

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
SEDE CONCEPCION REY BALDUINO DE BELGICA  
CONCEPCION

**ANÁLISIS TÉCNICO ECONÓMICO  
DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE  
ORIGEN ARTESANAL, EN LA CIUDAD DE LOS ÁNGELES**

**GUSTAVO SALAMANCA OBREQUE**

**2025**

**UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA**

**SEDE CONCEPCION**

**“REY BALDUINO DE BELGICA”**

**ANÁLISIS TÉCNICO ECONÓMICO**

**DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA  
DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE ORIGEN ARTESANAL, EN LA  
CIUDAD DE LOS ÁNGELES**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO DE EJECUCION EN GESTION INDUSTRIAL**

**Alumno: Gustavo Adolfo Salamanca Obreque**

**Profesor Guía: Sergio Hernández A.**

**2025**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción):  Memoria o trabajo de título  Tesis de Postgrado

Título del trabajo:

ANÁLISIS TÉCNICO ECONÓMICO DE PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS DE ORIGEN ARTESANAL, EN LA CIUDAD DE LOS ÁNGELES

Nombre del candidato(a):

GUSTAVO ADOLFO SALAMANCA OBREQUE

Carrera / Grado: INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN INDUSTRIAL

Campus: CONCEPCIÓN

Departamento: CONSTRUCCIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, **Sergio Hernández A.**, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

6 meses  12 meses  2 años  3 años  5 años  10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

### 4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 9 de marzo, 2026, Firma:

  
Sergio Hernández Aravena

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 08 de marzo de 2026, Firma:





## **Resumen**

El presente informe desarrolla un análisis técnico–económico orientado a evaluar la factibilidad de implementación del emprendimiento “Delicias de Mi Campo”, dedicado a la comercialización de productos alimenticios artesanales, naturales y de origen local en la ciudad de Los Ángeles, Región del Biobío. La iniciativa surge como respuesta al crecimiento sostenido de la demanda por alimentos saludables, con identidad territorial y procesos productivos sostenibles, impulsada por consumidores cada vez más informados y conscientes respecto a la calidad, trazabilidad y origen de los productos que consumen.

El objetivo principal del proyecto de título es evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de la puesta en marcha de esta comercializadora, considerando variables clave como el comportamiento del mercado, la localización, la infraestructura requerida, la estructura organizacional, la inversión inicial y la rentabilidad esperada. El emprendimiento se proyecta como una microempresa formal, orientada inicialmente a la venta al detalle y con potencial expansión hacia ventas al por mayor.

Desde el enfoque de la Ingeniería en Gestión Industrial, se aplican diversas herramientas de análisis estratégico y de gestión, entre las que destacan el análisis FODA, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el Modelo Canvas, el Mapa Estratégico, la Matriz 3M y la Cadena de Valor de Porter. Estas metodologías permiten identificar las condiciones del entorno competitivo, los

factores internos críticos de éxito y las oportunidades de posicionamiento de la marca en el mercado local.

El estudio de mercado realizado en la ciudad de Los Ángeles demuestra un contexto altamente favorable para la comercialización de productos naturales. Los resultados indican que un 87% de los encuestados consume productos de origen rural, un 78% prefiere alimentos sin químicos ni aditivos y un 64% estaría dispuesto a pagar un precio superior por productos saludables. Estos antecedentes confirman la existencia de una demanda sostenida y validan el atractivo comercial del proyecto, tanto para consumidores finales como para restaurantes, cafeterías y tiendas especializadas.

Desde el punto de vista técnico, el proyecto define una escala inicial de ventas estimadas en 500 tickets mensuales, considerando un mix de productos compuesto por mermeladas, conservas, salsas, productos deshidratados, otros alimentos artesanales, verduras y hortalizas de temporada.

La estructura operativa se basa en el abastecimiento de materias primas de origen local, procesos de producción artesanal estandarizados y la comercialización directa a través de un local físico estratégicamente ubicado. El cumplimiento del marco normativo vigente -sanitario, tributario, laboral y de etiquetado- se establece como un pilar fundamental para garantizar la formalidad, la trazabilidad y la sostenibilidad del negocio.

En el ámbito económico-financiero, el estudio estima una inversión inicial total aproximada de \$11.456.766, que incluye activos tangibles, intangibles, habilitación del local y capital de trabajo. Los costos fijos mensuales ascienden

a aproximadamente \$3.250.000, mientras que los costos variables promedio por unidad se estiman en \$1.450, configurando una estructura de costos coherente con el tipo de negocio. En cuanto a los ingresos, se proyectan ventas por \$53.760.437 durante el primer año de operación, considerando un ticket promedio de \$5.500 y un crecimiento mensual estimado del 8,5%.

La evaluación financiera a cinco años, realizada mediante una tasa de descuento calculada a través del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), arroja resultados positivos en todos los escenarios analizados. El Valor Actual Neto (VAN) resulta positivo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) supera el costo de capital y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) se sitúa en el quinto año, lo que confirma la viabilidad económica y financiera del proyecto. Adicionalmente, el análisis de sensibilidad evidencia que el proyecto es más sensible a incrementos en los costos operacionales que a caídas moderadas en los ingresos, destacando la importancia de una gestión eficiente de costos para asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

En síntesis, el proyecto “Delicias de Mi Campo” constituye una propuesta técnica y económicamente viable, que integra de manera coherente herramientas de gestión industrial, análisis estratégico y evaluación financiera. Su implementación permitiría no solo la creación de una microempresa rentable y sostenible, sino también la valorización de las tradiciones productivas rurales y la promoción de hábitos alimenticios más saludables, posicionando a la empresa como un referente local en la comercialización de productos artesanales de origen natural.

## Contenido

<b>1</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>Capítulo I: Planteamiento del Proyecto</b> .....	<b>17</b>
2.1	Tamaño o alcance del proyecto.....	18
2.1.1	Formulación de la idea a desarrollar.....	19
2.2	Justificación de la idea a desarrollar.....	20
2.3	Objetivos.....	21
2.3.1	Objetivo general.....	21
2.3.2	Objetivos específicos.....	21
2.4	Metodología.....	21
2.5	Marco Normativo.....	22
2.5.1	Ley tributaria.....	22
2.5.2	Reglamento sanitario de los alimentos (RSA).....	23
2.5.3	Normas de etiquetado nutricional.....	24
2.5.4	Registro de marca en INAPI.....	24
<b>3</b>	<b>Capítulo II: Marco Teórico del Proyecto</b> .....	<b>25</b>
3.1	Referencias nacionales o internacionales del proyecto.....	26
3.2	Estudio de mercado.....	27
3.2.1	Análisis del entorno comercial, tendencias de consumo y viabilidad en la ciudad de Los Ángeles.....	27
3.2.2	Tendencias nacionales y globales.....	29
3.2.3	Segmento de clientes.....	29
3.2.4	Análisis de la competencia.....	30
3.2.5	Oportunidades de mercado.....	30
3.2.6	Riesgos y desafíos.....	32
3.2.7	Ventajas de operar en el centro de la ciudad.....	32
3.2.8	Datos cuantitativos regionales.....	32
3.2.9	Encuestas de preferencias.....	33
3.2.10	Curva de proyección de demanda.....	44
3.3	Definición de empresa.....	46
3.3.1	Misión.....	46

3.3.2	Visión.....	46
3.3.3	Valores .....	47
3.4	Análisis y Matriz FODA.....	48
3.4.1	Análisis FODA.....	48
3.4.2	Matriz FODA .....	50
3.5	Análisis de oferta y demanda .....	51
3.5.1	Análisis de la oferta.....	51
3.5.2	Análisis de la demanda .....	54
3.6	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	57
3.6.1	Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes .....	57
3.6.2	Fuerza 2: Amenaza de nuevos competidores .....	58
3.6.3	Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores .....	58
3.6.4	Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes.....	59
3.6.5	Fuerza 5: Amenaza de productos sustitutos.....	59
3.7	Modelo de Propuesta de Valor y Modelo CANVAS .....	62
3.7.1	Propuesta de valor .....	62
3.7.2	Canvas .....	64
3.8	Herramientas de evaluación técnica y estratégica (Mapa Estratégico, Matriz 3M, Cadena de valor).....	66
3.8.1	Mapa estratégico.....	66
3.8.2	Matriz 3M.....	68
3.8.3	Cadena de valor de Porter.....	69
<b>4</b>	<b>Capítulo III: Estudio Técnico del Proyecto.....</b>	<b>72</b>
4.1	Tamaño o alcance del proyecto.....	73
4.2	Análisis de localización.....	74
4.3	Requerimientos de infraestructura y equipos .....	80
4.4	Organigrama organizacional .....	82
4.4.1	Descripción de cargos .....	83
4.5	Aspectos legales .....	84
<b>5</b>	<b>Capítulo IV: Estudio Económico del Proyecto.....</b>	<b>86</b>
5.1	Costos de inversión .....	87
5.1.1	Inversión en activos tangibles .....	87

5.1.2	Inversión en activos intangibles .....	91
5.1.3	Depreciación y amortización .....	92
5.1.4	Valor de desecho .....	94
5.1.5	Costos involucrados (fijos, variables y organizacionales) .....	95
5.1.6	Inversión total.....	97
5.1.7	Alternativas de financiamiento .....	97
5.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	104
5.2.1	Cálculo del WACC.....	105
5.3	Proyección de ingresos .....	110
5.4	Elaboración de flujo de caja.....	113
5.4.1	Puro (Financiamiento propio) .....	113
5.4.2	Financiamiento al 50% .....	114
5.4.3	Financiamiento al 75% .....	115
5.5	Indicadores de resultados .....	116
5.5.1	VAN .....	117
5.5.2	TIR.....	118
5.5.3	PRI.....	119
5.6	Análisis de sensibilidad .....	120
6	<b>Conclusión</b> .....	<b>130</b>
7	<b>Bibliografía</b> .....	<b>133</b>

## **Glosario Técnico**

- Activo intangible. Bien no físico que genera valor económico para la empresa, tales como marca comercial, permisos sanitarios, diseño de etiquetas y dominio web.
- Activo tangible. Bien físico que posee la empresa y que se utiliza en la operación del negocio, como maquinarias, equipos, mobiliario o infraestructura.
- Análisis de localización. Herramienta de evaluación técnica utilizada para determinar la ubicación óptima de un proyecto, considerando criterios como accesibilidad, costos, visibilidad, cercanía a proveedores y cumplimiento normativo.
- Análisis de sensibilidad. Técnica financiera que permite evaluar el impacto de variaciones en variables críticas (ingresos, costos, flujos de caja) sobre los indicadores de rentabilidad del proyecto.
- Cadena de valor (de Porter). Modelo de gestión que identifica las actividades primarias y de apoyo dentro de una empresa que generan valor agregado, permitiendo analizar la eficiencia, la rentabilidad y las oportunidades de mejora en cada etapa del proceso productivo y comercial.
- Canvas. Herramienta visual que describe la estructura básica de un modelo de negocio, considerando sus nueve bloques esenciales: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones, fuentes de ingreso, recursos, actividades, socios y estructura de costos.

- Capital de trabajo. Recursos financieros necesarios para cubrir los costos operacionales del negocio durante su fase inicial, hasta que los ingresos por ventas sean suficientes para sostener la operación.
- CAPM (Capital Asset Pricing Model). Modelo financiero utilizado para estimar el costo del capital propio, considerando la tasa libre de riesgo, el rendimiento esperado del mercado y el nivel de riesgo sistemático del proyecto (beta).
- Costo de capital. Rentabilidad mínima exigida por los inversionistas para compensar el riesgo de invertir en el proyecto. Se utiliza como referencia para evaluar la conveniencia económica de la inversión.
- Costos fijos. Costos que no varían con el nivel de producción o ventas, como arriendo, sueldos, servicios básicos y gastos administrativos.
- Costos variables. Costos que varían directamente con el volumen de producción o ventas, tales como materias primas, envases, insumos y transporte.
- Depreciación. Proceso contable que refleja la pérdida de valor de los activos tangibles debido al uso, desgaste u obsolescencia durante su vida útil.
- FAO. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura es una agencia de la ONU que lidera el esfuerzo internacional para poner fin al hambre y garantizar la seguridad alimentaria para todos. Apoya a gobiernos en el diseño de políticas públicas para la seguridad alimentaria, promoviendo la agricultura familiar campesina, la pesca artesanal y el desarrollo rural, impulsando prácticas sostenibles frente al cambio climático y la degradación ambiental.

- Flujo de caja. Registro de los ingresos y egresos monetarios del proyecto durante un período determinado, utilizado como base para la evaluación financiera.
- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Herramienta de análisis estratégico que permite diagnosticar factores internos y externos que influyen en el desarrollo y desempeño de una organización o proyecto.
- Indicadores financieros. Herramientas cuantitativas que permiten evaluar la rentabilidad y viabilidad económica de un proyecto, tales como VAN, TIR y PRI.
- Marco normativo. Conjunto de leyes, reglamentos y normas que rigen la producción, envasado, comercialización y etiquetado de alimentos en Chile, garantizando la seguridad y formalidad del emprendimiento.
- Mercado objetivo. Grupo de consumidores al cual una empresa dirige sus productos, definido por características demográficas, geográficas y psicográficas.
- Modelo de propuesta de valor. Definición central del beneficio o solución que una empresa ofrece a sus clientes, explicando por qué su producto es relevante, distinto y preferible frente a las alternativas existentes.
- Normas de etiquetado nutricional. Texto que contiene los requisitos obligatorios de rotulación nutricional para alimentos envasados.
- Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI). Indicador financiero que señala el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de caja generados por el proyecto.

- Producción Artesanal. Proceso de elaboración de productos mediante técnicas manuales o tradicionales, con bajo nivel de mecanización, que otorgan autenticidad, calidad diferenciada y valor cultural al producto final.
- Reglamento sanitario de los alimentos (RSA). Texto que contiene los requisitos de infraestructura, normas microbiológicas, químicas y físicas de los productos, condiciones de rotulación y etiquetado, procedimientos para obtener resolución sanitaria y prohibiciones sobre uso de aditivos no autorizados.
- Ruralidad. Conjunto de actividades, tradiciones y modos de vida propios del campo, que aportan identidad, autenticidad y valor cultural a los productos derivados de la agricultura familiar.
- Segmentación psicográfica. Es un método que permite dividir un mercado en grupos de consumidores basados en características psicológicas y sociales. Esto incluye aspectos como motivaciones, emociones, preferencias, personalidad y estilo de vida. Este tipo de segmentación ayuda a las empresas a crear perfiles de consumidores que pueden aumentar las ventas, fidelizar clientes y mejorar el prestigio de la marca.
- Sustentabilidad. Capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos de las generaciones futuras, integrando criterios ambientales, sociales y económicos en la gestión empresarial.
- Tasa de descuento. Tasa utilizada para actualizar los flujos de caja futuros a valor presente, reflejando el costo de oportunidad del capital y el riesgo del proyecto.

- Tasa Interna de Retorno (TIR). Indicador financiero que representa la rentabilidad porcentual del proyecto. Un proyecto es viable cuando la TIR es mayor que la tasa de descuento.
- Valor Actual Neto (VAN). Indicador financiero que mide el valor económico que genera un proyecto, calculado como la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja futuros y la inversión inicial.
- Valor de desecho. Valor estimado que conservan los activos al final de la vida útil del proyecto, el cual puede recuperarse mediante venta o reutilización.
- WACC (Weighted Average Cost of Capital). Costo promedio ponderado del capital del proyecto, que integra el costo del capital propio y el costo de la deuda según su participación en la estructura financiera.

## 1 Introducción

El presente trabajo de título, tiene como objetivo evaluar la factibilidad técnica, económica y financiera de la creación y puesta en marcha del emprendimiento “*Delicias de Mi Campo*”, dedicado a la comercialización de productos alimenticios artesanales elaborados a partir de materias primas de origen local, considerando las condiciones reales del mercado, la normativa vigente y los principios de la gestión industrial.

El estudio se desarrolla en un contexto caracterizado por el creciente interés de los consumidores por alimentos naturales, saludables y con identidad territorial, tendencia que ha impulsado la generación de nuevas oportunidades de negocio asociadas a la producción sustentable, la trazabilidad y el fortalecimiento de las economías locales. En este escenario, la comercialización de productos alimenticios artesanales se configura como una alternativa viable para agregar valor a la producción local y responder a las nuevas exigencias del mercado.

Desde la perspectiva de la Ingeniería en Gestión Industrial, el proyecto aborda de manera integral los factores críticos que inciden en la factibilidad del emprendimiento, analizando aspectos técnicos, económicos, normativos y estratégicos necesarios para sustentar una toma de decisiones informada. El proyecto busca establecer una empresa formal que integre tradición, calidad y sostenibilidad, mediante la comercialización de productos libres de aditivos químicos, con altos estándares de inocuidad y con cumplimiento de las exigencias sanitarias, tributarias y legales vigentes.

Para dar cumplimiento a los objetivos analizados, el estudio aplica herramientas propias de la evaluación y gestión de proyectos, tales como el análisis de oferta y demanda, la definición del tamaño y capacidad productiva de la empresa, el análisis de localización, la evaluación de requerimientos de infraestructura y equipamiento, el diseño de la estructura organizacional y la estimación de costos e inversiones. Asimismo, se incorporan metodologías de análisis estratégico como la matriz FODA, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el Modelo Canvas y la Cadena de Valor, las cuales permiten identificar oportunidades, riesgos y ventajas competitivas del emprendimiento en el entorno comercial.

Complementariamente, el proyecto contempla la proyección de ingresos, la elaboración de flujos de caja y la evaluación financiera mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI), con el fin de determinar la rentabilidad y sostenibilidad económica del emprendimiento en el tiempo.

La elección de la ciudad de Los Ángeles, Región del Biobío, se fundamenta en su relevancia como centro urbano-comercial de la provincia, su cercanía a zonas agrícolas productivas y la existencia de un mercado potencial interesado en productos diferenciados, naturales y de origen local. En este sentido, el proyecto no solo busca evaluar la viabilidad del emprendimiento *“Delicias de Mi Campo”*, sino también aportar al fortalecimiento del desarrollo económico local, alineándose con los principios de eficiencia, sostenibilidad y gestión estratégica propios de la Ingeniería en Gestión Industrial.

