

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

**Modelo de negocios para un centro industrial de
preparación y entrega de comida a pacientes
domiciliarios.**

“Dieta a su medida y estilo”

Alejandra Macarena Jorquera González

INGENIERIA COMERCIAL

Septiembre 2021

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

**Modelo de negocios para un centro industrial de
preparación y entrega de comida a pacientes
domiciliarios.**

Tesis presentada por

Alejandra Macarena Jorquera González

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Dr. Patricio Rubio Romero**

Septiembre 2021

TITULO DE TESIS:

Modelo de negocios para un centro industrial de preparación de comida a pacientes domiciliarios.

AUTOR: **ALEJANDRA MACARENA JORQUERA GONZALEZ**

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Director: Dr. Patricio Rubio Romero

Correferente: Dra. Teresita Arenas Yáñez

Valparaíso, septiembre 2021

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: ALEJANDRA MACARENA

JORQUERA GONZALEZ

Firma: 

Fecha: 22 de septiembre de 2021

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios, ante todo y por todo, en especial en los momentos difícil cuando vemos todo sin salida, la fe o el creer en Dios siempre te muestra una solución, En segundo lugar, agradecer a mi hija Ignacia, mi pilar y fuerza para seguir adquiriendo más conocimientos a través del estudio, espero ser un ejemplo a seguir en ello, por su comprensión al no tener tiempo para divertirnos, por sus besos y palabras de amor que reconforman mi corazón, al igual que a mi esposo Rodrigo, agradecerle por dejarlo solo y con toda la carga en el apoyo de enseñanza y estudios de nuestra hija, por cada palabra de aliento y apoyo e incentivo en todo el proceso de estudio sobre todo en momentos de agotamiento. A cada uno de mis amigos, compañeros y familia que de una u otra forma contribuyeron en esta etapa de mi vida, y finalmente a mi profesor guía por su comprensión e incentivo para terminar de una vez, gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), desde el año 1975 la obesidad se ha triplicado en todo el mundo, y en el año 2016 más del 40% de la población adulta, mayor de 18 años, tiene sobrepeso. A nivel nacional, las estadísticas no son mayormente alentadoras, el 34,4 % de la población chilena mayor de 15 años presenta altos índices de obesidad. Por otro lado, uno de cada diez chilenos padece de diabetes según Minsal año 2017. La agravante de todo este escenario es que, la mayor parte de los pacientes que les dan algún tratamiento nutritivo dietético, termina abandonando el programa, cumpliendo sólo un pequeño porcentaje.

El presente estudio tiene la finalidad de desarrollar un modelo de negocios para el emprendimiento de un centro industrial de preparación y entrega de comida a pacientes domiciliarios, esta propuesta de servicio es dirigido a personas que requieran dietoterapias, de clase media-alta en la región de Valparaíso, Chile, donde la propuesta de valor que se propone, está enfocada a brindar un servicio de alimentos altamente personalizados al cliente, dependiendo de la indicación médica, representando una alternativa de realizar de manera óptima su dieta en su domicilio a través del canal delivery o por portar.

La investigación de mercado realizada, permite identificar el mercado objetivo y el mercado potencial siendo este de un 6%, utilizando como referencia los resultados obtenidos desde la aplicación de una encuesta. Posteriormente se desarrolla un análisis de la industria a través de las Cinco fuerzas de Porter, un Analisis PEST, el modelo de negocios Canvas, como también de desarrolla un Plan de Marketing 4p.

Se sugiere “Sociedad por Acciones” (SPA), la cual es lo más óptimo para este tipo de negocios. Se propone, además, localizarse en la región de Valparaíso, en la comuna de Viña del Mar, dada la característica de ser un lugar comercial y cercano a servicios de provisión para el negocio.

Se plantea ingresar al mercado fijando un precio de venta que se establecen en base a cuatro opciones de comidas mensuales, definiendo diferentes precios para cada Opción.

El precio incorpora un aumento de 1,5%, respecto cada periodo anterior, estimando un ingreso de 6.103 UF al periodo 1. Se determinan costos asociados al estudio, contemplando costos en remuneraciones por un total aproximado de 1.807 UF al primer periodo. Se proyecta una inversión en bienes por un total 459 UF para el primer año, considerando la reinversión de los activos de cocina cuando estos superan su vida útil. Se requieren de costos fijos que se estiman en 614 UF incrementados en base a reajustes por contratos u otros, y una inversión en capital de trabajo (DAM) de 618 UF.

Finalmente, se abordará la evaluación económica y financiera del estudio, con la finalidad de calcular la rentabilidad final de la inversión para posibles inversionistas, considerando una Inversión inicial de 1.191 UF. inversión en bienes, más costos de puesta en marcha, y capital de trabajo, considerando en las proyecciones un horizonte de 5 años bajo dos escenarios, uno con financiamiento 100% propio de los inversionistas y otro con el 50% de esta inversión inicial financiada mediante un préstamo bancario de largo plazo. En ambos escenarios, los indicadores VAN son positivos de 513 UF y 632 UF respectivamente. La TIR, por otro lado, resulta para ambos casos ser mayor a la tasa de capital exigida por los inversionistas, permitiendo remunerar a quienes aportaron inicialmente en el proyecto y aún queda un excedente en la empresa, en financiamiento propio una TIR de 21%, con un nivel de exigencia de la tasa de descuento CAPM de 7.82%. y con financiamiento externo una TIR de 35%, con una tasa de descuento WACC de 6.76%. Por otra parte, el periodo de recuperación de la inversión (Payback) es de 4 años para financiamiento propio y 3 años con financiamiento externo. De acuerdo a los antecedentes presentados se puede concluir que el proyecto es atractivo en términos financieros, siendo una buena opción de inversión sobre todo ante un servicio que va en constante crecimiento.

ABSTRACT

According to the World Health Organization (WHO), obesity has tripled worldwide since 1975, and in 2016 more than 40% of the adult population over 18 years old, is overweight. At a national level, statistics are not any more encouraging, as 34.4% of Chilean population over 15 years of age has shown high obesity rates. On the other hand, one every ten Chileans suffers from diabetes according to MINSAL in 2017. The aggravating factor of all this scenario is that most of the patients who are given some nutritious dietary treatment end up leaving the program, fulfilling only but a small percentage of it.

The purpose of this study is to develop a business model for the entrepreneurship of an industrial center for the preparation and delivery of food to home patients. This service proposal is aimed at upper-middle class people who require diet therapies, in the region of Valparaíso, Chile where the proposition's value that is being submitted, is focused on providing a highly personalized food service to the client depending on their medical indications, representing an alternative to optimally perform their diet at home through delivery or pick-up channels.

The market research that was carried out allows to identify the target market and the potential market being this 6%, using as a reference the results obtained from the application of a survey. Subsequently, an analysis of the industry is developed through Porter's Five Forces, a PEST Analysis, the Canvas business model, as well as a 4p Marketing Plan. "Sociedad por Acciones" (SPA) is suggested, which is the most optimal for this type of business. It is also proposed to be located in Viña del Mar District, Valparaíso, given the characteristic of being a commercial place and close to provision services for the business.

It is proposed to enter the market by setting a sale price established based on four monthly meal options, defining different prices for each Option. The price incorporates an increase of 1.5%, compared to each previous period, estimating an income of 6,103 UF to the first period. Costs associated with the study are determined, contemplating remuneration costs for an approximate total value of 1,807 UF in the first period. An investment in goods totaling 459 UF is projected for the first year, considering the reinvestment of kitchen

assets when they exceed their useful life. The required fixed costs, are estimated at 614 UF, an increased value based on readjustments by contracts or others, and an investment in working capital (DAM) of 618 UF.

Finally, the economic and financial evaluation of the study will be addressed in order to calculate the final return on investment for potential investors, considering an initial investment of 1,191 UF. investment in goods, plus start-up costs, and working capital, considering in the projections a 5-year long horizon under two scenarios, one with 100% financing from investors and another with 50% of this initial investment financed by a long-term bank loan. In both scenarios, the VAN indicators are positive at 513 UF and 632 UF respectively. The IRR, on the other hand, turns out for both cases to be higher than the capital rate demanded by the investors, allowing to remunerate those who initially contributed to the project and there is still a surplus in the company, in own financing an IRR of 21%, with a level of requirement of the CAPM discount rate of 7.82%. and with external financing an IRR of 35%, with a WACC discount rate of 6.76%. On the other hand, the payback period is 4 years for own financing and 3 years with external financing. According to the background presented, it can be concluded that the project is indeed attractive in financial terms, being this a good investment option especially while facing a service that is constantly growing.

INDICE

	páginas
1. Introducción.....	1-2
2. Origen y propósito del estudio.....	3-4
3. Objetivos.....	5
3.1. Objetivo General.....	5
3.2. Objetivos Específicos.....	5
4. Alcance del estudio.....	6-7
4.1. Rango de acción.....	6-7
4.2. Alcance específico del tipo de estudio.....	7
5. Estado del Arte Estado del Arte.....	8-32
5.1. Antecedente del Estado del Arte.....	8-28
5.1.1 Evidencia de beneficios al hacer tratamientos dietéticos.....	8-13
5.1.2 Revisión de estudios previos sobre dietoterapia.....	13-21
5.1.3 Servicios similares en el mercado y Procesos de producción.....	21-28
5.2 Marco Teórico del Estado del Arte.....	29-32
6. Propuesta de la Metodología de Trabajo.....	33-35
7. Aplicación Metodológica.....	36-113
7.1. Establecimiento de la pauta metodológica.....	36-40
7.1.1. Levantamiento de variables.....	36-37
7.1.2. Diseño de la investigación.....	37-38
7.1.3. Definición de la muestra.....	38-39
7.1.4. Recolección de datos.....	39
7.1.5. Análisis de datos.....	40
7.1.6. Presentación de resultados.....	40

7.2. Evaluar la prefactibilidad del negocio.....	40-45
7.2.1 Propuesta de valor.....	40
7.2.2. Aspectos internos del negocio.....	41-42
7.2.3. Aspectos externos del negocio.....	43
7.2.4. Definición de la idea de negocio.....	44
7.3. Estudio de Mercado.....	46-71
7.3.1. Análisis del Macro entorno.....	46-53
7.3.2. Análisis del Micro entorno.....	53-56
7.3.3. Análisis interno.....	57-61
7.3.3.1. Eslabones primarios controlables.....	57-59
7.3.3.2. Eslabones primarios no controlables.....	59-60
7.3.3.3. Eslabones de apoyo.....	60-61
7.3.4. Investigación de mercado.....	61-71
7.4. Segmentación.....	72
7.5. Marketing Mix.....	72-76
7.5.1. Definición de la estrategia comercial.....	72-73
7.5.2. Producto y servicio.....	73
7.5.3 Precio.....	74
7.5.4. Plaza.....	75
7.5.5. Promoción.....	75-76
7.6. Estudio Administrativo y Legal.....	76-84
7.6.1. Estructura administrativa.....	76-78
7.6.2. Constitución societaria.....	78-80
7.6.3. Permisos y formalidades.....	80-82
7.6.4. Requisitos tributarios.....	82-83
7.6.5. Estudio Ambiental.....	84

7.7. Estudio Técnico.....	84-95
7.7.1. Localización.....	85-88
7.7.2. Layout.....	89
7.7.3. Descripción de procesos.....	89-91
7.7.4. Inversiones.....	92-94
7.7.5. Puesta en Marcha.....	94-95
7.8. Estudio Económico-Financiero.....	95-113
7.8.1. Supuestos esenciales.....	95-96
7.8.2. Estimación de los ingresos.....	96-102
7.8.3. Estimación de los egresos.....	102-105
7.8.4. Estimación de la depreciación.....	105-106
7.8.5. Estimación del capital de trabajo.....	107-109
7.8.6. Estimación del valor de desecho.....	109
7.8.7. Balance IVA.....	109
7.8.8. Flujo neto de fondos.....	110
7.8.8.1. Determinación de la tasa de costo de oportunidad.....	111
7.8.9. Análisis de proyecto con financiamiento.....	111-112
7.8.9.1. Cuadro de amortización e intereses.....	112-113
7.8.9.2. Tasa de descuento.....	113
8. Resultados.....	114-115
8.1. Evaluación del proyecto.....	114
8.2. Evaluación del proyecto con financiamiento.....	114-115
9. Conclusiones.....	116-117
10. Bibliografía.....	118-120
10.1. Documentos.....	118
10.2. Webgrafía.....	118-119

10.3. Referencias.....	120
10.4. Medios audiovisuales y otros.....	120
11. Anexos.....	121-127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proceso productivo de servicio similar.....	22-23
Tabla 2: Diagrama de flujo:.....	35
Tabla 3: Variables a considerar.....	37
Tabla 4: Cálculo de la muestra.....	39
Tabla 5: Aplicación CANVAS.....	45
Tabla 6: Cinco fuerzas de Porter.....	56
Tabla 7: Precios competencia.....	74
Tabla 8: Precios del servicio en estudio.....	74
Tabla 9: Requerimiento de colaboradores.....	77
Tabla 10: Comparativa de localización.....	88
Tabla 11: Matriz de valorización.....	88
Tabla 12: Inversiones en cocina.....	93
Tabla 13: Inversiones Oficina y Sala Reuniones.....	94
Tabla 14: Egresos por concepto de puesta en marcha.....	95
Tabla 15: Estimación de los ingresos. Población total.....	97
Tabla 16: Estimación en base a Grupo socioeconómico.....	98
Tabla 17: Segmento que requieren dietoterapia.....	98
Tabla 18: Segmento con intención de compra.....	99
Tabla 19: Gasto mensual.....	99
Tabla 20: Demanda potencial.....	100

Tabla 21: Clientes de solo almuerzos.....	100
Tabla 22: Clientes de desayuno y almuerzo.....	101
Tabla 23: Clientes de almuerzo y cena.....	101
Tabla 24: Clientes de desayuno, almuerzo y cena.....	101
Tabla 25: Ingresos.....	102
Tabla 26: Precio promedio por cada opción de comida.....	102
Tabla 27: Costos de producción.....	103
Tabla 28: Egresos por remuneraciones.....	104
Tabla 29: Costos fijos.....	104
Tabla 30: Estimación de Depreciación.....	105
Tabla 31: Depreciación para cada periodo.....	106
Tabla 32: Capital de trabajo.....	107-108
Tabla 33: Balance de IVA.....	109
Tabla 34: Flujo de caja puro.....	110
Tabla 35: Variables económicas de decisión.....	112
Tabla 36: Flujo de caja con financiamiento.....	113
Tabla 37: Amortización e intereses.....	113
Tabla 38: Tasa de descuento con financiamiento.....	114
Tabla 39: Variables económicas de decisión.....	115

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Patologías que requieren dietoterapia.....	62
Gráfico 2: Tipos de patologías presentes en la muestra.....	63
Gráfico 3: Edad.....	64

Gráfico 4: Género.....	64
Gráfico 5: Ciudad.....	65
Gráfico 6: Regularidad con dietoterapia.....	66
Gráfico 7: Intención de compra.....	67
Gráfico 8: Intención de compra por servicio.....	68
Gráfico 9: Frecuencia de uso.....	69
Gráfico 10: Horario de reparto.....	69
Gráfico 11: Lugar de intercambio del producto.....	70
Gráfico 12: Medios de uso.....	71
Gráfico 13: Gasto mensual en alimentos.....	71
Gráfico 14: Porcentaje de grupo socioeconómico.....	97

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES y FOTOGRAFIAS

Ilustración 1: Organigrama de servicio similar.....	24
Ilustración 2: Proceso de funcionamiento de servicio similar en el mercado.....	25
Ilustración 3: Proceso de producción de servicio similar en el mercado.....	26
Ilustración 4: Flujo básico de producción.....	28
Ilustración 5: Diagrama de dimensiones presencia digital.....	58
Ilustración 6: Cadena de valor.....	61
Ilustración 7: Organigrama.....	78
Ilustración 8: Mapa de micro localización.....	87
Ilustración 9: Layout.....	89
Ilustración 10: Flujo de proceso.....	91

INTRODUCCION

A lo largo de la historia, Chile ha enfrentado problemas sociales y también de salud como el incremento de enfermedades, muchas de ellas están relacionadas con la alimentación, como la desnutrición, problemas relacionados con las altas prevalencias de sobrepeso y obesidad en la población. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), desde el año 1975 la obesidad se ha triplicado en todo el mundo, y en el año 2016 más del 40% de la población adulta, mayor de 18 años, tiene sobrepeso. A nivel nacional, las estadísticas no son alentadoras, considerando los resultados de un informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO,2018), que posicionó a Chile como el segundo OCDE con mayor tasa de obesidad, tras Estados Unidos. Según estos datos el 34,4 por ciento de la población chilena mayor de 15 años presenta altos índices de obesidad. Además, según los datos de la última Encuesta Nacional de Salud el 31,2 por ciento de la población adulta sufre obesidad, un 39,8 por ciento sobrepeso y un 3,2 por ciento obesidad mórbida. Además, presenta los datos sobre sedentarismo, el cual alcanza el 86,7 por ciento en la población mayor de 15 años, llegando a un 90 por ciento en el caso de las mujeres, siendo las mujeres y personas de estratos socioeconómicos más bajos y de menor nivel educacional los más afectados.

A estos datos, se suman que según el estudio Chile Saludable (2016), existe una contradicción que deja en evidencia la percepción errada y el auto convencimiento respecto a lo relacionado a un estilo de vida saludable. En la muestra, un 60 por ciento presenta interés y preocupación por conceptos como el bienestar, vida sana y ejercicio, auto caracterizándose como personas con vida muy saludable. En un polo opuesto, el 61 por ciento de los encuestados sostenía no realizar deporte o actividad física o bien, realizarlo de manera poco regular. El perfil del chileno sedentario apunta a la falta de tiempo como principal causa, siendo un 50 por ciento de las observaciones, mientras que un 26 por ciento no tiene interés por la actividad física (Fundación Chile, 2016).

Otro tópico de interés, corresponde al potencial que posee la población para el incremento de estos indicadores, ya que, extrapolando el estudio Chile Saludable (Fundación Chile, 2016) un 71 por ciento de los chilenos cuenta con la motivación para

incluir actividades en su rutina, de manera que, facilitando las condiciones para su inmersión, sería posible una población más activa en términos generales.

Los datos sobre la caracterización de los problemas en el estilo de vida de la población chilena despertaron el interés de múltiples actores, comenzando por iniciativas en tópicos de salud pública: Programas como Elige Vivir Sano (2013), buscan mitigar los efectos de la obesidad y el sedentarismo, así como disminuir los niveles de las mismas desde edades tempranas a través de la prevención y en etapa adulta a través de la corrección y desarrollo de hábitos, incluyendo iniciativas como la ley de etiquetados y programas de pérdida de peso en instituciones de atención primaria de la red de salud pública.

Por otro lado, la diabetes se ha transformado en una situación crítica de Salud Pública en Chile con una prevalencia del 10% de la población con diabetes; esto se traduce en que hoy 1 de cada 10 chilenos y chilenas padece esta enfermedad. Según Minsal día mundial de la Diabetes año 2017. También existen alergias, intolerancias y tendencias relacionados con la alimentación, como el mundo “vegano” que va creciendo cada vez con más fuerza. Según la Encuesta Nacional de Medio Ambiente de 2018, hay un millón y medio de chilenos que no consumen carne, equivalente al 6% de la población total.

Sin embargo, existen programas e incentivos hacia la comida saludable y estudios donde señalan los beneficios de ello. Al igual que el incremento en las enfermedades según estudios cada día va en aumento, y existen una infinidad de enfermedades con tratamientos nutricional, en algunos casos la dieta podría ser la solución para determinadas anomalías, y en otros, será complementaria a un tratamiento específico impuesto por el médico. Se ha propuesto este estudio, debido a que la mayor parte de los pacientes que les dan algún tratamiento nutritivo dietético solo un pequeño porcentaje la cumple, ya sea por falta de tiempo, comodidad, y cada día la rutina diaria es más agitada y no tienen tiempo en esmerarse con las preparaciones echas en casa, por lo cual se hace atractivo la creación de un emprendimiento relacionado a ello. A través de este estudio se busca el objetivo de garantizar el éxito de programas nutricionales mejorando la calidad de vida de los pacientes domiciliarios de la región de Valparaíso desarrollándose de manera estratégica, de fácil acceso y central para los clientes.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La masificación de la información y la promoción de programas públicos, ha llevado a que cada día más personas se preocupen de su estado de salud, logrando un auge en las actividades relacionadas con alimentación saludable y ejercicio físico, incrementando el interés por las iniciativas personales o denominadas propias para la contención de ciertas patologías a nivel personal.

Por ello se plantea la idea de desarrollar la instalación de un centro industrial destinado a la producción de menús nutritivos o dietéticos altamente personalizados, entregados mediante un sistema de delivery o para llevar, con foco hacia pacientes domiciliarios, permitiéndoles ejercer plenamente a su alimentación adecuada en pos de garantizar el éxito del programa de salud nutricional y, a través de ello, llevar de mejor manera su salud y calidad de vida, dado el mayor control sobre los tratamientos médicos.

La originalidad de este emprendimiento se basa en una visualización de una oportunidad que busca satisfacer a un nicho de mercado no explotado de forma personalizada en la zona, asociado a la salud de las personas, a mejorar la calidad de vida. Esta idea surge debido a que “en todos los lugares” hay personas con “dietas especiales” ya sea por gustos, preferencias o enfermedades, se ve a diario en círculos cercanos, cotidianos, en reuniones sociales, en el trabajo, etc., pero no todos la cumplen, debido al poco tiempo que tienen para las preparaciones, por comodidad o falta de incentivo y se aburren porque es un proceso lento, además no todos son creativos con las preparaciones.

La realización de este proyecto es motivada principalmente como una oportunidad detectada, implementándolo como idea de negocio, logrando realización tanto personal como profesional anhelando una independencia o incremento económico.

Es realista ya que se basa en los tratamientos nutritivos y dietéticos de las personas y está comprobado que los pacientes que realizan su tratamiento de dieta correctamente, finalmente cumplen con beneficios en su enfermedad. También podemos decir que es específico en una problemática de tratamientos nutritivos y dietéticos en las personas, enfocado a la mejora, entregando un mayor control en la realización de tratamientos

según el tipo de enfermedad, personalizada y cómodamente hasta llegar a lograr en algunos casos mejorar su situación médica.

Se puede medir ya que existen bases de datos, con información relevante para el estudio, datos estadísticos como cantidad de personas en la población que necesiten dietas especiales o con alguna enfermedad que requiera aquello, también podemos medir a través de encuestas cuantas de estas personas están dispuestas a ello.

Además, es realizable ya que a este problema se le ha planteado una solución, primeramente, como propuesta de un emprendimiento motivador logrando una oportunidad de negocio y posteriormente viendo su factibilidad, incorporando los riesgos e incertidumbre. Siendo relevante para la sociedad porque se basa en la mejora de la salud y alimentación adecuada, ofreciéndoles oportunidades para optimizar el bienestar físico e incluso mental, con el objetivo de ampliar la esperanza de vida, la calidad de vida y bienestar dentro de su enfermedad. Además, es un nicho donde solo existen soluciones alternativas estándar o auto preparaciones. Este estudio temporalmente se puede realizar ya que están los conocimientos, datos y existencia de mercado para poder conseguir su objetivo.

Finalmente podemos concluir que el propósito es, implementar una alternativa de un servicio de alimentación nutritiva o dietética personalizada, que ayude a cumplir metas médicas, frente a las necesidades de cada persona que padezca alguna enfermedad, con la finalidad de ser un aporte en la vida de las personas.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Generar un sistema de producción y entrega de menús nutritivos o dietéticos, altamente personalizados, a pacientes domiciliarios mediante el sistema de delivery o por portar o llevar, desarrollando la actividad en el nivel regional; aplicando a la vez una metodología de análisis estadístico del área del marketing, con el objetivo de garantizar el éxito de programas nutricionales mejorando la calidad de vida y sobrevivencia de los usuarios de este sistema.

3.2. Objetivos Específicos

- i.** Identificar y conocer los distintos tipos de enfermedades que tengan tratamientos relacionados con las dietas.
- ii.** Proponer catálogos de régimen alimentarios o dietas contruidos en base a pautas y recomendaciones nutricionales.
- iii.** Diseñar líneas de producción con bases diferenciadoras en plan industrial según tipos de enfermedades.
- iv.** Establecer el marco teórico sobre el conocimiento actual de la investigación planteada.
- v.** Establecer la pauta metodológica necesaria para el diseño de un emprendimiento de menús personalizados para personas con requerimientos nutricionales especiales.
 - a. Evaluar la prefactibilidad del negocio.
 - b. . - Realizar un Estudio de mercado.
 - c. . - Realizar un estudio técnico-administrativo legal.
 - d. . - Realizar un estudio económico financiero.
- vi.** Establecer tipos de resultados diferenciados según el nivel práctico o profesional, nivel teórico, y nivel personal.
- vii.** Producir conclusiones y recomendaciones para un modelo de negocio altamente personalizado y específico en el sector de comida de dieta.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO.

4.1 Rango de acción:

El estudio se engloba en el levantamiento de un emprendimiento de manera cualitativa en el área de la alimentación como complementos para tratamientos médicos, produciendo y entregando dietas en función a las características de las demandas de personas con enfermedades que deben hacer algún tipo de dieta impuestas por un médico en la región de Valparaíso, específicamente en las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quilpué y Villa Alemana que necesiten de este servicio. Dado que según Minsal las estadísticas de egresos hospitalarios a nivel regional, según diagnóstico principal de hospitalización, sexo, grupo etario y previsión. Por año y nacionalidad, la gran causa de diagnóstico de hospitalización, el 13.8% es de enfermedades del sistema digestivo y el 2.7% es de enfermedades endocrinas, nutricionales y metabólicas que corresponden en su mayoría al grupo etario mayor de 45 años. Y según encuesta ENCAVI 2015-2016. La carga de enfermedades es mayor entre mujeres y personas de mayor edad, concentrando dos o más enfermedades crónicas. Además, si al porcentaje de población con obesidad mórbida se suman los que tienen obesidad y sobrepeso, los más afectados son los que tienen entre 50 y 64 años, donde el exceso de peso alcanza un 85.3%.

Desarrollándose de manera estratégica, favorable, de fácil acceso y central para los clientes, teniendo alianzas estratégicas con clínicas y centros médicos de la Región, contando con estand de solicitudes, informativos y evaluación en cada uno de estos.

Abarcando a un segmento social, socioeconómico medio, medio alto ya que estos sectores tienen recursos económicos para pagar por servicios alimenticios y comodidades, además la mayoría de este grupo familiar trabaja y cada día la rutina diaria es más agitada y no tienen tanto tiempo en esmerarse con las preparaciones echas en casa, incluso muchos pagan a personal externo para que les cocine en casa o compran comida pre elaborada en supermercados o comen en restaurantes.

Se considerarán las características económicas, sociales y legales del rubro alimenticio y salud. Pero el segmento temporal no lo podemos saber ya que no termina aun la investigación. Al igual que el sector económico, empresarial ya que este estudio es solo una propuesta y aún no se implementa.

4.2 Alcance específico del tipo de estudio:

El área que se utilizara es Marketing, es el área primordial de la disciplina “Ingeniería Comercial” que está circunscrito este estudio ya que las herramientas de esta área ayudarían a definir correctamente el servicio o sistema. También el área de finanzas permitirá estimar el desempeño económico del emprendimiento, para finalmente poder lograr el objetivo propuesto.

El alcance es descriptivo, puesto que el objetivo radica en describir a los consumidores actuales y potenciales del negocio propuesto considerando las variables sociodemográficas en una segmentación a priori, para luego considerar elementos a posteriori, en base a la aplicación de una encuesta que permite segmentar por estilo de vida y/o actitudes.

5. ESTADO DEL ARTE.

5.1 Antecedente del Estado del Arte.

Se hace una compilación de estudio de otras investigaciones referente al tema objetivo en estudio, para ello se analiza la literatura y bibliografía pertinente para los elementos de alimentación, dietoterapia y aspectos propios del proceso productivo del producto y servicio a desarrollar.

5.1.1.- Evidencia de beneficios al hacer tratamientos dietéticos.

La dieta cetogénica fue descrita en 1921 y utilizada ampliamente hasta después de la II Guerra Mundial, cuando fue desplazada por los entonces nuevos FAE de más fácil utilización, y ha tenido en los últimos 15 años un «renacimiento» que ha demostrado sus beneficios. Hoy por hoy, en los países desarrollados existen centros dietéticos especializados en dieta cetogénica para epilépticos. Estos centros muestran una casuística impresionante, tanto por el control que logran de las crisis, como por la posibilidad de disminuir y hasta suspender las drogas que el paciente necesitaba hasta ese momento. La observación empírica de que el ayuno mejoraba las crisis en epilépticos, llevó a la descripción de la dieta cetogénica en 1921 y aún se mantiene como uno de los más efectivos tratamientos para la población pediátrica con epilepsia refractaria. No hay diferencias con relación a la edad y la respuesta a la dieta, así como tampoco según el tipo de crisis, aunque hay mayor tendencia a mejorar las crisis atónicas y las ausencias atípicas. Se han descrito 3 tipos de dieta cetogénica: Dieta cetogénica clásica, Dieta cetogénica de triglicéridos de cadena media (MCT) y Dieta cetogénica MCT modificada. El estado nutricional se mantiene con cualquier tipo de dieta utilizada. Requiere la participación activa de los padres, ya que cada alimento debe ser pesado y calculado rigurosamente en gramos. Su efectividad se ha demostrado en el 75 % al 77% de los pacientes tratados, lo que ha posibilitado la disminución, e incluso la eliminación, de los FAE. Produce incremento detectable del grado de vigilia y mayor inserción en la vida normal.

Link:http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0034-75312006000300009&script=sci_arttext&lng=pt).

Por otro lado, se menciona que una dieta cetogénica reduce eficazmente las crisis en algunas personas, especialmente en los niños con ciertas formas de epilepsia. Los estudios han demostrado que más del 50 por ciento de las personas que tratan la dieta cetogénica tiene una mejora superior al 50 por ciento en el control de las crisis y el 10 por ciento deja de tener crisis. Algunos niños pueden suspender la dieta cetogénica después de varios años y permanecer libres de crisis, pero eso se hace bajo la estricta supervisión y monitoreo de un médico.

Link: https://espanol.ninds.nih.gov/trastornos/crisis_epilepticas.htm#Dieta

En problemas como la anemia es muy importante tener presente que una alimentación variada y equilibrada puede mejorar e incluso revertir la situación sin necesidad de un tratamiento farmacológico. El grado de absorción del hierro depende de los niveles iniciales que tenga la persona, cuanto menores son los depósitos, mayor es la absorción.

