cuál es tu género?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Hombre	40.80%	82
2	Mujer	59.20%	119
3	Otro	0.00%	0
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>

### 2. ¿En qué comuna vives? Si vives fuera de la Región Metropolitana, elige la opción “otra”.

#	Respuesta	%	Recuento
1	Buín	1.49%	3
2	Calera de Tango	2.99%	6
3	Cerrillos	1.00%	2
4	Cerro Navia	0.00%	0
5	Colina	8.46%	17
6	Conchalí	0.50%	1
7	Curacaví	0.50%	1
8	El Bosque	0.00%	0
9	El Monte	0.00%	0
10	Estación Central	0.00%	0
11	Huechuraba	1.00%	2

#	Respuesta	%	Recuento
12	Independencia	0.00%	0
13	Isla de Maipo	0.50%	1
14	La Cisterna	0.00%	0
15	La Florida	7.46%	15

16	La Granja	0.50%	1
17	La Pintana	0.00%	0
18	La Reina	2.49%	5
19	Lampa	0.00%	0
20	Las Condes	16.92%	34
21	Lo Barnechea	1.99%	4
22	Lo Espejo	0.00%	0

#	Respuesta	%	Recuento
23	Lo Prado	0.50%	1
24	Macul	0.50%	1
25	Maipú	1.49%	3
26	María Pinto	0.00%	0
27	Melipilla	0.50%	1
28	Ñuñoa	9.95%	20
29	Otra	10.45%	21
30	Padre Hurtado	0.50%	1
31	Paine	0.50%	1
32	Pedro Aguirre Cerda	0.50%	1
33	Peñaflor	1.49%	3

#	Respuesta	%	Recuento
34	Peñalolén	1.00%	2
35	Pirque	0.00%	0
36	Providencia	5.97%	12
37	Pudahuel	1.99%	4
38	Puente Alto	0.50%	1
39	Quilicura	0.00%	0
40	Quinta Normal	0.50%	1
41	Recoleta	1.00%	2



42	Renca	0.00%	0
43	San Bernardo	0.50%	1
44	San Joaquín	0.00%	0
<b>#</b>	<b>Respuesta</b>	<b>%</b>	<b>Recuento</b>
45	San José de Maipo	0.00%	0
46	San Miguel	0.00%	0
47	San Pedro	0.00%	0
48	San Ramón	0.00%	0
49	Santiago	9.45%	19
50	Talagante	5.97%	12
51	Til	0.00%	0
52	Vitacura	1.00%	2
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>

3. ¿En qué comuna trabajas? Si no estás trabajando, elige la opción “no trabajo”.

#	Respuesta	%	Recuento
1	No trabajo	17.91%	36
2	Alhué	0.00%	0
3	Buin	1.99%	4
4	Calera de Tango	0.00%	0
5	Cerrillos	0.50%	1
6	Cerro Navia	0.00%	0
7	Colina	1.99%	4
8	Conchalí	1.49%	3
9	Curacaví	0.50%	1
10	El Bosque	0.00%	0
11	El Monte	0.00%	0

#	Respuesta	%	Recuento
---	-----------	---	----------

12	Estación Central	0.50%	1
13	Huechuraba	2.49%	5
14	Independencia	1.49%	3
15	Isla de Maipo	0.00%	0
16	La Cisterna	0.00%	0
17	La Florida	1.49%	3
18	La Granja	0.00%	0
19	La Pintana	0.50%	1
20	La Reina	0.50%	1
21	Lampa	1.99%	4
22	Las Condes	16.92%	34

#	Respuesta	%	Recuento
23	Lo Barnechea	1.00%	2
24	Lo Espejo	0.00%	0
25	Lo Prado	0.00%	0
26	Macul	1.00%	2
27	Maipú	1.00%	2
28	María Pinto	0.00%	0
29	Melipilla	0.00%	0
30	Ñuñoa	0.50%	1
31	Otra	8.96%	18
32	Padre Hurtado	0.00%	0
33	Paine	0.50%	1