## **2 Capítulo I: Planteamiento del Proyecto**

## **2.1 Tamaño o alcance del proyecto**

Nombre del proyecto: Comercializadora de productos alimenticios de origen artesanal y natural *“Delicias de Mi Campo”*.

Alcance temporal: Inicio de operaciones estimado junio 2026.

Horizonte de evaluación financiera: 5 años

Escala del proyecto: Microempresa de venta al detalle con posible venta por mayor. Producción inicial estimada: 500 unidades/mes (mix de mermeladas, salsas, conservas y otros) con crecimiento comercial proyectado del 8,5% mensual.

Sector económico: Agroalimentario, transformación y comercialización de alimentos artesanales.

Sector geográfico: Ciudad de Los Ángeles, Provincia de Biobío. Foco en el centro de la ciudad.

Segmento demográfico y socioeconómico objetivo: Adultos 25-55 años, nivel socioeconómico medio y medio alto, consumidores conscientes con énfasis en salud y origen de los alimentos, restaurantes, cafeterías y tiendas gourmet de la comuna y la región.

Impacto social y ambiental: Activación de cadenas de valor locales, apoyo a la agricultura familiar campesina (AFC), generación de empleo local y prácticas con compromiso de sostenibilidad (packaging reciclable, compras y servicios de origen local).

### **2.1.1 Formulación de la idea a desarrollar**

Según diversos estudios de mercado, efectuados por importantes entidades relacionadas a la agroalimentación en Chile, el segmento de alimentos saludables representa un crecimiento anual sostenido de aproximadamente un 7%. Estas tendencias refuerzan la decisión de abordar el estudio del proyecto de *“Delicias de Mi Campo”*, que ofrece alimentos naturales, funcionales, sostenibles y de producción ecológica y sustentable.

Por ejemplo, los estudios de *“Informedeexpertos.com”* e *“Indualimentos.net”*, confirman que el mercado está preparado para recibir productos con enfoque saludable, artesanal y de procedencia local, reafirmando que el tipo de productos que ofrece *“Delicias de Mi Campo”* está en plena expansión y responde a una demanda creciente en Chile:

a) Informe de expertos: Mercado de snacks saludables en Chile (2025–2034)

Este estudio proyecta que el mercado chileno de snacks saludables crecerá a una tasa compuesta anual del 6,7% entre 2025 y 2034.

([Informedeexpertos.com/](https://www.informedeexpertos.com/), 2025)

b) Indualimentos: Tendencias del mercado de alimentos 2025

Este reporte destaca cinco tendencias clave que marcarán el desarrollo de alimentos artesanales y saludables en Chile. ([Indualimentos.net/](https://www.indualimentos.net/), 2025)

## 2.2 Justificación de la idea a desarrollar

El proyecto responde a la necesidad de ofrecer alternativas alimenticias saludables, de producción sustentable, sostenible y de origen local. Además, se alinea con políticas públicas que promueven la agricultura familiar y la seguridad alimentaria.



## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo general**

Evaluar técnica y económicamente la implementación de la comercializadora de productos agrícolas artesanales de alto nivel, “*Delicias De Mi Campo*” en la ciudad de Los Ángeles.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- a) Diagnosticar el mercado local, identificando preferencias de los consumidores y la presencia de competidores cercanos.
- b) Generar una propuesta de valor adecuada al emprendimiento.
- c) Definir el modelo comercial, incluyendo el requerimiento de recursos físicos, humanos y tecnológicos.
- d) Evaluar financieramente el proyecto.

## **2.4 Metodología**

Se efectúa una investigación de mercado, encuestas a posibles consumidores y potenciales clientes, se analiza la competencia cercana y se realizan proyecciones comerciales y financieras, tanto de costos como de ingresos. Se aplican herramientas de gestión y evaluación estratégica, comercial y financiera. En una primera instancia con FODA, Canvas, Mapa Estratégico y Evaluación 3M. Para luego ejecutar análisis financieros y comerciales.

## **2.5 Marco Normativo**

El emprendimiento “*Delicias de Mi Campo*”, al estar orientado a la comercialización de alimentos artesanales de origen agrícola, debe cumplir con una serie de normativas que regulan la actividad agroalimentaria, sanitaria, comercial y de propiedad intelectual en Chile.

El cumplimiento del marco legal es esencial para operar de forma segura, formal y competitiva. En particular, la utilización de un local comercial establecido, obliga al emprendimiento a tributar como empresa formal, con patente municipal, resolución sanitaria, registro de marca y cumplimiento tributario ante el SII. Esto fortalece la credibilidad del proyecto y permite acceder a financiamiento público y privado.

A continuación, se detallan los principales cuerpos legales que inciden directamente en su implementación:

### **2.5.1 Ley tributaria**

La ley sobre impuesto a la renta (D.L. N° 824) y la ley sobre impuesto al valor agregado (IVA, D.L. N° 825) regulan las obligaciones tributarias de personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades comerciales.

Implicancias para el proyecto:

- a) Patente comercial: Obligatoria al operar en un local físico.
- b) Inicio de actividades comerciales: Debe declararse ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).

- c) IVA: Aplicable a la venta de productos alimenticios envasados. Se debe emitir boletas o facturas electrónicas.
- d) Renta: El emprendimiento tributa según el régimen Pyme (14 D3), con contabilidad simplificada y tasa preferencial.

Obligaciones clave:

Inscripción en el SII como contribuyente, emisión de documentos tributarios electrónicos, declaración mensual de IVA (Formulario 29), declaración anual de renta (Formulario 22).

### **2.5.2 Reglamento sanitario de los alimentos (RSA)**

Reglamento técnico que establece las condiciones higiénico-sanitarias para la elaboración, envasado, almacenamiento y comercialización de alimentos en Chile.

Implicancias para el proyecto:

- a) Obliga a obtener resolución sanitaria para el lugar de producción.
- b) Define parámetros microbiológicos, químicos y físicos que deben cumplir los productos.
- c) Regula el uso de aditivos, conservantes y procesos térmicos.

Aspectos relevantes para *“Delicias de Mi Campo”*:

Prohibición de aditivos no autorizados en productos artesanales, requisitos de rotulación y trazabilidad, condiciones de infraestructura: pisos lavables, ventilación, lavamanos, etc.

### **2.5.3 Normas de etiquetado nutricional**

Normativa que regula el etiquetado de alimentos envasados, incluyendo información nutricional, ingredientes, sellos de advertencia y origen.

Implicancias para el proyecto:

- a) Obligación de incluir tabla nutricional en cada producto.
- b) Uso de sellos “Alto en...” si se superan límites de calorías, azúcares, sodio o grasas saturadas.
- c) Prohibición de publicidad dirigida a menores si el producto tiene sellos.

Requisitos técnicos:

Declaración de porciones, ingredientes, fecha de vencimiento; información clara, legible y en español; registro de etiquetado ante la autoridad sanitaria.

### **2.5.4 Registro de marca en INAPI**

El Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), permite registrar marcas comerciales para proteger la identidad visual y legal de un emprendimiento.

Implicancias para el proyecto:

- a) Protege el nombre “*Delicias de Mi Campo*” frente a terceros.
- b) Permite usar ® una vez registrada.
- c) Facilita la expansión comercial.

### **3 Capítulo II: Marco Teórico del Proyecto**

### **3.1 Referencias nacionales o internacionales del proyecto**

- a) AGROKIT de ACHIPIA: Guía oficial para formalizar emprendimientos agroalimentarios en Chile. Incluye trámites sanitarios, etiquetado nutricional, resolución sanitaria y registro de marca. (Achipia.gob.cl/, 2025)
  
- b) FAO: Documento estratégico que guía la cooperación entre FAO y el Gobierno de Chile para fortalecer la agricultura familiar, la seguridad alimentaria y el desarrollo rural. (Fao.org/, 2025)
  
- c) Tendencias globales hacia el consumo consciente y sostenible. Estudios que respaldan el crecimiento de la demanda por alimentos saludables, funcionales y sostenibles. (Pactoglobal.cl, 2025)

## **3.2 Estudio de mercado**

El proyecto “*Delicias de Mi Campo*”, se inserta en un mercado dinámico, en crecimiento y con alta receptividad en la ciudad de Los Ángeles. Las tendencias de consumo saludable y la alta valorización de la esencia local configuran un entorno favorable para su desarrollo.

### **3.2.1 Análisis del entorno comercial, tendencias de consumo y viabilidad en la ciudad de Los Ángeles**

Los Ángeles es una ciudad de tamaño intermedio, con más de 220.000 habitantes, ubicada en una zona agrícola estratégica. Su población combina tradición rural con hábitos urbanos, lo que la convierte en un mercado ideal para productos artesanales con identidad local. Además, cuenta con buena conectividad vial, presencia de ferias, supermercados y una creciente cultura de consumo consciente.

Factores locales relevantes:

- a) Alta presencia de agricultura familiar campesina (AFC).
- b) Ferias libres y mercados agroecológicos activos.
- c) Creciente interés por productos sin químicos y de origen local.
- d) Apoyo institucional de INDAP, SERCOTEC y municipalidad:
  - Programa de Desarrollo Local (Prodesal)
  - Incentivo al Fortalecimiento Productivo (IFP)
  - Programa de Transición a la Agricultura Sostenible (TAS)
  - Mi Primer Negocio Rural

- Capital Semilla Emprende
- Capital Abeja Emprende
- Crece y Crece Sostenible
- Programas de posicionamiento digital / acceso a marketplaces
- Red Pymes Municipal
- Feria Artesanal y espacios de comercialización

### **3.2.2 Tendencias nacionales y globales**

a) Estudio “Chile Saludable”, Fundación Chile (Fch.cl/, 2019)

Este estudio identifica oportunidades de innovación en alimentos saludables, destacando:

- Segmentación psicográfica de consumidores: motivados, esforzados, resignados.
- Preferencia por productos naturales, locales y con trazabilidad.
- Necesidad de modelos de negocio flexibles y escalables.

b) Índice Tetra Pak 2023, Según los hallazgos del estudio, los consumidores están tomando en consideración tanto el medioambiente como su salud individual a la hora de comprar alimentos. (Latercera.com/, 2023)

### **3.2.3 Segmento de clientes**

a) Perfil del consumidor objetivo:

- Adultos entre 25 y 55 años.
- Personas con restricciones alimentarias (diabéticos, veganos, entre otros).
- Consumidores conscientes, ecologistas, naturalistas.

b) Canales preferidos:

- Ferias locales y tiendas especializadas.
- Redes sociales (Instagram, Facebook).

### **3.2.4 Análisis de la competencia**

a) Competidores directos:

- Productores locales de alimentos provenientes de la ruralidad (mermeladas, conservas, quesos, huevos, hortalizas, etc).
- Tiendas saludables como “La Huerta de Los Ángeles” y “Emporio El Abastero”.
- Ferias agroecológicas y cooperativas campesinas.

b) Ventajas competitivas de “*Delicias de Mi Campo*”:

- Marca registrada con identidad rural.
- Productos sin químicos ni aditivos.
- Packaging sostenible y diseño atractivo.
- Estrategia de fidelización y membresías.

### **3.2.5 Oportunidades de mercado**

a) Participación en eventos gastronómicos.

b) Alianzas con AFC para abastecimiento de materia prima e insumos (Agricultura Familiar Campesina):

Definición de convenios para adquisición de materias primas, productos terminados, servicios y packaging de origen local.

**Tabla de posibles proveedores**

<b>Producto</b>	<b>Proveedor 1</b>	<b>Proveedor 2</b>
Frutas, verduras y Hortalizas de temporada	Comercial GASO	Agrícola El Ciruelo
Derivados de la leche (Queso añejo, quesillo fresco, mantequilla)	Quesería Coyanco	Quesería Los Buenos Aires
Pan artesanal (Amasado, tortilla rescoldo, otros)	Panadería Santa María	
Miel de abeja (Envase 500 grs-1kl)	Productor local sin razón social	Productor local sin razón social
Huevos de gallina, pata y otras aves	Agrícola El Ciruelo	Avícola Coyanco
Packaging y envases	EcoBox Los Ángeles	
Servicios de traslado de mercaderías	Transportista local sin razón social	

### **3.2.6 Riesgos y desafíos**

- a) Competencia informal sin resolución sanitaria.
- b) Volatilidad en precios de materia prima e insumos.
- c) Cambios regulatorios en etiquetado y trazabilidad.

### **3.2.7 Ventajas de operar en el centro de la ciudad**

- a) Alta densidad peatonal.
- b) Cercanía al cliente; trabajadores de supermercados, colegios, oficinas e instituciones.
- c) Mayor percepción de formalidad y confianza.
- d) Acceso a servicios logísticos y proveedores.

### **3.2.8 Datos cuantitativos regionales**

La encuesta Cadem Online de Octubre 2024 (Aramark.cl/, 2024), es un estudio nacional realizado a 1.736 entrevistados, incluyendo representación regional para Biobío ( $\pm 5.6$  pts de margen de error), indica que:

- a) 7 de cada 10 personas en Biobío consume frutas, verduras o legumbres al menos una vez por semana.
- b) 38% considera que alimentarse de forma saludable es el factor más importante para tener buena calidad de vida.
- c) 6 de cada 10 personas con alimentación saludable evalúan su calidad de vida como “excelente”..

d) 60% de los encuestados en Biobío estaría dispuesto a pagar más por productos naturales y sin químicos.

### **3.2.9 Encuestas de preferencias**

a) Encuesta local

Objetivo: Validar la aceptación de comercialización de productos alimenticios artesanales saludables en el centro la ciudad de Los Ángeles.

Metodología: Herramienta aplicada a 110 personas de manera presencial, con ejecución tradicional (talonario en papel con registro de respuestas manual), en el centro de la ciudad de Los Ángeles (Plaza de Armas, Feria Libre Plaza Pinto y Mall Plaza Los Ángeles), durante el mes de octubre de 2025. Se considera el 0,05% del universo de la población de la comuna:

Universo de la población de la comuna = 220.000 Personas  
( $220.000 \times 0,05\% = 110$  personas).

Perfil de los encuestados:

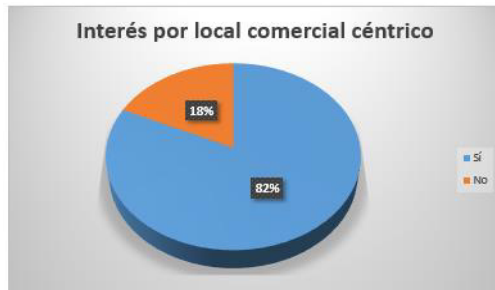
- 65% mujeres, 35% hombres

- 92% entre 25 y 55 años

- 81% residentes urbanos

Pregunta	Respuesta		% de la población (110)
Sexo	F	72	65%
	M	38	35%
Edad	<25 años	3	3%
	Entre 25 y 35 años	20	18%
	Entre 36 y 45 años	44	40%
	Entre 46 y 55 años	37	34%
	>56 años	6	5%
Residencia	Urbana (Ciudad)	89	81%
	Rural (Campo)	21	19%
¿Consume productos alimenticios provenientes del campo, como mermeladas, quesos, huevos u otros?	Sí	96	87%
	No	14	13%
	No sabe - no responde		
¿Prefiere productos sin químicos ni aditivos?	Sí	86	78%
	No	24	22%
	No sabe – no responde		
	Sí	70	64%
	No	40	36%

¿Estaría dispuesto(a) a pagar más por productos saludables y de origen local?	No sabe – no responde		
¿Le interesaría comprar en un local céntrico con identidad rural?	Sí	90	82%
	No	20	18%
	No sabe – no responde		
¿Conoce emprendimientos similares en la ciudad?	Sí	35	32%
	No	75	68%
	No sabe – no responde		
¿Cuánto pagarías por una mermelada artesanal de 220g?	\$2.000 a \$2.500	67	61%
	\$2.500 a \$3.000	32	29%
	>\$3.000	11	10%



Conclusión: La encuesta valida fuertemente la propuesta del proyecto. Existe una demanda clara por productos saludables, artesanales y locales, especialmente si se comercializan en un local céntrico con buena imagen y atención.

## b) Encuesta focalizada

Objetivo: Validar el interés y la disposición de compra de productos artesanales saludables entre un grupo focalizado de posibles clientes. Elegidos según segmentación psicográfica, con la intención de efectuar escalabilidad de la información obtenida.

Metodología: Encuesta virtual (formulario de google), enviada por mensaje Whatsapp a 24 personas, elegidas dentro de una cuenta de Facebook comunitaria, que representan a potenciales clientes de acuerdo a su perfil y preferencias compartidas, efectuada durante el mes de diciembre de 2025. Se considera el 0,1% de la población de potenciales clientes:

- Universo de la población de la comuna = 220.000 Personas
- Consumidor potencial (etario 25 a 55 años) = 96.000 personas
- Cliente potencial (25%) = 24.000 personas ( $24.000 \times 0,1\% = 24$ ).