Link: <https://www.alimmenta.com/dietas/anemia/>

¿Cuál es la mejor dieta para el bienestar cardiovascular? Una comparación de diferentes modelos nutricionales. Las enfermedades cardiovasculares (ECV) representan hasta la fecha la principal causa de mortalidad en ambos sexos en los países desarrollados. En este contexto, está surgiendo una gran necesidad de prevención de las ECV mediante la modificación del estilo de vida y la nutrición. De hecho, varios estudios relacionaron la ECV con una nutrición poco saludable, el consumo de alcohol, el estrés y el tabaquismo, junto con un bajo nivel de actividad física. Por tanto, el objetivo principal es prevenir y reducir los factores de riesgo de ECV, como la alteración de los perfiles lipídicos y glucémicos, la hipertensión arterial y la obesidad. Por lo tanto, se han establecido diferentes tipos de dietas para optimizar el enfoque en este tema, como la dieta mediterránea, la dieta DASH (Enfoques Dietéticos para Detener la Hipertensión), la dieta vegetariana, la dieta cetogénica y la dieta japonesa. Dependiendo del tipo de dieta, Las recomendaciones generalmente enfatizan que los sujetos aumenten el consumo de verduras, frutas, granos integrales y legumbres, pero desalientan o recomiendan eliminar las carnes rojas, los dulces y las bebidas endulzadas con azúcar, junto con los alimentos procesados con alto contenido de azúcar, sal, grasa o bajo contenido de azúcar. fibra dietética. En particular, evaluamos y comparamos los aspectos peculiares de estos

patrones dietéticos bien conocidos y, por lo tanto, esta revisión evalúa los factores críticos que aumentan el riesgo de ECV y la aplicación potencial y los beneficios de los protocolos nutricionales para mejorar los patrones dietéticos y de estilo de vida para la prevención de ECV.

Link: <https://www.nature.com/articles/s41367-020-0018-0>

Evidencia actual sobre los beneficios de la dieta mediterránea en salud. Actualmente el estilo de vida se ha transformado en un factor fundamental en prevención y tratamiento de patologías crónicas relacionadas con riesgo cardiovascular, como la diabetes y el síndrome metabólico. Los factores dietéticos pueden modificar el perfil de riesgo poblacional para enfermedades crónicas y la hipótesis que asocia una dieta adecuada con salud cardiovascular ha ganado cada vez mayor aceptación en el mundo científico.

La dieta mediterránea (DMed) es considerada uno de los patrones dietarios con mayor evidencia científica acumulada en cuanto a sus beneficios en salud humana, siendo cada vez mayor el interés del mundo científico en el estudio de su rol preventivo y como tratamiento en diversas patologías asociadas a inflamación crónica, como síndrome metabólico (SM), diabetes, enfermedad cardiovascular (ECV), enfermedades neurodegenerativas y cáncer, entre otras. De hecho, en las últimas décadas, el número de publicaciones en el tema ha crecido en forma exponencial, alcanzando cerca de 500 artículos en Pubmed en el año 2014. Para medir la adherencia de una población a este patrón dietario, se han desarrollado y validado varios índices, entre ellos la Escala de Dieta Mediterránea, el Índice de Adecuación Mediterráneo y el Índice SUN, que permiten asociar adherencia a esta dieta con diferentes eventos clínicos y objetivos en salud. Estos incluyen los componentes claves de la dieta mediterránea (pescado, cereales integrales, frutas, verduras, frutos secos, aceite de oliva y vino entre otros). Incluso, el índice desarrollado por Trichopoulou y cols. fue adaptado y aplicado en población estadounidense. Utilizando estos índices, numerosos estudios transversales y de cohortes han asociado este patrón alimentario con menor incidencia de ECV, SM, cáncer y enfermedades neurodegenerativas, así como menor mortalidad total y/o por estas patologías.

Aplicando la dieta mediterránea en Chile: estudios de asociación e intervención: La zona central de nuestro país constituye uno de los cinco ecosistemas mediterráneos del mundo, donde naturalmente se producen los alimentos característicos de la DMed. Por lo tanto, promover el consumo de este tipo de productos nacionales ofrece una gran oportunidad para el manejo de la creciente incidencia de enfermedades crónicas en nuestro país. De hecho, datos del Programa Aliméntate Sano indican que los adultos chilenos que exhiben un patrón de alimentación más mediterráneo (puntaje ≥ 9 puntos en un índice de alimentación mediterránea de 0 a 14 puntos), presentan una menor prevalencia de obesidad y SM. Por otro lado, algunos estudios pilotos de intervención con DMed han reproducido sus beneficios en población de nuestro país. En el primero de ellos, se evaluó la factibilidad de una mediterrización de la dieta durante un año en un grupo de trabajadores dentro del contexto laboral y su efecto sobre la prevalencia de SM y sus componentes. La intervención consistió en una adecuación mediterránea de los alimentos ofrecidos en el casino del lugar de trabajo (aumento del consumo de verduras, frutas, pescado, pan integral y aceite de oliva y disminución de la ingesta de carnes rojas) junto con charlas educativas sobre DMed y salud, aconsejando opciones de alimentos saludables para las comidas extralaborales. Durante esta intervención, se observó una efectiva mediterrización de la dieta de los participantes, medida por medio de un índice de DMed, y una mejoría significativa de algunos componentes (obesidad abdominal, hipertensión arterial y colesterol HDL bajo) del SM. De hecho, al cabo de los 12 meses se observó 48% de reversión de los casos iniciales de SM, con una disminución en la prevalencia total de esta condición clínica desde 24% al inicio del estudio a 16% al término de éste. En el segundo estudio se evaluó el posible efecto protector de la DMed -con o sin el consumo concomitante de vino tinto- sobre el estrés oxidativo, comparándolo con una dieta típica occidental en un grupo de adultos sanos durante un período de 3 meses. Al cabo de este tiempo se observó que los voluntarios asignados a la DMed mostraban mayor capacidad antioxidante y menor daño oxidativo, mejor perfil de ácidos grasos y mejores parámetros hemostáticos plasmáticos, junto con una mejor función endotelial, que aquellos alimentados con dieta occidental. Además, el consumo moderado de vino tinto mejoró la capacidad antioxidante en ambos grupos, siendo capaz de contrarrestar el daño oxidativo observado por la ingesta de la dieta occidental.

Finalmente, un estudio reciente ha reportado que el consumo de una DMed hipocalórica en mujeres premenopáusicas con sobrepeso u obesidad redujo los niveles séricos de carboximetilcisteína, un indicador de la presencia de productos de glicación avanzada.

Link:https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872016000800012

Los estudios en el campo de la epidemiología y de la dietética han permitido crear una sinergia entre los diferentes estilos de vida, los hábitos alimentarios y las repercusiones de algunas enfermedades. Estas investigaciones han dejado en evidencia que algunos ingredientes naturales de los alimentos tienden a ser de carácter beneficioso siendo útiles para la prevención de enfermedades, incluso en su mismo tratamiento. Estas investigaciones han puesto de relieve que ciertos ingredientes naturales de los alimentos proporcionan beneficios y resultan extraordinariamente útiles para la prevención de enfermedades e incluso para su tratamiento. A raíz de lo anterior y como preludeo de brindar soluciones efectivas, han surgido los alimentos funcionales cuyo fin es compensar aquellos desequilibrios alimentarios y ser fuente de una ingesta sana de nutrientes; en comparación con los alimentos tradicionales, traen ventajas para la salud repercutiendo en igual medida en efectos psicológicos. La idea de asignar a los alimentos virtudes tiene sus orígenes hace más de dos mil años. Remontándonos a la frase de Hipócrates, la cual dice que, “la alimentación sea tu única medicina y que la medicina sea tu alimentación”. Igualmente, en algunas culturas indígenas y orientales, las propiedades medicinales de los alimentos han sido un conocimiento transmitido de generación en generación (Jenkins et al., 2002).

Link:https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11936/2020_Tesis_Maria_Helena_Plata_Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Durante los últimos años, ha incrementado de forma notoria la importancia del origen de nuestros alimentos, su tratamiento y calidad nutricional, se han transformado en puntos clave para el éxito de ventas en nuevas generaciones. se ha llegado a la conclusión de que un alto porcentaje de las enfermedades más comunes de hoy en día, provienen de una mala alimentación, donde se utilizan químicos e insumos que no están diseñados para el consumo humano, sino que, para alterar la duración de los alimentos, inclusive volviendo algunos productos adictivos, permitiendo mejorar sus ventas. Chile es el país

con mayor prevalencia de diabetes en Sudamérica. El último Simce demostró que un 44% de los niños de 8to básico, tienen sobrepeso u obesidad, y que el 10% de los menores de 10 años es obeso. La diabetes afecta a 1 de cada 10 chilenos, y para el 2035 se espera que se dupliquen los casos en mayores de 65 años. Malos hábitos alimenticios, sobrepeso y sedentarismo, son factores que contribuyen a desarrollar esta enfermedad. En Fit Food Chile creemos que la forma en como nos alimentamos define nuestro futuro, desafiamos a la industria tradicional elaborando productos frescos, equilibrados y saludables, dejando de lado las técnicas de marketing que nos engañan con etiquetas “saludables” cuando el producto es todo lo contrario. Creamos recetas equilibradas mejorando el estilo de vida de nuestros clientes, ese es nuestro propósito.

Según: <https://fitfood.cl/nosotros/>

Además, según La unidad de nutrición clínica del hospital Carlos Van Buren señala: Todo paciente ingresado a hospitalización recibe dietoterapia como parte de su tratamiento médico. Ver anexo N° 3

5.1.2.- Revisión de estudios previos sobre dietoterapia.

¿Por qué se realiza? una dietoterapia En el caso, por ejemplo, del tratamiento para la obesidad o el exceso de peso, la pérdida de peso está estrechamente relacionada con una disminución en la cantidad de calorías liberadas en el organismo; de hecho, el balance energético debe ser negativo, es decir, las calorías consumidas deben ser menores que las quemadas. Esto se consigue no solo integrando una actividad deportiva en la rutina del paciente, sino también, y, sobre todo, cambiando los hábitos alimentarios del paciente. Pero la dietoterapia no se limita a la pérdida de peso: de hecho, este tratamiento puede prevenir y tratar toda una serie de enfermedades diferentes, con modalidades y propósitos muy diferentes dependiendo de la naturaleza del trastorno tratado. A continuación se presenta una lista no exhaustiva de enfermedades que pueden tratarse con dietoterapia (combinada, en caso necesario, con otros tratamientos clínicos): estreñimiento; diarrea; osteoporosis; meteorismo; alcoholismo; úlceras; aerofagia; hipotiroidismo; aterosclerosis; cardiopatías; cefalea; hipertensión; colecistitis; colitis ulcerosa; intolerancia a la lactosa, al gluten o a los hidratos de carbono; colon irritable;

diabetes; insuficiencia renal; anemia; diverticulosis hipertrigliceridemia e hipercolesterolemia.

Link: <https://www.topdoctors.es/diccionario-medico/dietoterapia>

Dietas construidas en base a pautas y recomendaciones nutricionales.

Una dieta terapéutica es aquella que se pauta y se determina para tratar y/o controlar una determinada enfermedad. En algunos casos la dieta puede ser la solución para una determinada anomalía y en otros, será complementaria a un tratamiento o pauta dentro de una actuación multidisciplinar.

Link: <https://www.deustosalud.com/blog/dietetica-nutricion/que-son-dietas-terapeuticas#:~:text=Una%20dieta%20terap%C3%A9utica%20es%20aquella,dentro%20de%20una%20actuaci%C3%B3n%20multidisciplinar>

La dietoterapia es un tratamiento basado en la adopción de una dieta adecuada, con el objetivo de prevenir o tratar enfermedades específicas. Una alimentación incorrecta puede provocar no solo una acumulación de grasa y manifestaciones cutáneas, sino también agotamiento y cansancio. Además, en caso de sufrir una enfermedad que se ve beneficiada por un determinado tipo de dieta, no seguirla puede tener consecuencias más graves. ¿En qué consiste? El médico especialista crea un programa dietético personalizado para adaptar la dieta al estilo de vida y al estado de salud del paciente. Dependiendo de la patología que padezca, se excluyen los alimentos que causan daño, mientras que se incluyen los que pueden curar o prevenir las manifestaciones de la enfermedad. Link <https://www.topdoctors.es/diccionario-medico/dietoterapia>

Además de las dietas terapéuticas básicas y que se asocian directamente al tratamiento de enfermedades concretas, también se puede considerar dieta terapéutica aquella que tiene como objetivo mejorar las condiciones o capacidades físicas de las personas. La pauta de la dieta de un deportista: previa a la práctica deportiva intensiva puede ser un elemento clave para mejorar el rendimiento. Link: <https://recuperat-ion.com/blog/dietas-para-deportistas/>

Según estudio Nutrición e Hidratación en el Deportista de Alto Rendimiento. Al contrario de lo que se pudiera suponer, el deportista de alto rendimiento debe tener un control

importante sobre su alimentación. Una adecuada cantidad, calidad y distribución de los alimentos en los hábitos del deportista son fundamentales para la obtención del éxito en sus competencias.

Link: <http://nutricionyvida.cl/nutricion-e-hidratacion-en-el-deportista-de-alto-rendimiento/>

Para tratar y/o controlar algunas enfermedades se pautan dietas terapéuticas, en algunos casos la dieta podría ser la solución para determinadas anomalías y en otros, será complementaria a un tratamiento específico impuesto por el médico, se debe tener en cuenta la fase en la que se encuentra la patología del paciente e ir adecuando la dieta según la evolución del paciente.

1.-Dietas con función terapéutica: Son las que están definidas para tratar enfermedades relacionadas con una nutrición inadecuada por falta de nutrientes específicos o por intolerancia de algún componente. Aquí encontraríamos las dietas para tratar enfermedades como el escorbuto (falta de vitamina C), el raquitismo (falta de vitamina D) o la anemia ferropénica (falta de hierro). También se consideran dentro de este grupo las dietas que eliminan algún componente específico como el gluten (*celiaquía*), la lactosa (intolerancia a la lactosa) o las que suprimen alimentos específicos que pueden causar alergia a algunas personas. En general, si se sigue la dieta indicada de forma rigurosa se puede recuperar el óptimo estado de salud y mantener una correcta calidad de vida ajustando la dieta a la realidad y a los requerimientos individuales.

2.-Dietas que complementan tratamientos: La dieta en estos casos sería un elemento complementario y necesario para tratar algunas enfermedades a través de fármacos u otras estrategias terapéuticas. En este grupo encontraríamos las dietas para tratar la Diabetes, disfunciones renales o algunos tipos de cáncer. En la dieta para tratar la diabetes es básico controlar el aporte de Hidratos de Carbono, se distribuyen a lo largo del día en forma de raciones y se debe suprimir el consumo de azúcar simple. La dieta se debe seguir de forma precisa ya que se complementa con una pauta de insulina. Para disfunciones renales la dieta es un elemento imprescindible, el objetivo es frenar el deterioro de la función renal y controlar los electrolitos en sangre, sobretodo sodio y potasio. La dieta en algunos casos de cáncer puede ser muy importante para prevenir situaciones de malnutrición severa o la suplementación ante la inapetencia de

determinados tipos de alimentos. En estos casos, la dieta sería un complemento imprescindible para asegurar el óptimo estado de salud, no tienen una función concreta si se utiliza como elemento ajeno al tratamiento, pero, cuando se pauta de forma complementaria permite asegurar el óptimo estado de salud del paciente.

3.-Dietas para mejorar condiciones: La dieta hipocalórica es una dieta equilibrada y variada en la que se controla el aporte calórico, es la dieta indicada para bajar de peso. En casos de sobrepeso, junto a una pauta de ejercicio específica, se indicaría como elemento principal, en el tratamiento de la obesidad la dieta es un elemento importante pero no el único, a menudo se puede complementar con algún fármaco, tratamiento psicológico o actividad física.

Link:<https://www.deustosalud.com/blog/dietetica-nutricion/que-son-dietas-terapeuticas#:~:text=Dietas%20con%20funci%C3%B3n%20terap%C3%A9utica,por%20intolerancia%20de%20alg%C3%BAAn%20componente>

La dietoterapia es la parte de la dietética que se ocupa de las dietas terapéuticas. En muchas situaciones o patologías es necesario modificar la alimentación del paciente, tanto si la dieta forma parte activa del tratamiento como si no.

Objetivos de las dietas terapéuticas:

1. Dieta como único tratamiento de la enfermedad.
2. Dieta como parte del tratamiento, junto con los fármacos.
3. Dieta para prevenir la aparición de síntomas.
4. Dieta en la que hay que excluir algunos alimentos o nutrientes.
5. Dieta presentada de forma o textura determinadas (dietas líquidas, blandas).

Toda dieta terapéutica tiene que ser una dieta equilibrada con una o varias modificaciones en función de unas necesidades individuales específicas (puntuales o crónicas). Es decir, la dieta tiene que nutrir adecuadamente, ayudar a curar o compensar la enfermedad y evitar la aparición de síntomas.

Las modificaciones pueden ser:

– Cualitativas. Sobre las bases de una dieta equilibrada, permitir/limitar o moderar/desaconsejar determinados alimentos. No es necesario cuantificar. El paciente prepara y confecciona su dieta.

– Cuantitativas. Es necesario cuantificar y valorar el contenido en energía y nutrientes de la dieta programada.

Y pueden afectar a: Nutrientes, Alimentos, Formas culinarias, Textura, etc.

Se pueden modificar aspectos nutricionales o sensoriales: Energía: Dietas hipo- e hipercalóricas. Hidratos de carbono: Modificar la proporción o excluir alguno de ellos. Lípidos: Modificar cantidad y/o calidad. Proteínas: dietas hipo- e hiperproteicas y tipo de proteína. Minerales / vitaminas (aumentar o limitar) (sodio, potasio, calcio, etc.). Coccción, condimentación, textura, temperatura, volumen, ritmo horario. Etc.

Las dietas terapéuticas tienen que estar individualizadas, tratando de comprobar la tolerancia del paciente y minimizando las posibles restricciones que podrían empeorar el cuadro de malnutrición, cuando exista, o la propia enfermedad. Para ello, es necesario realizar una Historia Dietética y Nutricional. La dieta debe ser amplia y flexible, adaptándose a las circunstancias del paciente. Es importante, siempre que sea posible, no modificar demasiado los hábitos alimentarios del paciente, contribuyendo a aumentar la aceptación y la adherencia a la dieta.

Link:<https://www.ucm.es/data/cont/docs/458-2018-10-31-cap-21-dise%C3%B1o-dietas-2015.pdf>

Las terapias dietéticas están especialmente diseñadas y prescritas por razones médicas y / o nutricionales generales. Objetivo de la dietoterapia: Los principales problemas de salud de hoy en día son cada vez más el resultado de afecciones agudas y crónicas relacionadas con la mala nutrición y / o el consumo excesivo. Una gran proporción de enfermedades coronarias y cancerígenas se pueden atribuir a hábitos alimentarios poco saludables y a la obesidad. Las enfermedades crónicas continúan aumentando debido a factores como el aumento de la obesidad en la población. La dietoterapia promueve una selección equilibrada de alimentos vitales para la buena salud. Al combinar alimentos apropiados para cada individuo y beber suficiente agua, uno puede ayudar a mantener la mejor salud posible. Comer una dieta adecuada es fundamental para la salud de las

personas, especialmente para los grupos con necesidades médicas y dietéticas especiales y las poblaciones afectadas por la desnutrición. La dietoterapia individualizada puede proporcionar al paciente una visión importante de las enfermedades relacionadas con los alimentos y la importancia de la educación sobre cómo los diversos nutrientes (proteínas, carbohidratos, grasas). La terapia dietética se puede adaptar para satisfacer las necesidades de tratamiento de los pacientes en el diagnóstico de enfermedades específicas, puede ayudar a reducir las complicaciones y / o los efectos secundarios, y puede mejorar el bienestar general. Se debe prescribir una dieta específicamente para cada individuo. Las personas que tienen afecciones médicas o que son sensibles a ciertos alimentos deben ser muy cautelosas con respecto a lo que comen.

Descripción: La nutrición es la ciencia relacionada con el uso del cuerpo humano de nutrientes y sustancias alimenticias. Las decisiones nutricionales adecuadas son importantes para la salud óptima de cada individuo. Esto es especialmente importante para aquellas personas con necesidades dietéticas específicas y enfermedades agudas o crónicas. Los nutrientes necesarios para mantener el crecimiento y la salud normales incluyen proteínas, carbohidratos, grasas, vitaminas y minerales. En estos nutrientes se incluyen ocho aminoácidos que el cuerpo no puede producir, pero que deben derivarse de proteínas, cuatro vitaminas liposolubles y 10 solubles en agua, 10 minerales y tres electrolitos.

Clases de nutrientes: Existen 6 tipos de nutrientes: Glúcidos, Lípidos, Proteínas, Vitaminas, Agua y Sales minerales. Cada uno cumple unas funciones distintas, aportando los elementos necesarios para nuestras células.

Tipos de alimentos: Los alimentos pueden agruparse ampliamente en panes y cereales; legumbres, tubérculos o raíces con almidón; vegetales y frutas; carne, pescado y huevos; leche y productos lácteos; grasas y aceites; y azúcares. Los panes y los cereales tienen un alto contenido de almidones (carbohidratos), pero los cereales integrales a menudo también suministran cantidades significativas de proteínas. Sin embargo, estos cereales deben consumirse junto con otros alimentos proteicos para suministrar todos los aminoácidos esenciales. La carne, el pescado y los huevos proporcionan todos los aminoácidos esenciales que el cuerpo necesita para construir sus propias proteínas.

Guía dietética: Se determinó una guía sobre la cantidad media de vitaminas y minerales que una persona necesita para mantenerse saludable, así como de la cantidad de macronutrientes. En los Estados Unidos, esta guía se llama the Dietary Reference Intakes (DRI). Las Pautas dietéticas para estadounidenses, publicadas por el USDA (United States Department of Agriculture) y los Servicios de salud, pueden proporcionar una visión general amplia de una buena nutrición. Proporcionan orientación basada en la ciencia para promover la salud y reducir el riesgo de enfermedades crónicas importantes a través de la dieta y la actividad física.

Estas pautas dietéticas incluyen estas recomendaciones básicas:

-Comer una variedad de alimentos; deja que "El plato saludable de Harvard"(la pirámide alimenticia es actualmente una referencia saludable de lo que debiéramos comer un poco antigua) guíe tus elecciones de comida: Control de peso, Estar físicamente activo todos los días, Comer una dieta baja en grasas saturadas (menos del 10% de las calorías totales) y colesterol (menos de 300 mg / día), y moderada en grasas totales (20-35% de las calorías totales), Limitar la ingesta de grasas y aceites con alto contenido de ácidos grasos saturados y grasas trans., Comer una variedad de vegetales y frutas y granos enteros, Comer una variedad de granos integrales, Comer azúcar con moderación, Usar sal con moderación, Si bebes alcohol, hacerlo con moderación; no más de dos bebidas por día de vino, cerveza o licores, Seguir las precauciones de seguridad del gobierno que se detallan en el paquete de alimentos para mantener la seguridad de los alimentos.

Requerimientos energéticos: Los carbohidratos, las proteínas y las grasas proporcionan energía en forma de calorías para alimentar el cuerpo para los procesos metabólicos, el crecimiento y la actividad. Cuando una persona consume tantas calorías cada día como las usa el cuerpo, está en un estado de equilibrio energético y no aumentará ni perderá peso. Cuando se comen más calorías de las que usa el cuerpo, el exceso de calorías se almacena a medida que aumenta la grasa y el peso. Por otro lado, cuando se consumen menos calorías de las que el cuerpo necesita, la grasa y los músculos almacenados se queman para obtener combustible y el peso disminuye. La cantidad de energía requerida depende de factores tales como el peso, el sexo, la edad y el nivel de actividad de un individuo, por lo que se debe hacer una estimación basada en estos parámetros.

Tipos de dietas: Dietas terapéuticas: son aquellas dietas que se necesitan para el tratamiento de determinadas enfermedades y que sirven para curarlas o compensarlas, a veces, como único tratamiento o como tratamiento combinado con otras medidas terapéuticas: Dieta modificada en calorías, Dieta modificada con fibra, Dieta modificada con proteínas, Dieta baja en colesterol, Dieta baja en grasas, Dieta libre de gluten, Dieta baja en purinas, Dieta baja en sal, Dieta baja en fenilalanina, Dieta para diabéticos.

Resultados: Cuando se siguen dietas especiales según lo prescrito, el resultado esperado es una mejor salud, con un menor riesgo de contraer muchas enfermedades. Sin embargo, depende del individuo implementar las modificaciones dietéticas necesarias. Si un paciente no sigue la guía dietética recomendada, entonces no se beneficiarán. Por lo general, se observan efectos moderados en la pérdida de peso o la reducción de los lípidos séricos (colesterol) a menudo debido al incumplimiento de las recomendaciones dietéticas proporcionadas por un dietista o médico. El resultado de cualquier terapia de dieta será mejor cuando se combina con ejercicio a menos que el paciente no pueda hacer ejercicio por razones médicas. Si los profesionales médicos prescriben la dieta adecuada, los resultados anormales son muy raros.

Roles del equipo de atención médica: Un profesional de nutrición certificado, como un dietista registrado (R.D.), debe ser visto para una evaluación dietética y asesoramiento dietético profesional antes de comenzar la terapia de dieta.

Link: <https://www.kapitalinteligente.es/que-es-la-dietoterapia/>

Por otro lado, Según el libro título: Nutrición y dietética, Autor: Editorial Vértice APA7, Vértice, E. (2010). Nutrición y dietética. Editorial Publicaciones Vértice.

Menciona A la hora de planificar una dieta se precisa:

Conocimiento de los grupos de alimentos. Manejar los principios de dieta equilibrada.

Conocer bien la patología sobre la que vamos aplicar la dieta. Conocer su cultura, gustos y preferencias del usuario. Valorar las características del paciente para el que confeccionaremos la dieta. Existen distintos tipos de dietas con los que nos podemos encontrar, dietas terapéuticas estándares, dietas terapéuticas especializadas, etc.

Dieta personalizada: son dietas terapéuticas con restricciones dietéticas múltiples por tanto de difícil elaboración (por ejemplo: alergia alimentaria, aversión alimentaria). Se debe detallar las indicaciones o comentarios necesarios para su elaboración. La dificultad en su elaboración, hace que no se pueda planear el menú para dos semanas como ocurre con otras dietas, ni tampoco su aplicación generalizada. Son elaboradas a diario por el dietista. En algunas enfermedades la dieta es un pilar muy importante del tratamiento médico, es por ello por lo que será el médico quien aconseje uno u otro tipo de dieta y la adapte a cada paciente, son las dietas terapéuticas especiales. Dieta Hiperproteica, Dieta Hiposódica, Dieta Hipercalórico, Dieta para protección gástrica, Dieta Blanda: ancianos o problemas al estómago, Dieta en la anemia, Dieta en la enfermedad Celíaca, Dieta en la Diabetes: sigue las pautas de la dieta equilibrada con algunas características propias como en el caso de la diabetes insulino dependiente asegurarse del horario de comidas, Dieta Hipocalórica, etc.

5.1.3.- **Servicios similares en el mercado y Procesos de producción.** se consideran investigaciones existentes acerca del negocio planteado con parámetros similares, por lo que sirven de referencia para ser adaptados y/o extrapolados ciertos resultados hacia el modelo actual, en similitud a un benchmarking.

Tabla 1: Proceso productivo de servicio similar

	HOSPITAL DR. GUSTAVO FRICKE SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES	 <small>HOSPITAL Dr. GUSTAVO FRICKE</small>
SERVICIO DE ALIMENTACION		
		
PROCEDIMIENTOS DE PREPARACION DE REGIMENES y DISTRIBUCION A PACIENTES HGF 2020		
OBJETIVOS Y ALCANCES	<p><u>Objetivo:</u> Entregar instrucciones de preparación de regímenes alimentarios a auxiliares de alimentación, para asegurar correctos procesos de operaciones preliminares, cocción, mantención y distribución de los diferentes alimentos e insumos utilizados en la Unidad Central de Producción.</p> <p><u>Alcance:</u> Unidad central de Producción. Auxiliares de alimentación. Nutricionistas de producción</p>	
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliares de alimentación - Nutricionistas de producción - Nutricionistas de bodega 	
PROCEDIMIENTO	<p><u>Entrega de insumos desde bodega a producción:</u> 1. Auxiliar de alimentación de bodega, debe entregar carro con insumos separado según régimen* a preparar a auxiliar de alimentación de producción dejando registro de todos los insumos entregados, Este carro debe ser previamente revisado por nutricionista de producción y/o bodega, asegurándose que los insumos estén con buenas características organolépticas y que sean entregados según sistema FEFO y/o FIFO según corresponda. * Carro dividido en régimen básico que comprende régimen papilla, régimen papilla sin residuos, régimen sin residuo, régimen líquido que es preparado por dos auxiliares de alimentación y en régimen liviano sin sal plato de fondo y plato principal (sopa y ensalada cada un día)</p>	

Operaciones Preliminares:

2. Auxiliar de alimentación debe trasladar insumos a área de operaciones preliminares, entregar insumos de régimen básico a las dos auxiliares correspondientes y de régimen liviano sin sal a las otras dos auxiliares correspondientes deben realizar lavado de manos, lavado de utensilios y limpieza de superficies a utilizar
3. Verificar que los insumos se encuentran en buen estado y eliminar aquellos con signos de daño, oxidación, pudrición o sobremadurez. Eliminar elementos extraños (tierra, insectos, etc.).
4. Limpieza: Lavar alimentos bajo agua fría, eliminando residuos superficiales. (prod. Cárneos, verduras y hortalizas, huevos y conservas)
5. Sanitización: Sanitizar alimentos incorporándolos en la solución sanitizante previamente diluido (según dilutor). Dejar actuar y controlar tiempo según indicaciones del proveedor. (Verduras, hortalizas y huevos)
5. Enjuague: Enjuagar alimentos bajo agua fría y deje escurrir.
6. Una vez realizado los pasos anteriores se procede a aplicar técnicas culinarias tales como picar verduras frescas según corresponda (zapallo, zapallo italiano) y/o producto carneo según corresponda (Carne o pollo). Otras verduras tales como papa, acelga, zanahoria, apio, betarraga son adquiridas preelaboradas.
7. En el caso de tener que elaborar hamburguesas se procede a mezclar atún, juren o carne según corresponda con verduras para luego armarlas.

Cocina caliente:

8. Una vez que los alimentos pasan por operaciones preliminares, pasan a cocina caliente en donde divididos según régimen a preparar.
9. Debe lavar manos, limpiar utensilios y superficies donde realizará la actividad.
10. Iniciar proceso de cocción y controlar tiempo de cocción según técnica elegida (horno convector, marmita u ollas), hasta lograr características organolépticas deseadas.
11. Retirar alimentos con guantes térmicos, si es que aplica.

Cocina fría:

12. Una vez que los alimentos pasan por operaciones preliminares, pasan a cocina fría en donde:
13. Debe lavar manos, limpiar utensilios y superficies donde realizará la actividad
14. Agregar aceite, sal y limón a gaveta con verdura destinada a ensalada de pacientes y porcionar en sus respectivos recipientes desechables.