#	Respuesta	%	Recuento
34	Pedro Aguirre Cerda	0.00%	0
35	Peñaflor	0.00%	0
36	Peñalolén	0.00%	0
37	Pirque	0.00%	0

38	Providencia	11.44%	23
39	Pudahuel	1.49%	3
40	Puente Alto	0.50%	1
41	Quilicura	1.49%	3
42	Quinta Normal	0.50%	1
43	Recoleta	0.00%	0
44	Renca	0.00%	0

#	Respuesta	%	Recuento
45	San Bernardo	0.50%	1
46	San Joaquín	0.50%	1
47	San José de Maipo	0.00%	0
48	San Miguel	0.00%	0
49	San Pedro	0.00%	0
50	San Ramón	0.00%	0
51	Santiago	14.43%	29
52	Talagante	2.49%	5
53	Til	0.00%	0
54	Vitacura	3.48%	7
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>

#### 4. Selecciona tu rango etario

#	Respuesta	%	Recuento
1	20-24	9.45%	19
2	25-30	16.92%	34
3	31-35	18.41%	37
4	36-40	26.37%	53
5	41-45	15.42%	31
6	46-50	3.98%	8

7	+50	9.45%	19
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>201</b>

5. ¿Cuál es la composición de tu hogar?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Vivo solo	10.95%	22
2	2	26.87%	54
3	3	16.42%	33
4	4	28.36%	57
5	5 o más miembros	17.41%	35
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>201</b>

6. ¿Cuántas comidas consumes al día?

#	Respuesta	%	Recuento
1	2	3.48%	7
2	3	49.25%	99
3	4	36.82%	74
4	5	6.97%	14
5	Más de 5	3.48%	7
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>201</b>

7. ¿Cuánto gastas a diario en alimentación?

#	Pregunta	2	3	4	5	Más de 5	Total					
1	\$ Hasta 5.000	12.12%	4	51.52%	17	30.30%	10	6.06%	2	0.00%	0	33
7	De \$ 5.001 a \$ 10.000	2.50%	2	52.50%	42	31.25%	25	7.50%	6	6.25%	5	80

2	De \$ 10.001 a \$ 15.000	2.00%	1	44.00%	22	46.00%	23	6.00%	3	2.00%	1	50
3	De \$ 15.001 a \$ 20.000	0.00%	0	42.11%	8	47.37%	9	10.53%	2	0.00%	0	19
4	De \$ 20.001 a \$ 25.000	0.00%	0	42.86%	3	28.57%	2	14.29%	1	14.29%	1	7
5	De \$ 25.001 a \$ 30.000	0.00%	0	100.00%	3	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	3
6	Más de \$ 30.000	0.00%	0	44.44%	4	55.56%	5	0.00%	0	0.00%	0	9

### 8. ¿Estás contento con tu régimen alimenticio actual?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	56.22%	113
2	No	43.78%	88
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>

### 9. ¿Qué te hace falta para mejorar tu dieta actual?

#	Respuesta	%	Recuento
1	Mejorar hábitos alimenticios	42.79%	86
2	Guías de alimentación y recomendaciones nutricionales	16.92%	34
3	Tiempo para cocinar	29.35%	59
4	Aprender a cocinar	6.47%	13

5	Otro	4.48%	9
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>201</b>

**10. ¿Te gustaría tener una alimentación más saludable y nutritiva?**

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	94.53%	190
2	No	5.47%	11
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>201</b>

**11. ¿Te gustaría tener una alimentación acorde a tu actividad física?**

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	92.54%	186
2	No	7.46%	15
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>201</b>

**12. ¿Estarías dispuesto a contratar servicios de un nutricionista para acceder a una dieta que satisfaga tus necesidades?**

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	62.19%	125
2	No	37.81%	76
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>201</b>

**13. En caso de que practiques alguna actividad deportiva, ¿estarías dispuesto a contratar los servicios de un deportólogo y un nutricionista para monitorear tu desempeño físico?**

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	46.27%	93

2	No	42.29%	85
3	No practico deporte	11.44%	23
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>201</b>

14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por las siguientes opciones que incluyen servicio a domicilio, y la asesoría de un nutricionista?