Perfil de los encuestados:

- 60% mujeres, 40% hombres
- 100% entre 25 y 55 años
- 92% residentes urbanos

Pregunta	Respuesta		% de la población (24)
Sexo	F	14	60%
	M	10	40%
Edad	Entre 25 y 35 años	7	32%
	Entre 36 y 45 años	10	36%
	Entre 46 y 55 años	7	32%
Residencia	Urbana (Ciudad)	22	92%
	Rural (Campo)	2	8%
¿Compra productos alimenticios provenientes del campo, como mermeladas, quesos, huevos u otros?	Sí	22	92%
	No	2	8%
¿En promedio, cuánto gasta en cada compra?	Menos de \$4.000	4	16%
	Entre \$4.000 y \$5.500	7	32%
	Entre \$5.500 y \$7.000	9	36%
	Más de \$7.000	2	8%

	No compra	2	8%
¿Dónde suele comprar estos productos?	Ferias libres	12	50%
	Tiendas especializadas	2	8%
	Emprendimientos locales	5	20%
	Supermercados	2	8%
	Ecommerce	1	4%
	No compra	2	8%
Si existiera una tienda llamada “Delicias de Mi Campo”, con estructura formal y legal en el centro de la ciudad, ¿compraría productos en ella?	Sí	15	64%
	Probablemente	7	28%
	No	2	8%

Pregunta	Respuesta			
	1	2	3 ó más	Total
¿En un mes, con qué frecuencia compra los siguientes productos?				
Mermeladas de fruta (Frascos 220 grs).	2	15	1	18
Frutas y hortalizas en conserva (Frascos 1 LT)	12	2		14
Salsas naturales de verduras y hortalizas (Frascos 220 grs)	11	2		13
Jugos naturales (Botella 500 cc)	9			9
Frutos deshidratados (Envase 500 grs-1kl)	12			12
Frutas, verduras y hortalizas de temporada	1	13	3	17
Derivados de la leche (Queso añejo, quesillo fresco, mantequilla)	1	12		13
Pan artesanal (Amasado, tortilla rescoldo, otros)		6	9	15
Miel de abeja (Envase 500 grs-1kl)		7		7
Huevos de gallina, pata y otras aves		10		10

Pregunta	Respuesta			
	1	2	3 ó más	Total
¿En cada compra cuántos de estos productos suele adquirir?				
Mermeladas de fruta (Fascos 220 grs).	0,08	0,42	3,50	4
Frutas y hortalizas en conserva (Fascos 1 LT)	0,13	1	0,13	1,25
Salsas naturales de verduras y hortalizas (Fascos 220 grs)	0,17	0,92		1,08
Jugos naturales (Botella 500 cc)	0,21	0,17		0,38
Frutos deshidratados (Envase 500 grs-1kl)	0,04	0,50		0,54
Frutas, verduras y hortalizas de temporada		1,50	2,25	3,75
Derivados de la leche (Queso añejo, quesillo fresco, mantequilla)		1,19	1,29	2,48
Pan artesanal (Amasado, tortilla rescoldo, otros)		2,25	1,50	3,75
Miel de abeja (Envase 500 grs-1kl)	0,02	1,17		1,19
Huevos de gallina, pata y otras aves	0,70	0,50	1,75	2,95
<b>Sumas</b>				<b>21,37</b>

Cuadro ventas de mensuales, estimado según estudio focalizado a 24 personas.

Producto	Unitario		
	Q	\$	Total
Mermeladas de fruta (Frascos 220 grs).	4	2.500	10.000
Frutas y hortalizas en conserva (Frascos 1 LT)	1,25	6.550	8.188
Salsas naturales de verduras y hortalizas (Frascos 220 grs)	1,08	6.250	6.771
Jugos naturales (Botella 500 cc)	0,38	3.000	1.125
Frutos deshidratados (Envase 500 grs-1kl)	0,54	6.250	3.385
Frutas, verduras y hortalizas de temporada	3,75	5.500	20.625
Derivados de la leche (Queso añejo, quesillo fresco, mantequilla)	2,48	10.000	24.823
Pan artesanal (Amasado, tortilla rescoldo, otros)	3,75	5.000	18.750
Miel de abeja (Envase 500 grs-1kl)	1,19	6.300	7.476
Huevos de gallina, pata y otras aves	2,95	5.550	16.378
<b>Sumas</b>	<b>21,37</b>		<b>117.521</b>

Entonces; los posibles 24 clientes, realizarían 21,37 compras al mes. Con un valor total aproximado de \$117.521, lo que arroja un promedio unitario de ventas de \$5.500.

Al escalar esta información se obtiene la siguiente tabla, en donde se identifica que 500 ventas a \$5.500 cu, genera el monto de \$2.750.000.

Producto	Total		
	Q	\$	Total
Mermeladas de fruta (Frascos 220 grs).	96	2.500	240.000
Frutas y hortalizas en conserva (Frascos 1 LT)	30	6.550	196.500
Salsas naturales de verduras y hortalizas (Frascos 220 grs)	26	6.250	162.500
Jugos naturales (Botella 500 cc)	9	3.000	27.000
Frutos deshidratados (Envase 500 grs-1kl)	18	6.250	112.500
Frutas, verduras y hortalizas de temporada	90	5.550	495.000
Derivados de la leche (Queso añejo, quesillo fresco, mantequilla)	59	10.000	590.000
Pan artesanal (Amasado, tortilla rescoldo, otros)	90	5.000	450.000
Miel de abeja (Envase 500 grs-1kl)	28	6.300	176.800
Huevos de gallina, pata y otras aves	54	5.550	299.700
<b>Sumas</b>	<b>500</b>		<b>2.750.000</b>

\*Nota. Los datos de “Consumidor potencial” y “Cliente potencial” son estimados de acuerdo a la información obtenida en “Datos censo de población, Telencuestas” (Telencuestas, 2024) e “Informe patrones de consumo sustentable en Chile 2025, Sernac”. (Sernac, 2025)

### **3.2.10 Curva de proyección de demanda**

#### a) Supuestos:

- Apertura en junio 2026
- Venta inicial: 500 unidades/mes
- Ticket promedio de venta: \$5.500
- Crecimiento mensual estimado: 8,5%

#### b) Productos base.

- Mermeladas de fruta (Frascos 220 grs).
- Frutas y hortalizas en conserva (Frascos 1 LT).
- Salsas naturales de verduras y hortalizas (Frascos 220 grs).
- Jugos naturales (Botella 500 cc).
- Frutos deshidratados (Envase 500 grs-1kl).
- Frutas, verduras y hortalizas de temporada.
- Derivados de la leche (Queso añejo, quesillo fresco, mantequilla).
- Pan artesanal (Amasado, tortilla rescoldo, otros).
- Miel de abeja (Envase 500 grs-1kl).
- Huevos de gallina, pata y otras aves.
- Otros productos artesanales.

c) Demanda estimada y proyección de ventas (Junio 2026 – Mayo 2027)

<b>Mes</b>	<b>Unidades vendidas</b>	<b>Ingresos estimados</b>
Junio	500	\$2.750.000
Julio	543	\$2.983.750
Agosto	589	\$3.237.369
Septiembre	639	\$3.512.545
Octubre	693	\$3.811.111
Noviembre	752	\$4.135.056
Diciembre	816	\$4.486.536
Enero	885	\$4.867.536
Febrero	960	\$5.281.662
Marzo	1.042	\$5.730.603
Abril	1.130	\$6.217.704
Mayo	1.227	\$6.746.209

Se estima un crecimiento mensual en las ventas de un 8,5%, obteniendo un total anual estimado de \$53.760.437 en ingresos.

### **3.3 Definición de empresa**

#### **3.3.1 Misión**

La misión de *“Delicias de Mi Campo”* es desarrollar y comercializar alimentos artesanales de origen natural, elaborados bajo estrictos estándares de calidad e inocuidad. La empresa busca promover una alimentación saludable y sostenible, fortaleciendo la economía local mediante la valorización del trabajo rural y la preservación de las tradiciones productivas del campo Chileno. Asimismo, aspira a generar un impacto positivo en el bienestar de sus clientes y en las comunidades donde opera, contribuyendo al desarrollo de una cultura alimentaria responsable y consciente.

#### **3.3.2 Visión**

*“Delicias de mi Campo”* tiene como visión consolidarse en un mediano plazo, como una empresa líder en la elaboración y comercialización de productos artesanales naturales en la provincia del Biobío. Reconocida por su excelencia, compromiso con la sustentabilidad, responsabilidad social y aporte al desarrollo de la agricultura familiar. La organización proyecta posicionar su marca como un referente local de calidad, identidad rural y producción responsable, destacándose por su capacidad de integrar tradición, innovación y respeto por el medioambiente.

### **3.3.3 Valores**

- a) Calidad: Compromiso con la excelencia en cada etapa del proceso productivo, garantizando alimentos naturales, seguros y de alto valor nutritivo, elaborados conforme a estándares sanitarios y normativas vigentes.
  
- b) Sustentabilidad: Promover prácticas responsables con el medioambiente, fomentando el uso eficiente de los recursos naturales, la reducción de residuos y la preferencia por materias primas locales que contribuyan a disminuir la huella ecológica.
  
- c) Tradición y Autenticidad: Valorar las raíces del campo chileno, preservando las técnicas artesanales que reflejan la identidad cultural y gastronómica de las comunidades rurales, asegurando productos con un sello distintivo y genuino.
  
- d) Compromiso Social: Apoyar activamente el desarrollo de pequeños productores y emprendedores rurales, fortaleciendo la economía local y contribuyendo al bienestar social de las familias del entorno donde opera.

### **3.4 Análisis y Matriz FODA**

#### **3.4.1 Análisis FODA**

Permite identificar los factores internos y externos que incidirían en el desempeño del proyecto, sirviendo como herramienta fundamental para la formulación de estrategias efectivas:

##### a) Fortalezas:

- Elaboración artesanal con materias primas naturales y de origen local.
- Imagen de marca asociada al campo Chileno y a la producción tradicional.
- Diversificación de productos derivados del campo.
- Enfoque en la sustentabilidad y el comercio justo.
- Canales de venta presenciales y entrega de pedidos.

##### b) Oportunidades:

- Tendencia creciente hacia el consumo saludable y productos naturales.
- Potencial de vinculación con el turismo rural y gastronómico.
- Preferencia de los consumidores por productos locales y sostenibles.

c) Debilidades:

- Dependencia de la estacionalidad agrícola.
- Bajo reconocimiento de marca en la etapa inicial.
- Recursos financieros restringidos para inversión en marketing.

d) Amenazas:

- Incremento de la competencia en el mercado artesanal y orgánico.
- Variabilidad en los precios de las materias primas agrícolas.
- Exigencias normativas y sanitarias cada vez más estrictas.
- Inestabilidad económica nacional.

### 3.4.2 Matriz FODA

Tipo de Estrategia	Descripción Estratégica	Acciones Propuestas
Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Posicionar la marca como referente en productos naturales y rurales, aprovechando la tendencia del consumo saludable y el apoyo institucional al emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar Campañas de marketing digital destacando el origen artesanal.</li> <li>-Participar en ferias rurales y convenios con organismos de fomento.</li> </ul>
Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)	Superar limitaciones productivas y de posicionamiento mediante la adopción de nuevas tecnologías y presencia en canales digitales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Postular a fondos públicos para inversión en equipamiento.</li> <li>-Implementar e-commerce y alianzas con plataformas de delivery.</li> </ul>
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	Utilizar la calidad y autenticidad del producto para fortalecer la fidelización y contrarrestar la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crear programas de fidelización y promociones por temporada.</li> <li>-Comunicar el valor agregado frente a productos industriales.</li> </ul>
Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)	Reducir vulnerabilidades internas y riesgos externos mediante una gestión eficiente de recursos y abastecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diversificar proveedores y asegurar el suministro anual.</li> <li>-Implementar control de costos y mejora continua.</li> </ul>

### **3.5 Análisis de oferta y demanda**

Este análisis se centra en el mercado local de la comuna de Los Ángeles, Región del Biobío, donde se observa un creciente interés por productos naturales, artesanales y con identidad territorial. Dicho comportamiento se relaciona con un cambio en las preferencias de los consumidores, quienes buscan alternativas alimenticias más saludables, sostenibles y provenientes de emprendimientos locales:

#### **3.5.1 Análisis de la oferta**

a) Situación actual del mercado:

El mercado de alimentos artesanales en Los Ángeles ha experimentado una expansión significativa durante los últimos años, impulsada por ferias rurales, mercados locales y plataformas digitales de comercialización. Sin embargo, la oferta sigue siendo fragmentada y de pequeña escala, lo que genera una oportunidad para proyectos que integren calidad, identidad rural y gestión comercial eficiente.

La mayoría de los productores locales se especializa en rubros específicos, tales como mermeladas caseras, miel, quesos o pan artesanal, pero pocos ofrecen una línea diversificada de productos con una imagen corporativa sólida y coherente. Este contexto permite a *“Delicias de Mi Campo”* posicionarse como un emprendimiento integral que agrupa una amplia variedad de productos bajo una misma marca y filosofía de origen natural.

#### b) Competencia y actores del mercado:

Entre los principales competidores identificados se encuentran pequeños productores independientes, cooperativas campesinas y microemprendimientos comercializados en ferias libres. Algunos ejemplos representativos son los productores asociados a programas de INDAP, ferias del agricultor y tiendas de productos naturales.

En términos generales, los competidores actuales presentan debilidades en aspectos como:

- Falta de estandarización en la presentación y etiquetado.
- Ausencia de estrategias de marketing digital.
- Limitada capacidad de producción y distribución.

Esto representa una ventaja competitiva para *“Delicias de Mi Campo”*, que busca incorporar una imagen profesional, procesos de elaboración controlados y canales de comercialización cercano al cliente.

#### c) Capacidad productiva estimada

En su etapa inicial, el emprendimiento contempla una comercialización mensual aproximada de 100 unidades de frascos de mermeladas, 60 frascos de salsas y conservas, 20 kilos de frutos secos, 60 unidades de quesos frescos y maduros, y una oferta complementaria de panes artesanales (100 un), miel (30 frascos), huevos de campo (50 doc), frutas y hortalizas de temporada (100

kilos). Esta capacidad puede incrementarse gradualmente conforme aumente la demanda y se incorporen nuevos recursos humanos o tecnológicos.

**Tabla estimación de productos disponibles**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>
Mermeladas de fruta (Frascos 220 grs)	100
Frutas y hortalizas en conserva (Frascos 1 lt)	30
Salsas naturales de verduras y hortalizas (Frascos 220 grs)	30
Jugos naturales (Botella 500 cc)	10
Frutos deshidratados (Envase 500 grs-1kl)	20
Frutas, verduras y hortalizas de temporada	100
Derivados de la leche (Queso añejo, quesillo fresco, mantequilla).	60
Pan artesanal (Amasado, tortilla rescoldo, otros)	90
Miel de abeja (Envase 1kl)	30
Huevos de gallina, pata y otras aves	50

\*Datos obtenidos a partir de primeros acercamientos con posibles proveedores, en que se pre evalúa la capacidad productiva, tanto para la obtención de materias primas, cómo para los productos terminados.

### **3.5.2 Análisis de la demanda**

a) Perfil del consumidor objetivo:

El público objetivo de *“Delicias de Mi Campo”* corresponde principalmente a:

- Familias de nivel socioeconómico medio y medio alto, con interés en la alimentación saludable.
- Personas entre 25 y 55 años, con preferencia por productos naturales, frescos y sin aditivos químicos.
- Consumidores que valoran la producción local y la trazabilidad de los alimentos.
- Turistas o visitantes que buscan productos típicos y representativos del campo Chileno.
- Empresas, organismos y otras entidades que requieran productos corporativos de origen local.
- Cafeterías, restaurantes y minimarkets orientados a productos gourmet o de alto nivel de calidad.

Estos segmentos presentan una alta disposición a pagar un precio moderadamente superior cuando percibe valor agregado en calidad, origen y autenticidad.

b) Tendencias del consumidor:

En los últimos años, se ha evidenciado un cambio sostenido en los hábitos de consumo, destacando la preferencia por alimentos naturales y producidos de forma responsable. De acuerdo con estudios del Ministerio de Agricultura y de organismos de fomento productivo, la demanda de productos con identidad rural y bajo impacto ambiental ha crecido significativamente, impulsada por la conciencia medioambiental y la búsqueda de bienestar personal (Minagri, 2023).

Estas tendencias, reforzadas por el auge del comercio digital, han generado un entorno favorable para la comercialización de productos artesanales, especialmente aquellos que promueven valores como la sustentabilidad, la producción local y la autenticidad campesina.

c) Demanda potencial:

Considerando el tamaño de la población de Los Ángeles (aproximadamente 220.000 habitantes), una población objetivo de alrededor de 96.000 personas con edad entre 25 a 55 años (Telencuestas, 2024) y el porcentaje estimado de consumidores interesados en productos naturales que se estima entre un 20% y 30% (Sernac, 2025), se proyecta un mercado potencial de alrededor de 24.000 consumidores.

Si se considera una tasa de penetración inicial del 4% sobre ese segmento, el emprendimiento podría captar alrededor de 1.000 clientes regulares durante

su primer año, con una frecuencia de compra mensual o quincenal definida, lo que valida la viabilidad comercial del proyecto.

**Tabla estimación de productos demandados**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>
Mermeladas de fruta (Fascos 220 grs)	96
Frutas y hortalizas en conserva (Fascos 1 LT)	30
Salsas naturales de verduras y hortalizas (Fascos 220 grs)	26
Jugos naturales (Botella 500 cc)	9
Frutos deshidratados (Envase 500 grs-1kl)	18
Frutas, verduras y hortalizas de temporada	90
Derivados de la leche (Queso añejo, quesillo fresco, mantequilla).	59
Pan artesanal (Amasado, tortilla rescoldo, otros)	90
Miel de abeja (Envase 1kl)	28
Huevos de gallina, pata y otras aves	54

\*Tabla elaborada a partir de la información obtenida en Estudio de Mercado – Encuesta focalizada.

### **3.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Este modelo, permite el análisis enfocado en el mercado de productos alimenticios artesanales y naturales, caracterizado por un crecimiento sostenido, una oferta fragmentada y consumidores cada vez más exigentes en cuanto a calidad, autenticidad y sostenibilidad.

#### **3.6.1 Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes**

La rivalidad competitiva en el mercado de alimentos artesanales en Los Ángeles es moderada a alta. Existen múltiples microemprendimientos locales dedicados a la elaboración de mermeladas, miel, quesos, pan artesanal y otros, muchos de los cuales comercializan sus productos en ferias o tiendas naturales. Sin embargo, la mayoría de estos competidores carece de una estructura empresarial formal, imagen corporativa definida y estrategias de marketing digital, lo que limita su alcance.

*“Delicias de Mi Campo”* puede diferenciarse mediante una propuesta de valor integral, que combina calidad, presentación profesional y variedad de productos, fortaleciendo su posicionamiento frente a una competencia poco profesionalizada.

Nivel de amenaza: Moderado-Alto.

Estrategia recomendada: Diferenciación por calidad, marca y experiencia de consumo.

### **3.6.2 Fuerza 2: Amenaza de nuevos competidores**

El ingreso de nuevos participantes al mercado es relativamente fácil, debido a que las barreras de entrada son bajas: la inversión inicial es moderada y no existen restricciones legales complejas para iniciar la producción artesanal. No obstante, la consolidación de una marca reconocida y la fidelización de clientes requieren tiempo, inversión en marketing y cumplimiento normativo en materia de inocuidad alimentaria, lo que eleva los costos de operación a mediano plazo.

*“Delicias de Mi Campo”* puede aprovechar su ventaja inicial en planificación y formalización para posicionarse tempranamente y generar reconocimiento de marca, dificultando la entrada de nuevos competidores en su segmento.