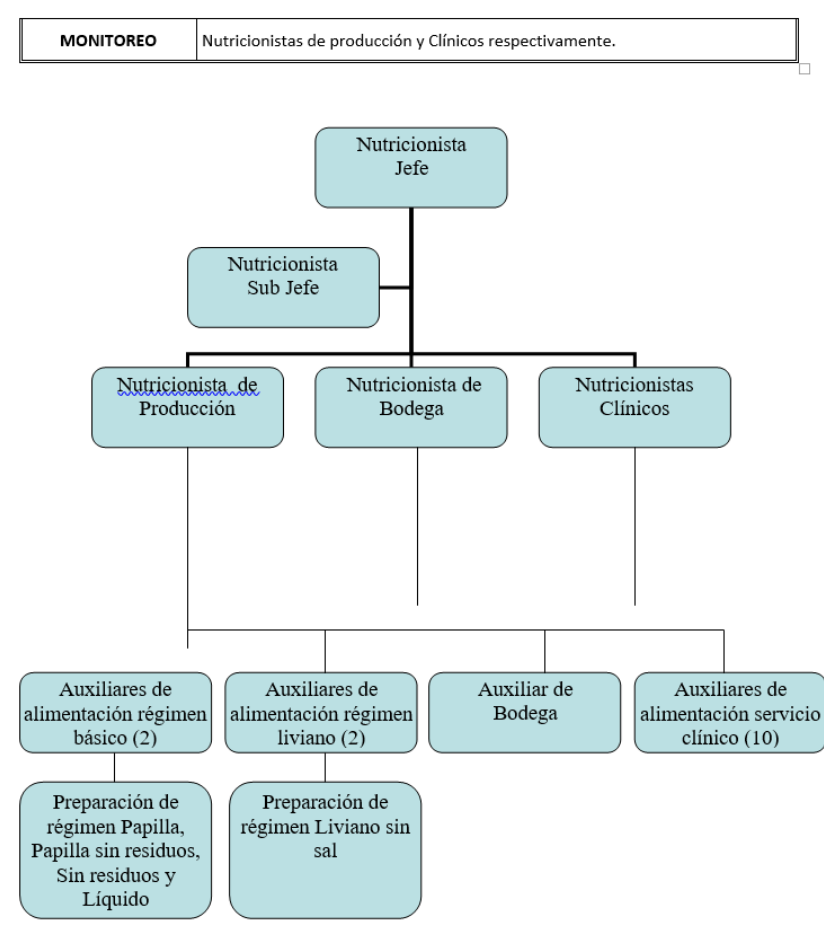
Distribución:

15. Lavar manos y limpiar utensilios, contenedores, línea de distribución y carros de transporte donde realizará la actividad.
16. Una vez finalizada la cocción de las preparaciones, disponer con guantes térmicos en contenedores o loncheros y baño maría para su posterior porcionamiento y distribución.
17. Por auxiliares de alimentación de cada servicio clínico.
18. Porcionar preparaciones en sus respectivos recipientes desechables
19. La distribución a pacientes se realiza por 2 auxiliares por servicio clínico en horario de 8 a 20 hrs. y por cada tiempo de comida.

Fuente: Hospital Gustavo Fricke, según solicitud de acceso a la información ley de transparencia

AO098T0000836.

Ilustración 1: Organigrama de servicio similar



Fuente: Hospital Gustavo Fricke, según solicitud de acceso a la información ley de transparencia AO098T0000836.

También existen empresas virtuales sin espacios físicos como “Eat Fit Chile”, como mejor no menos, trabajan con diferentes planes de alimentación mensuales entre los cuales puedes escoger: Quemador, Low carbs, Vegetariano, Pescetarian, Aumento, keto y Pauta nutricional. Entregan comidas desde desayuno hasta la cena, puedes tomar solo una comida o las 3. Son una empresa de comida saludable en la quinta región, desarrollan planes mensuales 100% adaptados a los objetivos de sus clientes según Instagram eat-fit-chile.

Otro Servicio de planes alimenticios: “Fit Food Chile” come limpio, vive sano, elaboramos comidas acordes a tu objetivo nutricional, gustos y despachos diarios a tu hogar, cuentan con una CENTRAL DE ALIMENTOS ubicada en la comuna de Macul, la central cuenta con 4 cámaras de frío, oficinas administrativas, sala de producción, emplate y cuarto de producto terminado, no cuentan con sala de ventas, para poder adquirir este servicio debes comprar de forma online a través de la página web.

Las comidas se envían de domingo a jueves a tu domicilio particular, no entregan a oficinas ya que el servicio de DELIVERY funciona entre las 17:00 y 22:00 horas.

¿Cuánto duran las comidas? La información está en la etiqueta de tu producto, ahí podrás ver tu nombre, plan contratado, restricciones, condiciones y fecha de la comida, la duración promedio de cada plato es de 2 a 3 días, siempre recomendaremos consumir el día para el cual fue preparada tu comida, no utilizamos preservantes ni conservantes artificiales.

Ilustración 2: Proceso de funcionamiento de servicio similar en el mercado.



Según Link: <https://fitfood.cl/>

Según plan de negocios de tesis de graduación, tema: Restaurante de comida típica “Pa’ Llevar”: El diseño del proceso de producción y/o servicios es el siguiente:

- Compra de materia prima, • Proceso de lavado, • Proceso de clasificación, • Procesar los alimentos (picar, cortar, etc.). • Proceso de cocción o evaporación Producto final
- Clasificación de producto final. • Venta del producto

Ilustración 3: Proceso de producción de servicio similar en el mercado.



Distribución: proceso de distribución. Costo de distribución Motorizado, sueldo de la persona (costos fijos) Tarinas, gasolina (costos Variables).

<file:///C:/Users/Rodrigo/Downloads/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-363.pdf>

Preparación para la dietoterapia: Antes de adoptar una dieta terapéutica, es necesario realizar una consulta con un médico especialista, durante la cual se recogen la anamnesis y la historia clínica del paciente. También es importante, en la medida de lo posible, tener en cuenta los gustos personales de este último: de lo contrario, la dietoterapia podría percibirse como una dieta de privación que resulta difícil de respetar a largo plazo. Además, en esta visita preliminar se miden el peso, la altura, la grasa corporal y la masa corporal magra, el índice de masa corporal, etc.

Link <https://www.topdoctors.es/diccionario-medico/dietoterapia>

Por otro lado, Según el libro título: Nutrición y dietética, Autor: Editorial Vértice

APA7, Vértice, E. (2010). Nutrición y dietética. Editorial Publicaciones Vértice.

La Planificación Alimentaria Nutricional se materializa en una minuta diaria, herramienta técnica que incorpora un listado de alimentos y/o preparaciones, la definición de tiempos de comida (desayuno, almuerzo once y cena) y el Aporte de Calorías y Nutrientes; con el propósito de dar cumplimiento a las normas internacionales de calidad alimentario nutricional y satisfacer los requerimientos del (los) individuo(s), para contribuir a mantener o recuperar su estado de salud.

También menciona: La planta física juega un rol importante para su correcto funcionamiento, la distribución arquitectónica debe permitir una secuencia funcional del trabajo en cada uno de los distintos flujos (personal, equipos y materia prima), impidiendo el cruce o retroceso en los procedimientos (flujo unidireccional). Los Servicios de Alimentación se consideran de alto riesgo de incendio por la alta carga de combustible, razón por la que deberán estar separadas de las áreas de atención a clientes y estructuras resistentes al fuego. La separación se hará tanto en el plano vertical como horizontal. Además de disponer de superficies necesarias y adecuadas para las tareas que se desarrollan en cada sección, deberá facilitar la operación de los equipos e impedir el hacinamiento de faenas (DS 977 y sus modificaciones). Corresponderá a la Autoridad Sanitaria Regional verificar el cumplimiento de los requerimientos indicados, así como exigir las certificaciones correspondientes a otros organismos.

La estructura de la planta física donde se ejecutan los procesos de producción de alimentos; juega un rol fundamental en la calidad nutricional y sanitaria del producto y finalmente en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes. En su diseño se debe contemplar las superficies requeridas para el desarrollo de cada una de las tareas, acciones y procedimientos; llevados a cabo según normas nacionales e internacionales de aseguramiento de la calidad, con un flujo unidireccional de la línea productiva; clara separación de áreas limpias de aquellas de mayor contaminación; así como el estricto cumplimiento de las disposiciones del Reglamento Sanitario de los Alimentos de nuestro país. El área espacial requerida por el centro de producción, estará determinada por el volumen de producción diaria, no obstante, al margen de su clasificación, deberá considerar un mínimo de tres áreas.

Ilustración 4: Flujo básico de producción.



El Servicio de alimentación y nutrición deberá contar con la maquinaria y equipo necesarios para su producción, los que deberán ser acorde a su función, al volumen de producción y técnicamente operables, a fin de racionalizar los procesos y optimizar el recurso humano. (libro título: Nutrición y dietética, Autor: Editorial Vértice APA7, Vértice, E. (2010). Nutrición y dietética. Editorial Publicaciones Vértice).

Proceso para la realización de la dieta individualizada: Diagnóstico; Prescripción dietética (adaptada por el dietista al paciente); Anamnesis (Conjunto de datos que se recogen en la historia clínica de un paciente con un objetivo diagnóstico.); Historia dietética, consumo de alimentos y valoración del estado nutricional; Definir las necesidades nutricionales de la persona y establecer los objetivos dietéticos; Elaborar las pautas dietéticas, el tipo de régimen (alimentos, raciones), menús y recetas; Motivar al paciente, explicar y educar respecto a la dieta prescrita (paciente y familia); Evaluación y seguimiento: o Adaptaciones para una mejor adherencia o Modificaciones del régimen según evolución clínica.

Link:<https://www.ucm.es/data/cont/docs/458-2018-10-31-cap-21-dise%C3%B1o-dietas-2015.pdf>

Preparación de una dietoterapia: Se requiere una estimación efectiva de la dieta de un individuo para proporcionar asesoramiento y orientación dietética. A pesar del tipo de dieta, todos los alimentos deben prepararse adecuadamente. Esto incluye un tiempo de cocción adecuado y un almacenamiento adecuado. Algunas dietas deben introducirse gradualmente. Link: <https://www.kapitalinteligente.es/que-es-la-dietoterapia/>

5.2 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

Establecer el marco teórico sobre el conocimiento actual de la investigación planteada.

El incremento en las enfermedades según estudios cada día va en aumento, como ya lo hemos señalado, y existen una infinidad de enfermedades con tratamientos nutricional, en algunos casos la dieta podría ser la solución para determinadas anomalías, y en otros, será complementaria a un tratamiento específico impuesto por el médico. Unas tienen mayores beneficios que otras estos tratamientos. Dado que existen muchas enfermedades con tratamientos nutricional, en base al material analizado sobre este estudio, el servicio se enfocará globalmente en las que tengan mayor relevancia, tanto en la cantidad de personas hospitalizadas anualmente y en las que tienen mayores beneficios estos tratamientos, o según la demanda lo cual se definirán en el estudio de mercado más adelante.

La dietoterapia individualizada puede proporcionar al paciente una visión importante de las enfermedades relacionadas con los alimentos y la importancia de la educación sobre cómo los diversos nutrientes (proteínas, carbohidratos, grasas). Se puede adaptar para satisfacer las necesidades de tratamiento de los pacientes en el diagnóstico de enfermedades específicas, puede ayudar a reducir las complicaciones y / o los efectos secundarios, y puede mejorar el bienestar general. Se debe prescribir una dieta específicamente para cada individuo

Para planificar una dieta se precisa: Primero el conocimiento de los grupos de alimentos. Tipos de alimentos: Los alimentos pueden agruparse ampliamente en panes y cereales; legumbres, tubérculos o raíces con almidón; vegetales y frutas; carne, pescado y huevos; leche y productos lácteos; grasas y aceites; y azúcares. Es necesario cuantificar y valorar el contenido en energía y nutrientes de la dieta programada. A pesar del tipo de dieta, todos los alimentos deben prepararse adecuadamente, esto incluye un tiempo de cocción adecuado y un almacenamiento adecuado. Además, la cantidad de energía requerida depende de factores tales como el peso, el sexo, la edad y el nivel de actividad de un individuo, por lo que se debe hacer una estimación basada en estos parámetros.

Segundo manejar los principios de dieta equilibrada: En algunas enfermedades la dieta es un pilar muy importante del tratamiento médico, es por ello por lo que será el médico quien aconseje uno u otro tipo de dieta y la adapte a cada paciente, son las dietas terapéuticas especiales, es decir, dieta personalizada, son dietas terapéuticas con restricciones dietéticas múltiples por tanto de difícil elaboración. Se debe detallar las indicaciones o comentarios necesarios para su elaboración.

Las dietas con función terapéutica: Son las que están definidas para tratar enfermedades relacionadas con una nutrición inadecuada por falta de nutrientes específicos o por intolerancia de algún componente. Aquí encontraríamos las dietas para tratar enfermedades como la anemia ferropénica (falta de hierro). También se consideran dentro de este grupo las dietas que eliminan algún componente específico como el gluten (celiaquía), la lactosa (intolerancia a la lactosa) o las que suprimen alimentos específicos que pueden causar alergia a algunas personas.

Las dietas que complementan tratamientos: La dieta en estos casos sería un elemento complementario y necesario para tratar algunas enfermedades a través de fármacos u otras estrategias terapéuticas. En este grupo encontraríamos las dietas para tratar la Diabetes, disfunciones renales o algunos tipos de cáncer. En la dieta para tratar la diabetes es básico controlar el aporte de Hidratos de Carbono, se distribuyen a lo largo del día en forma de raciones y se debe suprimir el consumo de azúcar simple. La dieta se debe seguir de forma precisa ya que se complementa con una pauta de insulina.

Las dietas para mejorar condiciones: La dieta hipocalórica es una dieta equilibrada y variada en la que se controla el aporte calórico, es la dieta indicada para bajar de peso, en el tratamiento de la obesidad la dieta es un elemento importante pero no el único, a menudo se puede complementar con algún fármaco, tratamiento psicológico o actividad física.

Es fundamental conocer bien la patología sobre la que vamos aplicar la dieta. El médico especialista crea un programa dietético personalizado para adaptar la dieta al estilo de vida y al estado de salud del paciente. Dependiendo de la patología que padezca, se excluyen los alimentos que causan daño, mientras que se incluyen los que pueden curar o prevenir las manifestaciones de la enfermedad.

Valorar las características del paciente para el que confeccionaremos la dieta, conocer su cultura, gustos y preferencias del usuario: Es necesario realizar una ficha para cada paciente, una Historia Dietética y Nutricional. La dieta debe ser amplia y flexible, adaptándose a las circunstancias del paciente. Es importante, siempre que sea posible, no modificar demasiado los hábitos alimentarios del paciente, contribuyendo a aumentar la aceptación y la adherencia a la dieta. También es importante, en la medida de lo posible, tener en cuenta los gustos personales, de lo contrario, la dietoterapia podría percibirse como una dieta de privación que resulta difícil de respetar a largo plazo.

Para el diseño de líneas de producción se diferencian según tipo de enfermedad como base, pero en este estudio nos enfocamos a la dieta personalizada, dietas terapéuticas con restricciones dietéticas múltiples por tanto de difícil elaboración en las cuales se debe detallar las indicaciones o comentarios necesarios para su elaboración por usuario. La dificultad en su elaboración, hace que no se pueda planear el menú para dos semanas como ocurre con otras dietas, ni tampoco su aplicación generalizada. Son elaboradas a diario por el dietista. Pero estableceremos las dietas tipo según las enfermedades, estándares y una vez ahí la personalizaremos en el producto final.

La Planificación Alimentaria Nutricional se materializa en una minuta diaria, herramienta técnica que incorpora un listado de alimentos y/o preparaciones, la definición de tiempos de comida (desayuno, almuerzo once y cena) y el Aporte de Calorías y Nutrientes; con el propósito de dar cumplimiento a las normas internacionales de calidad alimentario nutricional y satisfacer los requerimientos del (los) individuo(s), para contribuir a mantener o recuperar su estado de salud.

La distribución arquitectónica debe permitir una secuencia funcional del trabajo en cada uno de los distintos flujos (personal, equipos y materia prima), impidiendo el cruce o retroceso en los procedimientos (flujo unidireccional).

El estudio que se presenta plantea un modelo de negocios para el emprendimiento de un centro industrial de preparación y entrega de comida a pacientes domiciliarios. En Valparaíso, no existen empresas físicas que se dediquen a la preparación de dietoterapia con entrega a domicilio, por lo general solo en centros hospitalarios, en los Centros Deportivo Alto Rendimiento (CDAR) y en la ciudad de Santiago existen empresas

similares como “Fit Food Chile”, que elaboran comidas acordes a tu objetivo nutricional, gustos y despachos diarios al hogar, solo funciona de las 17:00 horas hasta las 22:00 horas.

El Servicio de alimentación y Nutrición deberá contar con la maquinaria y equipo necesarios para su producción, los que deberán ser acorde a su función, al volumen de producción y técnicamente operables, a fin de racionalizar los procesos y optimizar el recurso humano.

El proceso productivo de un servicio de comida normal para llevar: Compra de materia prima. Proceso de lavado. Proceso de clasificación. Procesar los alimentos (picar, cortar, etc.). Proceso de cocción o evaporación Producto final. Clasificación de producto final. Venta del producto. El cual se adaptará al objetivo de este proyecto: teniendo en consideración lo siguiente: La estructura de la planta física donde se ejecutan los procesos de producción de alimentos; En su diseño se debe contemplar las superficies requeridas para el desarrollo de cada una de las tareas, acciones y procedimientos; llevados a cabo según normas nacionales e internacionales de aseguramiento de la calidad, con un flujo unidireccional de la línea productiva; clara separación de áreas limpias de aquellas de mayor contaminación; así como el estricto cumplimiento de las disposiciones del Reglamento Sanitario de los Alimentos de nuestro país. El área espacial requerida por el centro de producción, estará determinada por el volumen de producción diaria, no obstante, al margen de su clasificación, deberá considerar un mínimo de tres áreas. (Ver: Ilustración 4. Flujo básico de producción).

6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

La propuesta metodológica se desarrollará en fases que responden a los objetivos específicos establecidos en el capítulo 3, se estructuran en función de establecer cuáles serán los pasos necesarios, aplicando métodos y técnicas para poder lograr de modo secuencial el pleno desarrollo de estas fases:

Fase 1.- Identificar y conocer los distintos tipos de enfermedades que tengan tratamientos relacionados con las dietas(EA): Mediante una revisión teórica de estudios previos de enfermedades existentes poco comunes hasta las más frecuentes con tratamientos de dieta y beneficios para los pacientes. La fase inicial se explica y desarrolla en antecedentes del estudio del arte. Se realizó esta búsqueda de evidencia mediante la web de diferentes fuentes de información.

Fase 2.- Proponer catálogos de régimen alimentarios o dietas construidos en base a pautas y recomendaciones nutricionales (EA): La técnica para el logro de este objetivo es mediante estudios anteriores sobre dietoterapia que son pautas dietéticas de nutricionista profesional indicando las recomendaciones necesarias, se realizó una búsqueda en libros y web.

Fase 3.- Diseñar líneas de producción con bases diferenciadoras en plan industrial según tipos de enfermedades (EA): La técnica para el logro de esta fase es búsquedas de estudios y modelos anteriores en la web sobre servicios similares en el mercado y Procesos de producción, donde definen los procedimientos en negocios industriales similares.

Fase 4.- Establecer el marco teórico sobre el conocimiento actual de la investigación planteada. 5.2 (MT): La técnica para el logro de este objetivo es analizar estudios anteriores relacionados al tema y definir un marco teórico resumiendo los antecedentes recopilados y adaptarlos a este estudio y objetivo general, modificando y tomando en cuenta solo los relevantes mediante todos los antecedentes del estado del arte se establece un modelo teórico. Se establecen aspectos o características fundamentales recomendadas y prescindibles.

Fase 5.- Establecer la pauta metodológica necesaria para el diseño de un emprendimiento de menús personalizados para personas con requerimientos nutricionales especiales: La técnica para el logro de este objetivo es. desarrollar de modo real el modelo de negocios. A través de encuestas, entrevistas y revisión sistemáticas en buscadores como Pludmed, Google scholar y otras webs gráficas y textos que testimonien el diseño de un emprendimiento de menús personalizados para personas con requerimientos nutricionales especiales.

Fase 5.1.- Evaluar la prefactibilidad del negocio: Evaluar la prefactibilidad de un. Modelo de negocios para el emprendimiento de un centro industrial de preparación de comida a pacientes domiciliarios en Valparaíso. con el propósito de ser una alternativa atractiva tanto social como económico-financiera, frente a las necesidades de pacientes domiciliarios.

Paso 5.2.- Realizar un Estudio de mercado: Realizar un análisis del mercado a nivel externo, que permita identificar el grado de competitividad del sector, visualizando las potenciales oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Y desarrollar una propuesta a un sistema de comercialización y estrategias de marketing basado en la herramienta “Mix de marketing”, que permitan introducir el servicio al mercado.

Paso 5.3.- Realizar un estudio técnico-administrativo legal: Presentar información relevante para el estudio que permita evaluar y determinar los costos asociados, proponiendo ciertas directrices económicas para el desarrollo del mismo y para la evaluación de prefactibilidad.

Paso 5.4.- Realizar un estudio económico financiero: Para ello, es necesario presentar flujos de caja que incorporen inversiones, ingresos, costos y gastos determinados en el proyecto y que permitan finalmente entregar alguna recomendación final de inversión de acuerdo a indicadores financieros de rentabilidad utilizados para estos efectos.

Fase 6.- Establecer tipos de resultados diferenciados según el nivel práctico o profesional, nivel teórico, y nivel personal: El método para el logro de este objetivo es establecer resultados del estudio y diferenciarlos según niveles prácticos, teóricos,

personal según experiencia de vida y profesional según los conocimientos estudiantiles adquiridos.

Fase 7.- Producir conclusiones y recomendaciones para un modelo de negocio altamente personalizado y específico en el sector de comida de dieta.

La técnica para el logro de este objetivo es concluir y hacer recomendaciones según los resultados obtenidos.

Luego se señalará mediante un diagrama, el orden de esta estructura aplicando una línea de tiempo en este caso los días de elaboración de cada una de las fases:

Tabla 2: Diagrama de flujo:

Fases	Dias de elaboración
FASE 1	8
FASE 2	10
FASE 3	7
FASE 4	20
FASE 5	70
FASE 6	30
FASE 7	20
Total	165

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo estimado para la realización de este estudio será de aproximadamente 165 días en total, cumpliendo tanto objetivo general como los objetivos específicos. Se determina una línea teórica referente a las etapas, separándolas en fases a realizar estructuralmente.

7. Aplicación Metodológica

Las fases 1, 2, 3 y 4 no se desarrollarán aquí, porque están logradas previamente en el capítulo N°5 entre las páginas 08 a la 32, las cuales nos permitieron establecer lineamientos teóricos establecidos mediante un modelo.

7.1. Establecimiento de la pauta metodológica

La técnica para el logro de este objetivo es. desarrollar de modo real el modelo de negocios. A través de encuestas, entrevistas y revisión sistemáticas en buscadores como Pludmed, Google scholar y otras webs gráficas y textos que testimonien el diseño de un emprendimiento de menús personalizados para personas con requerimientos nutricionales especiales. El desarrollo metodológico se guía en lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), en su libro “Metodología de la Investigación”, considerando un estudio cuantitativo para el levantamiento de información del mercado.

7.1.1. Levantamiento de variables

Las variables de estudio son las reportadas por la revisión bibliográfica. No obstante, las preguntas son elaboradas por quien ejerce como autora de la investigación para obtener información del consumidor, cliente y mercado.

Las variables a considerar se clasifican en la tabla siguiente:

Tabla 3: Variables a considerar

Clasificación	Variables
Sociodemográficas	Edad Género Residencia Ingresos
Comportamentales	Rigurosidad del tratamiento Uso de delivery Cantidad de comidas diarias Frecuencia de uso Horario de comida Lugar de comida Uso de tecnologías
Estilo de vida	Patologías preexistentes Tipo de dieta

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Diseño de la investigación

Para el diseño de la investigación, se consideran como hitos los objetivos específicos, puestos que estos dan cumplimiento al objetivo general.

En primer lugar, se realiza levantamiento de información de fuentes secundarias a partir de la revisión bibliográfica. Esto permite tener las aproximaciones metodológicas con las cuales abordar el estudio empírico, junto con levantar hipótesis o abrir líneas de investigación.

Posteriormente, se procede a estructurar el instrumento de recolección de datos y se repasan los objetivos de la investigación. En este caso, se estructura la aplicación de una

herramienta acorde a la génesis de un estudio cuantitativo y de alcance descriptivo, por lo que debe cuantificar y expresar en números las principales características de las personas.

A fin de evitar pérdidas de información por sesgo de la investigadora, se realiza una aplicación de prueba a un grupo reducido de personas, específicamente 15, quienes otorgan sus apreciaciones y permiten una retroalimentación correctiva para publicar el instrumento de recolección definitivo. Entre las observaciones, se modifica el planteamiento de preguntas y aclaración de conceptos, como “servicio a domicilio” por “delivery” y “lugar de residencia” por “sector de vivienda”.

7.1.3. Definición de la muestra

El método de muestreo para la aplicación del instrumento es del tipo no probabilístico, no aleatorio y por conveniencia, esto implica que la selección de los participantes es netamente por accesibilidad, siendo el criterio de selección su respuesta de los mismos ante la solicitud de incorporar sus visiones al estudio y no por cuestiones estadísticas. Es decir, que el criterio de selección de los individuos depende claramente de la posibilidad de acceder a ellos (Carrasco, 2000).

La muestra se calcula acorde a las cifras del último censo 2017 elaborado por el Instituto nacional de estadísticas (INE), considerando la población total de las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Villa Alemana y Quilpué, cuyo valor es de 951.311 personas considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza de 95%. Cabe destacar que se considera una probabilidad del 60% de presentar interés y preocupación por conceptos como el bienestar, vida sana y ejercicio, auto caracterizándose como personas con vida saludable y, por ende, parte de los consumidores objetivo.

Tabla 4: Cálculo de la muestra

Ítem	Valor	Formula aplicada
Z	1,96	$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$
N	951.311	
P	0,6	
Q	0,4	
E	0,05	
N	369	

Este cálculo de muestra para población finita, requiere al menos 369 individuos para conseguir resultados extrapolables que bajo precepto estadístico, serían representativos de la población. No obstante, se calcula con un 90% de confianza y 10% de error aceptable, con un total de 65 individuos, siendo el rango entre 65 a 369 como deseable para la muestra, puesto que es posible flexibilizar el nivel de confianza de los resultados en hasta 10% considerando el carácter de estudio de prefactibilidad a nivel académico.

7.1.4. Recolección de datos

El instrumento seleccionado corresponde a una encuesta (anexo 2) disponible durante un horizonte temporal de 30 días para la toma de observaciones.

La recolección de datos se realiza mediante la herramienta Google Forms, donde se ingresa el cuestionario y puede ser respondido por cualquier usuario que reciba el link. Esto conlleva el riesgo de adquirir información de sujetos que no son de interés para la investigación y caigan en los criterios de exclusión y, por ende, desvirtúen los resultados generales, por lo que se realizan filtros respecto lugar de residencia en el ingreso al formulario, lo que permite mantener el cuidado de la muestra.

Estos datos son descargados en una planilla .XLS, útil para ingresar en Excel y otros softwares de análisis de datos, que permiten dar cumplimiento a los objetivos específicos.

7.1.5. Análisis de los datos

Finalmente, los datos son analizados mediante programas computacionales que permiten cálculos matemáticos, en este caso Excel puesto que permite un análisis de estadística descriptiva.

7.1.6. Presentación de resultados

A través de gráficos de torta demostrando las proporciones de las selecciones o bien, gráficos de barra en el caso de selección de conceptos, se presentan los datos recolectados y procesados mediante Excel para ser analizados bajo la observación y discusión crítica, identificando posibles causalidades en fuentes secundarias y concluyendo con el análisis de los consumidores y/o clientes.

7.2. - Evaluar la prefactibilidad del negocio: Modelo de negocio.

Para la determinación de prefactibilidad, se requiere determinar el modelo de negocios como tal, a fin de ser evaluado en función del contexto y mercado.

A continuación, se presenta el modelo CANVAS, el cual tiene como fin, analizar los diferentes tipos de modelo y cuál es el mejor a utilizar convalidando la idea de negocio con las circunstancias del medio. El enfoque principal de este modelo es la formulación de la propuesta de valor, a través de elementos internos del negocio (Socios clave, Actividades Clave, Recursos Clave y Estructuración de costos) en conjunto con elementos de cara al cliente (Canales de venta, Segmento objetivo, Relación con los clientes y Estructura de Ingresos).

7.2.1. Propuesta de valor.

Brindar un servicio de alimentos personalizados al cliente, dependiendo de la indicación médica, utilizando un packaging sustentable y/o reciclable, mediante el cual se realiza un seguimiento del perfil del cliente, en base un modelo de negociación directo con el cliente, el cual se hace cargo de los pagos del servicio y cumplimiento del contrato, por lo cual asegura un ingreso mensual, dependiendo de los requerimientos médicos que necesita el cliente.

7.2.2. Aspectos internos del negocio

A continuación, se presentan los segmentos de claves de la empresa específicamente los aspectos internos del negocio los cuales son:

a) Socios Claves

Se determina como socio clave a toda institución, entidad, organización o persona que permita se pueda concretar la propuesta de valor, en este caso:

- Proveedores de insumos, acorde a lo que requiera el cliente, asegurando una mejora en los costos y permanente stock de productos.
- Plataforma de gestión de despacho, el cual respaldará la gestión, una vez que el producto sea enviado, mantendrá un seguimiento del producto, validando su entrega al cliente. En caso de retrasos o conflictos poder analizar los diversos factores que influyeron en el retraso.
- Empresa colaborativa para el despacho del producto final, a fin de encontrar colabores que realicen repartos en base a comisiones, ampliando la zona de entrega.
- Convenios con clínicas y centros médicos, a fin de identificar potenciales clientes y base de datos para la empresa.

b) Actividades Claves

Corresponde a las actividades nucleares y las cuales contribuyen a la prestación de la propuesta de valor, es imprescindible que estas actividades formen parte del quehacer de la organización y, en consecuencia, no es posible tercerizar su ejecución.

- Servicio de gestión de Convenios: se enfocará en la búsqueda de potenciales convenios con centros médicos en lugares estratégicos donde se encuentre el mayor porcentaje de público objetivo de la empresa.
- Publicidad: se enfoca en la planificación de la publicidad en la página propia de empresa y diversos canales de publicación de alimentación sana incluyendo redes sociales.
- Servicio de compra, se detalla cada producto que se envía al cliente, con sus características que posee, el valor asignado, de esta manera el cliente posee claridad de lo que está comprando y consumiendo.