**UN DESAYUNO:**

#	Pregunta	Si	No		Total	
1	De \$ 3.000 a \$ 3.500	58.60%	92	41.40%	65	157
2	De \$ 3.501 a \$ 4.000	80.00%	20	20.00%	5	25
3	De \$ 4.001 a \$ 4.500	62.50%	5	37.50%	3	8
4	De \$ 4.501 a \$ 5.000	100.00%	8	0.00%	0	8
5	Más de \$ 5.000	0.00%	0	100.00%	3	3

**UN ALMUERZO:**

#	Pregunta	Si	No		Total	
1	De \$ 4.000 a \$ 4.500	55.43%	51	44.57%	41	92
2	De \$ 4.501 a \$ 5.000	71.79%	28	28.21%	11	39
3	De \$ 5.001 a \$ 5.500	66.67%	18	33.33%	9	27
4	De \$ 5.501 a \$ 6.000	75.00%	21	25.00%	7	28
5	Más de \$ 6.000	46.67%	7	53.33%	8	15

**UNA CENA:**

#	Pregunta	Si		No		Total
1	De \$ 4.000 a \$ 4.500	55.75%	63	44.25%	50	113
2	De \$ 4.501 a \$ 5.000	84.85%	28	15.15%	5	33
3	De \$ 5.001 a \$ 5.500	68.97%	20	31.03%	9	29
4	De \$ 5.501 a \$ 6.000	64.29%	9	35.71%	5	14
5	Más de \$ 6.000	41.67%	5	58.33%	7	12

**COMBO: DESAYUNO, ALMUERZO Y CENA**

#	Pregunta	Si		No		Total
1	De \$ 13.000 a \$ 13.500	56.35%	71	43.65%	55	126
2	De \$ 13.501 a \$ 14.000	71.88%	23	28.13%	9	32
3	De \$ 14.001 a \$ 14.500	76.92%	10	23.08%	3	13
4	De \$ 14.501 a \$ 15.000	77.27%	17	22.73%	5	22
5	Más de \$ 15.000	50.00%	4	50.00%	4	8

**15. ¿Estarías dispuesto a contratar el servicio para otros miembros de tu familia?**

#	Respuesta	%	Recuento
1	Hijos	23.38%	47
2	Padres	9.95%	20
3	Grupo familiar	25.37%	51
4	Otro	11.94%	24
5	No lo pagaría	29.35%	59
	Total	100%	201



## Bibliografía:

- (1) Rodríguez, Cristián. AB, C1a y C1b: la nueva segmentación de los grupos socioeconómicos altos <https://www.pauta.cl/economia/ab-c1a-y-c1b-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos> [consulta: 01 de marzo de 2019]
- (2) Cámara de Innovación Farmacéuticas. Chile: líder en diabetes en América del Sur <http://www.cifchile.cl/2017/08/04/chile-pais-lider-diabetes-america-del-sur/> [consulta: 16 de marzo de 2019]
- (3) Emol. Chile Dice: Las razones de por qué la salud es la principal preocupación de los chilenos <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/10/04/877715/Chile-Dice-Expertos-explican-por-que-la-salud-es-la-principal-preocupacion-de-los-chilenos.html> [consulta: 19 de marzo de 2019]
- (4) Pérez, Ricardo. Crece en Chile tendencia de menú saludable en restaurantes y cafeterías <http://lanacion.cl/2017/09/27/crece-en-chile-tendencia-de-menu-saludable-en-restaurantes-y-cafeterias/> [consulta: 19 de marzo de 2019]
- (5) Emol. Falta de tiempo, el factor clave que impulsa a los chilenos a engordar <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2014/02/13/739962/Falta-de-tiempo-el-factor-clave-que-impulsa-a-los-chilenos-a-engordar.html> [consulta: 15 de marzo de 2019]
- (6) Rehbein, Consuelo. ¿Cuánta comida desperdiciamos los chilenos? <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2017/02/09/cuanta-comida-desperdiciamos-chilenos.html> [consulta: 15 de marzo de 2019]
- (7) Peralta, Álvaro. El boom de delivery <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/> [consulta: 17 de marzo de 2019]
- (8) ICR Knowledge and Trust. Reseña anual de clasificación Cristalerías de Chile S.A. (estados financieros junio 2017) <http://www.icrchile.cl/index.php/corporaciones/cristalerias-de-chile-s-a-2/informes-14/2541-cristaleri-as-resen-a-anual-de-clasificacio-n-septiembre-2017/file>
- (9) Packaging Chile “multiplataforma de noticias del sector”. ¿Vidrio, PET o aluminio? qué material contiene más el sabor <https://www.packagingchile.cl/noticia/vidrio-y-aluminio/2018/11/vidrio-pet-o-aluminio-que-material-contiene-mas-el-sabor>
- (10) Packaging Chile “multiplataforma de noticias del sector”. Estudios: Tendencias en la compra de comestibles online <https://www.packagingchile.cl/noticia/alimentos/2019/01/estudios-tendencias-en-la-compra-de-comestibles-online>
- (11) Brands & Marketing. Estudio Nielsen: tendencias saludables y consumo de alimentos <http://brandsmkt.com/estudio-nielsen-tendencias-saludables-y-consumo-de-alimentos/> [consulta: 18 de marzo de 2019]