Nivel de amenaza: Moderado.

Estrategia recomendada: Fortalecer la identidad de marca y asegurar cumplimiento normativo para elevar las barreras de entrada.

### **3.6.3 Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es medio, dado que la mayoría son productores agrícolas locales de frutas, miel, huevos y otros. En la zona del Biobío existe una oferta suficiente de materias primas, lo que permite cierta flexibilidad en la selección de proveedores.

Sin embargo, la estacionalidad agrícola puede afectar los precios y la disponibilidad de insumos, especialmente en períodos de baja producción. Por

ello, es necesario establecer relaciones estables, contratos anuales y diversificación de fuentes de abastecimiento.

Nivel de amenaza: Medio.

Estrategia recomendada: Diversificar proveedores, negociar precios justos y fortalecer alianzas con productores locales.

#### **3.6.4 Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la amplia oferta de productos sustitutos y la posibilidad de comparar precios fácilmente. Los consumidores valoran la calidad, el origen y la confianza en el productor, pero también son sensibles al precio.

Para reducir esta presión, "*Delicias de Mi Campo*" debe centrarse en ofrecer valor agregado: productos diferenciados, empaques atractivos, certificaciones sanitarias y una experiencia de compra coherente con los valores de consumo responsable.

Nivel de amenaza: Alto.

Estrategia recomendada: Enfocar la propuesta en el valor percibido, fidelización de clientes y comunicación transparente.

#### **3.6.5 Fuerza 5: Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de sustitutos es alta, ya que los consumidores pueden optar por productos industrializados de bajo costo o de marcas reconocidas. Sin

embargo, la tendencia hacia la alimentación saludable y la preferencia por productos naturales mitigan parcialmente esta amenaza.

*“Delicias de Mi Campo”* debe destacar los atributos diferenciales de sus productos frente a los sustitutos industriales: ingredientes naturales, origen local, elaboración artesanal y beneficios ambientales y sociales.

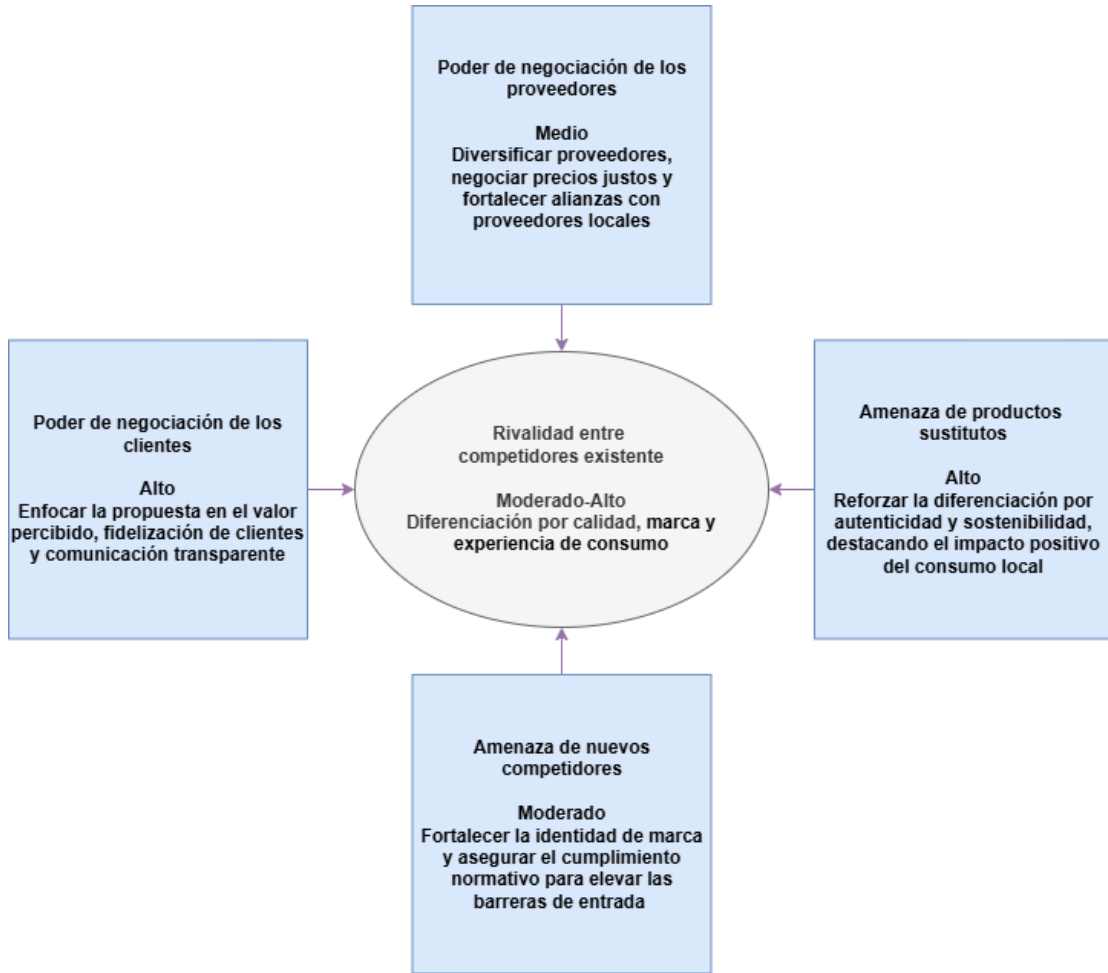
Nivel de amenaza: Alto.

Estrategia recomendada: Reforzar la diferenciación por autenticidad y sostenibilidad, destacando el impacto positivo del consumo local.

Este análisis indica que el emprendimiento se inserta en un mercado competitivo, pero con amplias oportunidades de diferenciación. Aunque existen amenazas derivadas de la rivalidad, los sustitutos y el poder de los clientes, la fortaleza de su propuesta artesanal y la tendencia del consumo saludable constituyen factores claves de éxito.

Para mantener una ventaja competitiva sostenible, la empresa debe enfocarse en la construcción de marca, la fidelización del cliente, la profesionalización del proceso productivo y la diversificación de canales de venta.

## Esquema: 5 Fuerzas de Porter



## **3.7 Modelo de Propuesta de Valor y Modelo CANVAS**

### **3.7.1 Propuesta de valor**

*"Delicias de Mi Campo"* ofrece a sus consumidores, productos alimenticios artesanales de alta calidad, naturales, sin aditivos, y de origen local y trazable, que les permiten disfrutar de sabores auténticos mientras apoyan un modelo de producción sostenible que valoriza el trabajo del campo Chileno.

a) Segmento propuesta de valor.

- Productos y Servicios. Mermeladas y salsas artesanales, miel natural, conservas de frutas y frutos deshidratados, frutas y hortalizas de temporada, Otros.

- Creadores de ganancia. Sabores tradicionales que evocan emociones positivas, imagen de marca que transmite naturalidad, contribuye a un estilo de vida saludable.

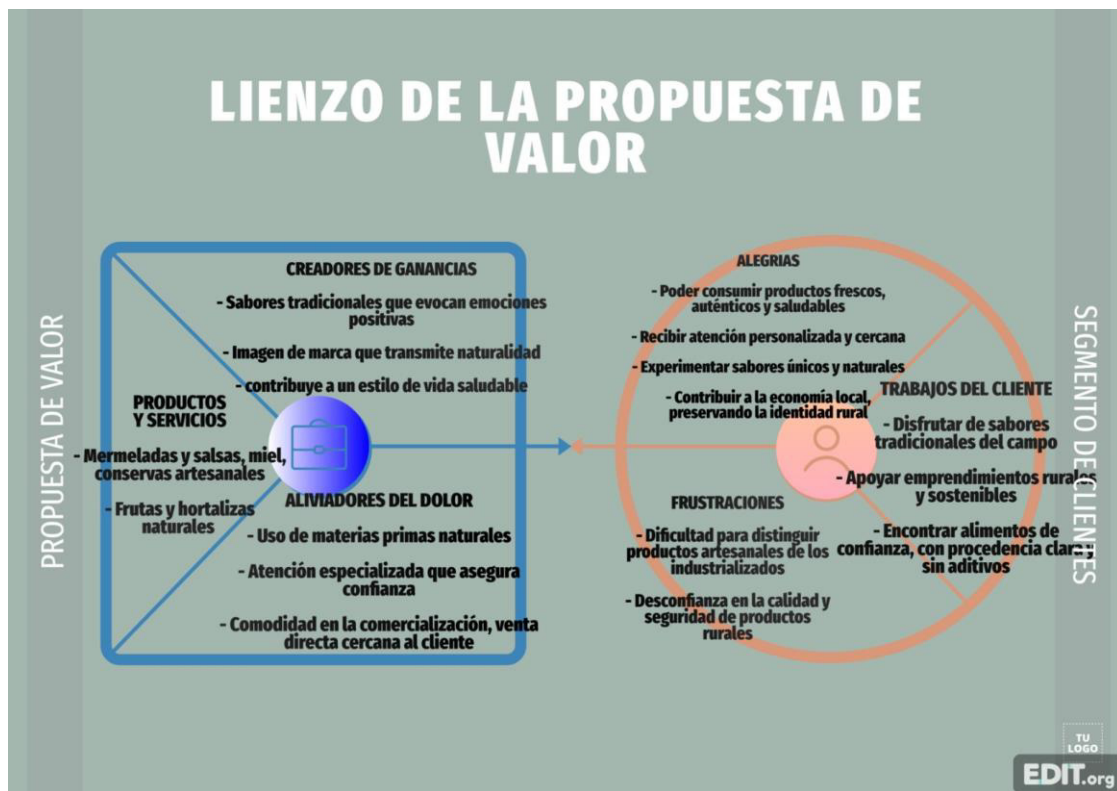
- Aliviadores de dolor. Uso de materias primas naturales, atención especializada que asegura confianza, comodidad en la comercialización, venta directa cercana al cliente.

b) Segmento de clientes

- Alegrías. Poder consumir productos frescos, auténticos y saludables; recibir atención personalizada y cercana; experimentar sabores únicos y naturales; contribuir a la economía local, preservando la identidad rural.

- Trabajos del cliente. Disfrutar de sabores tradicionales del campo, apoyar emprendimientos rurales y sostenibles, encontrar alimentos de confianza con procedencia clara y sin aditivos.
- Frustraciones. Dificultad para distinguir productos artesanales de los industrializados, desconfianza en la calidad y seguridad de productos rurales.

### Esquema: Lienzo de Propuesta de valor



### **3.7.2 Canvas**

- a) Socios clave. Productores locales y cooperativas agrícolas, distribuidores y servicios logísticos, instituciones públicas (Indap, Municipalidad).
- b) Actividades clave. Comercialización y gestión de relación con clientes finales.
- c) Propuestas de valor. Productos naturales sin conservantes ni aditivos, sabor auténtico y saludable, con desarrollo rural sostenible.
- d) Relación con el cliente. Atención personalizada y cercana, con una postventa amigable.
- e) Segmentos de clientes. Consumidores urbanos que buscan productos naturales y saludables, familias que valoran la producción artesanal y local, tiendas gourmet, minimarkets y cafeterías, empresas y entidades estatales que requieren regalos corporativos con identidad local.
- f) Recursos clave. Materias primas agrícolas de calidad, marca registrada y envases con identidad visual, personal capacitado en comercialización de productos artesanales.
- g) Canales. Tienda física cercana al cliente (Centro de la ciudad de Los Ángeles), mercadeo y marketing en RRSS.
- h) Estructura de costos. Compra de productos terminados e insumos, costo de traslado y envasado, mano de obra y costos fijos por comercialización, publicidad y marketing digital, inversión en maquinaria y/o mejora de local comercial.

i) Fuentes de ingreso. Venta directa de productos en local comercial, venta por mayor a distribuidores y otras entidades, venta por encargo personalizado, venta por convenios con instituciones.

### Esquema: Canvas



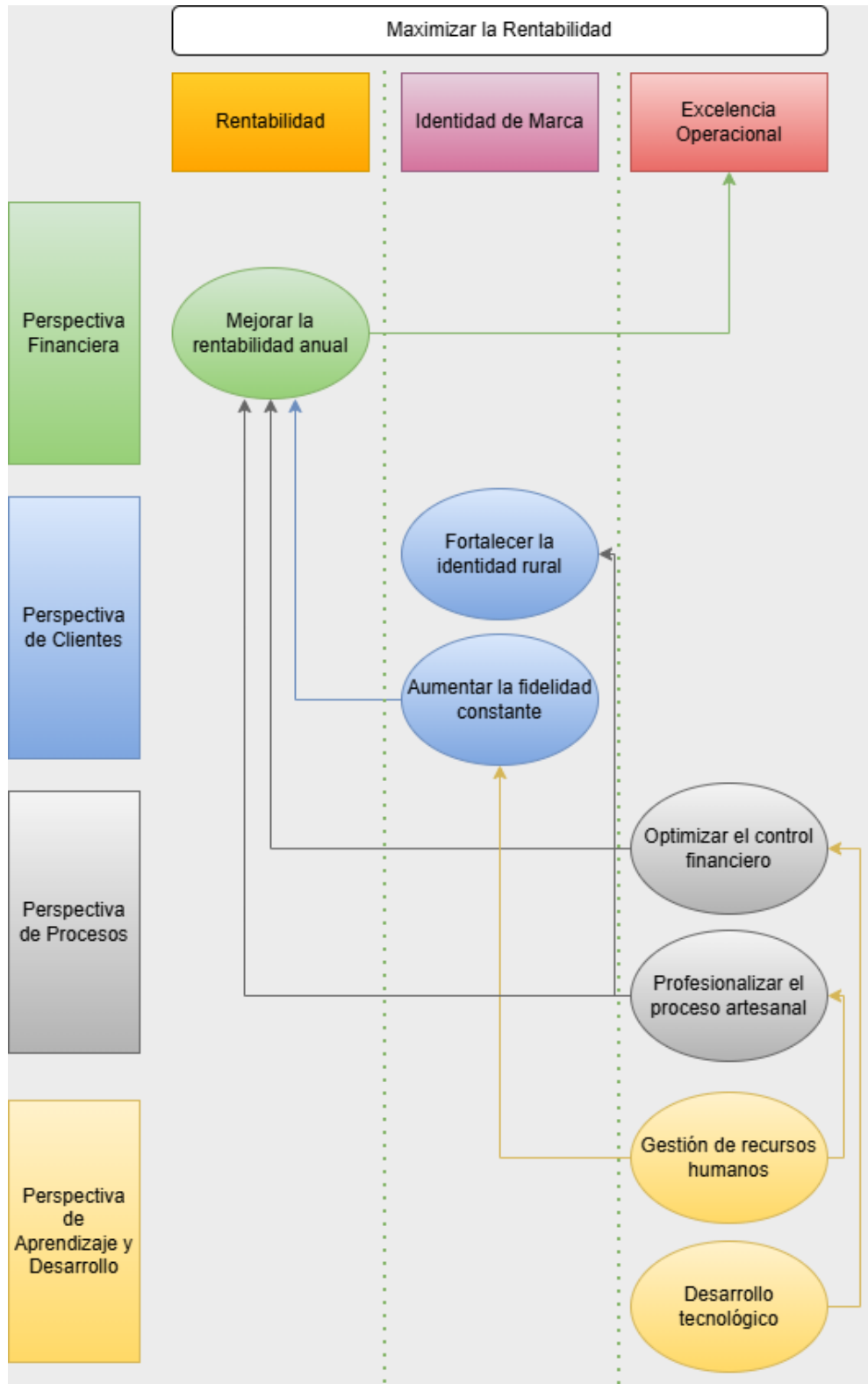
### 3.8 Herramientas de evaluación técnica y estratégica (Mapa Estratégico, Matriz 3M, Cadena de valor)

#### 3.8.1 Mapa estratégico

Objetivos estratégicos según perspectivas

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
Financiera	Mejorar la rentabilidad anual
Clientes	Aumentar la fidelización constante
	Fortalecer la identidad rural
Procesos Internos	Profesionalizar el proceso artesanal
	Optimizar el control financiero
Aprendizaje y Desarrollo	Gestión de recursos humanos
	Desarrollo tecnológico

### Esquema: Mapa Estratégico



### 3.8.2 Matriz 3M

Objetivo Estratégico	KPI	Nivel Base	Meta (Año 1)	Frecuencia	Responsable	Medio
Mejorar la Rentabilidad Anual (Financiera)	Margen de Utilidad Bruta	0% (Inicio de Operaciones)	28% (Rentabilidad Proyectada)	Mensual / Anual	Administrador	Control de Costos y Negociación de Proveedores: Estrategia de diversificación de proveedores y negociación de precios justos para insumos, para reducir la variabilidad en costos de materia prima.
Aumentar la Fidelización Constante (Clientes)	Tasa de Clientes Recurrentes (TCR)	0% (Inicio de Operaciones)	30%	Mensual	Encargado de Ventas	Programa de Membresías y Fidelización: Implementar un plan de fidelización y promociones por temporada para contrarrestar la competencia.
Profesionalizar el Proceso Artesanal (Procesos Internos)	Índice de Conformidad del Producto (Calidad)	80% (Estimado artesanal inicial)	98%	Semanal	Encargado de Producción	Manual de Procesos Estandarizados: Implementar un manual que defina estándares de elaboración, control de tiempos, y medición de parámetros críticos para eliminar la variabilidad en el producto final.

### 3.8.3 Cadena de valor de Porter

La Cadena de Valor permite identificar las actividades que generan valor dentro de la organización y aquellas que pueden optimizarse para mejorar la eficiencia, la rentabilidad y la diferenciación del producto.

En el caso de “*Delicias de mi Campo*”, la cadena de valor se compone de actividades primarias y de apoyo, orientadas a transformar materias primas naturales en productos artesanales de alta calidad.