- Servicio de atención al cliente, se enfoca en el personal que trata al cliente, el cual debe reflejar los valores de la empresa, este debe cumplir ciertos requerimientos con el fin de poder representar la marca de manera óptima, representando seguridad y confianza del servicio, entregando una agradable experiencia de compra al cliente.
- Servicio de seguimiento: A través de convenios y base de datos propia, se podrá conocer el perfil del cliente y entregar recomendaciones de lo que puede consumir, asesorado por un profesional de la nutrición entregando una alternativa válida en caso de querer reemplazar el producto recomendado.

c) Recursos Claves

Los recursos clave en el caso de centro industrial de preparación y entrega de comida, corresponde principalmente a:

- Propiedad: Se identifica la adecuada según los requerimientos que se necesitan para la producción y despacho de los alimentos, incluyendo bodega, este debe cumplir con las normas sanitarias correspondientes y ser capaz de ser equipada con los implementos necesarios para la producción y conservación de los productos, ajustándolo a la logística que requiere el negocio.
- Contrato: A fin de garantizar el espacio y el cuidado de la propiedad ya sea mediante un contrato de arriendo o un contrato de compra de la propiedad. En referencia a los convenios estos gestionarlos de manera adecuada, cumpliendo las estipulaciones previamente realizadas con los centros médicos, clínicas y repartidores.

d) Estructuración de Costos

En cuanto a los costos fijos, se determina el gasto de administración, remuneraciones del personal básico, arriendo de oficina y/o dividiendo y la mantención del sitio web, campañas publicitarias.

Con respecto a los costos variables, están los asociados a las reparaciones, ambientación y acondicionamiento del recinto.

Además, se consideran costos variables la compra de insumos ya que este depende de la cartera de clientes mensualmente.

7.2.3. Aspectos externos del negocio.

a) Segmento de Clientes

El segmento socioeconómico objetivo corresponde al AB, C1a, C1b, C2, apuntando a la población ubicada en la V región, el cual tenga orientación hacia alimentación saludable, ya sea por sustentabilidad y consumo consciente, como el cliente que inicie este proceso de alimentación saludable por recomendación médica.

La segmentación del mercado objetivo se define con criterio geográficos y socioculturales de todas las edades, geográficamente, son pacientes domiciliarios de las comunas de Valparaíso, Viña del mar, Concón, Villa Alemana y Quilpué.

b) Canales de Venta

Los canales corresponden a la forma de comunicación, distribución y ventas entre la empresa y el cliente, dicho lo anterior se define que:

- Distribución: Despacho a domicilio y/o despacho para llevar
- Ventas: Esta puede ser presencial y modo online mediante la página.

Como medida de contingencia, se potencia la publicidad en diversos medios de comunicación para captar clientes fuera de segmento en caso de detectar baja en la demanda.

c) Relaciones con los clientes

La relación con el cliente corresponde de manera directa o indirecta, este ultima corresponde a convenios establecidos con los centros médicos y clínicas, el cual en ambos se entrega una atención personalizada a cada cliente, garantizando la tranquilidad y seguridad del cumplimiento del servicio

d) Estructura de Ingresos

Ingresos por concepto de venta por servicio ofrecido.

7.2.4. Definición del Servicio

La idea de negocio parte de la premisa de ofrecer un servicio de preparaciones alimenticias y entregas de menús personalizados destinados a personas que tengan algún tipo de patología que requiera dietoterapia o bien, persigan alimentación saludable acorde regímenes alimenticios especiales, todo ello, distribuido mediante el delivery o para llevar, según sea la preferencia y comodidad del cliente. El producto posee líneas estandarizadas según patologías u otro, adaptadas a cada individuo: menús para la obesidad, diabetes tipos, enfermedades cardiovasculares, así como también, menú para dieta vegana. Incluyen tres raciones al día, una para cada comida, es decir, desayuno, almuerzo y cena, diseñados por chef y nutricionista.

Como bien se plantea, es una alternativa en complemento de tratamientos médicos, con fin de facilitar la alimentación saludable a las personas y plantear alternativas ricas, sanas y con beneficios en la salud y calidad de vida, al ser mitigador de enfermedades. Para dar cumplimiento a esto, es imprescindible conocer al cliente y dar énfasis a elementos de marketing y relación con los mismos, considerando que existen asuntos de salud de por medio, es precisa de una reunión inicial con el paciente, donde debe contar con exámenes médicos para así orientar de manera individualizada este servicio y brindando, de manera complementaria, capacitación y asesoría para hacer cambios efectivos y permanentes en su estilo de vida, así como comunicar lo que podría obtener para luego comprobar estos resultados en la mejora. A cada paciente se le propondrá minutas y recetas en base a sus características individuales, epidemiológicas y genéticas.

Tabla 5: Modelo Canvas.

<p>Socios Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de insumos. • Plataforma de gestión de despacho. • Empresa colaborativa para el despacho del producto final. • Convenios con Clínicas y Centros Médicos. 	<p>Actividades Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad. ▪ Servicio de gestión de convenios. ▪ Servicio de Compra ▪ Servicio de seguimiento ▪ Servicio de atención al cliente. 	<p>Propuesta de Valor:</p> <p>Brindar un servicio de alimentos personalizados al cliente, dependiendo de la indicación médica, utilizando un packaging sustentable y/o reciclable, realizando un seguimiento del perfil del cliente.</p>	<p>Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directo • Página web de catálogo y contacto. 	<p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento AB,C1a,C1b y C2 de las comunas de Valparaíso, Viña del mar, Concón, Villa Alemana y Quilpué .
<p>Recursos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad • Contratos 		<p>Relaciones con los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Convenios con centros médicos. • Redes Sociales 		
<p>Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra o arriendo de recinto operacional. - Remuneraciones. - Compra de insumos. - Publicidad. 		<p>Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta de comida preparada y despachada. 		

7.3. Estudio de Mercado:

El estudio de mercado comienza con la aplicación de métodos de diagnóstico, desde el macroentorno con el análisis PEST, hasta la composición del sector en un análisis de 5 fuerzas de Porter. Posteriormente, se procede a identificar el mercado potencial y objetivo, utilizando como referencia los resultados obtenidos desde la aplicación de una encuesta a una muestra seleccionada por conveniencia, con un 90% de confianza respecto la población identificada, por lo que se pueden extrapolar sus resultados para cuantificar el mercado, y posteriormente, se desarrolla la cadena de valor proyectada, Ambos elementos nutren el análisis FODA, consolidando el diagnóstico integral.

A priori, se observa que la inmersión del negocio se realizará en un mercado en etapa de desarrollo incipiente en el país, mejorando constantemente la oferta. También hay un interés de pacientes y familiares de poder optar a este servicio a domicilio de preparaciones personalizadas ya que por tiempo o comodidad les favorece.

7.3.1. Análisis del Macroentorno

El análisis externo del macro entorno, es decir, el contexto global en el que se desenvuelve la organización, según el modelo PEST, implica:

1. Factores Políticos.

Actualmente Chile posee un gobierno de carácter presidencial encabezado por Sebastián Piñera, quien ostenta por segunda vez el mando a partir del año 2018 y hasta el año 2022. Su elección, significó un punto de quiebre a la profundización de las reformas, principalmente las de derechos civiles, de educación y la tributaria, impulsadas por el anterior gobierno de Michelle Bachelet, especialmente por el partido político que le respalda con tendencia conservadora.

En términos de aprobación de su mandato, es relevante mencionar que tras el denominado “estallido social” de octubre 2019, se genera una crisis de confianza que repercute en la validación y representación de las figuras políticas en el legislativo y ejecutivo, lo que según la encuesta CADEM (CADEM, 2019), acotando el periodo en la quinta y última semana de octubre, 13% aprueba y 79% desaprueba la gestión del

presidente Piñera, manteniendo así la aprobación más baja de un presidente desde el retorno a la democracia. A su vez, 87% está de acuerdo con que Chile necesita una nueva Constitución.

A más de un año del inicio de las movilizaciones, el escenario político se encuentra en un proceso de transformación impensado e histórico, toda vez que el gobierno ante la presión social debió en conjunto con los partidos políticos de oposición anunciar un plebiscito para que la ciudadanía elija si desea o no, una nueva constitución política (Gobierno de Chile, 2019).

Por otra parte, el gobierno y en especial el presidente de la República se encuentra en una situación crítica, especialmente por la falta de liderazgo para afrontar la situación, tanto de la primera autoridad como de sus ministros, lo cual se ha visto claramente reflejado en las últimas encuestas ciudadanas, tal como lo refleja el estudio realizado por CADEM (CADEM, 2020), el cual arroja un 86% de desaprobación a la gestión del mandatario, logrando apenas un 6% de aprobación, siendo estos porcentajes históricos en ambos parámetros.

Si bien el gabinete recibe parámetros similares de aprobación y rechazo, con un 14% y 75% respectivamente, se puede ver claramente que la crisis gubernamental que se vive en la actualidad, es totalmente transversal; ya que no solo es el gobierno el que enfrentar este rechazo, sino que también los partidos opositores, como también el poder legislativo, quienes mantienen una alta tasa de reproche ciudadano, toda vez que el movimiento social culpa a la clase política en general, como quienes en casi 30 años de democracia no han logrado dar soluciones a sus demandas (CADEM, 2019).

Lo anterior, evidencia una administración deficiente, ya que pasó de ser el país de mayor desarrollo y estabilidad de la región, con un gobierno políticamente respetado y elogiado por sus pares, a un estado en crisis, lo que se suma a la situación sanitaria por COVID-19, donde la decisión de cerrar las fronteras tanto nacionales como locales, va a generar un impacto en la movilidad de habitantes y la percepción de cómo los representantes políticos afrontan medidas paliativas a la crisis, afectando la opinión pública, donde la encuesta CADEM a Julio 2020, menciona que la aprobación del Presidente Piñera cae a 24% y acumula una disminución de 5 puntos respecto dos semanas atrás, al mismo

tiempo, aprobación a la gestión del gobierno en relación a la crisis del Coronavirus cae de 37% a 28%.

Finalmente, el triunfo de “apruebo” en la votación del 25 de octubre del año 2020 para un plebiscito por una nueva constitución, otorga un ambiente de incertidumbre general. Dentro del escenario de incertidumbre anteriormente descrito se hace necesario analizar el ámbito de la política ligado a la industria de la comida mediante delivery. En este contexto, los cambios de gobierno y de dirección a nivel de servicio, pueden alterar o modificar los intereses, lineamientos, roles y prioridades del quehacer del establecimiento y sustentar cambios en los recursos y oportunidades, esto podría poner en riesgo la existencia del organismo dado que aún no se encuentra fundado motivo por el cual, podría sufrir cambios o modificaciones en términos estructurales y de recursos, dadas la complejidad y formalidad que ello implica en términos de autorizaciones.

2. Factores Económicos.

El impacto inmediato de la pandemia del Covid-19 ha sido severo y sin precedentes, por lo cual sus repercusiones de largo plazo aún son inciertas. Chile, al igual que otros países del globo, se verá afectado fuertemente por la pandemia con la proyección de tener un 2021 con la mayor contracción en 35 años, aunque hasta el momento la situación es auspiciosa y el mayor retroceso se da en el desempleo femenino, volviendo a sus niveles de 2002.

Lo anteriormente descrito es, en este momento, una de las principales preocupaciones de quienes están al frente del gobierno y sus instituciones, ya que la situación trae aparejado un coste económico añadido en materia de desempleo y cierre de empresas. La educación, como la mayoría de los aspectos, va de la mano de la economía y a su vez, repercute en los indicadores de la misma: Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el porcentaje de desempleados alcanzó el 7,8% en el trimestre diciembre-febrero de 2020, cuatro décimas más que en el trimestre móvil anterior cuando significó un 7,4%, influido casi exclusivamente por el estallido social del 18 de octubre pasado, y se refleja claramente en aquellos despidos por "necesidades de la empresa" entre el 18-O y el mes de febrero, en que comienza a llegar el CoVid-19 al país.

En cambio, el dato del índice mensual de actividad económica (Imacec) para febrero de 2020, tuvo una subida de un 2,7%, siendo el mejor resultado desde septiembre de 2019. La variación interanual se situó en un 2,5%. El Imacec del sector minero se incrementó en un 10,4%, y el Imacec no minero en un 2%. Si bien, es un indicador auspicioso considerando los sucesos vividos en el último trimestre del pasado ejercicio, el Banco Central de Chile, en su primer informe de política monetaria (IPoM) del año 2020, proyecta una caída de la actividad para 2020 de entre 1,5% y 2,5%, con una baja de 8,2% para la inversión.

Para el próximo, se augura una rápida recuperación, con un aumento entre 3,75% y 4,75%. La inversión, en tanto, se proyecta que crecerá 5,1%, mientras que el consumo lo haría en 4,7% y la demanda interna mostrará un avance de 5,3%, siendo todos ellos, indicadores favorecedores para el 2021 y el repunte tras la pandemia. El IPoM, señala al respecto que "es el punto de partida de la contracción que tendrá en el segundo trimestre del año", por lo que se estima la recuperación económica a contar del tercer trimestre del 2020 coincidiendo con la minoración de las regulaciones sanitarias fijadas a consecuencia del virus, lo que no impediría la contracción anual.

Internacionalmente, para el año 2017, Chile se posicionó como el séptimo país del mundo que realiza ventas ecommerce obteniendo un ingreso de 4.000MMUS\$, mientras que en Latinoamérica representa el cuarto país con nivel de ventas en comercio electrónico después de Argentina con 7.300MMUS\$, México con 7.600MMUS\$ y Brasil con 17.400MMUS\$. Así mismo, las ventas realizadas a través del comercio electrónico para el año 2017 representó un gasto de 223 US\$ por habitante, posicionando a Chile en el cuarto lugar en el mundo como país con mayor gasto por habitante en compras en línea, después de China, Estados Unidos y el Reino Unido (Lever, 2018).

En cuanto al desarrollo del eCommerce internamente, la Cámara de Comercio de Santiago registró un total de 15,6 millones de usuarios del comercio en Chile, lo que representa un 85% de la población total. De ese número de usuarios que participan del comercio, 5,5 millones son consumidores online, es decir, un 35,25%. A su vez, para el mismo año, se registró que un 17% de las ventas totales se realizaron a través de dispositivos móviles. En lo referente a las ventas correspondientes a B2C realizadas a

través del eCommerce, entre el año 2014 y 2018 se registró un aumento de 155% que ascendieron de 2.036MMUS\$ en el año 2014 a 5.200MMUS\$ en el 2018, y se estimó un 37% de crecimiento para el año 2017 en el área de la salud, belleza y medicamentos en la modalidad de ventas online (Lever, 2018). En relación a lo anterior, en un reporte actualizado por la Cámara de Comercio de Santiago publicado en 2019, se proyecta un crecimiento del 35% del eCommerce B2C en Chile (Lever, 2018). Estas cifras marcan la importancia y la proyección de continuo crecimiento que seguirá teniendo el eCommerce en Chile y la necesidad de dirigir el proyecto hacia ese ámbito del comercio nacional que se posiciona continuamente, ante la exigencia de los consumidores y las tendencias del mercado, que poco a poco van integrando cada rubro al espectro de ofertas en línea.

Ineludiblemente, las medidas de confinamiento han afectado gran parte de los trabajos y el sector de la comida, viéndose aumentado el delivery por sobre las comidas en local y alterando en gran parte el quehacer del rubro alimentario. En el caso del negocio planteado, esto suscribe una oportunidad.

3. Factores Sociales.

Los factores socio ambientales se enfocan en cómo las empresas desarrollan su actividad y el impacto que tiene en los lugares donde conviven con diferentes comunidades o grupos de personas, estas implicancias se pueden observar en diferentes formas como son desarrollo sustentable o situaciones de riesgo tales como huelgas y las licencias sociales para operar (EY, 2019).

Con relación al comportamiento demográfico de los últimos 30 años, el Perfil Epidemiológico del Adulto Mayor en Chile (2006), establece que la población del país ha experimentado un proceso de envejecimiento demográfico acelerado y sin precedentes históricos, donde tal proceso puede considerarse un éxito del desarrollo económico y social de los pueblos y ha traído como consecuencia una mayor longevidad de la población. Esa mayor longevidad ha sido la responsable del aumento registrado durante los últimos años en el número de personas mayores, en Chile para el año 2025 uno de cada cinco personas será adulto mayor (Revista Médica de Chile, 2007).

En los últimos 5 años, el consumidor ha ido digitalizando su proceso de adquisición de productos y servicios, no solo por la vida urbana acelerada a la que se enfrenta, sino también a la tecnología que le ofrece cada día mayor conectividad, multicanalidad de compra, medios de pagos electrónicos, seguridad de las transacciones y mejoras continuas en la logística y entrega. Además, los consumidores poseen mayor alfabetismo tecnológico, más empresas han digitalizado su oferta y las plataformas permiten mayor competencia en internet (Cámara de Comercio de Santiago, 2018).

Ante estos cambios, el Centro de Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago, en un estudio publicado en abril de 2019, señala que la participación de dispositivos móviles sobre las ventas eCommerce han crecido un 35% desde el año 2013 hasta el año 2019, registrando un alza del 100% desde 2017 cuya participación fue de 17% y de 34% para el año 2019. Además, en la Región Metropolitana, el 25% de las compras se realizan a través de canales en línea, declarando que el 51% de las compras están relacionadas a la comodidad y ahorro de tiempo, mientras que en regiones el 45% de las compras en línea se relacionan con los mismos ítems. También, se registra que el 11% de usuarios compra a través de las redes sociales (Lever, 2019).

Estos datos explican el comportamiento social y tecnológico de los consumidores que cada día apuestan por participar en el mercado a través de las nuevas propuestas en línea, como consecuencia de las facilidades de acceso a dispositivos móviles con conexión a internet. Este comportamiento va en crecimiento ya que significa ahorro de tiempo y comodidad para el consumidor

4. Factores Tecnológicos.

La tecnología cobra relevancia en el mundo actual, considerando que todo se encuentra interconectado y es necesario estar en sintonía con esa tendencia en todos los ámbitos, especialmente dentro de las organizaciones, donde puede afectar directamente a la productividad que poseerá.

De este modo se entiende que es preciso realizar un esfuerzo adicional en I+D, situación reflejada en que, de los 35 estados miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sólo cinco países invierten menos del 1%, Polonia,

Eslovaquia, Grecia, México y Chile (OCDE, 2019). De ellos, Chile es el peor posicionado con un 0,39% del PIB según la VI Encuesta de Gasto y Personal en I+D que elabora el Ministerio de Economía (2015), y a pesar de que el Estado alcanza gran relevancia como fuente de financiamiento, se contrasta con países desarrollados donde se duplica o triplica la inversión privada, donde es fundamental que el esfuerzo venga de los privados para el desarrollo.

Si bien y en consideración lo anterior, CORFO ha sabido replantear sus programas de potencial tecnológico, abriendo un mayor número de convocatorias a lo largo de 2020 y permitiendo que empresas emergentes tengan mayor opción de adquirir capital para prototipos y desarrollo de planes de alta escalabilidad, apoyados también por organizaciones como Start Up Chile. El ecosistema del emprendimiento tecnológico permite el encuentro entre inversionistas o capitales respecto a quienes necesitan recursos para desarrollar proyectos, siendo un aspecto positivo dentro del análisis al ir profesionalizando el rol del emprendedor a través de herramientas como el registro de empresas y sociedades y la mayor posibilidad de adquirir financiamiento público y privado, con iniciativas como la flexibilización a los criterios en créditos del tipo Fogape.

Finalmente, en términos de la modernización del Estado, la transformación digital de la empresa sumado a la conectividad tanto regional como humana, es fundamental para que los diferentes organismos puedan desarrollarse y funcionar de manera mucho más productiva, creando oportunidades y beneficios para todos. Considerando “la nueva realidad”, se precisa que tanto los establecimientos de comida requieren abastecerse de herramientas tecnológicas más allá de plataformas, si no, con capacitación en su uso para sacar máximo provecho al ecommerce o venta virtual, puesto que esto minimiza los costos de arriendo y/o inversión en infraestructura.

Actualmente, la creciente tendencia a poseer un dispositivo móvil ha producido beneficios para las empresas que cuentan con este servicio, dado que permite que los clientes posean mayor acceso a realizar un pedido, puesto que el modelo de negocio se basa en la comunicación con los clientes para satisfacer eficientemente sus necesidades altamente variadas y cambiantes. Esto se sustenta principalmente en el uso de smartphones, que sostiene un 92,8% de los accesos móviles. En este marco, las redes

sociales son un factor integrador: Los consumidores pueden iniciar el proceso usando alguna de estas redes, según tenga integrado el local. Como contraparte, las redes sociales también han influido en la forma de demostrar el malestar con el servicio, siendo un elemento clave las críticas y evaluaciones al local mediante estas redes, dada su capacidad de rápida difusión.

Por otra parte, la creación de aplicaciones que permiten agrupar a las empresas que cuentan con servicio de delivery como PedidosYa y UberEats, han generado un punto de inflexión, ya que usan la geo referencia para desplegar las opciones cercanas de delivery del tipo de comida que desee el consumidor , y además, en algunos casos, permite el pago a través de internet, lo que brinda una ventaja dado que empresas cada vez más, están optando por este medio para hacer sus pagos de cuentas, por lo que es importante incorporar esta tecnología en los sistemas de pagos, y asegurar con ello un posible cliente.

7.3.2. Análisis del Microentorno

Adentrando en el entorno empresarial, se encuentra el sector en el cual se desarrollará la organización. Un análisis comúnmente aceptado corresponde al modelo de cinco fuerzas de Porter, el cual corresponde a un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad (Porter, 2009).

1. Poder de negociación de los compradores.

En la actualidad, la población mundial ha aumentado su grado de exigencia respecto a los productos alimenticios que consumen, lo que se debe principalmente al acceso a información y también al aumento de la oferta de productos diferenciados, sofisticación del mercado alimenticio y la creciente demanda por consumir alimentos saludables y beneficiosos para la salud.

Los consumidores chilenos prefieren en este tipo de productos, además de la calidad e innovación, los que contengan la mayor cantidad de componentes o nutrientes saludables para la salud, por lo cual los compradores potenciales son personas de ingresos medios altos, capaces de gastar dinero en este tipo de productos, con tal que este cumpla con la calidad, la satisfacción, exclusividad y calidad esperada.

Un aspecto es la sensibilidad del comprador al precio, puesto que los potenciales consumidores de productos saludables no poseen gran sensibilidad frente a cambios en los precios del producto, ya que como se explicó anteriormente los consumidores son de ingresos medios altos y buscan un producto saludable para la salud, innovador, diferenciado y de alta calidad, por lo cual están dispuestos a pagar el valor de ellos.

Por su parte, la existencia de sustitutos en el mercado es un análisis de interés, puesto que existen similares, pero no sustitutos perfectos en la zona de aplicación. Frente a esto el nivel de poder de negociación se reduce, pero es preciso considerar que existen actualmente opciones que entregan planes de alimentación, no basados en dietoterapia, siendo una ventaja diferencial respecto al resto de los productos sustitutos que se encuentran en el mercado, por lo cual la probabilidad de ser sustituidos es baja acotando el modelo de negocios.

2. Poder de negociación de los proveedores.

La comida por delivery posee gran cantidad de pequeños proveedores de materiales e insumos, debido a esto, existe en el mercado una gran concentración de potenciales pequeños proveedores. El grado de intensidad de cambio de proveedor es bajo, dado que son materias primas de bajo consumo y su plantación aún no está industrializada por lo que los grandes volúmenes de compra de las empresas, les permite imponer las condiciones y precios de compra.

Por otra parte, las empresas que se desenvuelven en este sector poseen altos costos fijos en cuanto a la presentación de sus comidas, es decir, envasado, etiquetado y diseño, por lo que presenta dificultad para cambio de proveedor, ya que existen pocos proveedores de este servicio y generar matrices nuevas es costoso como para cambiar de proveedor.

3. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Cada vez la industria se ve más amenazada en la entrada de nuevos participantes, los cuales pueden venir con nuevas tecnologías, nuevas ideas y el deseo de ganar una porción de mercado.

Los competidores potenciales amenazan con aumentar la capacidad de la industria y bajar el precio y los márgenes en el caso del delivery de menús, especialmente por abarcar el mercado cautivo actualmente de la comida rápida y que este encuentre alternativas saludables a un costo similar. Es posible el ingreso de nuevos competidores, donde el costo de mano de obra y/o materiales puede ser menor de manera relativa, siendo esta su principal economía de escala, que los hace ser más competitivos.

Además, la industria no presenta barreras de entrada para nuevos competidores, lo cual se ve reflejado en el crecimiento que ha tenido la industria en el último tiempo llegando a estar compuesta por microempresas informales.

Invertir en el sector de manera formal y legalizada, implica alto capital dado el tipo de clientes y mercados a los cuales se está llegando, dicha inversión se expresa en infraestructura, equipos de automatización según el volumen de menús a fabricar, marketing, packing, investigación, diseño, nutrición, entre otras. Sin embargo, las condiciones de pandemia, dan una oportunidad, a los nuevos entrantes de hacer ingreso informal, a un bajo precio y sin aplicaciones de nutrición en el proceso.

4. **Amenaza de entrada de productos sustitutos.**

Como productos sustitutos se va a entender como toda competencia nacional e internacional en el mercado que apunten a captar la cuota de mercado del proyecto. Los menús saludables, se caracterizan especialmente por sus ventajas en diferenciación y calidad, es muy baja la probabilidad que ingresen nuevos participantes al mercado con productos sustitutos perfectos, ya que, si bien existen productos en el mercado, los cuales pueden en cierta medida reemplazarlos, es poco probable que estos puedan abarcar una cuota importante en el sector analizado.

5. Rivalidad entre los competidores.

Las principales características del sector, se enmarcan en que es incipiente y en expansión, considerando las tendencias hacia la alimentación consciente y saludable.

El mercado se encuentra abastecido por pequeñas empresas, con clientes altamente exigentes y dispuestos a pagar altos valores por un producto diferenciado lo cual aumenta la rivalidad entre los competidores, debido a la rentabilidad del negocio. El producto final es de consumo diario, y se encuentran sensibles a la percepción que puedan tener los clientes respecto a él y al valor agregado que entregan, por lo cual el precio final se fija en base a lo que los clientes están dispuestos a pagar, es por esto que se entiende como un mercado rentable y atractivo. A esto podemos sumar que en la actualidad no existen fuertes barreras de entrada al mercado, lo cual intensifica la posibilidad de enfrentarse a nueva competencia con nuevas ideas e innovaciones que abarquen cuota de mercado.

Como resultado de las otras fuerzas, existe una rivalidad media en cuidar la porción de mercado satisfecha actualmente, más no se visualiza riesgo de robo del negocio, por lo que el análisis de cinco fuerzas se sintetiza en la tabla siguiente:

Tabla 6: Análisis de Cinco fuerzas de Porter.

FUERZA	INTENSIDAD
Poder de negociación de los compradores	BAJO
Poder de negociación de los proveedores	MEDIO
Amenaza de nuevos competidores	ALTA
Ingreso de productos sustitutos	BAJA
Rivalidad de los competidores	MEDIA-BAJA

En conclusión, se puede inferir que el atractivo del mercado es medio-alto.

7.3.3. Análisis interno

La realización de un análisis interno implica que la empresa puede conocer y reconocer las capacidades y recursos con los que cuenta para la realización de sus objetivos, además de la identificación de sus fortalezas y debilidades en la ejecución de sus actividades.

La cadena de valor es una herramienta que permite el análisis de la organización desde la desagregación de sus actividades permitiendo identificar aquellas que le agregan valor, siendo de especial interés en la gestión de servicios a fin de identificar las acciones a considerar según se trate de un eslabón controlable o no controlable. Se destaca el uso de la Cadena de Valor de Eiglier, considerando que la idea de negocio compone una mixtura entre un producto y el servicio, lo que distingue la propuesta de valor es este último, y no un proceso de manufactura convencional como plantea Porter.

7.3.3.1. Eslabones primarios controlables

Corresponde a todas las variables en las que la organización posee control a lo largo de su prestación, por ende, son planificadas o bien, predecibles.

1. Marketing y Ventas: Para la propuesta de negocio, el marketing y ventas refiere a toda la gestión de los clientes y sus expectativas previa al servicio. En este caso, se destaca que el contacto inicial del cliente con la organización se realiza de manera no presencial y vía redes sociales, siendo una empresa de comercio electrónico con atisbos de reuniones presenciales solo en caso de ser requerido. Entre los componentes, destaca la publicidad en internet con herramientas de SEO y SEM, que permiten posicionamiento orgánico en los buscadores, lo que se manifiesta en el nivel de presencia digital, expresado en la siguiente figura:

Ilustración 5: Diagrama de dimensiones presencia digital.



Fuente: Elaboración propia.

La presencia digital se puede subdividir en 2 áreas principales: 1) Marketing en motores de búsqueda; y 2) Marketing en redes sociales. Cada una de estas áreas involucran gestión para la optimización de su posicionamiento de plaza orgánico, así como también gestiones publicitarias que deben ser optimizadas a través de micro segmentación entre otros para optimizar la tasa de conversión.

Otro aspecto clave de esta dimensión, es el posicionamiento, puesto que se requiere la representación de una empresa experta y conocedora respecto a la dietoterapia, a fin de que el cliente tenga confianza en suscribir el servicio dada las implicancias médicas y de salud involucradas.

2. Personal de Contacto: Consistente con el posicionamiento, los trabajadores deben tener disposición para resolver todas las dudas que tengan quienes consultan, así como también, se incluyen reuniones presenciales que requieren que el personal de contacto se encuentre en condiciones saludables para representar a la organización.

3. Soporte físico y habilidades: El soporte físico interviene en los equipos de cocina para la elaboración de los menús, a lo que se suman los equipos de preservación de alimentos como refrigerador, congelador, y conservadores de calor. Conforme lo anterior, todos los trabajadores de la empresa deben tener conocimiento sobre

dietoterapia y los conceptos de salud que se involucran en la atención, así como de nutrición y salubridad alimentaria.

4. Prestación: La prestación del servicio posee su inicio en la solicitud del cliente para suscribirse a un plan de alimentación y finaliza cuando este procede al cierre del servicio. Las etapas del proceso de prestación, de manera general, corresponden a las sucesivas:

1. Solicitud del cliente para iniciar un plan de alimentación en base a dietoterapia.
2. Agenda de reunión con un profesional experto y el cliente, modalidad presencial o remota.
3. Se realiza una ficha del cliente destacando los ingredientes permitidos y prohibidos, las patologías preexistentes y/o que dan origen a la dietoterapia y sus indicadores nutricionales previos.
4. El cliente contrata el servicio en la modalidad que guste.
5. Los trabajadores de cocina elaboran su menú conforme el servicio contratado por el cliente.
6. Los repartidores realizan la entrega en lugar estipulado por el cliente. O bien, el cliente lo pasa a retirar y es entregado por personal al local.

Este procedimiento se repite hasta que el cliente decida prescindir del servicio.