- (12) Estudio Chile Saludable 2017 <https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/01/Chile-Saludable-2017.pdf> [consulta: 18 de marzo de 2019]
- (13) Estudio Chile Saludable 2018 <https://fch.cl/wp-content/uploads/2018/11/CHILE-SALUDABLE-FINAL-2018.pdf> [consulta: 18 de marzo de 2019]
- (14) CNN Chile. El crecimiento de las aplicaciones de comida en Chile: un 25% de los chilenos hace pedidos online [https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online\\_20180927/](https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online_20180927/) [consulta: 16 de marzo de 2019]
- (15) Peralta, Álvaro. El boom de delivery <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/> [consulta: 17 de marzo de 2019]
- (16) CNN Chile. El crecimiento de las aplicaciones de comida en Chile: un 25% de los chilenos hace pedidos online [https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online\\_20180927/](https://www.cnnchile.com/tendencias/el-crecimiento-de-las-aplicaciones-de-comida-en-chile-un-25-de-los-chilenos-hace-pedidos-online_20180927/) [consulta: 16 de marzo de 2019]
- (17) Porter, Michael y Kramer Mark. La creación del valor compartido, *página 3*. Harvard Business Review América Latina, 2011 [consulta: 01 de mayo de 2019]
- (18) Porter, Michael y Kramer Mark. La creación del valor compartido, *página 8*. Harvard Business Review América Latina, 2011 [consulta: 01 de mayo de 2019]
- (19) Servicio de Impuestos Internos. Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm) [consulta: 15 de marzo de 2019]
- (20) Servicio de Impuestos Internos. Impuestos Directos [http://www.sii.cl/aprenda\\_sobre\\_impuestos/impuestos/imp\\_directos.htm#o2p1](http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/imp_directos.htm#o2p1) [consulta: 16 de abril de 2019]
- (21) Inflación.eu. Inflación Histórica Chile – inflación IPC <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/chile/inflacion-historica/ipc-inflacion-chile.aspx> [consulta: 16 de junio de 2019]
- (22) La Tercera. El boom del delivery <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/> [consulta: 16 de junio de 2019]
- (23) Emol. Cambios en grupos socioeconómicos: C3 es el más numeroso y el de mayor crecimiento <https://www.emol.com/noticias/Economia/2015/12/02/761997/Cambios-en-grupos-socioeconomicos-ABC1-alcanza-el-16-de-la-poblacion-y-C3-es-el-mas-numeroso.html> [consulta: 01 de febrero de 2019]
- (24) Eco inteligencia. ¿Sabes qué son las empresas B? <https://www.ecointeligencia.com/2014/09/empresas-b/> [consulta: 20 de julio de 2019]
- (25) Intertrade Chile. Máquinas y Equipos <http://intertrade.cl/producto/gs-50-eco/> [consulta: 20 de julio de 2019]