#### a) Actividades primarias

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor generado</b>
Logística interna	Recepción, almacenamiento y selección de frutas, miel y otros insumos provenientes de productores locales.	Asegura calidad y frescura de materias primas.
Operaciones	Procesos de elaboración artesanal: cocción de frutas, envasado, etiquetado y control de calidad.	Genera productos naturales y auténticos, diferenciados del mercado industrial.
Logística externa	Distribución de productos a clientes locales, ferias rurales y entregas vía delivery.	Amplía la cobertura comercial y mejora la experiencia del cliente.
Marketing y ventas	Promoción en redes sociales, marketing territorial, presencia en ferias y publicidad tradicional.	Aumenta visibilidad y posicionamiento de la marca.
Servicio postventa	Atención al cliente, seguimiento de pedidos y fidelización.	Fortalece la relación y confianza con los consumidores.

b) Actividades de apoyo

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor generado</b>
Infraestructura empresarial	Gestión administrativa, financiera y operativa del emprendimiento.	Asegura control y sostenibilidad del negocio.
Gestión de recursos humanos	Capacitación en manipulación de alimentos y atención al cliente.	Mejora la calidad y productividad del personal.
Desarrollo tecnológico	Uso de herramientas digitales para promoción y control de inventarios.	Incrementa eficiencia operativa y visibilidad online.
Abastecimiento	Selección de proveedores locales y sostenibles.	Refuerza la trazabilidad y el compromiso con la economía rural.

## Esquema: Cadena de Valor



La cadena de valor de *“Delicias de mi Campo”* demuestra una integración coherente entre las actividades productivas y comerciales. La diferenciación se basa en la artesanía, la calidad natural y la identidad rural, respaldadas por un modelo de gestión que promueve la sostenibilidad y el comercio justo.

## **4 Capítulo III: Estudio Técnico del Proyecto**

#### **4.1 Tamaño o alcance del proyecto**

La comercializadora de productos alimenticios de origen artesanal y natural “*Delicias de Mi Campo*”, es un proyecto de emprendimiento comercial que busca consolidarse como una empresa rentable y sostenible a mediano plazo. Para ello se desarrolla el alcance del proyecto en los siguientes aspectos:

- a) Alcance temporal: Inicio de operaciones estimado junio 2026.
- b) Escala del proyecto: Microempresa de venta al detalle con posible venta por mayor.
- c) Producción inicial estimada: 500 unidades/mes (mix de mermeladas, salsas, conservas y otros), con crecimiento comercial proyectado de 8 a 9% mensual.
- d) Sector económico: Agroalimentario, transformación y comercialización de alimentos artesanales.
- e) Sector geográfico: Ciudad de Los Ángeles, Región del Biobío. Foco inicial en el centro de la ciudad.
- f) Segmento demográfico y socioeconómico objetivo: Adultos 25-55 años, nivel socioeconómico medio y medio alto. Consumidores conscientes con énfasis en salud, trazabilidad y origen de los alimentos. Restaurantes, cafeterías y tiendas gourmet de la comuna y la región.
- g) Impacto social y ambiental: Activación de cadenas de valor locales, apoyo a la agricultura familiar campesina (AFC), generación de empleo local y prácticas con compromiso de sostenibilidad (packaging reciclable, compras locales).

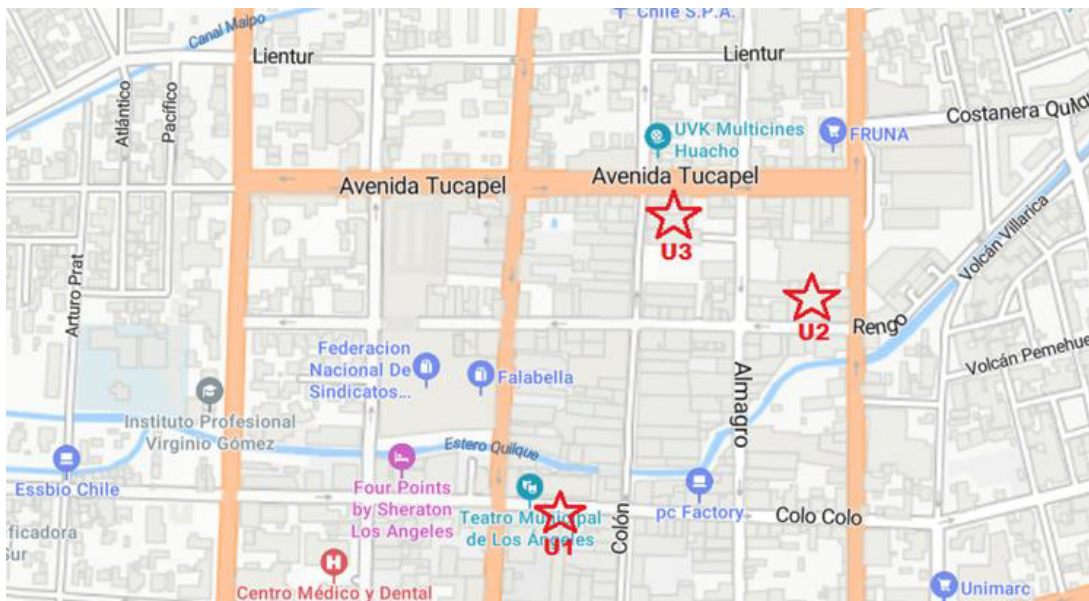
## 4.2 Análisis de localización

Con el objetivo de seleccionar la mejor ubicación para el local comercial, se efectúa este análisis de factores ponderados mediante un método de decisión multicriterio, donde se priorizan 3 dimensiones fundamentales:

- a) Dimensión Comercial: La accesibilidad peatonal y visibilidad por tráfico son determinantes directos del nivel de ventas y posicionamiento de marca.
- b) Dimensión Financiera: Los costos de arriendo y de servicios básicos impactan en la rentabilidad del proyecto.
- c) Dimensión Operativa-Regulatoria: La proximidad a proveedores y la normativa sanitaria aseguran la continuidad operativa y viabilidad legal del negocio.

Se evalúan 3 ubicaciones propuestas: Centro de la ciudad (Calle Colo Colo =U1), Sector comercial alternativo (Calle Rengo=U2), Local en polígono mixto/industrial (Calle Tucapel=U3).

### Plano de referencia



Es así, que se evalúan estas variables críticas, empleando una escala ordinal de 1 a 5, donde:

5 = Muy favorable

4 = Favorable

3 = Moderado / Aceptable

2 = Bajo

1 = Deficiente / Desfavorable

a) Accesibilidad peatonal (AP): 20%:

- Flujo peatonal promedio (personas/hora): A mayor flujo peatonal, mayor probabilidad de ventas directas.

<b>Ubicación</b>	<b>Flujo estimado</b>	<b>Puntaje</b>
U1	>200 personas/hr	5
U2	100-150 personas/hr	3
U3	<100 personas/hora	2

b) Costo de arriendo (CA): 20%

- Valor mensual: Menor valor de arriendo indica menor costo fijo.

<b>Ubicación</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje</b>
U1	>300.000	3
U2	Entre 250.000 y 300.000	4
U3	<250.000	5

c) Proximidad a proveedores (PP): 15%

- Distancia promedio a principales proveedores: Menor distancia reduce costos de transporte y tiempos de reposición.

<b>Ubicación</b>	<b>Distancia</b>	<b>Puntaje</b>
U1	15-20km	4
U2	10-15km	3
U3	5-10km	2

d) Visibilidad y tráfico (VT): 20%

- Ubicación en vía principal/secundaria: A mayor exposición, aumenta la captación de clientes. Por lo que, supone que una vía principal genera mayor visibilidad.

<b>Ubicación</b>	<b>Tipo vía</b>	<b>Puntaje</b>
U1	Principal	5
U2	Secundaria	3
U3	Zona Mixta	2

e) Costos de servicios (agua, electricidad) (CS): 10%

- Diferencia del costo de los servicios básicos: Según la zona en la que se encuentra dispuesto el local, es posible identificar diferencias en el costo base de los servicios.

<b>Ubicación</b>	<b>Monto base</b>	<b>Puntaje</b>
U1	\$10.000 – \$15000	4
U2	\$10.000 – \$15000	4
U3	<\$10.000	5

f) Normativa sanitaria y factibilidad legal del local (NS): 15%

- Necesidad de adecuaciones estructurales para obtención de permisos sanitarios.

<b>Ubicación</b>	<b>Tipo de Adecuación</b>	<b>Puntaje</b>
U1	Menor	4
U2	Moderada	3
U3	Menor	4

**Tabla de ponderación y puntajes (Escala 1–5)**

<b>Variable</b>	<b>Peso</b>	<b>U1</b>	<b>U2</b>	<b>U3</b>
Accesibilidad peatonal (AP)	0,20	5	3	2
Costo de arriendo (CA)	0,20	3	4	5
Proximidad a proveedores (PP)	0,15	4	3	2
Visibilidad y tráfico (VT)	0,20	5	3	2
Costos de servicios (CS)	0,10	4	4	5
Normativa sanitaria (NS)	0,15	4	3	4

Cálculo puntaje ponderado:

$$U1 = 1 + 0.6 + 0.6 + 1 + 0.4 + 0.6 = 4.2$$

$$U2 = 0.6 + 0.8 + 0.45 + 0.6 + 0.4 + 0.45 = 3.3$$

$$U3 = 0.4 + 1 + 0.3 + 0.4 + 0.5 + 0.6 = 3.2$$

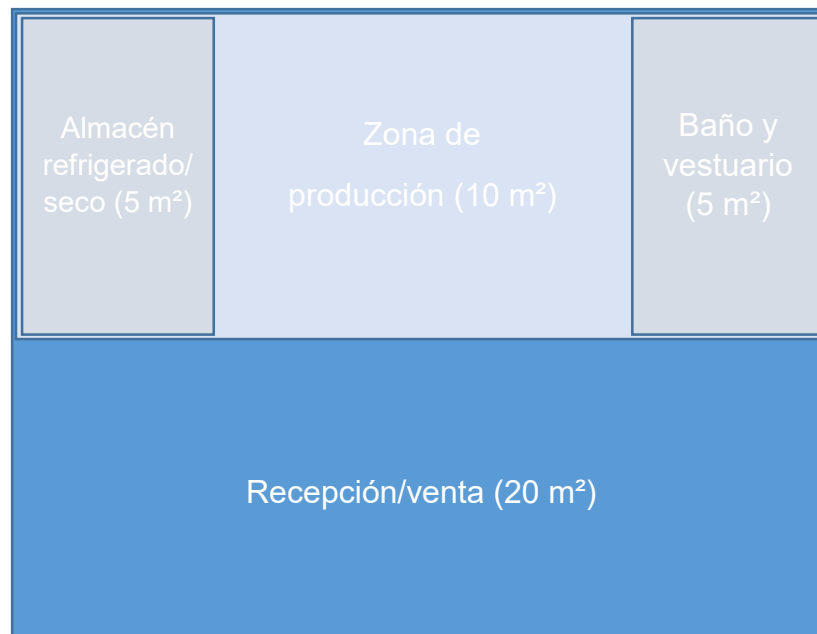
Recomendación: Ubicación prioritaria U1 (Colo Colo) por su alta accesibilidad peatonal y visibilidad, factores clave para ventas directas; aunque el arriendo es más alto, la mayor generación de ventas y la percepción de formalidad compensan el mayor costo. La alternativa U3 es recomendable si se requiere menor arriendo y mejor logística con proveedores, pero esto reduce ventas por menor flujo peatonal.

### 4.3 Requerimientos de infraestructura y equipos

Para el desarrollo del emprendimiento es preciso contar con el espacio físico necesario para la generación adecuada de las ventas, así mismo, se requieren equipos y utensilios técnicos específicos para la producción y etiquetado.

Es así, que el área requerida (estimada) es de 40 m<sup>2</sup> con zonas diferenciadas: recepción/venta (20 m<sup>2</sup>), zona de producción (10 m<sup>2</sup>), almacenamiento refrigerado/seco (5 m<sup>2</sup>), baño y vestuario (5 m<sup>2</sup>).

#### Plano croquis de instalación requerida



a) Requerimientos de infraestructura: Pisos lavables y resistentes, paredes lavables, ventilación adecuada, acceso a agua potable, sistema de desagüe y tratamiento de residuos.

b) Equipamiento principal estimado (activos tangibles):

- Cocina semindustrial pequeña 50 - 80 L.
- Campana de extracción de vapores.
- Envasadora manual / selladora.
- Mesas de acero inoxidable.
- Estanterías y cámara fría (pequeña).
- Balanza de precisión, etiquetadora, utensilios de cocina, mobiliario para

ventas.

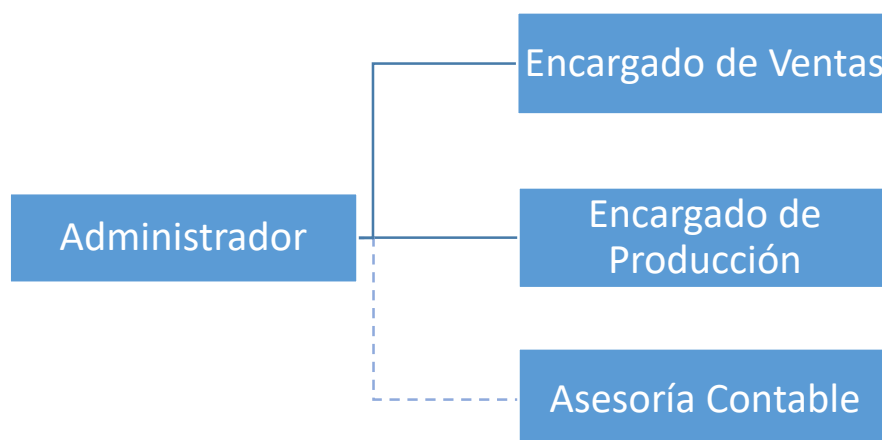
\*Los costos estimados se detallan en sección económica.

#### 4.4 Organigrama organizacional

En la fase inicial del proyecto, la estructura organizacional del emprendimiento cuenta con 3 personas contratadas de manera fija y un asesor contable para temas tributarios:

- a) Administrador (Responsable de la dirección estratégica y la administración del negocio).
- b) Encargado de Ventas (Responsable de las ventas y operación del local comercial).
- c) Encargado de Producción (Responsable del control de calidad, elaboración, estandarización de recetas y logística de abastecimiento).
- d) Asesoría Contable. Encargado de asuntos tributarios y legales relacionados a la tributación.

#### Esquema organizacional



#### **4.4.1 Descripción de cargos**

a) Administrador.

Requisitos: Formación en gestión o experiencia en empresas alimentarias y comerciales, conocimiento de normativa sanitaria, habilidades comerciales y administrativas.

Funciones: Estrategia comercial, supervisión de operaciones, control financiero y administrativo.

Sueldo estimado: \$1.000.000 mensual.

b) Encargado de Ventas.

Requisitos: Formación en gestión comercial o experiencia en empresas alimentarias y comerciales, habilidades comerciales.

Funciones: Relación con clientes, atención de venta en sala, preparación de pedidos, manejo de redes y logística de entregas.

Sueldo estimado: \$800.000 mensual.

c) Encargado de Producción.

Requisitos: Conocimientos en manipulación de alimentos y productos agrícolas, experiencia en recetas artesanales y control de calidad.

Funciones: Preparación de productos, control de inocuidad, registros de trazabilidad, gestión de inventarios de insumos, ejecución de logística de abastecimiento.

Sueldo estimado: \$800.000 mensual.

#### **4.5 Aspectos legales**

El emprendimiento, al operar en un local comercial y comercializar alimentos, debe cumplir con un marco normativo esencial para garantizar la formalidad, trazabilidad y competitividad. Los principales aspectos legales son:

a) Permisos y trámites:

- Inicio de actividades y rol tributario ante SII (inscripción y emisión de documentos electrónicos).
- Patente municipal (permiso municipal para venta).
- Resolución sanitaria (Registro y/o autorización sanitaria según requisitos del Reglamento Sanitario de los Alimentos para microelaboradores).
- Registro de marca en INAPI (protección de denominación y logo).
- Etiquetado y rotulado conforme a normativa vigente (tabla nutricional, ingredientes, fecha de vencimiento, sellos si aplica).
- Certificados de manipulación de alimentos para el personal (cursos y capacitaciones).
- Gestión de residuos orgánicos e inorgánicos; en caso de generación de empaques, establecer convenio con proveedores para uso de materiales reciclables.

- Consideraciones laborales:

Contratos de trabajo formales (contrato a plazo fijo o indefinido según necesidad), cotizaciones previsionales, y cumplimiento de jornada laboral y descansos.

- Riesgos legales.

1. Venta de productos sin resolución sanitaria: sanciones y cierre temporal.
2. Rotulación incorrecta: multas y retiro de producto.

Se recomienda asesoría jurídica y sanitaria para preparar la documentación y solicitudes antes de la apertura.

## **5 Capítulo IV: Estudio Económico del Proyecto**

## **5.1 Costos de inversión**

La inversión inicial del proyecto “*Delicias de Mi Campo*”, considera todos los recursos necesarios para poner en marcha la producción y comercialización de los productos agroalimentarios derivados del campo local. Estos costos incluyen activos tangibles, intangibles, procesos organizacionales, depreciaciones, valor de desecho y alternativas de financiamiento.




### **5.1.1 Inversión en activos tangibles**

#### *5.1.1.1 Maquinarias y equipos*

Corresponden a los equipos físicos necesarios para la producción, procesamiento, envasado y comercialización, con una inversión estimada de \$3.750.000:

**Tabla de activos**

Item	Descripción	Imagen	Costo
Cocina semindustrial equipada	Capacidad 2 platos 150kcal		420.000
Deshidratador semindustrial	Capacidad 6 bandejas		130.000
Selladora al vacío	Uso continuo		120.000
Balanza semindustrial digital	Precisión 0,1gr		80.000

Licuadaora/Procesadora semindustrial	3000 w		150.000
Freezer/Cámara de refrigeración	300lt, 2 unidades		400.000
Vitrina refrigerada	200lts, 2 unidades		330.000
Estanterías metálicas	4 unidades 1,20x2mts		360.000
Utensilios y herramientas manuales de producción	Cuchara, cucharón, cuchillos, ollas,		150.000

	fuentes inoxidables, peladores, cortadores, embudos, coladores, etc		
Equipos computacionales y TI	Computador venta, equipo POS, computador producción, router internet, celular		1.150.000
Caja y vitrinas	Mueble para caja y vitrinas de madera		220.000
Mesa de acero inoxidable	2 unidades 1,20x2mts		240.000

#### 5.1.1.2 Bienes inmuebles

Se considera el costo del local comercial para la operación y los costos iniciales de adecuación y preparación.