7.3.3.2. Eslabones primarios no controlables

Corresponde a los factores impredecibles del proceso, puesto que no están bajo control del área ni de la organización.

1. Clientes: Los clientes directos corresponden a personas naturales o jurídicas que contraten los servicios de alimentación conforme el segmento determinado.
2. No clientes: La dimensión "Otros clientes" implica a todo quien se vea interesado y/o afectado por las operaciones que desarrolla, que, en este caso, corresponde a los stakeholders, entendiendo estos como toda persona o entidad interesada en el servicio de dietoterapia y que pueda usar las instalaciones en algún momento. A modo de ejemplo, un "no cliente" sería una persona que venga a retirar un pedido de un cliente

si es que este no pudiese asistir, o bien, un vecino que se vea afectado por la producción de alimentos en caso de que estos emitan olores.

7.3.3.3. Eslabones de apoyo

Los eslabones de apoyo constituyen todo aquello necesario que si bien, no genera valor por sí mismo, permite generar y aumentar el valor a través de las actividades operativas.

1. Dirección General y de Recursos Humanos: La gestión de los recursos humanos implica capacitaciones para la manipulación de alimentos, así como en las tendencias alimentarias que van tomando lugar en la contingencia. A su vez, entre las políticas se insta a mantener un clima laboral amigable y cómodo para los colaboradores, proporcionando las condiciones necesarias para el desarrollo de sus labores.

2. Organización interna y tecnología: La organización interna incorpora procedimientos y protocolos claros para la atención a los clientes: Se pone especial énfasis en el seguimiento a quienes contratan el servicio, siguiendo estructuras secuenciales para el desarrollo del servicio. Por otra parte, la organización interna precisa protocolos para la realización de tareas acorde a las medidas de salubridad como es el control de plagas periódico, limpieza y desinfección. Con respecto a la tecnología, se utilizan plataformas digitales, desde redes sociales hasta el sitio web donde se pueden visualizar el progreso y las modificaciones que ha vivido el cliente.

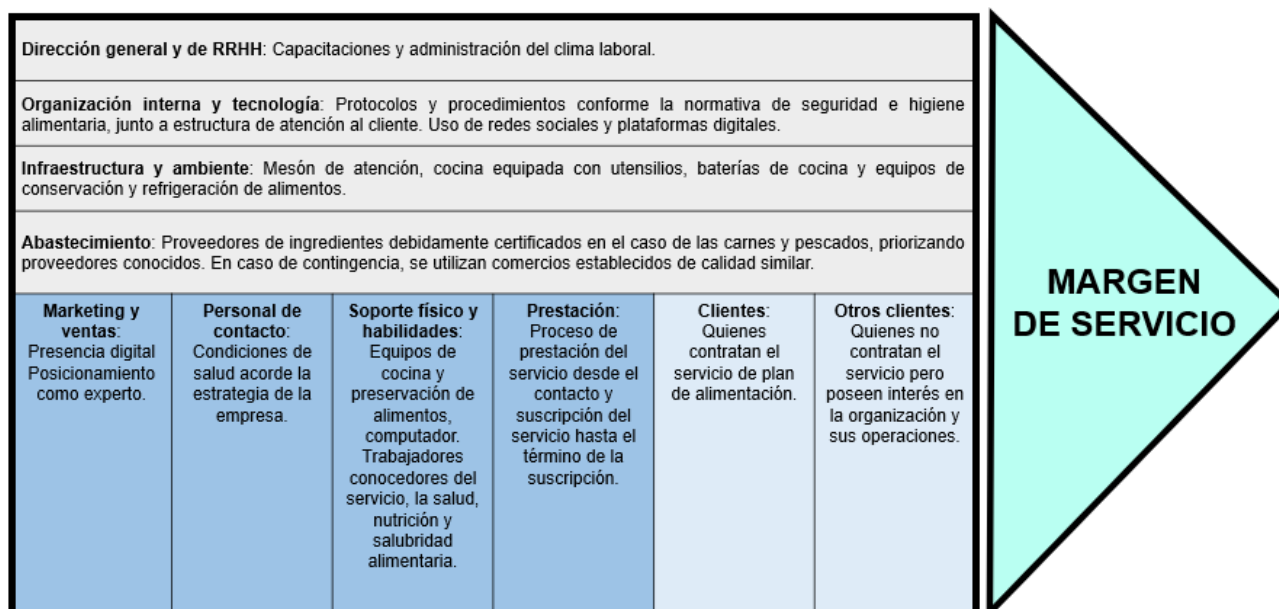
3. Infraestructura y ambiente: La infraestructura aplica para el local o espacio físico donde se realizan y entregan los pedidos. Este se define de mejor manera en el plan de operaciones, aunque de manera proyectada, se aclara incluye un espacio de mesón para atención y entrega de pedidos, seguido de una cocina que debe contar con todas las medidas de higiene y seguridad alimentaria, como mesones de acero, pisos y murallas de cerámica blanca, utensilios y baterías de cocina en buen estado y equipos de refrigeración y almacenamiento para la conservación de los insumos para la realización de los menús.

4. Abastecimiento: El abastecimiento de materias primas es crucial para satisfacer las expectativas de los clientes, puesto que la entrega de un producto en mal estado genera graves consecuencias a la salud y posee repercusiones de carácter legal y operativas, como la prohibición de funcionamiento. Esta dimensión se realiza con

proveedores autorizados y establecidos, quienes brindan productos de calidad y certificados en el caso de las carnes. En caso de eventualidades donde se precise productos que el proveedor no tenga la capacidad de respuesta requerida, se adquieren en comercios establecidos de calidad y precio similar.

La representación gráfica de la cadena de valor se manifiesta en la figura siguiente:

Ilustración 6: Cadena de Valor.



Fuente: Elaboración propia.

7.3.4. Investigación de mercado

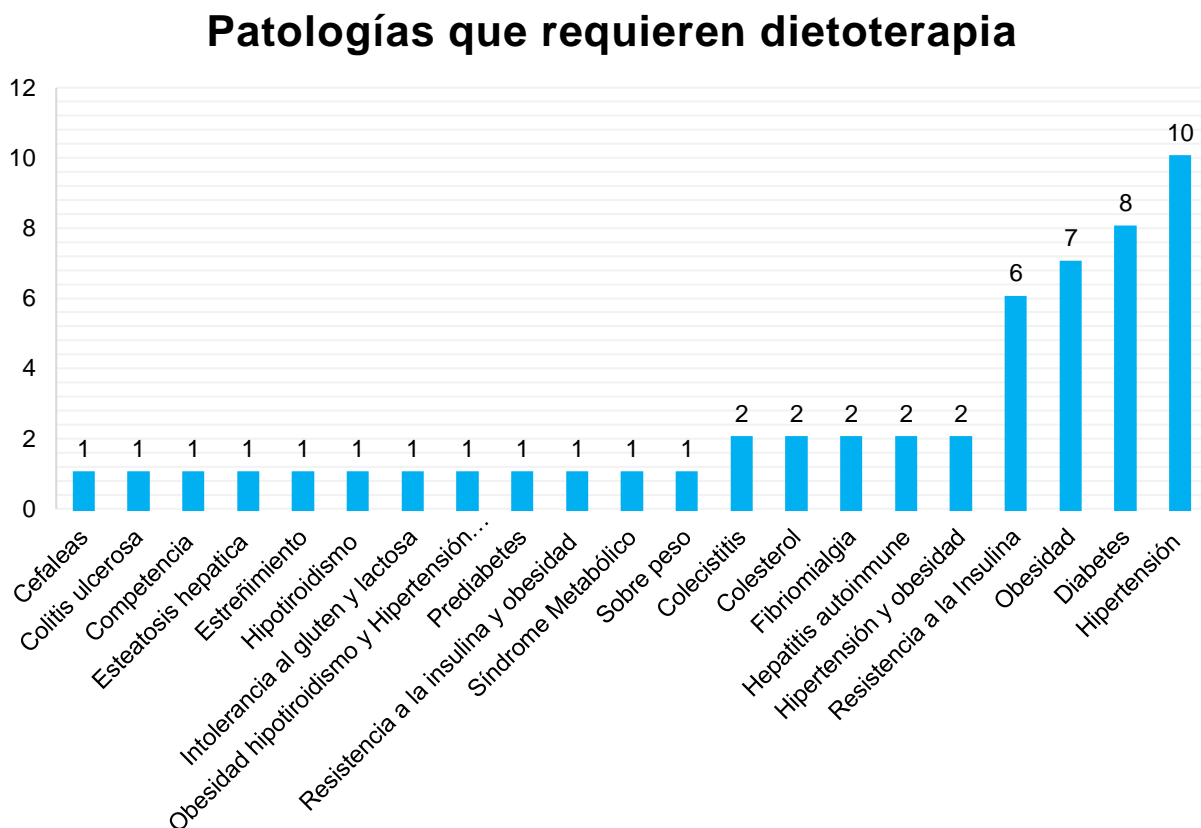
La investigación de mercado es llevada a cabo de manera no presencial a través de una encuesta de carácter cuantitativo en la plataforma Google Forms. En total, se recogen 53 observaciones que permiten caracterizar el mercado y los potenciales consumidores y/o clientes del servicio a desarrollar conforme el modelo de negocios sugerido.

Conforme, se realiza un análisis univariado que permite redireccionar el modelo de negocios en caso de ser necesario a través de su aplicación en el marketing operativo, reconociendo el modelo de 4p para el desarrollo de los componentes: Producto y servicio, Precio, Plaza y Promoción.

La primera pregunta tiene por objetivo determinar las patologías que requieren dietoterapia, dejando una sección abierta para permitir el levantamiento de información en mayor amplitud y no incurrir en limitar al participante a las alternativas sujetas a criterio del investigador.

Como resultado, las patologías de mayor frecuencia corresponden a Resistencia a la Insulina, con 6 observaciones que representan un 11,32%, seguida de Obesidad con 7 observaciones, Diabetes con 8 participantes y con la mayor cuantía se encuentra la Hipertensión Arterial, abarcando 10 afirmaciones equivalentes a un 18,86%.

Gráfico 2: Patologías que requieren dietoterapia.



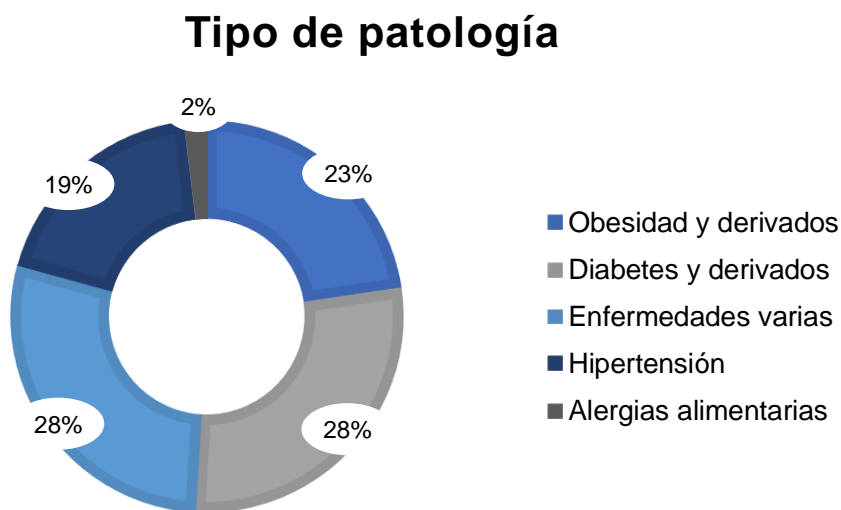
Fuente: Elaboración propia.

En vista del amplio espectro de resultados de la pregunta anterior, se agrupan las patologías en 5 grandes clases: (1) Obesidad y derivados del estado nutricional, (2)

Diabetes y derivados de insuficiencias en producción o resistencia a insulina, (3) Enfermedades varias sin incluir las relativas al sistema circulatorio, (4) Hipertensión y otras enfermedades del sistema circulatorio y finalmente (5) Alergias alimentarias.

En este caso, los resultados poseen una lectura más significativa, considerando que un 28% de los participantes posee Diabetes y derivados acorde la definición de la segunda clase, en igual magnitud, se encuentran las enfermedades varias, apenas seguidas con 23% de los casos de obesidad y derivados. La hipertensión y patologías asociadas a la cuarta categoría, se identifica el 19% de la muestra, siendo las alergias alimentarias el grupo de menor representación, con 2%.

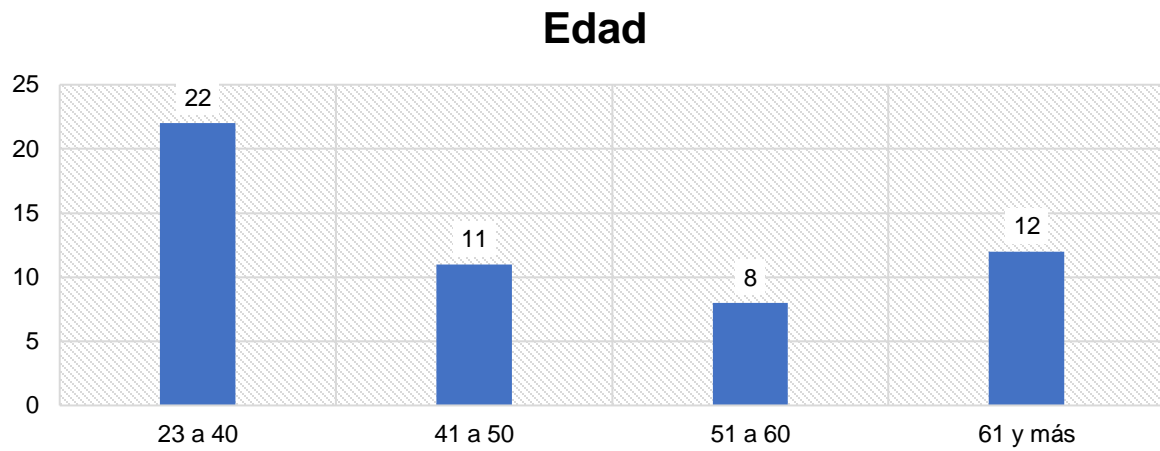
Gráfico 3: Tipos de patologías presentes en la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

La edad es un factor crucial en la segmentación por variables sociodemográficas, por lo que se utiliza un histograma para agrupar por rangos de edad acorde el interés del proyecto. Acorde la aplicación, 41,51% de los participantes poseen entre 23 a 40 años, ambos límites inclusive, que, en caso de incluir los participantes hasta 50 años, este porcentaje incrementa a 62,26%. El rango de 51 y más, incorpora 20 observaciones, equivalentes al 37,74% de la muestra.

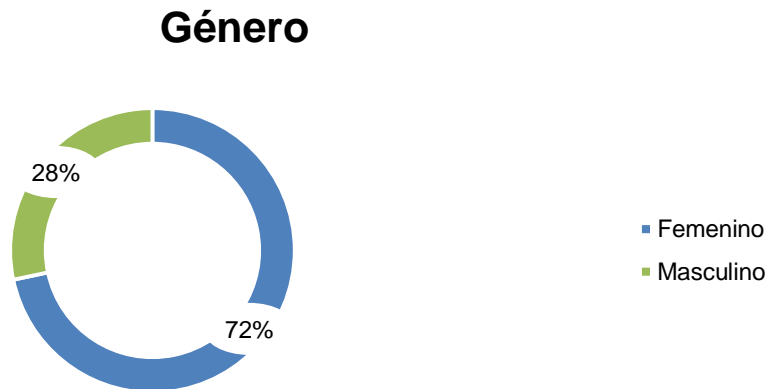
Gráfico 4: Edad



Fuente: Elaboración propia.

Al incorporar la variable de género, la muestra se compone en su mayoría de mujeres, con 72% respecto el total de 53 observaciones, mientras que los varones representan el 28% de la muestra.

Gráfico 5: Género

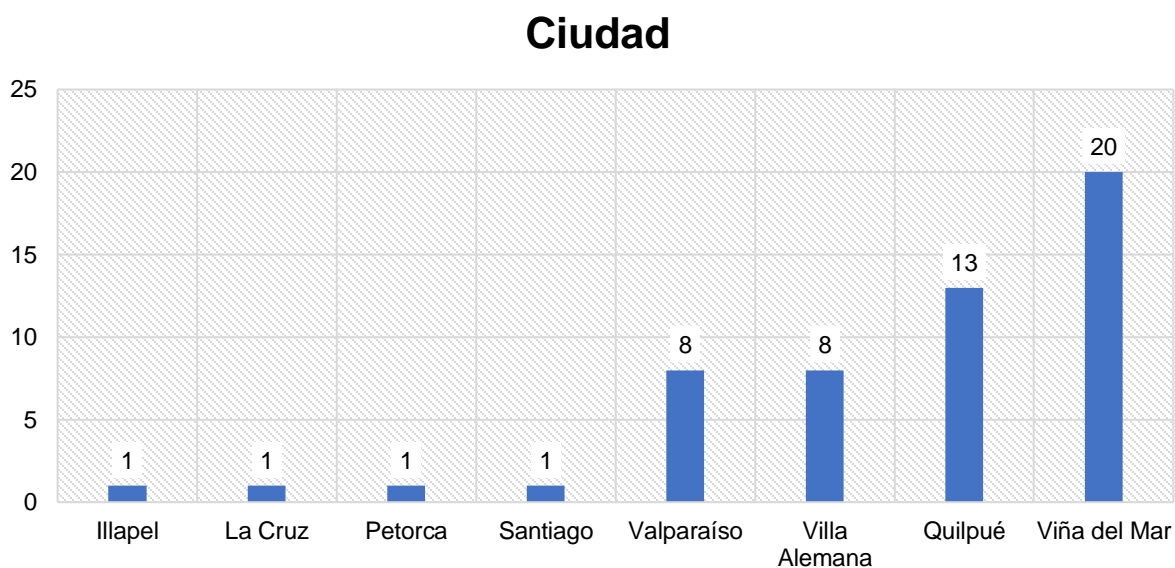


Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que, de acuerdo al género, el parámetro no es representativo de los datos regionales, donde se mantiene una proporción de 51,1% y 48,9% para mujeres y hombres, respectivamente, acorde el Instituto Nacional de Estadísticas (2019).

Acorde la ciudad, los participantes son en su mayoría de la zona de análisis, con 28 personas que poseen residencia en ciudades de la costa de la región como es Viña del Mar y Valparaíso, seguido de 21 participantes que residen en zonas del interior como Villa Alemana y Quilpué. Los participantes de La Cruz y Petorca, se consideran aislados puesto que no van acorde la propuesta de valor actual y el alcance planteado, situación que pasa también con las respuestas de Illapel y Santiago. No obstante, se mantienen a lo largo del análisis por riqueza de información y en especial, porque estas no representan diferencias significativas con los resultados de interés.

Gráfico 6: Ciudad.

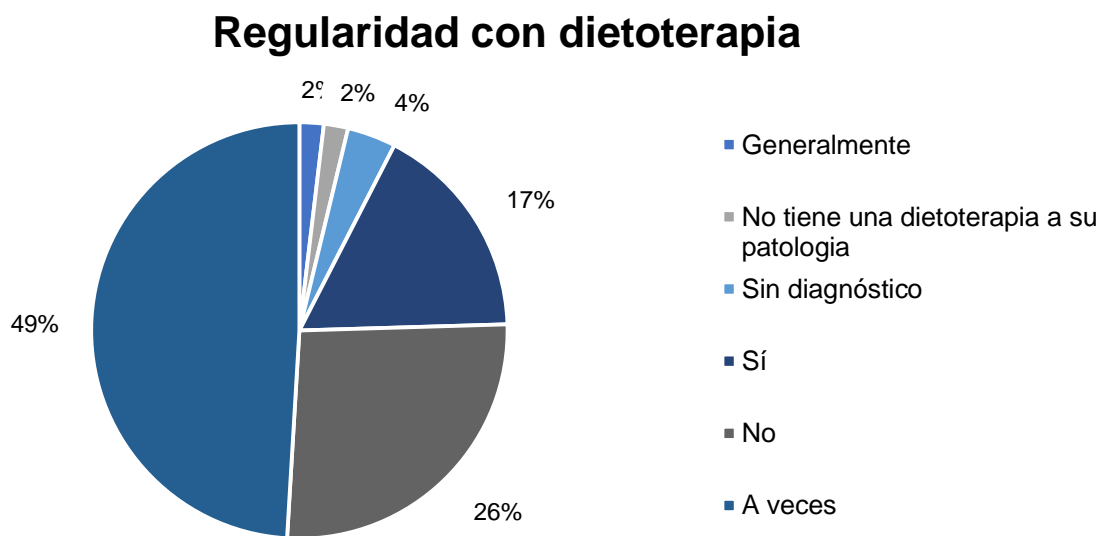


Fuente: Elaboración propia.

Tras la revisión de los aspectos de perfil del encuestado, se procede al análisis de las preguntas de carácter comportamental.

Para comenzar este apartado, se consulta sobre la regularidad (o rigurosidad) en el tratamiento con dietoterapia que poseen quienes se encuentran bajo diagnóstico de la patología manifestada en la pregunta 1. Se obtiene que los participantes son más bien irregulares con el tratamiento, en base a la selección de opciones como “Generalmente” y “A Veces”, las que contabilizan un 51% del total, mientras quienes declaran regularidad asciende a 17%, sustancialmente inferior a la cifra de quienes declaran no seguir su tratamiento mediante la elección “No”, con 26%.

Gráfico 7: Regularidad con dietoterapia.

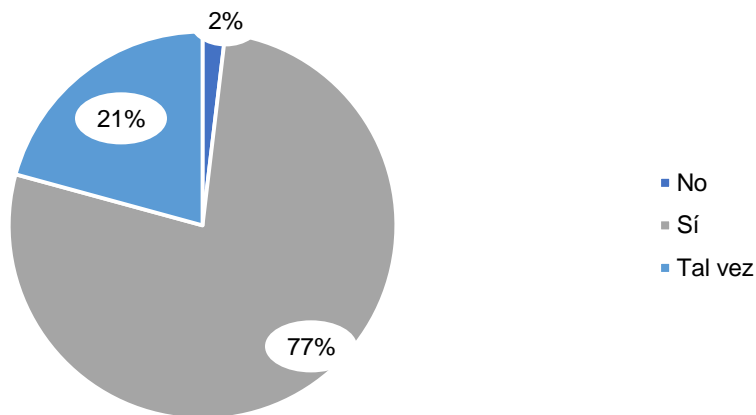


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la intención de compra, se realiza la consulta de decisión sobre suscribir el servicio bajo el supuesto que este se encontrara disponible en el mercado, siendo en 77% afirmativa la elección, respecto un 21% que se mantiene dubitativo y 2% que no lo contrataría bajo ningún criterio.

Gráfico 8: Intención de compra.

Intención de compra



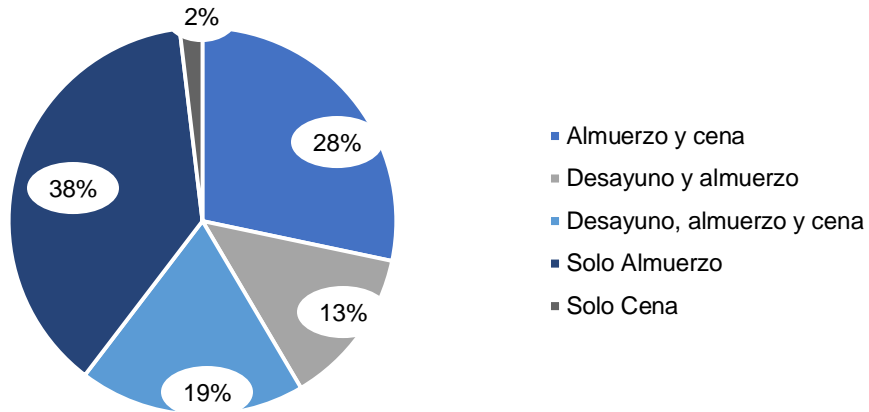
Fuente: *Elaboración propia.*

Posteriormente, se obtienen los datos de intención de compra acorde a cada comida y sus combinaciones, destacándose que la mayoría de participantes seleccionaría únicamente el almuerzo, con un 38% de las preferencias. Le siguen las combinaciones de almuerzo y cena, con 15 observaciones que representan un 28%; el menú diario completo, considerando las comidas de desayuno, almuerzo y cena con 19%; Desayuno y Almuerzo con 13% y finalmente, solo la cena con 2%.

No se observan elecciones de solamente desayuno ni combinación de desayuno y cena.

Gráfico 9: Intención de compra por servicio.

Intención de compra por servicio



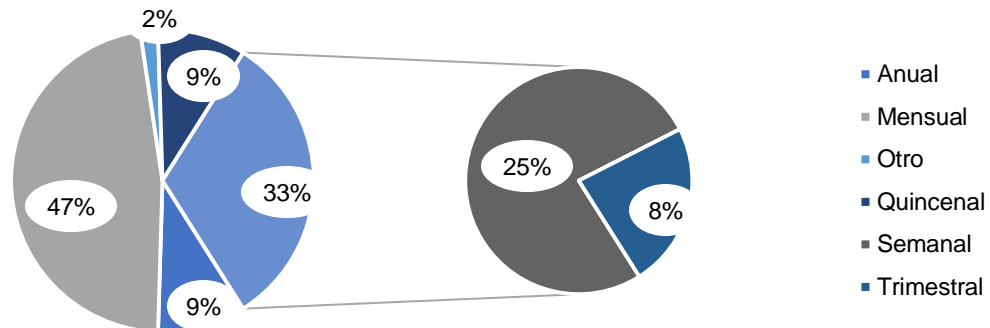
Fuente: Elaboración propia.

Acorde la frecuencia de uso, se registra un 47% de las preferencias para un servicio de frecuencia mensual, seguido de un 25% que le acomodaría un plan semanal. Entre las opciones sucesivas, se identifican igual cantidad de personas en “Anual” y “Quincenal”, con 5 preferencias cada uno, lo que representa un 9,43% de la muestra por selección; mientras que la frecuencia trimestral es la menos favorita, con 4 partidarios que abarcan un 7,55%.

Cabe destacar, que en general, las personas se ven orientadas a frecuencias entre semanal y mensual, abarcando un 72%.

Gráfico 10: Frecuencia de uso.

Frecuencia de uso

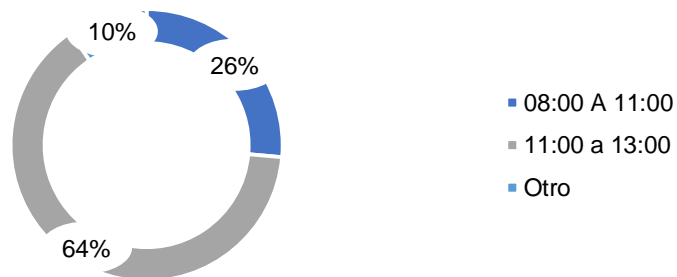


Fuente: Elaboración propia.

En el caso del horario de reparto, este posee mayoría de preferencias por el horario de 11:00 a 13:00 horas con un 64% de elecciones. En tanto, el reparto matutino de entre 08:00 y 11:00 horas representa un 26%. La opción Otro es elegida por el 10%, aunque no se especifica en la barra dispuesta.

Gráfico 11: Horario de reparto.

Horario de reparto

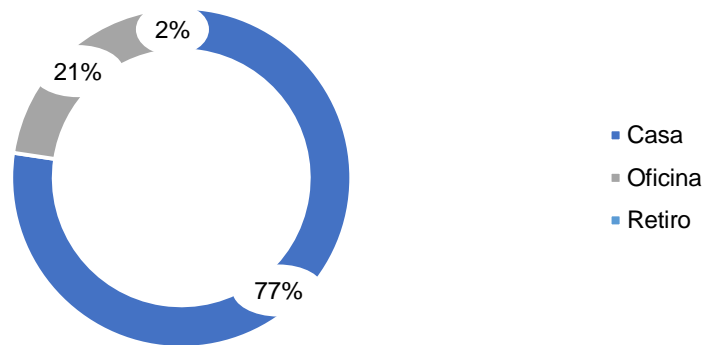


Fuente: Elaboración propia.

En materia del lugar de intercambio del producto, el 98% de los participantes considera que requiere el servicio de reparto hasta lugares en los que se encuentran la mayor parte del tiempo, como es el hogar y la oficina, con 77% y 21%, respectivamente. Únicamente un 2% optaría por realizar ellos mismos el retiro.

Gráfico 12: Lugar de intercambio del producto.

Lugar de intercambio del producto



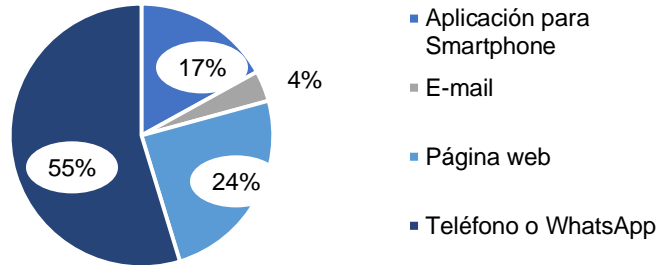
Fuente: *Elaboración propia.*

En relación a los medios de uso, a partir del uso de la tecnología que poseen los participantes, se visualiza que les acomoda en mayor magnitud el contacto vía telefónica o WhatsApp en un 55%. Tras ello, se encuentra la página web con 24% de las preferencias. En tanto, el e-mail es considerado apenas por un 4%.

En un inicio, se había detectado una oportunidad en el desarrollo de una aplicación para la comercialización y seguimiento del paciente, aunque esto es respaldado por apenas un 17% de los potenciales clientes y participantes de la investigación de mercado, situación que genera que sea descartado dada su razón costo-beneficio.

Gráfico 13: Medios de uso.

Medio de uso

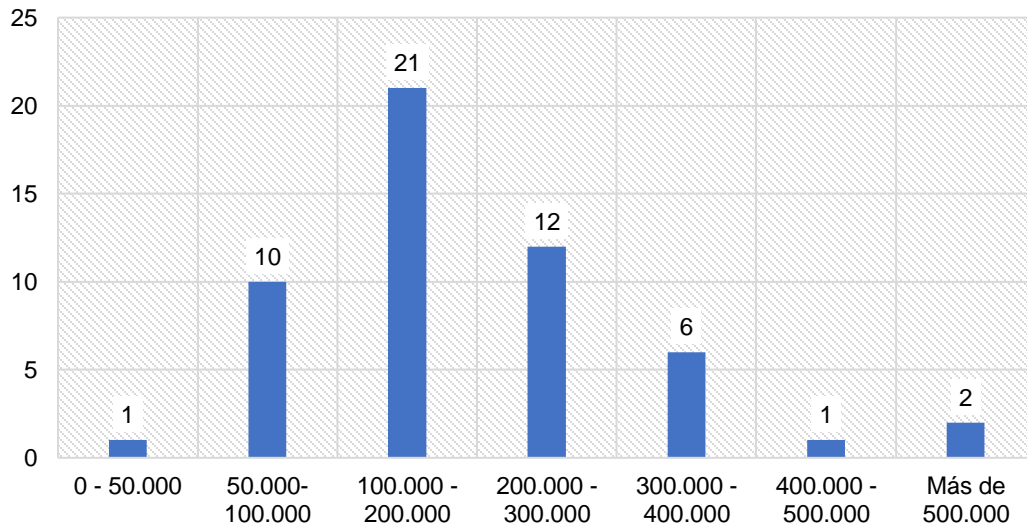


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al gasto mensual en alimentos, que ayuda en la determinación del precio, se identifica que forma una distribución en forma de campana, considerando prudente un rango de entre \$50.000 a \$300.000 el costo de los planes mensuales.

Gráfico 14: Gasto mensual en alimentos.

Gasto mensual en alimentos



Fuente: Elaboración propia.

7.4. Segmentación

Para el éxito de una estrategia competitiva, es preciso que el segmento a atender sea cuantificable, alcanzable y rentable. La cuantificación se realiza mediante la investigación de mercado y el análisis de tablas cruzadas, identificando un segmento con edad promedio de 42 años que tiene patologías como Diabetes, obesidad y derivados, con un gasto mensual de entre \$100.000 a \$200.000 en alimentos y están dispuestos a contratar un servicio de tipo mensual. Este segmento prefiere el servicio a domicilio, con énfasis en almuerzo y sus combinaciones, lo que solicitarían con frecuencia mensual.

7.5. Marketing Mix

El mix de marketing se define como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Kotler, 2005), por lo que el desarrollo de esta estrategia comercial se llevará a cabo mediante el modelo de las 4P, con los conceptos de Producto, Plaza, Precio y Promoción. En cada una de estas categorías, se aplica el marketing operacional, generando planes coherentes y consistentes a la estrategia de la empresa y del área funcional.

7.5.1. Definición de la estrategia comercial

La estrategia más apta para la supervivencia del modelo de negocios es la de Diferenciación, ya que el servicio va en una línea totalmente distinta a lo que actualmente se ofrece en el mercado. Basados en el servicio de carácter personalizado que implica los elementos de salud de cada cliente, siendo programas individuales y modificables acorde los patrones alimentarios de cada paciente. Además, el segmento de clientes determinado en el planteamiento inicial del negocio refuerza un poder adquisitivo superior a la media, principalmente en el segmento B, C1 y C2. El grupo A queda descartado ya que su caracterización socioeconómica reconoce que contratan, prácticamente en su totalidad, a asesoras del hogar, quienes suelen cocinar las dietas que se les solicita y, en consecuencia, no requerirían un servicio como el ofrecido.

Dado que es un servicio que implica elementos de alimentación y salud, se limita a una estrategia competitiva de especialista, donde se busca competir en un segmento o nicho de mercado que no tiene sus necesidades satisfechas.

7.5.2. Producto y servicio

El servicio se constituye de un plan de alimentación cuyos productos alimentarios se entregan a domicilio o lugar de permanencia, siendo previamente agendado o suscrito los servicios en frecuencia semanal o mensual. Este satisface la necesidad de optimizar el tiempo que posee la sociedad actual, especialmente adultos que trabajan y ejecutan diversos roles sociales y ven su tiempo reducido como para cocinar diariamente platos saludables y bajo minuta.

El valor agregado es aportar a que personas que tengan alguna patología que requiera dietoterapias reciban preparaciones listas para consumir en su día a día, minimizando el riesgo de incumplimiento o complicaciones derivadas del descuido dieto terapéutico.

Cabe señalar, que conforme la investigación de mercado, este es un servicio desconocido, siendo identificable un único competidor para las zonas del Gran Valparaíso e interior, por lo que se encuentra en la etapa de introducción del ciclo de vida del servicio, aunque la categoría, en sí misma, califica dentro de la comida Delivery, siendo un producto nuevo en un mercado maduro.

La modalidad, corresponde a cuatro opciones sujetas a modificación y personalización. El packing del producto es de aluminio para conservación del calor y plumavit para mantener la frescura de las preparaciones tipo ensaladas. Deben por normativa, ser biodegradables y no utilizar plásticos de un solo uso para las entregas. Además, se añade un timbre sobre los envases con rotulo de fecha de elaboración, fecha sugerida de consumo, patología y nombre de la organización.

7.5.3. Precio

En base a los resultados de la investigación de mercado, el segmento escogido está dispuesto a realizar un gasto de entre \$100.000 y \$200.000, siendo este el rango para establecer los valores acordes a los planes.

Se utiliza una estrategia de precio de desceme. Esto implica, ingresar al mercado con un precio superior a la competencia, que, en este caso, corresponde a “Eat Fit Chile”, quienes presentan siete planes a elección del cliente según el objetivo que tengan: Quemador, Low Carbs, Vegetariano, Pescetarian, Aumento, Keto y Pauta Nutricional, con una duración de 20 días hábiles acorde el precio presentado en la tabla siguiente:

Tabla 7: Precios competencia.

	RETIRO	DELIVERY
Solo Almuerzo o Cena	\$90.000	\$100.000
Almuerzo + Cena	\$170.000	\$180.000
Almuerzo + Desayuno	\$165.000	\$175.000
Almuerzo + Snack	\$165.000	\$175.000
Almuerzo + Desayuno + Snack	\$210.000	\$220.000
Full 5 comidas	\$310.000	\$320.000

Fuente: Elaboración propia basada en estudio de competencia.

Finalmente, los precios a considerar independiente de la modalidad de delivery o retiro, acorde los planes de la empresa son los siguientes:

Tabla 8: Precios del servicio en estudio.

	PLANES	SEMANAL	MENSUAL
Opción 1	Solo Almuerzo	\$35.000	\$120.000
Opción 2	Desayuno y almuerzo	\$45.000	\$160.000
Opción 3	Almuerzo y Cena	\$50.000	\$180.000
Opción 4	Desayuno, Almuerzo y Cena	\$60.000	\$220.000

Fuente: Elaboración propia.

7.5.4. Plaza

La plaza como tal, se define en la ciudad de Viña del Mar, principalmente por la cercanía a proveedores y clientes, siendo un punto accesible e intermedio para alcanzar las comunas de interés. Otro factor, es que la ubicación en Viña del Mar permite el posicionamiento adecuado para la estrategia de crecimiento que posee la organización, donde se proyecta puede hacer ingreso al mercado de centros médicos, hospitales y clínicas.

Este local es de carácter transitorio, no obstante, requiere cuarto frío, cuarto caliente, bodega de almacenamiento, cuarto de despacho, oficina pequeña, con espacio de salas de reuniones para las que se necesiten realizar de forma presencial con inversionistas o clientes. El espacio de interacción con el cliente es a través de un mesón de atención, donde se le entregarán los platos a quienes vengán por ellos en modalidad de retiro.

7.5.5. Promoción

La publicidad o promoción, está directamente relacionada con la capacidad de llegar a los usuarios y potenciales clientes, siendo la manera de conseguir el posicionamiento deseado.

Se realiza publicidad en medios digitales y motores de búsqueda, mediante la utilización de posicionamiento orgánico vía SEO y SEM de la página web y redes sociales, donde se puede dar a conocer el servicio y las experiencias exitosas, otorgando un sentido de comunidad. En conjunto, se utilizan como métodos de interacción plataformas digitales donde intervienen el diseño y mantención de página web, siendo la vitrina principal del servicio, como también la experiencia de usuarios permitiendo un canal rápido y efectivo de comunicación mediante el sistema de chat esto se complementa además con las redes sociales y las aplicaciones como WhatsApp. A su vez, se debe tener en cuenta el sistema informal que tienen un impacto potente en los consumidores es el “boca a boca”, cuando un cliente se siente a gusto ypreciado con algún tipo de servicio, entonces la sugerencia que surja de ellos y sus familias para con sus cercanos es vital para todo tipo de empresa.

Es de importancia estratégica que el área de Marketing se contacte con posibles socios claves y organizaciones que agrupen a clientes potenciales, como fundaciones u

organizaciones formales e informales, siendo un componente crítico para el éxito del modelo de negocios, incorporando los elementos de branding y logo como prioridad para el desarrollo de marketing digital.

Entre los medios de pago del servicio, se prevé contar transbank, getnet, multicaja, efectivo, transferencias y con pasarelas de pago como WebPay.

7.6. –Estudio Administrativo y Legal.

Toma relevancia incluir dentro de los análisis los aspectos administrativos conforme el giro del negocio, como también, en términos de tributación, consecuencia ambiental y estructura social, lo que repercute en el marco legal del negocio conforme el Estado de Chile.

7.6.1. Estructura administrativa

La estructura organizacional se compone por tres áreas: La primera de ellas, responde al área de producción, donde se encuentran tres colaboradores: Chef, Ayudante de Cocina y Repartidor. La segunda sección, equivale a ventas, donde se destaca un vendedor que realiza tareas de recepcionista para los clientes y quienes retiran sus menús directamente desde mesón. Finalmente, la tercera área es de nutrición, donde un profesional lleva el área en objetivo con los planes de dietoterapia personalizados.

Cabe destacar, que todos los colaboradores deben tener conocimientos sobre dietoterapia y los conceptos de salud que se involucran en la atención, así como de nutrición y salubridad alimentaria.

Los colaboradores se despliegan como:

- Gerente general: Encargado de supervisar la totalidad de las operaciones a ejecutar. Estará a cargo de los contratos con los proveedores, buscando siempre velar por la calidad de los productos, pero también negociando los mejores precios. Dentro de sus labores se encuentra también la responsabilidad del área de marketing, colaborando con la difusión del servicio.

- Nutricionista: Encargado de dar pautas personalizadas según requerimientos, hacer seguimientos de dietas de los clientes.
- Chef: Sus funciones principales son elaborar y distribuir las pautas entregadas por nutricionista, organizar la cocina y tendrá bajo su supervisión a ayudantes de cocina y asistente de reparto.
- Ayudante de cocina: Se encargará de ayudar al/la cocinero/a, ocupándose de la primera fase de la cadena: limpiar verdura, carne, pelar papas, etc.
- Encargado de logística: Una persona encargada de entregar los despachos con sus respectivas rutas y destinos, realizar pedidos y repartos en casos puntuales o de emergencia ya que el delivery se externalizará con empresas que se dedican a ello.
- Vendedor: El vendedor tiene tareas típicas de recepción y venta.

El requerimiento de colaboradores se extiende en la tabla sucesiva:

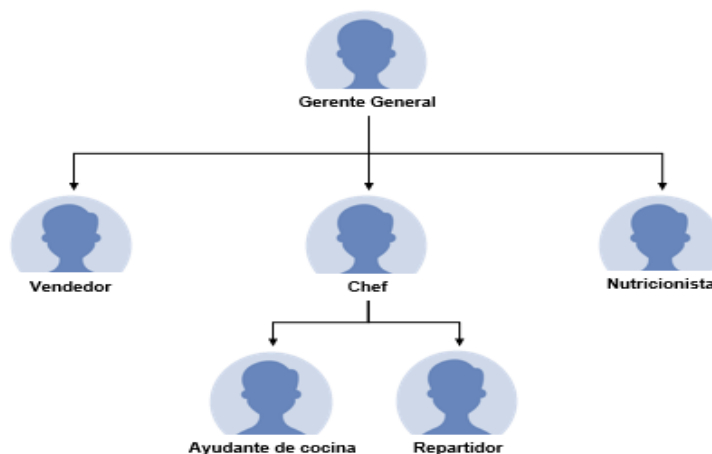
Tabla 9: Requerimiento de colaboradores

Remuneraciones	Cantidad	Sueldo bruto	SIS (1,99%)	Cesantía (2,4%)	Mutual (0,95%)	Total Costo empresa	Remuneración líquida proyectada
Gerente General	1	\$1.200.000	\$23.880	\$28.800	\$11.400	\$1.264.080	\$971.520
Vendedor	1	\$650.000	\$12.935	\$15.600	\$6.175	\$684.710	\$526.240
Chef	1	\$700.000	\$13.930	\$16.800	\$6.650	\$737.380	\$566.720
Ayudante de cocina	1	\$450.000	\$8.955	\$10.800	\$4.275	\$474.030	\$364.320
Encargado de logística	1	\$450.000	\$8.955	\$10.800	\$4.275	\$474.030	\$364.320
Nutricionista	1	\$500.000	\$9.950	\$12.000	\$4.750	\$526.700	\$404.800

Fuente: Elaboración propia

Conforme lo anterior, el Contador tiene un rol de trabajador independiente, quien tendrá la obligación de entregar la información hacia Gerencia General y dueños cumpliendo el principio de accountability. Este trabaja en modalidad de boletas de honorarios, por lo que no se registra como remuneración, este debe ser titulado de la carrera de auditoría.

Ilustración 7: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

7.6.2. Constitución societaria

La constitución de una empresa implica la conformación de esta como una entidad propia, con responsabilidades y características que limitan su alcance, para que cumpla con las normas y reglas que los cuerpos legales exigen.

Antes de iniciar cualquier actividad comercial, es importante definir los principales aspectos y características que regirán y darán forma a la empresa: Entre ellos, tipos de financiamientos, nivel de responsabilidades, perfiles de inversionistas, todos con el fin de elegir de la manera más adecuada el tipo de sociedad que poseerá la empresa.

En Chile, existen distintas figuras societarias. Tras revisar cada uno de los tipos, se considera que la alternativa de una Sociedad por acciones (SPA) es la más apta para un negocio de este tipo fundado en los principales beneficios que provee: El primero es que otorga la posibilidad de crearla como una sociedad unipersonal con la opción de después ir añadiendo nuevos socios, mientras que el segundo corresponde a la posibilidad de tener más de un giro, como también, que personas jurídicas pueden constituir este tipo de sociedades. Por último, destaca dentro de sus beneficios que, pese a que una SpA pueda tener uno o más accionistas, posee una forma flexible y liviana de administración ya que no se necesita tener un directorio y otorga márgenes de maniobra para la conformación de los organismos directivos.

La constitución de la SpA, ya sea por una o más personas naturales o jurídicas, puede ser realizado mediante escritura pública, o bien, bajo la Ley 20.659 de “Empresa en un día”. En este caso, se precisa ser realizado por escritura pública mediante la conformación de un documento privado con firmas autorizadas ante notario y protocolizado, dado que conforme la Ley 20.659, no se obtiene como resultado la inscripción en el conservador de bienes raíces ni publicación en el diario oficial, por lo que coarta la posibilidad de acceder a beneficios o licitaciones públicas.

En la escritura pública, se establecen elementos identificativos de la organización, como la razón social, el objeto de la sociedad, la administración y el uso, el capital social y su distribución, la distribución de utilidades, además de otras obligaciones y temáticas. Luego, debe pasar por la aprobación de los socios de la empresa, una vez terminado el borrador, el abogado debe confeccionar un extracto de esta, que consiste básicamente en un resumen de los contenidos más importante de los estatutos en conformidad a las leyes vigentes en el país. Dicho extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial, siendo la vigencia desde la escritura final del borrador y su presentación y legalización hasta de 60 días. Los costos asociados a esta operación están entre los setenta mil a lo menos a 1% del capital. En caso de realizar modificaciones sociales, deben cumplir las mismas formalidades de la constitución.

Una vez aprobado por los socios el borrador de la Escritura Pública y su extracto, es necesario entregar dichos documentos ante Notario Público, con la finalidad de materializar la personalidad jurídica, así como también la obtención del Rut y Patente Comercial. Para realizar este trámite, se necesita la presencia de los socios en la notaria, con sus respectivas cédulas de identidad y el borrador de la escritura. El notario procede a revisar, y en caso de considerar válido el documento, ejecuta su firma y entrega el documento original de la Escritura y su extracto, los cuales deben ser presentados en las oficinas del conservador de Bienes Raíces. El tiempo de este procedimiento varía entre 2 horas si es que no existen modificaciones en el borrador y asciende a 2-3 días si es que los hay. Su costo está aproximado en, a lo menos, \$40.000.

La inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio es el paso siguiente de trámites a realizar para la formalización de una Sociedad o modificación de una ya existente. Se

realiza directamente en el Conservador de Bienes Raíces, entidad dependiente de la Corte de Apelaciones de Santiago y de las Cortes de Regiones. Este procedimiento debe ser realizado en las Oficinas del Conservador de Bienes Raíces correspondientes al domicilio de la Sociedad y se requiere presentar dos extractos de la Escritura de Constitución de Sociedad y el formulario N°2, que se solicita en la misma oficina. La inscripción ronda entre los 3 y 7 días hábiles y su costo es variable, pero los valores fluctúan entre un valor base de \$5.500 + 0,2% del capital social, con un valor máximo por ley de \$300.000. Para finalizar este trámite, se debe retirar la “Protocolización” de la Sociedad (Fojas, número de inscripción y año), la cual tiene un costo de \$3.000.

Finalmente, se procede a la publicación en el diario oficial, la cual debe realizarse dentro de los 60 días a partir de la fecha registrada en la Escritura de la Sociedad. Para ello, un socio o el representante legal deben presentarse en la oficina del diario La Nación con el extracto protocolizado de la Escritura, este proceso de publicación puede tardar entre 3 y 10 días hábiles y tiene un costo aproximado de \$ 80.000.

Los costos expuestos, se encuentran abordados como parte de la partida de Puesta en Marcha.

7.6.3. Permisos y formalidades

Toda empresa que comienza sus actividades requerirá de la contratación de empleados y trabajadores, por lo tanto, es indispensable estar en conocimiento de las condiciones bajo las cuales se realizarán estos contratos laborales. El Código del Trabajo es el cuerpo legal que establece y puntualiza los diversos tipos de contratos, salario mínimo, pagos previsionales y condiciones que la empresa deberá cumplir a la hora de contratar personal. Entre los trámites más básicos e importantes se encuentran:

- Fondo de Pensiones: Contempla el descuento de aproximadamente un 10% del Sueldo Bruto que se destina íntegro a la Cuenta de Capitalización Individual que financiará la jubilación, más un 2,3% aproximado que contempla un Seguro de Invalidez y Sobrevivencia y la comisión de la AFP.
- Previsión de Salud: El descuento obligatorio para salud corresponde a un 7% del sueldo bruto, sin perjuicio de que el empleado haya pactado previamente con la

institución un descuento mayor. Este monto deberá ser declarado y cancelado mensualmente por el empleador a FONASA o Isapre según determine el empleado.

Para operar conforme la ley y regulación, es preciso elaborar los siguientes estudios de viabilidad y pre factibilidad por parte de terceros especializados:

- Certificación de informaciones previas: Certificado que indica, entre otras cosas, las normas urbanísticas para el uso de suelo y la declaración de utilidad pública que afecta al predio donde se desea instalar la fábrica, esto es, la compatibilidad del domicilio con el uso comercial que se le necesita dar. El trámite puede tener una duración de entre 7 a 15 días hábiles dependiendo del Municipio y bajo esta última condición, su valor fluctuará entre los \$ 3.000 a \$ 5.000.
- Certificado municipal de zonificación: Especifica los antecedentes de zonificación de un predio, es decir, uso de suelo y exigencias para las construcciones en una determinada zona. Requisito para la obtención de la patente comercial. Se debe pedir en Dirección de Obras de la Municipalidad de Viña del Mar. El tiempo que demore la entrega del Certificado dependerá del Municipio, condición que aplicará también a su costo, el cual fluctúa entre \$1.000 y \$3.000.
- Autorización sanitaria: Mediante este documento el Seremi de Salud o la Autoridad Sanitaria da paso a la realización de una actividad lucrativa secundaria o terciaria dentro de los límites de la comuna. Antes hay que revisar el plan regulador vigente para Viña del Mar. La tramitación tiene una duración aproximada de 15 días hábiles y un arancel cobrado de acuerdo al rubro, más un 0,5% del capital inicial declarado.
- Patente comercial: Autoriza la realización de una actividad lucrativa secundaria o terciaria dentro de los límites de una comuna. Entregado por el departamento de patentes municipales. Este trámite es anterior a la instalación del local y se debe cumplir con los permisos anteriores. El tiempo que tarda la tramitación puede variar entre 3 y 17 días hábiles contados desde la recepción del Formulario y todos los antecedentes necesarios.

Por otro lado, el arancel aplicado varía según el rubro, pudiendo fluctuar entre un 0,25% y un 0,5% del capital inicial declarado por la empresa.

7.6.4. Requisitos tributarios

Para efectos tributarios las Sociedades por acciones (SPA) se consideran sociedades anónimas, lo cual deben cumplir diversas obligaciones que debe cumplir la sociedad y los accionistas. Existen distintos tipos de impuesto que pueden afectar a una Sociedad SpA.

Según la ley de la renta, se establece que este proyecto clasifica tributariamente en renta efectiva, acreditada mediante Contabilidad Completa y Balance General, la cual se encuentra obligadas a efectuar corrección monetaria. Afectas al Impuesto de Primera Categoría, con un Impuesto Anual de un 25%, es decir, régimen de tributación Renta atribuida (Art. 14A). Con obligación de efectuar los pagos provisionales mensuales. En el caso del Impuesto al Valor Agregado (IVA), correspondiente al Impuesto a las ventas y servicios, posee pago es de forma mensual, con tasa del 19%.

Al analizar tributariamente los impuestos que pueden afectar al proyecto, estos impuestos generalmente corresponden a un porcentaje sobre las utilidades o a un porcentaje sobre su patrimonio. Por ello es primordial actualizarse en las nuevas declaraciones juradas y modificaciones que se incorporen cada año.

La iniciación de actividades es un trámite que se realiza para dar comienzo formal y legal a toda actividad productiva comercial, puesto que, además marca el inicio de las obligaciones como contribuyente sujeto a impuestos, los que se aplicarán mientras no se realice el término del giro

Para su implementación, es necesario tener claro cuál será el giro y su código, donde en la página web de Servicio de Impuestos Internos se detallan los códigos para cada uno de los 18 sectores de la actividad económica. Cabe señalar que una empresa puede tener más de un giro en conformidad con lo normativo de una Sociedad por Acciones, no obstante, estos deben estar especificados de forma clara. El trámite se realiza en alguna oficina del SII o de forma electrónica en su portal www.sii.cl.

Dada la importancia del análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, se ha identificado que existen leyes y otras regulaciones enfocadas en los servicios que son entregados en establecimientos de comida.

Se considerarán las características económicas, sociales y legales del rubro alimenticio y salud. Este emprendimiento se clasifica según el SII dentro de la categoría de ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, pudiendo referirse a lo siguiente: ELABORACION DE COMIDAS Y PLATOS PREPARADOS ENVASADOS, ROTULADOS Y CON INFORMACION NUTRICIONAL, con el código 107500.

Toda empresa constituida legalmente comienza su obligación tributaria una vez que inicia sus actividades. Es el Servicio de Impuestos Internos el encargado de aplicar y fiscalizar los impuestos Internos de Chile, lo que conlleva que la empresa deba operar con documentos tributarios que dan origen a estas obligaciones:

- Factura Electrónica: Documento tributario mediante el cual el contribuyente que lo emite genera un Débito Fiscal correspondiente a la recaudación del IVA y quien lo recibe descuenta el impuesto pagado mediante el Crédito Fiscal. Este documento puede ser emitido tanto en formato físico como electrónico y añade Nota de Crédito Electrónica y Nota de débito Electrónica.
- Libros Contables: Estos documentos permiten al contribuyente llevar un registro contable de la Empresa, realizar el balance anual y respaldar su actividad ante el SII. Existen libros obligatorios y otros opcionales. Se trabajará con Libros diarios, libro Mayor, libro de compra y venta, auxiliar de remuneraciones y el auxiliar en este caso.

Es importante destacar que todo libro físico debe ser timbrado por SII para que sea oficial. Para esto, el contribuyente debe rellenar el formulario de timbraje F – 3230 y entregarlo en la oficina del SII. Aunque, es posible su realización por internet. Dentro de las obligaciones tributarias también se encuentra el pago mensual del IVA, débito fiscal, crédito fiscal y otros tipos de impuestos, como lo son el impuesto único al trabajador, pagos previsionales, cotizaciones de salud, etc.

7.6.5. Estudio Ambiental

En Chile, el conducto regular para evaluar la implicancia de un proyecto en el medio ambiente es mediante una declaración de impacto ambiental (DIA) o un estudio de impacto ambiental (EIA) y debe presentarse ante el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA).

Para ver cuál es el estudio correspondiente, se deben ver las consecuencias de ellos en base los criterios establecidos en la Ley 19.300 y su posterior modificación en la Ley 21.202. Si presenta al menos uno de los criterios o consecuencias se debe realizar un EIA, en el caso contrario una DIA.

- a) Riesgo para la salud de la población, debido a la cantidad y calidad de efluentes, emisiones o residuos;
- b) Efectos adversos significativos sobre la cantidad y calidad de los recursos naturales renovables, incluidos el suelo, agua y aire;
- c) Reasentamiento de comunidades humanas, o alteración significativa de los sistemas de vida y costumbres de grupos humanos;
- d) Localización en o próxima a poblaciones, recursos y áreas protegidas, sitios prioritarios para la conservación, humedales protegidos y glaciares, susceptibles de ser afectados, así como el valor ambiental del territorio en que se pretende emplazar;
- e) Alteración significativa, en términos de magnitud o duración, del valor paisajístico o turístico de una zona,
- f) Alteración de monumentos, sitios con valor antropológico, arqueológico, histórico y, en general, los pertenecientes al patrimonio cultural.

El proyecto al no impactar en ninguno de los criterios antes establecidos se realiza una declaración de impacto ambiental (DIA) externalizada a una empresa de asesorías ambientales.

7.7. Estudio Técnico

Los aspectos técnicos de un negocio constituyen la base para sus operaciones y el establecimiento de lineamientos estratégicos, principalmente en lo que respecta a costos

y procesos. Para ello, se desarrollan los procesos elementales de la fabricación de platos preparados y la logística de entrega, considerándolo como un canal de venta. Adicionalmente, se determinan las inversiones necesarias para implementar la idea de negocio, así como los costos asociados a los procesos definidos.

7.7.1. Localización

Para lograr la localización óptima es preciso realizar un análisis tanto de macro-localización, como micro-localización. En el primer caso, el estudio tiene por objetivo, determinar las ventajas y desventajas de la región, territorio o zona general en donde se instalará la empresa, en este caso en la Región de Valparaíso.

En tanto, la micro-localización básicamente se realiza la elección del lugar exacto, dentro de la macro zona, en donde se ubicará la oficina, siendo este lugar el que permita cumplir con los objetivos de la empresa.

La zona de estudio corresponde al Gran Valparaíso, debido a la caracterización arrojada por el Estudio de Mercado. El poder adquisitivo basado en la personalización socioeconómica de los habitantes y sus localidades colindantes, incide desde la cercanía al cliente, especialmente, al incluir el servicio de entrega a domicilio. Además, la zona central de nuestro país constituye uno de los cinco ecosistemas mediterráneos del mundo, donde naturalmente se producen los alimentos característicos de la dieta Mediterránea. Por lo tanto, promover el consumo de este tipo de productos nacionales ofrece una gran oportunidad para el manejo de la creciente incidencia de enfermedades crónicas en nuestro país. Según revista médica Chile vol.144 no 8 Santiago ago.2016.

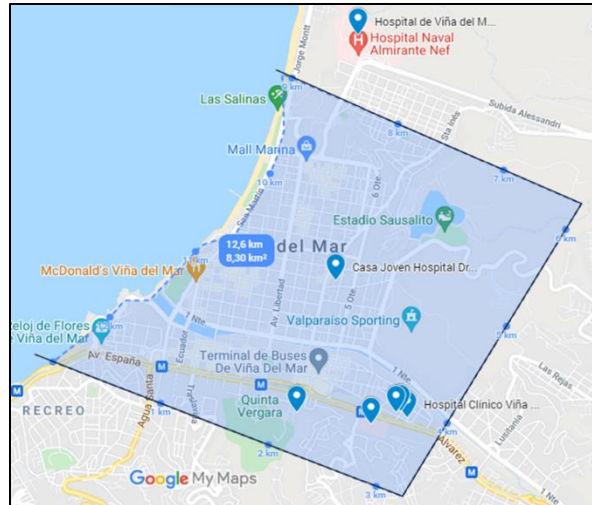
Se establece que el centro de preparación y entrega de comida, esté ubicado en la región de Valparaíso, la cual se localiza como punto medio de la zona central, limitando al norte con la Región de Coquimbo, al sur con la Región de O'Higgins y colinda con la Región Metropolitana, a su vez, al oeste cuenta con acceso al Océano Pacífico, lo que permite que gran parte de la región sea zona costera o con proximidad a ella. Consta con una superficie aproximada de 16.396 y según el Censo 2017 la población alcanza los 1.815.902 habitantes y una densidad de 94,1 habitantes por kilómetro cuadrado.

Administrativamente está constituida por ocho provincias y 38 comunas, siendo Valparaíso, la capital regional.

- **Provincia de Petorca:** Comunas de Zapallar, Petorca, Papudo, Cabildo y La Ligua, siendo esta última su capital.
- **Provincia de Valparaíso:** Comunas de Viña del Mar, Juan Fernandez, Puchuncaví, Concón, Casablanca, Valparaíso y Quintero. Su capital es la ciudad puerto Valparaíso.
- **Provincia de San Antonio:** Comunas de Santo Domingo, San Antonio, Algarrobo, Cartagena, El Quisco y El Tabo. Con capital San Antonio.
- **Provincia de Marga Marga:** Comunas de Olmué, Limache, Quilpué y Villa Alemana. Su capital es la ciudad de Quilpué.
- **Provincia de San Felipe de Aconcagua:** Comunas de Catemu, Llay-Llay, Santa María, Putaendo, Panquehue, San Felipe, con capital en esta última.
- **Provincia de Quillota:** Comunas de Hijuelas, Nogales, La Cruz, La Calera y Quillota, la cual también es su capital.
- **Provincia de Los Andes:** Comunas de Calle Larga, Rinconada, Los Andes y San Esteban. Su capital es la ciudad homónima de Los Andes.
- **Provincia de Isla de Pascua:** Comuna de Isla de Pascua. Su capital es Hanga Roa.

Se determina que la provincia óptima es la de Valparaíso y específicamente, la comuna de Viña del Mar, dada la característica de ser un lugar comercial y cercano a servicios de provisión para el negocio, como nudo crítico conforme a los objetivos del proyecto, junto a la concentración de competidores, lo que permitirá proximidad y fácil referencia de cara al mercado objetivo. Su ubicación en Viña del Mar, se determina en la zona céntrica, delimitando un área de 8,3 km³, según la cercanía de los principales hospitales y recintos de cuidado de enfermos, a fin de ser fácilmente identificables por personas que acudan a sus citas médicas en los recintos aledaños.

Ilustración 8: Mapa de micro localización



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps.

Destaca que esta ubicación promueve oportunidades para el desarrollo de planes de contingencia, dado que, entre sus principales atractivos turísticos, se destacan los encuentros culturales y deportivos, sus playas, que es uno de los principales puntos de diversión y encuentro durante la temporada veraniega, siendo una zona turística residencial con gran potencial hotelero y de entretenimiento.