- a) Arriendo local comercial: \$350.000 (Mensual)
- b) Habilitación inicial: \$1.000.000 (Adecuaciones y mejoras del espacio)

### 5.1.2 Inversión en activos intangibles

#### 5.1.2.1 Costos organizacionales

Corresponde a las inversiones necesarias para formalizar y estructurar el negocio, costo estimado \$550.000:

Item	Descripción	Costo
Constitución empresa	Notaria, registro civil, registro de comercio	50.000
Inicio de actividades	SII (Certificado digital)	20.000
Registro de marca	INAPI	50.000
Diseño de etiqueta y packing	Profesional gráfico	150.000
Dominio página web	Profesional informático	150.000
Permiso sanitario	SEREMI Salud	90.000
Patente comercial	Municipalidad	40.000
<b>Total</b>		<b>550.000</b>

### **5.1.3 Depreciación y amortización**

Los activos del proyecto se deprecian según su vida útil para reflejar su desgaste contable. El método sugerido es lineal.

Depreciación estimada:

- a) Maquinarias: vida útil 5 años
- b) Equipamiento menor: 3 años
- c) Adecuaciones inmobiliarias: 5 años
- d) Activos intangibles (marca, permisos): amortización en 3 años

### Tabla de depreciación y amortización

Item	Costo	Años	Monto Dep/ Amort
Cocina semindustrial equipada	420.000	5	75.600
Deshidratador semindustrial	130.000	5	23.400
Selladora al vacío	120.000	5	21.600
Balanza digital semindustrial	80.000	3	25.333
Licuadaora/Procesadora semindustrial	150.000	5	27.000
Freezer/Cámara de refrigeración	420.000	5	75.600
Vitrina refrigerada	330.000	5	59.400
Estanterías metálicas	360.000	3	114.000
Utensilios y herramientas manuales de producción	150.000	3	47.500
Equipos computacionales y TI	1.150.000	5	207.000
Caja y vitrinas	220.000	3	69.667
Mesa de acero inoxidable	220.000	3	69.667
Constitución empresa	50.000	3	16.667
Registro de marca	50.000	3	16.667
Diseño de etiqueta y packing	150.000	3	50.0000
Dominio página web	150.000	3	50.000
Permiso sanitario	90.000	3	30.000

#### 5.1.4 Valor de desecho

Es el valor estimado que tendrán los activos al final de la vida útil del proyecto.

Estimación: Un 5% a 10% del costo original.

**Tabla valor de desecho**

<b>Item</b>	<b>Costo</b>	<b>%</b>	<b>Monto Valor de Desecho</b>
Cocina semindustrial equipada	420.000	10	42.000
Deshidratador semindustrial	130.000	10	13.000
Selladora al vacío	120.000	10	12.000
Balanza digital semindustrial	80.000	5	4.000
Licuadaora/Procesadora semindustrial	150.000	10	15.000
Freezer/Cámara de refrigeración	420.000	10	42.000
Vitrina refrigerada	330.000	10	33.000
Estanterías metálicas	360.000	5	18.000
Utensilios y herramientas manuales de producción	150.000	5	7.500
Equipos computacionales y TI	1.150.000	10	115.000
Caja y vitrinas	220.000	5	11.000
Mesa de acero inoxidable	220.000	5	11.000

### 5.1.5 Costos involucrados (fijos, variables y organizacionales)

#### 5.1.5.1 Cuadro resumen de costos involucrados

#### Costos variables: \$1.450

Item	UM	Costo
Materia prima	UN	850
Envases	UN	300
Insumos	UN	200
Transporte	UN	100

*\* Estos costos consideran la producción de alrededor de 20 tipos de productos diferentes, por lo que los valores indicados corresponden a un promedio:*

#### Tabla de determinación de costos variables

Producto	MP	Envase	Insumos	Transporte
Verduras y Hortalizas (kl)	800	200		100
Frutas frescas (kl)	850	200		100
Pan artesanal (Un)	350	50	100	100
Huevos de campo (Doc)	2.000	400		100
Mermeladas (Frasco)	650	500	200	100
Miel (Frasco)	700	450		100
Quesos/Lácteos (100grs)	700	100	100	100
Conservas/Salsas (Frasco)	750	500	200	100
<b>Total</b>	<b>850</b>	<b>300</b>	<b>200</b>	<b>100</b>

### Costos fijos: \$3.250.000

Item	Costo
Arriendo local comercial	350.000
Agua y electricidad	90.000
Mano de obra	2.600.000
Internet y teléfono	60.000
Asesoría contable	80.000
Gastos administrativos	30.000
Mantenimiento de local	40.000

### Tabla resumen de costos

Resumen de costos	Años				
	1	2	3	4	5
Costo Fijo	20.653.206	21.066.270	21.479.334	21.892.398	22.305.463
Costos Indirectos	1.320.000	1.346.400	1.372.800	1.399.200	1.425.600
Gastos de Administración	31.199.988	31.823.988	32.447.988	33.071.987	33.695.987
Total-->	53.173.194	54.236.658	55.300.122	56.363.586	57.427.050

Inversion =	5.300.000
KT =	6.156.766
Total_Proyecto=	11.456.766

### **5.1.6 Inversión total**

La inversión total contempla todos los componentes iniciales del proyecto:

Inversión inicial estimada:

+Maquinarias: \$3.750.000

+Habilitación: \$1.000.000

+Intangibles: \$550.000

+Capital de trabajo: \$6.156.766

Total aproximado: \$11.456.766

### **5.1.7 Alternativas de financiamiento**

#### *5.1.7.1 Financiamiento propio*

Recursos aportados por el dueño/socio del proyecto.

Ventajas: mayor autonomía, sin costos financieros.

Desventajas: limita la capacidad de crecimiento inicial.

#### *5.1.7.2 Financiamiento estatal*

Existen algunos programas útiles para este tipo de emprendimiento:

a) SERCOTEC: Capital Semilla Emprende

b) FOSIS: Emprendamos

c) CORFO: Semilla Inicia / Prototipo

Ventajas: fondos no reembolsables.

Desventajas: requiere postulaciones competitivas.

Debido al monto del capital estimado, se evaluará programa Corfo: Semilla inicia. Ya que según sus bases técnicas es el único que podría aportar el monto requerido. (Corfo.cl, 2025)

El programa CORFO Semilla Emprende (generalmente conocido como Semilla Inicia o Semilla Expande dependiendo de la etapa del emprendimiento a postular), es un instrumento de apoyo estatal chileno administrado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Su objetivo es cofinanciar y apoyar la puesta en marcha de emprendimientos innovadores con potencial de crecimiento en Chile.

El programa se enfoca en proyectos que posean un componente de innovación que los diferencie de la oferta tradicional del mercado.

**Tabla de características programa Semilla Inicia**

<b>Característica</b>	<b>Detalle relevante</b>
Público objetivo	Emprendedores (personas naturales o jurídicas) con proyectos de negocio innovadores y potencial de escalamiento.
Monto de cofinanciamiento	Varía según la convocatoria, pero generalmente cubre entre el 75% y el 90% del costo total del proyecto.
Foco	Validación técnica y comercial de la solución, y puesta en marcha del negocio.
Innovación	Es un requisito central. El proyecto debe proponer una solución nueva o mejorada a un problema relevante, que sea escalable a nivel nacional o internacional.
Bienes a financiar	Permite financiar gastos de operación, sueldos, marketing, desarrollo de prototipos, y la adquisición de activos fijos como la maquinaria y equipamiento.

Para que "*Delicias de Mi Campo*", pueda postular exitosamente a este tipo de financiamiento, la propuesta debe ir más allá de la venta de productos artesanales y demostrar su componente innovador y escalable:

a) Innovación Potencial. La innovación podría presentarse en diversas áreas:

- Procesos. Implementación de tecnología para estandarizar la producción artesanal y asegurar la inocuidad (ej. uso del deshidratador semindustrial para crear una línea de snacks saludables única).
- Modelo de negocio. La conexión directa con productores locales y la trazabilidad (del campo al cliente), o el uso de packaging sustentable avanzado.
- Producto. Desarrollo de líneas de productos funcionales o especializados (ej. alimentos para dietas keto, low carb, o con ingredientes nativos innovadores).

b) Formalización. El hecho de que el proyecto ya esté abordando su Marco Normativo (Patente comercial, RSA, INAPI) aumenta significativamente su elegibilidad para fondos CORFO, ya que estos exigen formalización para la transferencia de recursos.

c) Inversión en Activos. Este fondo es ideal para cofinanciar la compra de la maquinaria y equipos computacionales/TI (parte de la inversión tangible) que son necesarios para escalar la producción y la gestión.

De esta manera es posible postular al financiamiento de hasta \$15.000.000 que cofinancia el programa. El financiamiento de este corresponde al 75% del costo del proyecto, para *"Delicias de Mi Campo"* el capital requerido es de \$11.456.766, por lo que el financiamiento CORFO se aproximaría a los \$8.592.575 pesos. Cuya diferencia (\$2.864.192) debe ser aportada por el propietario.

### 5.1.7.3 Financiamiento privado

Existen diversos tipos de financiamiento privado:

- a) Créditos bancarios
- b) Leasing para maquinarias
- c) Cooperativas de ahorro y crédito

Ventajas: acceso inmediato a capital.

Desventajas: intereses y avales solicitados.

Debido a que la empresa no está constituida, y no cuenta con historial financiero ni comercial, la única opción viable es un crédito bancario al socio propietario.

## Simulación de crédito bancario

### TU SIMULACIÓN EN 60 CUOTAS

Monto solicitado  
**\$ 11.456.766**

Monto cuota mensual **\$ 377.955**

CAE ⓘ **29,74%**

Tasa de interés Internet **1,85% mensual**  
22,2% anual

Fecha primer pago **10/02/2026**

Meses de No Pago **No**

Seguros asociados

- Desgravamen ITP **Sí**
- Cesantía involuntaria **Sí**

#### Detalles del Crédito

Seguro asociado **\$ 1.774.691**

Seguro de Desgravamen + ITP **\$ 649.314**

Seguro de Cesantía Involuntaria **\$ 1.125.377**

Impuestos y Notaría **\$ 108.721**

Impuesto de Timbre y Estampilla **\$ 106.721**

Gastos Notariales **\$ 2.000**

Monto bruto del Crédito **\$ 13.340.178**

Costo Total del Crédito (CTC) ⓘ **\$ 22.677.325**

#### 5.1.7.4 Costos de financiamiento

**Tabla comparativa de alternativas de financiamiento**

<b>Financiamiento</b>	<b>Disponibilidad</b>	<b>Monto</b>	<b>Intereses y comisiones</b>	<b>Total a pagar</b>
Propio	Inmediata	11.456.766	0	0
Estatad (Corfo_Semilla Inicia)	Postulable	8.592.575	0	2.864.192
Privado	Inmediata	11.456.766	11.220.559	22.677.325

En consecuencia, de los 3 tipos de financiamiento evaluados, el financiamiento propio es el más apropiado para la ejecución del proyecto. Esto ya que permite dar inicio en las fechas tentativas propuestas. Si bien, el financiamiento privado también es de disponibilidad inmediata, está sujeto a la evaluación comercial y financiera del propietario, ya que la empresa no es sujeto de financiamiento al no tener historial económico. Por otra parte, el costo de este es altísimo en comparación a las otras dos alternativas, en que el costo es asociado a cero. El financiamiento estatal asoma cómo una muy buena alternativa, ya que financia hasta el 75% del costo del proyecto, pero requiere de una intervención en el modelo de negocios del emprendimiento, y de un capital asociado (25% restante). La adjudicación no es inmediata ni certera, la sola postulación no representa la adjudicación.

## 5.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se define como el costo de oportunidad del capital invertido, incorporando el riesgo asociado a la actividad agroalimentaria, la variabilidad estacional de los ingresos y las condiciones del mercado local en el que se desarrollará el emprendimiento.

Esta tasa representa la rentabilidad mínima exigida por el inversionista para compensar:

- a) La inmovilización de recursos financieros en el proyecto,
- b) La incertidumbre en los flujos de caja futuros derivados de la estacionalidad de la producción, y
- c) El riesgo propio de un emprendimiento de pequeña escala del sector agroindustrial.

Es así, que en la evaluación financiera del proyecto *“Delicias de Mi Campo”*, la tasa de descuento utilizada (16,6%) se determina a partir del costo del capital del proyecto, el cual puede estimarse mediante el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). A su vez, uno de los componentes fundamentales del WACC es el costo del capital propio, el cual se calcula mediante el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM).

Para el proyecto, la tasa de descuento se utiliza para actualizar los flujos de caja proyectados a valor presente, permitiendo evaluar la conveniencia económica del negocio mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN)

y el Índice de Rentabilidad. Un proyecto será considerado financieramente viable si la rentabilidad generada es igual o superior a la tasa de descuento definida.

### **5.2.1 Cálculo del WACC**

El WACC nos permite calcular el costo promedio de todo el capital utilizado por la empresa, ponderando los costos del capital propio y de la deuda según su proporción en la estructura de capital de la empresa. Este cálculo es fundamental para evaluar la viabilidad de nuevos proyectos de inversión y para tomar decisiones estratégicas sobre la estructura financiera de la misma.

El WACC depende de varios factores:

- Costo de la deuda: Es el interés que la empresa paga por los préstamos.
- Costo del capital propio: Es la rentabilidad que esperan los accionistas.
- Estructura de capital: Es la proporción de deuda y capital propio que tiene la empresa. Si la empresa tiene más deuda, el costo de la deuda tendrá un mayor peso en el WACC.
- Tasa libre de riesgo: Es el rendimiento que se puede obtener en una inversión sin riesgo, como los bonos del gobierno.
- Beta: Es un indicador de la volatilidad de la empresa en comparación con el mercado. Una beta alta significa que la empresa es más arriesgada y, por lo tanto, los inversores exigirán una mayor rentabilidad.

$$\text{Cálculo del WACC} = (E/V * K_e) + (D/V * K_d * (1-T))$$

Donde:

WACC: Costo Promedio Ponderado del Capital

E: Valor de mercado del capital propio (acciones)

V: Valor total de la empresa (E + D)

$K_e$ : Costo del capital propio (calculado utilizando el CAPM)

D: Valor de mercado de la deuda

$K_d$ : Costo de la deuda

T: Tasa impositiva corporativa

El CAPM (Capital Asset Pricing Mode), es como una fórmula que nos ayuda a calcular la rentabilidad que un inversor debería esperar de una inversión en una acción específica, teniendo en cuenta el riesgo que implica esa inversión. Es decir, nos dice cuánto debería rendir una acción en comparación con otras inversiones más seguras.

El CAPM nos dice que la rentabilidad de una acción depende de tres factores:

- a) El riesgo de la acción: Cuanto mayor sea el riesgo, mayor será la rentabilidad esperada.
- b) La rentabilidad del mercado: Si el mercado en general tiene una alta rentabilidad, es probable que las acciones individuales también tengan una alta rentabilidad.
- c) La tasa libre de riesgo: La tasa libre de riesgo establece un piso para la rentabilidad de cualquier inversión.

**Cálculo del CAPM:  $K_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$**

Donde:

$K_e$ : Es la rentabilidad esperada de la acción (lo que queremos calcular).

$R_f$ : Es la tasa libre de riesgo, es decir, la rentabilidad que podemos obtener en una inversión sin riesgo, como los bonos del gobierno.

$\beta$  (beta): Es una medida del riesgo de la acción en comparación con el mercado en general. Una beta de 1 indica que la acción tiene el mismo riesgo que el mercado. Si la beta es mayor que 1, la acción es más arriesgada que el mercado. Si la beta es menor que 1, la acción es menos arriesgada.

$R_m$ : Es la rentabilidad esperada del mercado.

## Cálculo de tasa de descuento

CALCULO DE TASA DE DESCUENTO	
CAPM=	$Rf + \beta * (Rm - Rf)$
CAPM	12,345700%
CALCULO DE TASA INFLADA	
TD Inflada=	$TD \text{ real} + \text{inflada} + (TD \text{ real} * \text{inflación})$
Inflacion 2025	3,80%
<b>TD Inflada</b>	<b>16,614837%</b>

RF =	Tasa libre de Riesgo	5,15%
B =	Beta por sector alimentos	0,47
Rm =	Rendimiento de Mercado	20,46%

CAPM	12,345700%
------	------------

TASA DESCUENTO PROYECTO FINANCIADO AL 50%	
Calculo de descuento WACC (50%)	
WACC= (%Propio)*tasa_dcto + (%préstamo)*Int_banc0*(1-%impuesto)	
WACC	14,2759%
<b>TD Inflada=</b>	<b>18,61833%</b>

TASA DESCUENTO PROYECTO FINANCIADO AL 75%	
Calculo de descuento WACC (75%)	
WACC= (%Propio)*tasa_dcto + (%préstamo)*Int_banc0*(1-%impuesto)	
WACC	15,24093%
<b>TD Inflada=</b>	<b>19,62008%</b>

DATOS	
% propio	50%
% Deuda	50%
TASA DE DESCUENTO EMPRESA	12,34570%
INTERES BANCARIO 50% anual	22,20%
IMPUESTO RENTA	0,27

DATOS	
% propio	25%
% Deuda	75%
TASA DE DESCUENTO EMPRESA	12,34570%
INTERES BANCARIO 75%	22,2%
IMPUESTO RENTA	0,27

En el escenario de financiamiento con 50% de capital propio y 50% de deuda, el WACC real alcanza un valor de 14,28%, superando en 1,93 puntos porcentuales al costo del capital propio. Al ajustar por inflación, la tasa de descuento aumenta hasta 18,62%, lo que implica un incremento total de 6,27 puntos porcentuales respecto al CAPM real inicial. Este resultado evidencia que el costo de la deuda bancaria, fijado en 22,2% anual, tiene un efecto significativo sobre el costo promedio del capital, aun considerando el beneficio tributario del 27%.

Por su parte, en el escenario con 75% de financiamiento vía deuda, el WACC real se eleva a 15,24%, incrementándose en 0,96 puntos porcentuales respecto al escenario 50/50 y en 2,89 puntos porcentuales frente al costo del capital propio. Al considerar inflación, la tasa de descuento nominal alcanza 19,62%, lo que representa el nivel más exigente de rentabilidad mínima para el proyecto.