Al decidir la micro localización, los factores relevantes pasan a ser la ubicación, accesibilidad, seguridad, canon de arriendo, y potenciales complejidades de acuerdo a la manipulación de alimentos. Para estos efectos, se realiza una búsqueda virtual por medio de los principales sitios web de transacciones inmobiliarias, incorporando a la evaluación, tres locales atractivos por su ubicación dentro de un rango de precios entre \$350.000 y \$1.200.000. Las alternativas son:

1. Centro: Con dirección en Valparaíso 944, Centro de Viña del Mar, Viña Del Mar, se encuentra un céntrico local, a media cuadra del terminal de buses de Viña del Mar y del Mall Paseo Viña Centro. Ubicado en un primer piso, consta de una planta libre, divisiones internas y un baño. \$500.000 mensuales. 60m².
2. Libertad: Ubicado en Libertad, entre las calles 1 y 2 Norte. Es un local comercial ubicado en primera cuadra de Avda. Libertad, Galería Comercial, exterior, con

vista desde la calle, de 2 pisos, con 1 privado en segundo piso, dos baños, y bodegas, todo ello en un espacio de 60m².

- Oriente: Disponible en 2 Oriente 900 - 1200, Viña Del Mar. Local comercial con ubicación a pocos metros del Mall Marina Arauco de Viña del Mar, de Clínica ciudad del Mar, de centro médico edificio Prosalud, e Integra medica Viña del Mar. Cuenta con 55 m² habilitados y remodelados, donde se distribuyen 3 espacios para el desarrollo del negocio, 1 baño, vitrina, cortina metálica, patio interior (o bodega) gran exposición y no incluye gastos comunes asociados.

Para volver estas alternativas comparables, se desarrolla la Tabla 6.

Tabla 10: Comparativa de localización

	Referencia de Ubicación	Precio	Gasto Común	Superficie	Apto para cocina
Centro	Mall Paseo Viña Centro	\$500.000	\$0	60m ²	Si
Libertad	Galería Comercial Libertad	\$713.534	\$31.000	60m ²	No
Oriente	Mall Marina Arauco	\$1.129.763	\$0	55m ²	Si

Fuente: Elaboración propia en base <https://www.portalinmobiliario.com/>

Esta tabla, permite elaborar la matriz de valorización de atributos, primero otorgando puntajes de 1 a 3 según orden descendente al criterio y luego, calculando un resultado de suma simple de sus posiciones, determinando cuál es la más apta:

Tabla 11: Matriz de valorización

	Mayor cercanía a Mdo objetivo.	Menor precio	No incluye gastos asociados.	Mayor superficie	Disponibilidad de cocina	Resultado Máx.: 15.
Centro	2	3	3	3	3	14
Libertad	1	2	1	3	1	8
Oriente	3	1	3	2	3	12

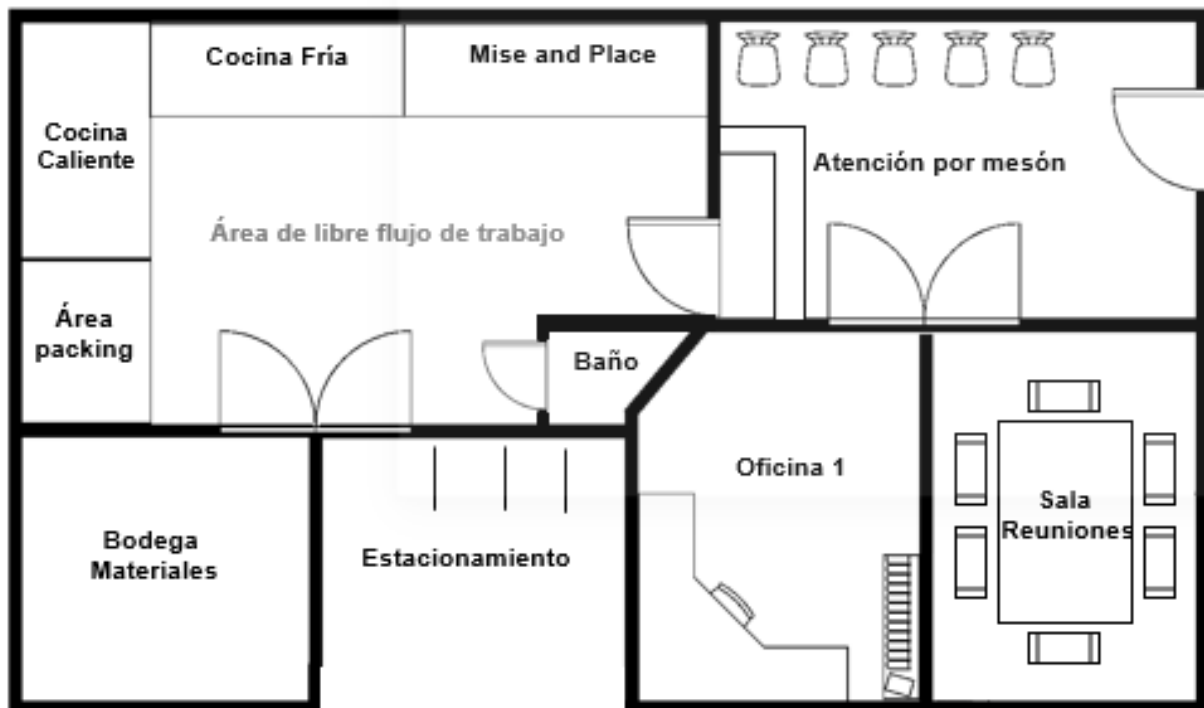
Fuente: Elaboración propia.

La opción seleccionada es “Centro”, ya que es la de mejor resultado en conformidad a su cercanía con el mercado objetivo, precio, gastos asociados y superficie, disponibilidad de cocina.

7.7.2. Layout

Cabe señalar que el Layout corresponde a una representación gráfica de lo que se pretende diseñar para el desarrollo de las actividades, considerando que el local tiene 60m² de superficie y que este requiere cuarto frío, cuarto caliente, bodega de almacenamiento, cuarto de despacho, oficina pequeña, con espacio de salas de reuniones para las que se necesiten realizar de forma presencial con inversionistas o clientes, además del espacio de interacción con el cliente es a través de un mesón de atención, donde se le entregarán los platos a quienes vengan por ellos en modalidad de retiro.

Ilustración 9: Layout.



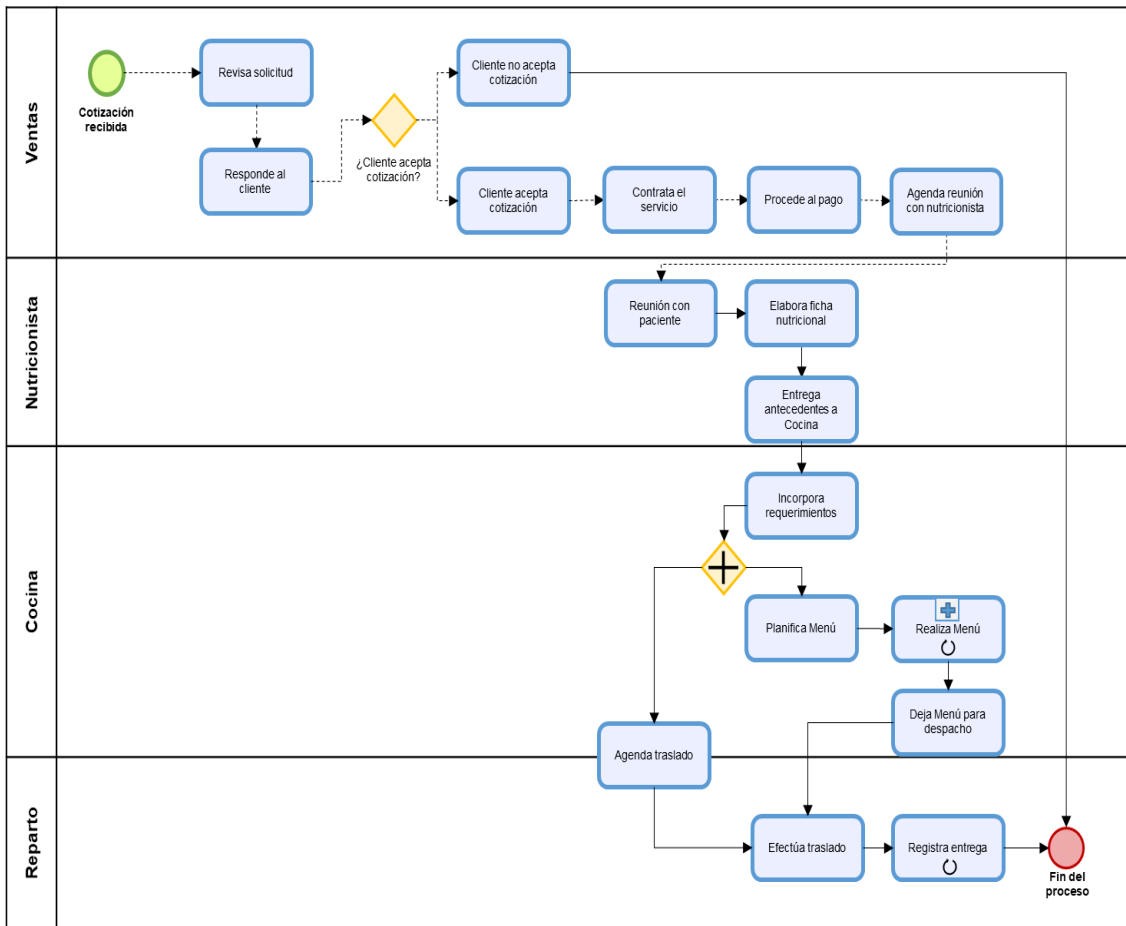
Fuente: Elaboración propia.

7.7.3. Descripción de procesos

Los procesos que se desarrollan dentro del negocio propuesto corresponden principalmente a lo relacionado con una empresa de manufactura, es decir, la producción del menú bien junto con el proceso de venta hacia el cliente, considerando además la entrega hacia el consumidor final a través del despacho a domicilio.

1. La prestación del servicio posee su inicio en la solicitud del cliente para suscribirse a un plan de alimentación.
2. El equipo de ventas revisa la solicitud.
3. Se le otorga una respuesta al cliente.
4. Si el cliente rechaza la cotización, el proceso finaliza. Si el cliente la acepta, entonces procede al paso siguiente.
5. Cliente contrata el servicio aceptando términos y condiciones.
6. Se confirma la contratación realizando el pago.
7. Agenda reunión con nutricionista.
8. Nutricionista concreta la reunión con el paciente.
9. El nutricionista procede a elaborar una ficha nutricional.
10. La ficha nutricional, se otorga como antecedentes al área de cocina
11. Cocina incorpora dichos elementos al menú para el cliente.
12. Cocina requiere planificar el menú, a la vez que agenda al cliente en reparto.
13. Se realiza, en bucle, el menú solicitado acorde el contrato. Primeramente, se estima la cantidad de materia prima que se necesitará para la preparación del menú contratado para realizar la compra de ello. Luego se procede a la elaboración del menú planificado para posteriormente empacar según corresponda se utiliza de aluminio para conservación del calor y plumavit para mantener la frescura de las preparaciones tipo ensaladas, finalmente se debe rotular y guardar para posterior despacho.
14. El área de reparto efectúa el traslado.
15. Repartidor realiza la entrega en bucle, las veces que sea necesario conforme la solicitud del servicio. Este procedimiento se repite cada vez que el cliente recontracta y finaliza hasta que el cliente decida prescindir del servicio, cuando este procede al cierre.

Ilustración 10: Flujo de proceso



Fuente: Elaboración propia

7.7.4. Inversiones

La selección de equipos responde a las necesidades del rubro en el que se desarrollan las operaciones, basándose en la Guía Técnica que dispone el SEREMI para los establecimientos de comercialización de alimentos preparados, a fin de obtener la orientación metodológica necesaria.

Los equipos principales corresponden a tres categorías:

1. Equipos de cocina:
 - Cocina industrial: Se considera una cocina industrial tipo anafe a gas con 4 fogones para el cuarto caliente.
 - Campana industrial: Por normativa se debe contar con a lo menos una.
 - Horno industrial: Específicamente eléctrico.
2. Equipos de preservación y conservación de alimentos
 - Refrigerador: Dos puertas, industrial y con tecnología No Frost.
 - Congelador: Horizontal de carga superior, incluye 3 rejillas para orden interno.
 - Equipo conservación de calor: Bajo método de Baño María, permite hasta 8 divisiones de aproximadamente 5 kilos cada una.
3. Mobiliario y disposición
 - Mesón de recepción: De madera, con superficie vinílica resistente al calor, para facilitar su limpieza en caso de derrames y por sanidad.
 - Mesón de trabajo en cocina: De acero inoxidable 90x70 cm, para cocina fría y caliente.
 - Utensilios de cocina: Dispositivos como cubiertos, espátulas, cucharones, abridor de lata, pelador de vegetales y similares.
 - Otros aparatos y artefactos.

Tabla 12: Inversiones en cocina

Ítem		Precio Unitario	Cantidad	Total	Vida Útil A
Equipos de cocina	Cocina a Gas	\$919.990	1	\$919.990	3
	Campana Industrial	\$499.990	1	\$499.990	N/A
	Horno eléctrico	\$639.990	1	\$639.990	3
Equipos de conservación de alimentos	Refrigerador	\$1.323.990	1	\$1.323.990	3
	Congelador	\$499.990	1	\$499.990	3
	Baño María	\$799.990	1	\$799.990	3
Mobiliario y disposición	Mesón recepción	\$589.300	1	\$589.300	
	Mesón trabajo	\$210.990	2	\$421.980	5
	Lava fondo	\$419.990	1	\$419.990	2
	Microondas	\$89.990	1	\$89.990	3
	Fondo aluminio	\$56.990	1	\$56.990	2
	Basurero	\$105.990	1	\$105.990	N/A
	Despacho mantenedor	\$1.928.990	1	\$1.928.990	3
	Mantenedor	\$1.369.990	1	\$1.369.990	3
	Cacerola Grande	\$50.990	2	\$101.980	1
	Cacerola Pequeña	\$15.990	2	\$31.980	1
	Hervidor	\$13.990	1	\$13.990	1
	Cuchillería	\$148.500	1	\$148.500	1
	Licuada	\$31.990	1	\$31.990	2
	Batidora	\$444.990	1	\$444.990	2
	Balanza Dig	\$19.990	1	\$19.990	3
	Contenedor	\$18.990	1	\$18.990	2
	Selladora	\$95.990	1	\$95.990	3
	Bolsa selladora	\$5.990	1	\$5.990	N/A
	Guante horno	\$2.690	1	\$2.690	1
	Alfombra antideslizante	\$36.990	2	\$73.980	1
Otros utensilios	\$60.000	1	\$60.000	1	

Fuente: Elaboración propia, valores según steward.cl.

En la tabla 12, se desarrollan los valores unitarios, cantidades, totales y vida útil proyectada del Servicio de Impuestos Internos, con base un método de depreciación acelerada.

Las inversiones acordadas en el área de cocina ascienden a \$10.718.220 y Valor en UF al 31 de agosto de 2021, 358 UF.

En el caso de la oficina y sala de reuniones, el valor es de \$3.020.820, y en valor UF del 31 de agosto de 2021, 101 UF. e incluye las partidas descritas en la tabla siguiente.

Tabla 23: Inversiones Oficina y Sala Reuniones

Equipamiento Oficina	Costo Unitario	Cantidad Total	Total	VIDA ÚTIL NORMAL
Computadores	\$369.990	2	\$ 739.980	6
Impresora Multifuncional	\$149.990	1	\$ 149.990	3
Escritorios	\$169.550	2	\$ 339.100	7
Mesa Reunión	\$299.990	1	\$ 299.990	7
Proyector Data	\$325.890	1	\$ 325.890	6
Telón Data	\$75.000	1	\$ 75.000	5
Pizarra Acrílica	\$80.000	1	\$ 80.000	3
Televisor LCD Hall	\$488.990	1	\$ 488.990	6
Estaciones de Trabajo	\$79.990	2	\$ 159.980	7
Silla Sala Reunión	\$32.990	8	\$ 263.920	7
Silla Ejecutiva	\$48.990	2	\$ 97.980	7

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la creación de la página web y hosting compone la última partida. No obstante, esta se añade como partida de costos en el flujo de fondos, ya que se externaliza el servicio en una empresa especialista que brinda el diseño y administración del sitio con todo incluido.

El total de inversiones es de \$13.739.040 (459 UF)

7.7.5. Puesta en marcha

Los gastos de puesta en marcha corresponden a todo lo referido previo al inicio de operaciones de la empresa, es decir, lo que permitirá que la empresa genere los flujos que proyecta.

En este caso, lo principal para la puesta en marcha es la constitución legal y operativa del terreno, considerando, además, una inversión en marketing guiada en presentaciones

del servicio en ferias de vida saludable o muestras de cortesía a potenciales clientes, como también publicidad en redes sociales.

Tabla 14: Egresos por concepto de puesta en marcha.

Puesta en Marcha	Costo Unitario	Cantidad Total	Total
Marketing	\$2.150.000	1	\$2.150.000
Instalación y Legalización	\$453.000	1	\$453.000
Proyecto instalación y Legalización	\$271.800	1	\$271.800
Inspección más Tasas	\$543.600	1	\$543.600

Fuente: Elaboración propia.

El total asignado a la puesta en marcha es de \$3.418.400 (114 UF)

7.8. Paso 5.5.- Estudio económico financiero:

Para comenzar el estudio económico-financiero, se realiza la estimación de cada componente del Flujo de Caja Proyectado, que, posteriormente, se evalúa en un horizonte de 5 periodos, considerando estos como un año calendario en orden cronológico sucesivo. Se presenta flujos de caja que incorporan inversiones, ingresos, costos y gastos determinados en el proyecto, permitiendo dar alguna recomendación final de inversión de acuerdo a indicadores financieros de rentabilidad utilizados para estos efectos.

7.8.1. Supuestos esenciales

Entre los supuestos establecidos se destacan los siguientes:

1. El horizonte de proyección es de 5 periodos, equivalentes a 5 años calendario con 365 días cada uno. Se consideran 20 días hábiles al mes.
2. No se considera inflación en el análisis realizado, dado que se determina como un alza generalizada de los precios de la economía, siendo un porcentaje que afecta

transversalmente las operaciones del negocio y el cual, se supone se tienen proyecciones certeras en torno al 3% según el Banco Central de Chile.

3. La tasa impositiva a la que se ve afectada la empresa es de 27% a las utilidades del ejercicio, para el caso de impuesto a la renta. Y se considera el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 19% aunque es un impuesto recuperable.
4. El cálculo de las remuneraciones se estima con 13 meses en lugar de 12, lo que se debe a un mes como provisión por indemnización por año de servicio, en consistencia con la gestión contable de la empresa.
5. La tasa de costo de oportunidad se mantiene constante para todos los periodos de evaluación y equivale a la tasa de costo de patrimonio para el Flujo Neto de Fondos.
6. Respecto a los criterios de evaluación del proyecto y dado que se plantean dos escenarios de evaluación (Proyecto Puro y Proyecto con Financiamiento), es que las tasas de descuento se calcularán para ambos escenarios basándose en los métodos de CAPM y WACC, respectivamente. El CAPM por un lado permitirá identificar la rentabilidad exigida por el inversionista o accionista, y, por otro lado, la tasa WACC también permitirá identificar la tasa de rentabilidad que deben exigir los inversionistas al proyecto, pero a cierto nivel de estructura deuda/patrimonio.
7. Para determinar factibilidad económica y financiera del proyecto de inversión será evaluado en términos monetarios unificando todos los montos en UF para su presentación en la evaluación del proyecto, se define la fecha para la evaluación según tipos de cambio con fecha 31 de agosto de 2021, de acuerdo a datos del SII: valores de conversión moneda: 29.935,08.

7.8.2. Estimaciones de los ingresos

La estimación de los ingresos se realiza a partir de la proyección de la demanda. En primera instancia, se recopilan los datos del Censo 2017, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas, desde donde se recogen los totales poblacionales estimados para el año 2020 para las comunas de referencia, visibles en la siguiente tabla:

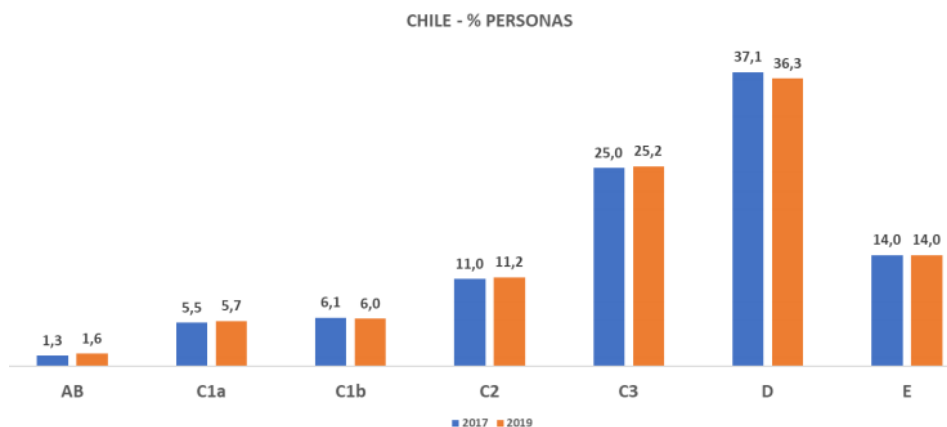
Tabla 35: Estimación de los ingresos. Población total.

Base INE	Hombres	Mujeres	Total
Concón	23.321	21.831	42.152
Viña del Mar	158.669	175.579	334.248
Valparaíso	144.945	151.710	296.655
Quilpué	71.746	79.962	151.708
Villa Alemana	59.756	66.792	126.548
Total	458.437	495.874	951.311

Fuente: Elaboración propia, según datos del Censo 2017.

Teniendo la base para proceder a la aplicación de cortes en línea con una estimación de demanda por razonamiento en cadena, se realiza la discriminación según grupo socioeconómico acorde el estudio GSE de la consultora AIM, en su versión más reciente, es decir, 2019. Los porcentajes equivalentes a cada segmento se identifican en el gráfico siguiente:

Gráfico 14: Porcentaje de grupo socioeconómico.



Fuente: AIM, 2019.

A partir de los porcentajes identificados, se obtiene la siguiente estimación, abordando los grupos AB, C1 y C2.

Tabla 16: Estimación en base a Grupo socioeconómico:

Aplicados GSE	Hombres	Mujeres	Total
Concón	5.714	5.349	11.062
Viña del Mar	38.874	43.017	81.891
Valparaíso	35.512	37.169	72.680
Quilpué	17.578	19.591	37.168
Villa Alemana	14.640	16.364	31.004
Total	112.317	121.489	233.806

Fuente: Elaboración propia.

Considerando los grupos socioeconómicos, se procede a determinar el porcentaje de personas de los segmentos seleccionados que están afectos a la dietoterapia y lo siguen con ahínco, lo que, según la encuesta, corresponde a un 17% de la muestra.

Tabla 157: Segmento que requieren dietoterapia.

Aplicados por Dietoterapia	Hombres	Mujeres	Total
Concón	971	909	1.881
Viña del Mar	6.609	7.313	13.921
Valparaíso	6.037	6.319	12.356
Quilpué	2.988	3.330	6.319
Villa Alemana	2.489	2.782	5.271
Total	19.094	20.653	39.747

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que esto va en línea con los datos otorgados mediante ley de transparencia por parte del hospital Van Buren, donde se encuentran 12.708 personas sujetos de dietoterapia, similar al valor identificado en la comuna de Valparaíso. Posteriormente, se aplica el corte por intención de compra, valor que según la encuesta es de 77,4%.

Tabla 18: Segmento con intención de compra.

Aplicados por Intención de compra	Hombres	Mujeres	Total
Concón	752	704	1.456
Viña del Mar	5.115	5.660	10.775
Valparaíso	4.673	4.891	9.563
Quilpué	2.313	2.578	4.891
Villa Alemana	1.926	2.153	4.080
Total	14.779	15.986	30.764

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos del análisis, no se calcula tasa de recompra al no tener parámetros de referencia, por lo que la estimación procede en términos generales y no se distingue qué clientes continúan o quienes son nuevos, dado que, para el propósito financiero, no mantiene diferencia la condición de cliente nuevo o antiguo.

Se aplica un filtro acorde al gasto mensual que están dispuestos a ejercer los potenciales clientes, discriminando a quienes consideran que su alimentación implica desembolsos que se encuentra en los rangos entre \$100.000 y \$300.000; es decir, un 62,3% de la muestra.

Tabla 169: Gasto mensual.

Aplicados por filtro gasto mensual	Hombres	Mujeres	Total
Concón	468	438	907
Viña del Mar	3.187	3.526	6.713
Valparaíso	2.911	3.047	5.958
Quilpué	1.441	1.606	3.047
Villa Alemana	1.200	1.341	2.542
Total	9.207	9.959	19.166

Fuente: Elaboración propia.

En relación a lo obtenido, se reconoce que quienes se encuentran dispuestos a pagar menos del precio señalado mensualmente, están limitados por una restricción presupuestaria. Por otra parte, quienes se encuentran por sobre el precio proyectado en el apartado de marketing, tienen sesgo hacia considerar que el servicio es de una calidad inferior a la esperada, dado que valoran su comida en un rango monetario mayor, incrementando sus expectativas.

Continuando, se genera el corte por la participación esperada de mercado en el primer año, determinada por el 6% de las personas que, hasta el momento, han superado la limitante socioeconómica, es decir, cuentan con ingresos suficientes para pagar por el servicio; deben someterse a dietoterapia; tienen interés por un servicio como el descrito y, además, se encuentra en el rango de precios aceptables.

Tabla 20: Demanda potencial.

Aplicados por fracción de mercado	Hombres	Mujeres	Total
Concón	28	26	54
Viña del Mar	191	212	403
Valparaíso	175	183	357
Quilpué	86	96	183
Villa Alemana	72	80	152
Total	552	598	1.150

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo ya la demanda potencial, se aplican los recortes por cada una de las opciones que pretende comercializar. La opción 1, de almuerzo, sería contratada por un 37,7% de los clientes, reflejado en la tabla siguiente.

Tabla 21: Clientes de solo almuerzos.

Aplicados por Opción 1	Hombres	Mujeres	Total
Concón	11	10	21
Viña del Mar	72	80	152
Valparaíso	66	69	135
Quilpué	33	36	69
Villa Alemana	27	30	58
Total	208	225	434

Fuente: Elaboración propia.

En tanto, la opción 2, corresponde a desayuno y almuerzo, con una participación del 13,2% en la cartera de clientes.

Tabla 22: Clientes de desayuno y almuerzo.

Aplicados por Opción 2	Hombres	Mujeres	Total
Concón	4	3	7
Viña del Mar	25	28	53
Valparaíso	23	24	47
Quilpué	11	13	24
Villa Alemana	10	11	20
Total	73	79	152

Fuente: Elaboración propia

La opción 3, relativa a Almuerzo y Cena, tiene un peso relativo del 28,3%, representado en la tabla a continuación:

Tabla 23: Clientes de almuerzo y cena.

Aplicados por Opción 3	Hombres	Mujeres	Total
Concón	8	7	15
Viña del Mar	54	60	114
Valparaíso	49	52	101
Quilpué	24	27	52
Villa Alemana	20	23	43
Total	156	169	325

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la opción 4, es la más completa de todas, constando de Desayuno, Almuerzo y Cena, con un porcentaje de 18,9%; lo anterior, se visualiza en la tabla siguiente:

Tabla 24: Clientes de desayuno, almuerzo y cena.

Aplicados por Opción 4	Hombres	Mujeres	Total
Concón	5	5	10
Viña del Mar	36	40	76
Valparaíso	33	34	67
Quilpué	16	18	34
Villa Alemana	14	15	29
Total	104	113	217

Fuente: Elaboración propia.

La estimación de ingresos, contempla, además, un aumento de la demanda de 1,1% acorde la tasa de crecimiento poblacional interanual pronosticada por el INE y otro, de

1,5%, referente al aumento de la participación de mercado que se estima para cada periodo.

El precio incorpora un aumento de 1,5%, respecto cada periodo anterior.

Tabla 25: Ingresos.

	T1	T2	T3	T4	T5
Demanda Opción 1	434	445	457	469	481
Precio Opción 1	\$120.000	\$121.800	\$123.627	\$125.481	\$127.364
Ingresos Opción 1	\$52.073.955	\$54.229.296	\$56.473.847	\$58.811.299	\$61.245.499
Demanda Opción 2	152	156	160	164	168
Precio Opción 2	\$160.000	\$162.400	\$164.836	\$167.309	\$169.818
Ingresos Opción 2	\$24.301.179	\$25.307.005	\$26.354.462	\$27.445.273	\$28.581.233
Demanda Opción 3	325	334	343	352	361
Precio Opción 3	\$180.000	\$182.700	\$185.441	\$188.222	\$191.045
Ingresos Opción 3	\$58.583.200	\$61.007.958	\$63.533.078	\$66.162.712	\$68.901.186
Demanda Opción 4	217	223	228	234	240
Precio Opción 4	\$220.000	\$223.300	\$226.650	\$230.049	\$233.500
Ingresos Opción 4	\$47.734.459	\$49.710.188	\$51.767.693	\$53.910.358	\$56.141.707
Ingresos Totales	\$182.692.793	\$190.254.448	\$198.129.079	\$206.329.642	\$214.869.626
Ingresos UF Totales	6.103	6.356	6.619	6.893	7.178

Fuente: Elaboración propia

7.8.3. Estimación de los egresos

La estimación de costos se determina, primeramente, en función del costo asociado a cada opción sin incluir los desembolsos necesarios en energía a fin de no asignarlo en función de prorrato, siendo posteriormente, asignado en una partida independiente.

Dado que el menú es variado y por ende, es variable el costo de cada uno de ellos, se determina un precio promedio por cada opción.

Tabla 26: Precio promedio por cada opción de comida.

Costo unitario producción	Materia Prima	Envasado	Traslado	Total	Total UF
Opción 1	\$1.976	\$75	\$1.000	\$3.051	0,10
Opción 2	\$2.924	\$104	\$1.000	\$4.028	0,13
Opción 3	\$3.952	\$150	\$1.000	\$5.102	0,17
Opción 4	\$4.900	\$179	\$1.000	\$6.079	0,20

Fuente: Elaboración propia.