Cuantitativamente, los resultados demuestran que un aumento del endeudamiento del 50% al 75% genera un incremento de aproximadamente 1 punto porcentual en el WACC real y de 1 punto porcentual en el WACC inflado, confirmando que el apalancamiento financiero incrementa de manera directa el costo del capital y la exigencia de retorno del proyecto.

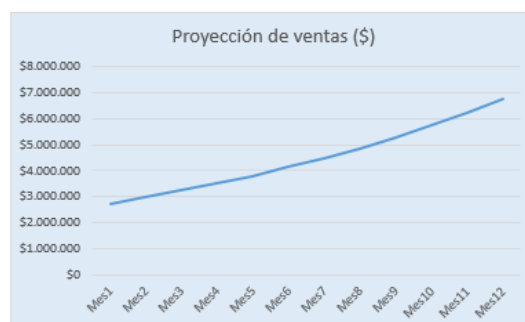
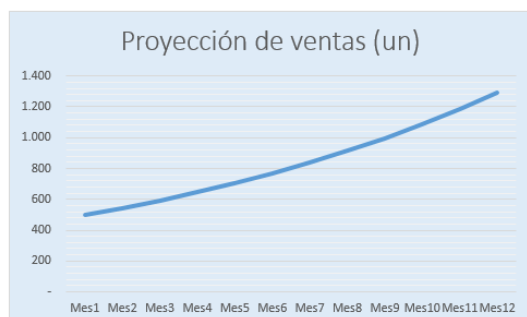
### **5.3 Proyección de ingresos**

El levantamiento de información mediante encuesta focalizada aplicada al 0,1% del público objetivo (desarrollado en el Marco teórico “Estudio de Mercado”), permite validar de forma sólida la proyección de 500 ventas mensuales con un ticket de venta promedio de \$5.500.

Se estima un crecimiento mensual proyectado del 8,5%, el que se fundamenta en el dinamismo del mercado presencial minorista, cuyo crecimiento anual bordea el 6,7% al 9,5% para el año 2024, según el informe de la Cámara Nacional de Comercio (CNC, 2024).

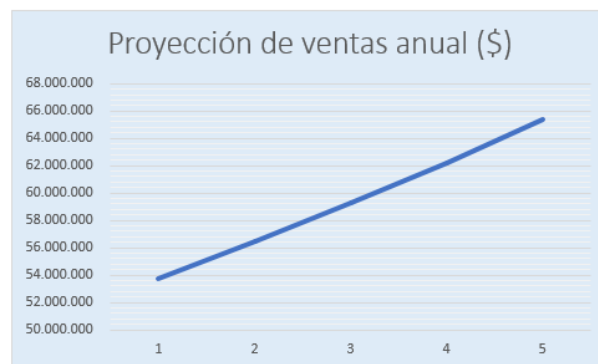
### Tabla de ingresos proyectados para el año 1

Ingresos año 1	Valor ticket = \$5.500	Aumento mensual = 8,5%
Mes 1	500	2.750.000
Mes 2	543	2.983.750
Mes 3	589	3.237.369
Mes 4	639	3.512.545
Mes 5	693	3.811.111
Mes 6	752	4.135.056
Mes 7	816	4.486.536
Mes 8	885	4.867.536
Mes 9	960	5.281.662
Mes 10	1.042	5.730.603
Mes 11	1.130	6.217.704
Mes 12	1.227	6.746.209
<b>Total</b>		<b>53.760.437</b>



De la misma manera, el proyecto se evalúa financieramente a 5 años, por lo que se estima un crecimiento potencial en las ventas del 5% anual:

Ingresos:	Años				
	1	2	3	4	5
Cantidad	1	1	1	1	1
Precio	53.760.437	56.448.459	59.270.882	62.234.426	65.346.147
Total Vta	53.760.437	56.448.459	59.270.882	62.234.426	65.346.147
		0,05	0,05	0,05	0,05



Este análisis refuerza la robustez metodológica del estudio de mercado y proporciona un sustento técnico claro para la evaluación financiera y estratégica del emprendimiento.

## 5.4 Elaboración de flujo de caja

### 5.4.1 Puro (Financiamiento propio)

FLUJO DE CAJA PURO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	-5.300.000					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-6.156.766					
(+) INGRESOS OPERACIÓN		53.760.437	56.448.459	59.270.882	62.234.426	65.346.147
(-) COSTOS		-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050
(-) DEPRECIACIÓN		-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330
(+) VALOR DE SALVAMENTO						423.500
(-) VALOR LIBRO						-423.500
(=) RESULTADO OPERACIONAL		-500.087	1.124.471	2.883.430	4.783.510	6.831.767
(-) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR			-500.087	0	0	0
(=) UTILIDAD BRUTA		-500.087	624.384	2.883.430	4.783.510	6.831.767
(-) IMPUESTOS 27%		0	-168.584	-778.526	-1.291.548	-1.844.577
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		-500.087	455.800	2.104.904	3.491.962	4.987.190
(+) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR		0	500.087	0	0	0
(+) DEPRECIACIÓN		1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330
(+) VALOR LIBRO						423.500
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						6.156.766
(=) FCN	-11.456.765	587.243	2.043.217	3.192.234	4.579.292	12.654.786
(=) FLUJO EN K0	-11.456.765	503.575	1.502.474	2.012.951	2.476.185	5.867.941
(=) PER_RECUP_IN	-11.456.765	-10.953.191	-9.450.717	-7.437.766	-4.961.380	906.361

TASA DE DESCUENTO	16,6%
VAN	906.361
TIR	18,9%
PRI	AÑO 5

## 5.4.2 Financiamiento al 50%

FLUJO DE CAJA 50%						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	-5.300.000					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-6.156.766					
(+) PRESTAMO	5.728.383					
(+) INGRESOS		53.760.437	56.448.459	59.270.882	62.234.426	65.346.147
(-) COSTOS		-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050
(-) DEPRECIACIÓN		-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330
(-) INTERESES		-1.202.970,9	-1.029.906,9	-814.262,0	-545.559,5	-210.745,2
(+) VALOR DE SALVAMENTO						423.500
(-) VALOR LIBRO						-423.500
(=) RESULTADO OPERACIONAL		-1.703.058	94.564	2.069.168	4.237.951	6.621.022
(-) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR			-1.703.058	0	0	0
(=) UTILIDAD BRUTA		-1.703.058	-1.608.494	2.069.168	4.237.951	6.621.022
(-) IMPUESTOS 27%		0	0	-558.675	-1.144.247	-1.787.676
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		-1.703.058	-1.608.494	1.510.493	3.093.704	4.833.346
(+) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR		0	1.703.058	0	0	0
DEPRECIACIÓN		1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330
(+) AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO		-703.395	-876.459	-1.092.104	-1.360.806	-1.695.620
(+) VALOR LIBRO						423.500
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						6.156.766
(=) FCN	-5.728.382	-1.319.123	305.435	1.505.719	2.820.228	10.805.322
(=) FLUJO EN K0	-5.728.382	-1.112.073	217.078	902.170	1.424.548	4.601.280
(=) PER_RECUP_IN	-5.728.382	-6.840.455	-6.623.378	-5.721.207	-4.296.660	304.620

TASA DE DESCUENTO	18,6%
VAN	304.620
TIR	20%
PRI	AÑO 5

### 5.4.3 Financiamiento al 75%

FLUJO DE CAJA 75%						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	-5.300.000					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-6.156.766					
(+) PRESTAMO	8.592.575					
(+) INGRESOS		53.760.437	56.448.459	59.270.882	62.234.426	65.346.147
(-) COSTOS		-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050
(-) DEPRECIACIÓN		-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330
(-) INTERESES		-1.804.456	-1.544.860	-1.221.393	-818.339	-316.118
(+) VALOR DE SALVAMENTO						423.500
(-) VALOR LIBRO						-423.500
(=) RESULTADO OPERACIONAL		-2.304.544	-420.390	1.662.037	3.965.171	6.515.650
(-) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR			-2.304.544	-420.390	0	0
(=) UTILIDAD BRUTA		-2.304.544	-2.724.933	1.241.647	3.965.171	6.515.650
(-) IMPUESTOS 27%		0	0	-335.245	-1.070.596	-1.759.225
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		-2.304.544	-2.724.933	906.403	2.894.575	4.756.424
(+) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR		0	2.304.544	420.390	0	0
DEPRECIACIÓN		1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330
(+) AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO		-1.055.092	-1.314.688	-1.638.155	-2.041.209	-2.543.431
(+) VALOR LIBRO						423.500
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						6.156.766
(=) FCN	-2.864.191	-2.272.305	-647.748	775.967	1.940.696	9.880.590
(=) FLUJO EN K0	-2.864.191	-1.899.602	-452.687	453.347	947.853	4.034.246
(=) PER_RECUP_IN	-2.864.191	-4.763.793	-5.216.479	-4.763.132	-3.815.279	218.967

TASA DE DESCUENTO	19,6%
VAN	218.967
TIR	20,8%
PRI	AÑO 5

## 5.5 Indicadores de resultados

La siguiente tabla resume los principales indicadores financieros de rentabilidad del proyecto bajo tres escenarios de descuento o estructura de beneficios, denominados Puro, 50% y 75%. Para cada escenario se analizan los indicadores VAN, TIR y PRI, utilizando tasas de descuento diferenciadas.

**Tabla resumen de indicadores de resultado**

	<b>Puro</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>
Tasa Desccto	16.6%	18.6%	19.6%
VAN	906.361	304.620	218.967
TIR	18.9%	19.8%	20.8%
PRI	Año 5	Año 5	Año 5

### 5.5.1 VAN

En los tres escenarios el VAN es positivo, lo que indica que el proyecto crea valor económico luego de recuperar la inversión y descontar los flujos al costo de capital correspondiente.

<b>Escenario</b>	<b>\$</b>	<b>Interpretación</b>
Puro	906.361	El proyecto genera valor positivo
50%	304.620	Sigue siendo rentable, aún con reducción de beneficios
75%	218.967	Se mantiene positivo bajo un escenario más exigente

Criterio de decisión VAN:

Si  $VAN > 0$  → Proyecto aceptable, se cumple en todos los escenarios.

### 5.5.2 TIR

En todos los escenarios, la TIR es mayor que la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto remunera el capital por sobre su costo.

A medida que el escenario se vuelve más exigente, la TIR aumenta, lo que demuestra que el proyecto mantiene una alta eficiencia relativa del capital.

<b>Escenario</b>	<b>TIR</b>	<b>Tasa de descuento</b>
Puro	18.9%	16.6%
50%	19.8%	18.6%
75%	20.8%	19.6%

Criterio de decisión TIR:

Si  $TIR > \text{tasa de descuento}$  → Proyecto aceptable, se cumple en todos los escenarios.

### 5.5.3 PRI

En los tres escenarios, el proyecto recupera la inversión inicial en el año 5, este plazo es razonable para un emprendimiento productivo de alimentos, considerando:

- a) Inversión inicial en infraestructura y equipamiento.
- b) Curva de maduración del negocio.

<b>Escenario</b>	<b>PRI</b>
Puro	Año 5
50%	Año 5
75%	Año 5

Criterio de decisión PRI:

Menor PRI = menor riesgo, PRI estable y aceptable.

## 5.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo evaluar la robustez financiera del proyecto, frente a variaciones en las variables críticas que determinan su rentabilidad, principalmente:

- a) Ingresos por ventas
- b) Costos operacionales
- c) Flujos de caja netos
- d) Impacto directo sobre el VAN, la TIR y el período de recuperación

Este análisis permite identificar qué tan vulnerable o resistente es el proyecto ante cambios desfavorables del entorno económico o del mercado.

- a) La tabla “Sensibilidad sobre Flujo de Caja Puro” muestra los flujos anuales desde el Año 0 al Año 5, considerando:
  - Inversión inicial: \$5.300.000
  - Capital de trabajo: \$6.156.766
  - Flujos positivos crecientes desde el Año 1
  - Recuperación del capital de trabajo y valor libro al final del período

## Tabla sensibilidad sobre flujo de caja puro

SENSIBILIDAD SOBRE FLUJO DE CAJA PURO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	-5.300.000					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-6.156.766					
(+) INGRESOS SENSIBLES		53.760.437	56.448.459	59.270.882	62.234.426	65.346.147
(-) COSTOS SENSIBLES		-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050
(-) DEPRECIACIÓN		-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330
(+) VALOR DE SALVAMENTO						423.500
(-) VALOR LIBRO						-423.500
(=) RESULTADO OPERACIONAL		-500.087	1.124.471	2.883.430	4.783.510	6.831.767
(-) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR			-500.087	0	0	0
(=) UTILIDAD BRUTA		-500.087	624.384	2.883.430	4.783.510	6.831.767
(-) IMPUESTOS 27%		0	-168.584	-778.526	-1.291.548	-1.844.577
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		-500.087	455.800	2.104.904	3.491.962	4.987.190
(+) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR		0	500.087	0	0	0
DEPRECIACIÓN		1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330
(+) VALOR LIBRO						423.500
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						6.156.766
(=) FCN	-11.456.765	587.243	2.043.217	3.192.234	4.579.292	12.654.786
(=) FLUJO EN K0	-11.456.765	503.575	1.502.474	2.012.951	2.476.185	5.867.941
(-) PER_RECUP_IN	-11.456.765	-10.953.191	-9.450.717	-7.437.766	-4.961.580	906.361

TASA DE DESCUENTO	16,6%
VAN	906.361
TIR	18,9%
PRI	

b) La tabla “Sensibilidad sobre variaciones en ingresos y costos”, indica que el proyecto es sensible a la disminución de ingresos, lo cual es lógico en modelos de negocio de márgenes operacionales dependientes del volumen de ventas. Sin embargo, la capacidad de resistir reducciones iniciales sin perder rentabilidad indica una estructura de costos razonablemente equilibrada.

El proyecto es más sensible a aumentos de costos que a caídas moderadas de ingresos, lo que es coherente con un modelo de alta rotación y márgenes ajustados.

Esto evidencia que el control de costos operacionales es una variable crítica para la sostenibilidad del proyecto.

### Tabla sensibilidad sobre variaciones en ingresos y costos

	1	2	3	4	5		
INGRESOS	53.760.437	56.448.459	59.270.882	62.234.426	65.346.147	FACTOR	MAX % A BAJAR
INGRESOS_SENSIBLES	53.760.437	56.448.459	59.270.882	62.234.426	65.346.147	1	0,993623391
							0,64%
							(columna en análisis de hipótesis - tabla)
	1	2	3	4	5		
COSTOS	-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050	FACTOR	MAX % A SUBIR
COSTOS_SENSIBLES	-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050	1	1,006750785
							0,68%
							(fila en análisis de hipótesis - tabla)

		COSTOS SUBIENDO DE 10 EN 10%						
		906.361	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
	1	906.361	-14.700.360	-32.416.527	-50.162.267	-67.908.007	-85.653.747	
INGRESOS	0,9	-15.818.836	-33.564.576	-51.310.316	-69.056.056	-86.801.796	-104.547.536	
BAJANDO	0,8	-34.712.625	-52.458.365	-70.204.105	-87.949.846	-105.695.586	-123.441.326	
DE 10 EN 10%	0,7	-53.606.415	-71.352.155	-89.097.895	-106.843.635	-124.589.375	-142.335.115	
	0,6	-72.500.204	-90.245.944	-107.991.684	-125.737.424	-143.483.164	-161.228.905	
	0,5	-91.393.993	-109.139.733	-126.885.474	-144.631.214	-162.376.954	-180.122.694	
	0,4	-110.287.783	-128.033.523	-145.779.263	-163.525.003	-181.270.743	-199.016.483	
	0,3	-129.181.572	-146.927.312	-164.673.052	-182.418.792	-200.164.533	-217.910.273	
	0,2	-148.075.362	-165.821.102	-183.566.842	-201.312.582	-219.058.322	-236.804.062	

En consecuencia, los resultados muestran que si bien el proyecto resulta rentable, presenta una estructura económica muy frágil, con márgenes de tolerancia inferior al 1% tanto en ingresos como en costos. Si bien mantiene VAN positivo frente a variaciones razonables, se identifica que la rentabilidad es sensible a incrementos en los costos operacionales, lo que subraya la importancia de una adecuada gestión y control de costos para asegurar la sostenibilidad del negocio.

De la misma manera, y en virtud de lograr una mejor rentabilidad, es posible evaluar algunas alternativas de gestión que aparecen como instancias viables de implementar, tales como:

- a) Integración de productos artesanales no tradicionales (Hidromiel o derivados de la miel, condimentos y mezclas gourmet, productos free from “sin ciertos componentes”, bebidas e infusiones funcionales, hierbas medicinales y productos low carb “bajo en carbohidratos”).
- b) Generar líneas de productos combinados, con packs temáticos (Pack “Desayuno saludable”, Pack “Sabores del campo”, Pack “Regalo gourmet”, Pack “Dieta Keto”, entre otros).
- c) Desarrollar tienda virtual, para ventas por internet “e-commerce”.
- d) Efectuar ventas por plataformas de internet tipo “Market place” (Mercado libre, Linio, Amazon).

- e) Definir ingreso temprano a ventas mayoristas, tanto a restaurantes cómo a instituciones. Entrando al mercado público para el abastecimiento de la línea estatal.

La implementación de estas estrategias de diversificación de productos, digitalización comercial y acceso temprano a canales mayoristas permite proyectar un aumento significativo de los ingresos del emprendimiento durante su primer año de operación. En particular, la incorporación de productos no tradicionales, el desarrollo de packs temáticos y la utilización de plataformas de comercio electrónico podrían generar incrementos de hasta el 100% respecto del modelo de comercialización tradicional, fortaleciendo la sostenibilidad económica del proyecto y reduciendo su exposición a la estacionalidad de la demanda.

**Tabla comparativa de posibles estrategias comerciales**

<b>Estrategia</b>	<b>Impacto esperado</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Monto de venta de la Estrategia (VE)</b>	<b>Venta con implementación de Estrategia (\$53,7 + VE)</b>
Integración de productos artesanales no tradicionales.	Incremento del ticket de venta promedio en 20%	Los alimentos especializados representan cerca del 18,6% del gasto minorista especializado. (ProChile, s.f.)	M\$10,7	M\$64,4
Pack temáticos combinados	Incremento del ticket de venta promedio en 20%	Los alimentos especializados representan cerca del 18,6% del gasto minorista especializado. (ProChile, s.f.)	M\$10,7	M\$64,4
Tienda virtual propia	Aumento de las ventas en 15%	Las ventas por comercio electrónico representan aproximadamente el 14,7% del total de ventas minoristas en 2024. (NielsenIQ, s.f.)	M\$8,1	M\$61,8
Market Place		El ecommerce en Chile representa alrededor del 14-	M\$8,1	M\$61,8

	Aumento de las ventas en 15%	15% del total de ventas físicas y sigue creciendo anualmente. (Camara de Comercio, s.f.)		
Ventas Mayoristas	Aumento de las ventas en 30%	En 2024, las Empresas de Menor Tamaño (EMT) representaron más del 35% del total de los montos transados en Mercado Público. (Chilecompra, s.f.)	M\$16,1	M\$69,8

\*Nota: M\$=\$1.000.000 de pesos Chilenos

De esta forma, es posible observar el aumento de las ventas al implementar las nuevas estrategias de estudio, las cuales evidencian una reducción en la sensibilidad del proyecto y por ende una mayor rentabilidad:

### Tabla sensibilidad sobre variaciones en ingresos: Escenario conservador (15% de aumento en las ventas)

	1	2	3	4	5	FACTOR	MAX % A BAJAR
INGRESOS	61.824.502	64.915.728	68.161.514	71.569.590	75.148.069		
INGRESOS_SENSIBLE	61.824.502	64.915.728	68.161.514	71.569.590	75.148.069	1	0,86402034
(columna en análisis de hipótesis - tabla)							
	1	2	3	4	5	FACTOR	MAX % A SUBIR
COSTOS	-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050		
COSTOS SENSIBLES	-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050	1	1,165552702
(fila en análisis de hipótesis - tabla)							

COSTOS SUBIENDO DE 10 EN 10%

	21.611.557	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
INGRESOS		21.611.557	8.657.167	-5.135.899	-21.821.583	-39.567.323	-57.313.063
BAJANDO		0,9	5.750.221	-8.590.623	-25.803.700	-43.549.440	-61.295.181
DE 10 EN 10%		0,8	-12.216.460	-29.785.818	-47.531.558	-65.277.298	-83.023.038
		0,7	-33.767.936	-51.513.676	-69.259.416	-87.005.156	-104.750.896
		0,6	-55.495.794	-73.241.534	-90.987.274	-108.733.014	-126.478.754
		0,5	-77.223.651	-94.969.391	-112.715.132	-130.460.872	-148.206.612
		0,4	-98.951.509	-116.697.249	-134.442.989	-152.188.729	-169.934.470
		0,3	-120.679.367	-138.425.107	-156.170.847	-173.916.587	-191.662.327
		0,2	-142.407.225	-160.152.965	-177.898.705	-195.644.445	-213.390.185

SENSIBILIDAD SOBRE FLUJO DE CAJA PURO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	-5.300.000					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-6.156.766					
(+) INGRESOS SENSIBLES		61.824.502	64.915.728	68.161.514	71.569.590	75.148.069
(-) COSTOS_SENSIBLES		-53.173.194	-54.236.658	-55.300.122	-56.363.586	-57.427.050
(-) DEPRECIACIÓN		-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330
(+) VALOR DE SALVAMENTO						423.500
(-) VALOR LIBRO						-423.500
(=) RESULTADO OPERACIONAL		7.563.978	9.591.740	11.774.062	14.118.674	16.633.690
(-) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR			0	0	0	0
(=) UTILIDAD BRUTA		7.563.978	9.591.740	11.774.062	14.118.674	16.633.690
(-) IMPUESTOS 27%		-2.042.274	-2.589.770	-3.178.997	-3.812.042	-4.491.096
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		5.521.704	7.001.970	8.595.065	10.306.632	12.142.593
(+) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR		0	0	0	0	0
DEPRECIACIÓN		1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330
(+) VALOR LIBRO						423.500
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						6.156.766
(=) FCN	-11.456.765	6.609.034	8.089.300	9.682.395	11.393.962	19.810.189
(=) FLUJO EN KO	-11.456.765	5.667.404	5.948.443	6.105.502	6.161.118	9.185.855
(=) PER_RECUP_IN	-11.456.765	-5.789.361	159.082	6.264.584	12.425.702	21.611.557

TASA DE DESCUENTO	16,6%
VAN	21.611.557
TIR	69,8%
PRI	

El análisis de sensibilidad realizado evidencia que el proyecto presenta una estructura económica frágil frente a variaciones en ingresos y costos, con márgenes de tolerancia limitados, pero denota un importante aumento en estos márgenes respecto del proyecto base, que suponen una rentabilidad apropiada para este tipo de negocio.

En particular, la disminución de ingresos superiores al 13,6% o el aumento de costos por sobre el 16,56% indican una estabilidad en la sensibilidad económica del negocio (respecto del proyecto base donde la disminución de ingresos y el aumento de costos bordean sólo el 0,6%).

El análisis combinado confirma que la sostenibilidad del proyecto depende críticamente de una adecuada gestión de ingresos y del estricto control de los costos operacionales.

## Tabla sensibilidad sobre variaciones en ingresos: Escenario optimista (100% de aumento en las ventas)

	1	2	3	4	5			
INGRESOS	107.520.874	112.896.918	118.541.763	124.468.852	130.692.294	FACTOR		MAX % A BAJAR
INGRESOS_SENSIBLE	107.520.874	112.896.918	118.541.763	124.468.852	130.692.294	1	0,638497642	36,15%
(columna en análisis de hipótesis - tabla)								
	1	2	3	4	5			
COSTOS	-69.125.152	-70.507.655	-71.890.158	-73.272.661	-74.655.165	FACTOR		MAX % A SUBIR
COSTOS_SENSIBLES	-69.125.152	-70.507.655	-71.890.158	-73.272.661	-74.655.165	1	1,588986528	58,90%
(fila en análisis de hipótesis - tabla)								

COSTOS SUBIENDO DE 10 EN 10%

	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
INGRESOS	99.984.349	99.984.349	83.143.642	66.302.935	49.462.227	32.621.520
BAJANDO	0,9	72.399.417	55.558.710	38.718.002	21.877.295	5.000.507
DE 10 EN 10%	0,8	44.814.484	27.973.777	11.133.070	-7.283.087	-29.077.379
	0,7	17.229.552	33.969	-20.726.034	-43.795.496	-66.864.958
	0,6	-12.709.325	-35.444.150	-58.513.612	-81.583.074	-104.652.537
	0,5	-50.162.267	-73.231.729	-96.301.191	-119.370.653	-142.440.115
	0,4	-87.949.846	-111.019.308	-134.088.770	-157.158.232	-180.227.694
	0,3	-125.737.424	-148.806.886	-171.876.349	-194.945.811	-218.015.273
	0,2	-163.525.003	-186.594.465	-209.663.927	-232.733.389	-255.802.852

SENSIBILIDAD SOBRE FLUJO DE CAJA PURO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(-) INVERSIÓN INICIAL	-5.300.000					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	-6.156.766					
(+) INGRESOS SENSIBLES		107.520.874	112.896.918	118.541.763	124.468.852	130.692.294
(-) COSTOS_SENSIBLES		-69.125.152	-70.507.655	-71.890.158	-73.272.661	-74.655.165
(-) DEPRECIACIÓN		-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330	-1.087.330
(+) VALOR DE SALVAMENTO						423.500
(-) VALOR LIBRO						-423.500
(=) RESULTADO OPERACIONAL		37.308.392	41.301.932	45.564.275	50.108.860	54.949.800
(-) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR			0	0	0	0
(=) UTILIDAD BRUTA		37.308.392	41.301.932	45.564.275	50.108.860	54.949.800
(-) IMPUESTOS 27%		-10.073.266	-11.151.522	-12.302.354	-13.529.392	-14.836.446
(=) UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		27.235.126	30.150.410	33.261.921	36.579.468	40.113.354
(+) PÉRDIDA PERIODO ANTERIOR		0	0	0	0	0
DEPRECIACIÓN		1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330	1.087.330
(+) VALOR LIBRO						423.500
(+) RECUPERACION CAPITAL DE TRABAJO						6.156.766
(=) FCN	-11.456.765	28.322.456	31.237.740	34.349.251	37.666.798	47.780.950
(=) FLUJO EN K0	-11.456.765	24.287.180	22.970.582	21.659.870	20.367.769	22.155.713
(=) PER_RECUP_IN	-11.456.765	12.830.415	35.800.997	57.460.867	77.828.636	99.984.349

TASA DE DESCUENTO	16,6%
VAN	99.984.349
TIR	256,9%
PRI	

Este análisis evidencia que el proyecto “*Delicias de Mi Campo*”, con la implementación completa de las nuevas estrategias comerciales presenta una estructura económica robusta, capaz de absorber disminuciones de ingresos de hasta un 36,15% y aumentos de costos de hasta un 58,9%.

## 6 Conclusión

El desarrollo del presente trabajo de título permitió evaluar de manera integral la factibilidad técnica, económica y financiera del proyecto “*Delicias de Mi Campo*”, orientado a la comercialización de productos alimenticios artesanales, naturales y de origen local en la ciudad de Los Ángeles, Región del Biobío. El estudio se estructuró a partir de la aplicación sistemática de herramientas propias de la Ingeniería en Gestión Industrial, lo que permitió analizar el proyecto desde una perspectiva integral, considerando tanto su viabilidad operativa como su coherencia con el entorno económico, social y territorial en el que se inserta.

Desde el análisis de mercado, se constató la existencia de una demanda creciente por productos alimenticios saludables, sostenibles y elaborados bajo prácticas responsables, tendencia que se manifiesta en todos los niveles, tanto locales como nacional. Este contexto posiciona favorablemente la propuesta de valor del emprendimiento, permitiendo identificar oportunidades concretas de inserción y crecimiento en el mercado local, especialmente a través de la diferenciación por calidad, origen y autenticidad de los productos ofrecidos.

En el ámbito técnico, se definió una escala de operación acorde al carácter microempresarial del proyecto, estableciendo un tamaño inicial de producción realista, una localización adecuada y requerimientos de infraestructura y equipamiento compatibles con la normativa sanitaria, tributaria y de etiquetado vigente. Asimismo, el diseño de la estructura organizacional y la definición

clara de cargos y funciones permiten asegurar un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y comerciales, respaldando la continuidad operacional del emprendimiento.

Por otra parte, la aplicación de instrumentos estratégicos como el análisis FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el modelo Canvas permitió identificar las principales fortalezas internas del proyecto, así como las amenazas y oportunidades del entorno. A partir de estos análisis, se definieron estrategias orientadas a la diferenciación por calidad, el posicionamiento de marca, la formalización de los procesos operativos y la articulación con productores locales, fortaleciendo las cadenas de valor de la agricultura familiar campesina y promoviendo un enfoque de desarrollo territorial.

Desde la perspectiva económica y financiera, se identificaron y cuantificaron de manera rigurosa los costos de inversión, costos fijos, costos variables y el capital de trabajo necesarios para la puesta en marcha del negocio. La evaluación financiera evidencia que el proyecto genera valor económico en los distintos escenarios analizados, reflejado en un Valor Actual Neto (VAN) positivo, una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de descuento y un Período de Recuperación de la Inversión (PRI) aceptable para emprendimientos del sector agroalimentario.

El análisis de sensibilidad permitió identificar que el control de los costos operacionales constituye la variable más crítica para la rentabilidad del negocio, lo que refuerza la importancia de una gestión eficiente de los recursos

productivos. En este contexto, la aplicación de herramientas de planificación, control de inventarios, gestión de compras y estandarización de procesos se presenta como un elemento clave para mantener la competitividad y reducir los riesgos asociados a la operación.

De manera complementaria, y con el propósito de mejorar los niveles de rentabilidad y reducir la sensibilidad del proyecto frente a variaciones del entorno, el estudio permitió identificar un conjunto de alternativas de gestión que podrían ser evaluadas en etapas posteriores de desarrollo del emprendimiento. La implementación gradual de estas estrategias de diversificación comercial y ampliación de canales permitiría potenciar el volumen de ventas, mejorar la estabilidad de los ingresos y reforzar la sostenibilidad económica del proyecto en el tiempo, sin alterar el modelo operativo base definido en la evaluación.

En conclusión, el estudio demuestra que *“Delicias de Mi Campo”* constituye un proyecto viable, pertinente y alineado con los principios de la Ingeniería en Gestión Industrial, integrando criterios de eficiencia, sostenibilidad, innovación y compromiso con el entorno local. Su implementación no solo contribuiría al desarrollo económico de la ciudad de Los Ángeles y a la valorización del trabajo rural, sino que también fomentaría prácticas de consumo responsable y saludable, coherentes con las tendencias actuales del sector agroalimentario y con los objetivos de desarrollo productivo a nivel local y regional.

## 7 Bibliografía

### a) Fuentes académicas y técnicas

- Achipia. (s.f.). Agrokit: Guía para el desarrollo de emprendimientos agroalimentarios en Chile. Agencia Chilena para la Inocuidad y Calidad Alimentaria (ACHIPIA): <https://www.achipia.gob.cl>
- Baca Urbina, G. (2016). Evaluación de proyectos (7.<sup>a</sup> ed.): Sustento metodológico para la formulación, estructuración y evaluación técnica y económica del proyecto, incluyendo identificación de inversiones, costos, flujos de caja y análisis de viabilidad.
- Blank, L. T., & Tarquin, A. J. (2012). Ingeniería económica (7.<sup>a</sup> ed.): Fundamento técnico para el análisis de alternativas de inversión, depreciación, amortización, valor de desecho y evaluación económica de proyectos industriales.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). Conceptos de Administración Estratégica (16<sup>a</sup> ed.): Base para el análisis FODA, matriz 3M y estrategias FO, DO, FA y DA.
- FAO. (2019). Marco de cooperación entre la FAO y el Gobierno de Chile 2019–2022. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://www.fao.org/chile>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de Marketing (15<sup>a</sup> ed.): Sustento teórico para el análisis del consumidor, segmentación y propuesta de valor.
- Ministerio de Agricultura de Chile. (2024). Informe anual del sector agroalimentario y rural: <https://www.minagri.gob.cl>

- Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia: Fuente principal para el modelo de las cinco fuerzas y cadena de valor.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). Finanzas corporativas (12.<sup>a</sup> ed.): Apoyo teórico para la aplicación del CAPM, cálculo del WACC y definición de la tasa de descuento utilizada en la evaluación financiera.
- Sapag Chain, N. (2018). Evaluación de proyectos de inversión (8<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill: Base metodológica para el análisis técnico-económico y cálculo de rentabilidad.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). Preparación y evaluación de proyectos (6.<sup>a</sup> ed.): Base teórica para la determinación del tamaño del proyecto, análisis de localización, estructura de costos, proyección de ingresos y evaluación financiera mediante VAN, TIR y PRI.

## b) Fuentes Normativas y Regulatorias

- Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). Manual de registro de marca comercial en Chile: <https://www.inapi.cl>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2023). Guía para la formalización de micro y pequeñas empresas en Chile: <https://www.economia.gob.cl>
- Ministerio de Salud. Reglamento Sanitario de los Alimentos (D.S. N°977/96): <https://www.minsal.cl>
- Municipalidad de Los Ángeles. Ordenanza municipal sobre patentes comerciales: Sustento para la obtención de la patente comercial y cumplimiento de exigencias municipales para la operación del local.
- Servicio de Impuestos Internos (SII). Guía Régimen Pro Pyme General (Artículo 14 D N°3): <https://www.sii.cl>

c) Fuentes de Datos y Estudios de Mercado

- Aramark Chile (2024), Estudio de hábitos alimentarios regionales: Región del Biobío: <https://www.aramark.cl>
- Cadem (2024), Encuesta nacional de hábitos alimentarios y consumo saludable en Chile: <https://www.cadem.cl>
- Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (2024). Estudio mensual de ventas presenciales minoristas: <http://cnc.cl/ventas-del-comercio-minorista-de-la-region-metropolitana-crecieron-67-los-dos-primeros-meses-del-ano>
- Fundación Chile (2024), Estudio Chile Saludable: Nuevos hábitos de consumo en la industria alimentaria: <https://www.fch.cl>
- Informe de Expertos (2025), Mercado de snacks saludables en Chile (2025-2034): <https://www.informedeexpertos.com>
- Indualimentos (2025), Tendencias del mercado de alimentos saludables en Chile: <https://www.indualimentos.net>
- Instituto Nacional de Estadísticas. Estadísticas económicas regionales: Región del Biobío: Fuente de datos para la caracterización del entorno económico regional, análisis del mercado objetivo y contexto socioeconómico del proyecto: <https://regiones.ine.cl/biobio/estadisticas-regionales?utm>
- Tetra Pak (2023), Índice Tetra Pak 2023: Salud y sostenibilidad en el consumo global: <https://www.tetrapak.com>

d) Fuentes Complementarias y de Apoyo Institucional

- Cámara de Comercio de Santiago, “Ventas online alcanzaron los us 4.725 millones al primer semestre de 2025”: <https://www.ccs.cl/ecommerce>
- CORFO (2024), Programas de apoyo al emprendimiento y la innovación regional: <https://www.corfo.cl>
- INDAP (2024), Programas de fomento a la agricultura familiar campesina: <https://www.indap.gob.cl>
- Ministerio de Agricultura, “Sostenible, resiliente e inclusiva: INDAP presenta su estrategia para la agricultura familiar de aquí al 2030”: <https://minagri.gob.cl/noticia/sostenible-resiliente-e-inclusiva-indap-presenta-su-estrategia-para-la-agricultura-familiar-de-aqui-al-2030>
- NielsenIQ, “El ecommerce no para de crecer en Chile en 2024”: <https://anda.cl>
- Pacto Global Chile (2024), Consumo sostenible y economía circular en el sector alimentario: <https://www.pactoglobal.cl>
- ProChile, “Alimentación especializada crece más rápido que productos de consumo general”: <https://acceso.prochile.cl>
- SERCOTEC (2024), Fondo Crece. Apoyo a micro y pequeñas empresas: <https://www.sercotec.cl>
- Sernac, Informe “Patrones de consumo sustentable en Chile 2025”: <https://www.sernac.cl>
- Telencuestas, Datos censo de población: <https://telencuestas.com/censos-de-poblacion>