La materia prima se asigna considerando que cada almuerzo y cena posee una proteína que oscila entre los \$240 y \$1.270; en conjunto a dos agregados simples de 100 gramos o uno compuesto de 200 gramos, como es el caso de tortillas, cuyos valores van entre los \$195 y \$1.128. Además, se agrega una ensalada. Con respecto al envasado, se sigue la línea de lo planteado en el estudio técnico, añadiendo un costo unitario de traslado por cada plan de \$1.000 que son pagados al repartidor, cuyo valor es fijo, mientras que el total, sería dependiente del nivel de pedidos. El costo unitario por menú es de \$3.051 para la opción 1, \$4.028 para la opción 2; \$5.102 para la opción 3 y finalmente, \$6.079 para la última alternativa.

Las cantidades corresponden a cada cliente multiplicado por 20 días que se debe cocinar y enviar su pedido. Por otra parte, se asume una disminución de 3% de los costos unitarios, consistente con el descuento otorgado por los proveedores acorde el volumen de producción.

La proyección de los costos de producción, asociados a las ventas, se representa a continuación.

Tabla 27: Costos de producción

	T1	T2	T3	T4	T5
Cantidad Opción 1	8679	8905	9136	9374	9617
Costo unitario Opción 1	\$3.051	\$2.959	\$2.871	\$2.785	\$2.701
Costo anual Opción 1	\$26.479.606	\$26.353.034	\$26.227.066	\$26.101.701	\$25.976.935
Cantidad Opción 2	3038	3117	3198	3281	3366
Costo unitario Opción 2	\$4.028	\$3.907	\$3.790	\$3.676	\$3.566
Costo anual Opción 2	\$12.235.644	\$12.177.157	\$12.118.950	\$12.061.022	\$12.003.370
Cantidad Opción 3	6.509	6.678	6.852	7.030	7.213
Costo unitario Opción 3	\$5.102	\$4.949	\$4.800	\$4.656	\$4.517
Costo anual Opción 3	\$33.210.165	\$33.051.420	\$32.893.435	\$32.736.204	\$32.579.725
Cantidad Opción 4	4.339	4.452	4.568	4.687	4.809
Costo unitario Opción 4	\$6.079	\$5.897	\$5.720	\$5.548	\$5.382
Costo anual Opción 4	\$26.379.798	\$26.253.702	\$26.128.210	\$26.003.317	\$25.879.021
Total Costo Producción	\$98.305.213	\$97.835.314	\$97.367.661	\$96.902.244	\$96.439.051
Total Costo Producción UF	3.283,9	3.268,2	3.252,6	3.237,1	3.221,6

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la estimación de las remuneraciones se realiza en función del valor promedio de estas, con un aumento anual del 3% según políticas de la empresa. Se proyecta, además, un aumento de la dotación en el periodo 3, ajustado al crecimiento proyectado de la demanda.

Tabla 28: Egresos por remuneraciones:

	T1	T2	T3	T4	T5
Dotación	6	6	8	8	8
Remuneración promedio	\$693.488	\$714.293	\$735.722	\$757.793	\$780.527
Remuneración mensual	\$4.160.930	\$4.285.758	\$5.885.774	\$6.062.347	\$6.244.218
Remuneración anual \$	\$9.015.348	\$9.285.809	\$9.564.383	\$9.851.315	\$10.146.854
Remuneración anual UF	1.807	1.861	2.556	2.633	2.712

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los egresos asociados a gastos mensuales, tales como el arriendo de la oficina con un valor de \$500.000 y reajuste de 3% según lo dispuesto en el contrato de arriendo. Adicionalmente, se revisan los servicios básicos para la oficina y gasto de luz, agua y gas que conjugan el uso de cocina y oficina, puesto que se tiene un único estado de cuenta que no diferencia fuente de generación del desembolso.

Tabla 29: Costos fijos

Ítem	Mensual	Meses	Reajuste	T1	T2	T3	T4	T5
Gastos mensuales UF	\$51			\$614	\$624	\$635	\$646	\$657
Gastos mensuales	\$1.530.835			\$18.370.020	\$18.678.933	\$18.996.574	\$19.323.190	\$19.659.037
Arriendo oficina	\$500.000	12	3,00%	\$6.000.000	\$6.180.000	\$6.365.400	\$6.556.362	\$6.753.053
Servicios básicos	\$1.030.835	12		\$12.370.020	\$12.498.933	\$12.631.174	\$12.766.828	\$12.905.984
Luz	\$165.000	12	2,50%	\$1.980.000	\$2.029.500	\$2.080.238	\$2.132.243	\$2.185.550
Agua	\$195.000	12	2,50%	\$2.340.000	\$2.398.500	\$2.458.463	\$2.519.924	\$2.582.922
Gas	\$521.000	12		\$6.252.000	\$6.252.000	\$6.252.000	\$6.252.000	\$6.252.000
Telefonía fija	\$19.990	12		\$239.880	\$239.880	\$239.880	\$239.880	\$239.880
Internet	\$51.763	12		\$621.156	\$621.156	\$621.156	\$621.156	\$621.156
Artículos de oficina	\$58.092	12	3,00%	\$697.104	\$718.017	\$739.558	\$761.744	\$784.597
Celular	\$19.990	12		\$239.880	\$239.880	\$239.880	\$239.880	\$239.880

Fuente: Elaboración propia.

Con base la tabla anterior, los servicios de luz y agua se multiplican por un factor de reajuste en función del aumento en el precio de los servicios de abastecimiento. Los

artículos de oficina, se reajustan al 3%, dado que se intenta representar que, a mayor nivel de pedidos, mayor nivel de gestión administrativa.

7.8.4. Estimación de la depreciación

La depreciación es el reflejo del desgaste de las inversiones o bienes a través del tiempo, dicho valor puede ser deducido para el cálculo del impuesto a la renta, siendo considerado como un beneficio para rebajar la carga impositiva. El cálculo de la depreciación se basa en dos tipos, la depreciación normal o la acelerada, de acuerdo a la vida útil del bien, dicha vida útil está expresada por cada bien según tabla del Servicio de Impuestos Internos. Su desglose se evidencia en la tabla siguiente, con un método de depreciación lineal para la oficina y depreciación acelerada para las inversiones relacionadas a las labores productivas. La depreciación se asocia al desgaste de las inversiones.

Tabla 30: Estimación de Depreciación.

Equipamiento	Costo Unitario	Cantidad Total	Total	Vida Útil	Valor depreciación	Valor depreciación UF
Computadores	\$369.990	2	\$739.980	6	\$123.330	4,1
Impresora Multifuncional	\$149.990	1	\$149.990	3	\$49.997	1,7
Escritorios	\$169.550	2	\$339.100	7	\$48.443	1,6
Mesa Reunión	\$299.990	1	\$299.990	7	\$42.856	1,4
Proyector Data	\$325.890	1	\$325.890	6	\$54.315	1,8
Telón Data	\$75.000	1	\$75.000	5	\$15.000	0,5
Pizarra Acrílica	\$80.000	1	\$80.000	3	\$26.667	0,9
Televisor LCD Hall	\$488.990	1	\$488.990	6	\$81.498	2,7
Estaciones de Trabajo	\$79.990	2	\$159.980	7	\$22.854	0,8
Silla Sala Reunión	\$32.990	8	\$263.920	7	\$37.703	1,3
Silla Ejecutiva	\$48.990	2	\$97.980	7	\$13.997	0,5
Cocina a Gas	\$919.990	1	\$919.990	3	\$306.663	10,2
Horno eléctrico	\$639.990	1	\$639.990	3	\$213.330	7,1
Refrigerador	\$1.323.990	1	\$1.323.990	3	\$441.330	14,7
Congelador	\$499.990	1	\$499.990	3	\$166.663	5,6
Baño María	\$799.990	1	\$799.990	3	\$266.663	8,9
Mesón trabajo	\$210.990	2	\$421.980	5	\$84.396	2,8
Lava fondo	\$419.990	1	\$419.990	2	\$209.995	7,0
Microondas	\$89.990	1	\$89.990	3	\$29.997	1,0
Fondo aluminio	\$56.990	1	\$56.990	2	\$28.495	1,0
Despacho mantenedor	\$1.928.990	1	\$1.928.990	3	\$642.997	21,5
Mantenedor	\$1.369.990	1	\$1.369.990	3	\$456.663	15,3
Cacerola Grande	\$50.990	2	\$101.980	1	\$101.980	3,4
Cacerola Pequeña	\$15.990	2	\$31.980	1	\$31.980	1,1
Hervidor	\$13.990	1	\$13.990	1	\$13.990	0,5
Cuchillería	\$148.500	1	\$148.500	1	\$148.500	5,0
Licuadora	\$31.990	1	\$31.990	2	\$15.995	0,5
Batidora	\$444.990	1	\$444.990	2	\$222.495	7,4
Balanza Dig	\$19.990	1	\$19.990	3	\$6.663	0,2
Contenedor	\$18.990	1	\$18.990	2	\$9.495	0,3
Selladora	\$95.990	1	\$95.990	3	\$31.997	1,1
Guante horno	\$2.690	1	\$2.690	1	\$2.690	0,1
Alfombra antideslizante	\$36.990	2	\$73.980	1	\$73.980	2,5
Otros utensilios	\$60.000	1	\$60.000	1	\$60.000	2,0
					\$12.537.770	\$4.083.617
						136,4

Fuente: Elaboración propia.

Continuando, se presenta el cuadro de depreciaciones para cada periodo. El valor libro de los activos se determina considerando la reinversión de los activos de cocina cuando estos superan su vida útil, dado que el motivo para utilizar el método acelerado es la reposición del activo y para el caso de los activos de oficina no se considera su reposición.

Tabla 31: Depreciación para cada periodo.

Concepto	T0	T1	T2	T3	T4	T5	VALOR LIBROS
Computadores	\$0	\$123.330	\$123.330	\$123.330	\$123.330	\$123.330	\$123.330
Impresora Multifuncional	\$0	\$49.997	\$49.997	\$49.997			\$ -
Escritorios	\$0	\$48.443	\$48.443	\$48.443	\$48.443	\$48.443	\$96.886
Mesa Reunión	\$0	\$42.856	\$42.856	\$42.856	\$42.856	\$42.856	\$85.711
Proyector Data	\$0	\$54.315	\$54.315	\$54.315	\$54.315	\$54.315	\$54.315
Telón Data	\$0	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$15.000	\$ -
Pizarra Acrílica	\$0	\$26.667	\$26.667	\$26.667			\$ -
Televisor LCD Hall	\$0	\$81.498	\$81.498	\$81.498	\$81.498	\$81.498	\$81.498
Estaciones de Trabajo	\$0	\$22.854	\$22.854	\$22.854	\$22.854	\$22.854	\$45.709
Silla Sala Reunión	\$0	\$37.703	\$37.703	\$37.703	\$37.703	\$37.703	\$75.406
Silla Ejecutiva	\$0	\$13.997	\$13.997	\$13.997	\$13.997	\$13.997	\$27.994
Cocina a Gas	\$0	\$306.663	\$306.663	\$306.663	\$306.663	\$306.663	\$306.663
Horno eléctrico	\$0	\$213.330	\$213.330	\$213.330	\$213.330	\$213.330	\$213.330
Refrigerador	\$0	\$441.330	\$441.330	\$441.330	\$441.330	\$441.330	\$441.330
Congelador	\$0	\$166.663	\$166.663	\$166.663	\$166.663	\$166.663	\$166.663
Baño María	\$0	\$266.663	\$266.663	\$266.663	\$266.663	\$266.663	\$266.663
Mesón trabajo	\$0	\$84.396	\$84.396	\$84.396	\$84.396	\$84.396	\$ -
Lava fondo	\$0	\$209.995	\$209.995	\$209.995	\$209.995	\$209.995	\$209.995
Microondas	\$0	\$29.997	\$29.997	\$29.997	\$29.997	\$29.997	\$29.997
Fondo aluminio	\$0	\$28.495	\$28.495	\$28.495	\$28.495	\$28.495	\$28.495
Despacho mantenedor	\$0	\$642.997	\$642.997	\$642.997	\$642.997	\$642.997	\$642.997
Mantenedor	\$0	\$456.663	\$456.663	\$456.663	\$456.663	\$456.663	\$456.663
Cacerola Grande	\$0	\$101.980	\$101.980	\$101.980	\$101.980	\$101.980	\$ -
Cacerola Pequeña	\$0	\$31.980	\$31.980	\$31.980	\$31.980	\$31.980	\$ -
Hervidor	\$0	\$13.990	\$13.990	\$13.990	\$13.990	\$13.990	\$ -
Cuchillería	\$0	\$148.500	\$148.500	\$148.500	\$148.500	\$148.500	\$ -
Licadora	\$0	\$15.995	\$15.995	\$15.995	\$15.995	\$15.995	\$15.995
Batidora	\$0	\$222.495	\$222.495	\$222.495	\$222.495	\$222.495	\$222.495
Balanza Dig	\$0	\$6.663	\$6.663	\$6.663	\$6.663	\$6.663	\$6.663
Contenedor	\$0	\$9.495	\$9.495	\$9.495	\$9.495	\$9.495	\$9.495
Selladora	\$0	\$31.997	\$31.997	\$31.997	\$31.997	\$31.997	\$31.997
Guante horno	\$0	\$2.690	\$2.690	\$2.690	\$2.690	\$2.690	\$ -
Alfombra antideslizante	\$0	\$73.980	\$73.980	\$73.980	\$73.980	\$73.980	\$ -
Otros utensilios	\$0	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$60.000	\$ -
Totales	\$ -	\$4.083.617	\$4.083.617	\$4.083.617	\$4.006.954	\$4.006.954	\$3.640.291
Totales UF	\$ -	\$136	\$136	\$136	\$134	\$134	\$122

Fuente: Elaboración propia.

7.8.5. Estimación del capital de trabajo

El método para estimar el capital de trabajo es el déficit máximo acumulado (DAM), determinando porcentaje de la demanda para cada mes del primer año de operaciones y haciendo el detalle del flujo mensual.

Tabla 32: Capital de trabajo:

Año 1	M0	M1	M2
INGRESOS POR VENTAS (1)	\$0	\$3.653.856	\$3.653.856
COSTOS OPERACIONALES FIJOS	1250000	\$1.530.835	\$1.530.835
COSTOS OPERACIONALES VARIABLES	\$0	\$1.966.104	\$1.966.104
COSTOS MENSUALES (2)	1.250.000	3.496.939	3.496.939
SALDO MENSUAL (1-2)	-1.250.000	156.917	156.917
SALDO MENSUAL CON IVA SIN REMUNERACIONES	-1.487.500	186.731	186.731
REMUNERACIONES FIJAS	\$4.160.930	\$4.160.930	\$4.160.930
COSTO TOTAL ASOCIADO EGRESOS NO AFECTOS A IVA	4.160.930	4.160.930	4.160.930
SALDO MENSUAL FINAL	-5.648.430	-3.974.199	-3.974.199
SALDO ACUMULADO	-5.648.430	-9.622.629	13.596.828

Año 1	M3	M4	M5
INGRESOS POR VENTAS (1)	\$7.307.712	\$7.307.712	\$9.134.640
COSTOS OPERACIONALES FIJOS	1530835	\$1.530.835	\$1.530.835
COSTOS OPERACIONALES VARIABLES	\$3.932.209	\$3.932.209	\$4.915.261
COSTOS MENSUALES (2)	5.463.044	5.463.044	6.446.096
SALDO MENSUAL (1-2)	1.844.668	1.844.668	2.688.544
SALDO MENSUAL CON IVA SIN REMUNERACIONES	2.195.155	2.195.155	3.199.367
REMUNERACIONES FIJAS	\$4.160.930	\$4.160.930	\$4.160.930
COSTO TOTAL ASOCIADO EGRESOS NO AFECTOS A IVA	4.160.930	4.160.930	4.160.930
SALDO MENSUAL FINAL	-1.965.775	-1.965.775	-961.563
SALDO ACUMULADO	15.562.603	17.528.378	18.489.940

Año 1	M6	M7	M8
INGRESOS POR VENTAS (1)	\$12.788.496	\$16.442.351	\$20.096.207
COSTOS OPERACIONALES FIJOS	1530835	\$1.530.835	\$1.530.835
COSTOS OPERACIONALES VARIABLES	\$6.881.365	\$8.847.469	\$10.813.573
COSTOS MENSUALES (2)	8.412.200	10.378.304	12.344.408
SALDO MENSUAL (1-2)	4.376.296	6.064.047	7.751.799
SALDO MENSUAL CON IVA SIN REMUNERACIONES	5.207.792	7.216.216	9.224.641
REMUNERACIONES FIJAS	\$4.160.930	\$4.160.930	\$4.160.930
COSTO TOTAL ASOCIADO EGRESOS NO AFECTOS A IVA	4.160.930	4.160.930	4.160.930
SALDO MENSUAL FINAL	1.046.862	3.055.286	5.063.711
SALDO ACUMULADO	-17.443.078	-14.387.792	-9.324.081

Año 1	M9	M10	M11
INGRESOS POR VENTAS (1)	\$23.750.063	\$25.576.991	\$25.576.991
COSTOS OPERACIONALES FIJOS	1530835	\$1.530.835	\$1.530.835
COSTOS OPERACIONALES VARIABLES	\$12.779.678	\$13.762.730	\$13.762.730
COSTOS MENSUALES (2)	14.310.513	15.293.565	15.293.565
SALDO MENSUAL (1-2)	9.439.550	10.283.426	10.283.426
SALDO MENSUAL CON IVA SIN REMUNERACIONES	11.233.065	12.237.277	12.237.277
REMUNERACIONES FIJAS	\$4.160.930	\$4.160.930	\$4.160.930
COSTO TOTAL ASOCIADO EGRESOS NO AFECTOS A IVA	4.160.930	4.160.930	4.160.930
SALDO MENSUAL FINAL	7.072.135	8.076.347	8.076.347
SALDO ACUMULADO	-2.251.947	5.824.400	13.900.747

Año 1	M12
INGRESOS POR VENTAS (1)	\$27.403.919
COSTOS OPERACIONALES FIJOS	\$1.530.835
COSTOS OPERACIONALES VARIABLES	\$14.745.782
COSTOS MENSUALES (2)	16.276.617
SALDO MENSUAL (1-2)	11.127.302
SALDO MENSUAL CON IVA SIN REMUNERACIONES	13.241.489
REMUNERACIONES FIJAS	\$4.160.930
COSTO TOTAL ASOCIADO EGRESOS NO AFECTOS A IVA	4.160.930
SALDO MENSUAL FINAL	9.080.559
SALDO ACUMULADO	22.981.306

CAPITAL	DAM
DE TRABAJO	\$-
	18.489.940

CAPITAL	DAM
DE TRABAJO	\$-618
UF	

Fuente: elaboración propia.

El máximo déficit acumulado es de 618 UF por lo que este es el valor de capital de trabajo. Se realiza el alcance de que se debe pagar mes de garantía y 50% de un mes como comisión de corretaje, por lo que se incorpora en el valor de arriendo en M0.

En este caso, se recupera el capital de trabajo bajo la premisa que al periodo 5, el proyecto tiene por objetivo tener un establecimiento propio y, por ende, ser nuevamente evaluado en función de sus resultados reales.

7.8.6. Estimación del valor de desecho

El valor de desecho se proyecta bajo el método contable, considerando el valor libro de los activos, de 122UF

En caso de que el proyecto no finiquita a los 5 años de evaluación, sino que continuará en el tiempo, se debe considerar un valor de desecho o valor residual. Dicho valor es determinado en base al último flujo en la evaluación considerando una tasa WACC

7.8.7. Balance IVA

Para el análisis del proyecto sin financiamiento, se considera la suma del IVA por ventas que ingresan al flujo (ingresos) y el IVA por compras que se paga al fisco (egresos), y según el saldo se recupera o se paga, lo cual se muestra en la siguiente

Tabla 33: Balance de IVA.

Balance de IVA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por IVA	0	1.160	1.208	1.258	1.310	1.364
Egresos por IVA	-87	-743	-741	-747	-789	-743
Saldo por IVA	-87	416	466	510	520	621
Crédito/Débito por IVA	-87	329	466	510	520	621
IVA al Flujo de Caja		87	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

7.8.8. Flujo neto de fondos

El Flujo de Caja Puro consiste en que todo el capital necesario para llevar a cabo el proyecto proviene de recursos propios aportados por el inversionista, el cual deberá disponer del 100 % de la inversión inicial, lo que equivale a la suma de UF 1.191.-

A continuación, se presenta una tabla con el flujo de caja puro del proyecto considerando un horizonte de 5 años.

Tabla 34: Flujo de caja puro.

	T0	T1	T2	T3	T4	T5
Ingresos		6.103	6.356	6.619	6.893	7.178
Costos Operacionales Fijos		-614	-624	-635	-646	-657
Costos Operacionales variables		-3.284	-3.268	-3.253	-3.237	-3.222
Remuneraciones Fijas		-1.807	-1.861	-2.556	-2.633	-2.712
Remuneraciones Variables						
Utilidad Operacional		398	602	175	377	588
Depreciación		-136	-136	-136	-134	-134
Pérdida Ejercicio Anterior			0	0	0	0
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		262	466	39	243	454
Impuestos (27%)		-71	-126	-11	-66	-123
Utilidad Despues de Impuestos		191	340	28	178	331
Depreciación		136	136	136	134	134
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-459	-14	-8	-47	-271	-31
Inversión Intangibles	-114					
Inversión en Capital de Trabajo	-618					
Recuperación Capital de Trabajo						618
Valor de Desecho del proyecto						122
Recuperación de IVA		87	0	0	0	0
FLujo Caja	-1.191	400	468	118	40	1.174
Flujo Caja Actualizado	-1.191	371	403	94	30	806
Flujo Caja Acumulado	-1.191	-819	-417	-323	-293	513

Fuente: Elaboración propia.

7.8.8.1. Determinación de la tasa de costos de oportunidad

En base al modelo CAPM, se construye la tasa de costo de oportunidad guiado en el sector de alimentos preparados. La tasa libre de riesgo contempla el rendimiento de los bonos a 5 años de los bonos emitidos por el Banco Central de Chile, es decir, 1,94%. La tasa de riesgo de mercado, se relaciona con la rentabilidad promedio del IGPA, de 0,1 en los últimos 5 años. El beta desapalancado se obtiene del Portal de Damodaran, cuyo valor es 0,73 para el sector.

$$\begin{aligned} Ra &= Rf + \beta a^* (Rm - Rf) \\ Ra &= 0,0194 + 0,73*(0,1-0,0194) \\ \mathbf{Ra} &= \mathbf{7,82\%} \end{aligned}$$

La tasa de evaluación a utilizar es de 7,82% en base al modelo CAPM, equivalente a la tasa de costo del patrimonio.

7.8.9. Análisis de proyecto con financiamiento.

Se considera un financiamiento con crédito bancario a largo plazo del 50% equivalente a 595 UF

Tabla 35: Flujo de caja con financiamiento.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		6.103	6.356	6.619	6.893	7.178
Costos Operacionales Variables		-3.284	-3.268	-3.253	-3.237	-3.222
Costos Operacionales Fijos		-614	-624	-635	-646	-657
Remuneraciones Fijas		-1.807	-1.861	-2.556	-2.633	-2.712
Remuneraciones Variables						
Utilidad Operacional		398	602	175	377	588
Depreciación		-136	-136	-136	-134	-134
Intereses Crédito Largo Plazo		-23	-18	-14	-10	-5
Pérdida Ejercicio Anterior			0	0	0	0
Venta de Activo						
Valor Libro						
Utilidad Antes de Impuestos		239	447	25	234	449
Impuestos (27%)		-65	-121	-7	-63	-121
Utilidad Despues de Impuestos		175	327	18	171	328
Depreciación		136	136	136	134	134
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0
Amortización Crédito Largo Plazo		-110	-115	-119	-123	-128
Inversión Activos Fijos	-459	-14	-8	-47	-271	-31
Inversión Intangibles	-114,19					
Inversión en Capital de Trabajo	-618					
Recuperación Capital de Trabajo						618
Valor de Desecho del proyecto						122
Recuperación de IVA		87	0	0	0	0
FLujo Caja antes de financiamiento	-1.191	274	340	-11	-90	1.042
Crédito LP	595					
FLujo Caja despues de financiamiento	-595	274	340	-11	-90	1.042
Flujo Caja Actualizado	-595	256	298	-9	-69	751
Flujo Caja Acumulado	-595	-339	-41	-50	-119	632

Fuente: elaboración propia.

7.8.9.1. Cuadro de amortización e intereses

Se considera financiar el 50% de la inversión (595 UF) con crédito bancario del banco estado, crédito considerado para estos efectos en UF con una tasa del 4%

Tabla 36: Amortización e intereses.

Periodo	Principal	Amortización	Cuota	Interés
0	595			
1	485	110	133	23
2	370	115	133	18
3	251	119	133	14
4	128	123	133	10
5	0	128	133	5

Fuente: Elaboración Propia.

7.8.9.2. Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se considerará la misma tasa evaluada en el flujo Puro (Damodarán en base a beta americano), no obstante, dicha tasa debe reevaluarse de manera de mostrar una tasa con apalancamiento (con financiamiento) y con ello finalmente determinar la tasa WACC, que es la tasa a ser evaluado. El financiamiento corresponde al de 50% financiamiento externo y 50% fondos propios, teniendo en consideración una tasa impositiva del 27% anual, el CAPM apalancado corresponde a un 10.59% y considerando una tasa interés crédito del 4%, la tasa de descuento determinada, el WACC es de 6.76%.

Tabla 37: Tasa de descuento con financiamiento.

Financiamiento externo CAPM	$R_f + (R_m - R_f)X_b + R_p$	10,59%
Bono Tesoro EEUU 10 años (R_f)	1,94%	
Premio por Riesgo ($r_m - r_f$)	8,06%	
Beta sin deuda (Damodaran)	0,73	
Beta Apalancado ($B_{Lev} = B_{Unlev} * (1 + ((D/E)*(1-t)))$)	1,00	
Riesgo País (damodaran)	0,62%	
Impuesto	27%	
WACC	$W_i * i(1-t) + W_e * Capm$	6,76%
Interes	4,00%	
sin endeudamiento (w_e)	0,5	

Fuente: elaboración propia según apuntes de la asignatura de proyectos.

8. Resultados

8.1. Evaluación del proyecto Puro.

Los flujos netos de fondo se evalúan considerando el criterio del Valor Actual Neto, el que asciende a 513 UF, aceptable para el criterio de evaluación básico de ser superior a \$0. En tanto, la Tasa Interna de Retorno es de 21%, lo que proporciona margen a la tasa de evaluación, respecto el 7,82% aplicado.

Tabla 38: Variables económicas de decisión

VARIABLES ECONOMICAS DE DECISION	
VAN	513
TIR	21%
TIRM	16%
Payback	4

Fuente: elaboración propia.

Por lo cual en el caso de disponer el 100% de la inversión inicial equivalente a 1.191 UF con recursos propios del inversionista se le recomienda, ya que los resultados del estudio son económicamente viables ya que responde con la rentabilidad mínima exigida por el inversionista. Además, la máxima tasa de descuento que puede soportar es mayor a la tasa de descuento (7,82%) exigida por el inversionista, lo mismo situación para la TIRM. Y el tiempo en que el inversionista recuperará la inversión del proyecto es de 4 años en este escenario.

8.2. Evaluación del proyecto con financiamiento.

Los flujos netos de fondo se evalúan considerando el criterio del Valor Actual Neto, el que asciende a 632 UF, aceptable para el criterio de evaluación básico de ser superior a \$0. En tanto, la Tasa Interna de Retorno es de 34%, lo que proporciona margen a la tasa de evaluación, respecto el 6,76% aplicado.

Tabla 39: Variables económicas de decisión.

VARIABLES ECONOMICAS DE DECISION	
VAN	632,07
TIR	34,55%
TIRM	21,06%
Payback	3

Fuente: *Elaboración propia.*

En este caso con un 50% de financiamiento con crédito bancario a largo plazo de 595 UF y lo mismo con recursos propios del inversionista también es recomendable, ya que los resultados del estudio son económicamente viables porque responde con la rentabilidad mínima exigida por el inversionista. Además, la máxima tasa de descuento que puede soportar es mayor a la tasa de descuento (6,76%) exigida por el inversionista, lo mismo situación para la TIRM. Y el tiempo en que el inversionista recuperará la inversión del proyecto es de 3 años bajo este escenario. Como se puede visualizar en este escenario con financiamiento se ve con una mayor rentabilidad que el sin financiamiento, el valor del VAN es mayor, dado por el uso de deuda ya que la exigibilidad del financiamiento con deuda es menor que el del patrimonio, además se comparte parte del riesgo con la entidad bancaria en este caso.

9.- CONCLUSIÓN

Al analizar este estudio se puede plantear las siguientes conclusiones, que emergen y se justifican a partir de los resultados obtenidos, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados en el capítulo 3.

Primeramente, este estudio permitió demostrar de acuerdo a estudios anteriores, que existen interminables tipos de enfermedades relacionadas a tratamientos de dietoterapias, dando énfasis a lo señalado por el hospital Van Buren de Valparaíso, según la unidad de nutrición clínica indica: Todo paciente ingresado a hospitalización recibe dietoterapia como parte de su tratamiento médico. También se evidencia la importancia de las dietoterapias en personas que lo necesiten, como los índices otorgados por estudios, al aplicar la dieta Mediterránea, muestran que este patrón alimentario tiene menor incidencia en enfermedades como cáncer y enfermedades neurodegenerativas, así como menor mortalidad total o por estas patologías, por ello es fundamental que existan negocios como el propuesto y tengan más opciones en relación a ello, como esta propuesta de entregar preparaciones listas para consumir en su día a día dependiendo de la indicación médica, minimizando el riesgo de incumplimiento o complicaciones derivadas del descuido dieto terapéutico para lo cual, el desarrollar un servicio altamente personalizado, permita no tener excusas o para seguir su dietoterapia al pie de la letra. La estrategia más apta para la supervivencia de este modelo planteado es la de diferenciación, ya que el servicio va en una línea totalmente distinta a lo que actualmente se ofrece en el mercado. Basados en el servicio de carácter personalizado que implica los elementos de salud de cada cliente, siendo programas individuales y modificables acorde los patrones alimentarios de cada paciente.

De acuerdo al estudio de mercado realizado se puede concluir que existe un número importante de personas que se encuentran en el segmento objetivo y va en creciente aumento, en las comunas de Valparaíso, Quilpué, Villa Alemana, Concón y Viña del Mar, de nivel socioeconómico AB, C1 Y C2, con interés de compra del servicio mensualmente, para llevar o entregar.

De acuerdo al estudio técnico la localización será en Viña del Mar, así el cliente se puede identificar con la empresa físicamente generando mayor confianza. En cuanto a la implementación y puesta en marcha considera un Lay-out de 60m², dimensiones que están bien para ejecutar el proyecto con la demanda actual propuesta. Sin embargo, considerando que es un nicho en crecimiento, en un futuro la demanda puede aumentar, por ello se ha planteado un horizonte de 5 años para este proyecto y al quinto año evaluar la compra de un local más grande, para poder satisfacer la demanda.

Se determinan los ingresos estimados que fueron en base a la demanda potencial adecuada a la capacidad del servicio que se visualiza y proyecta para periodos futuros lo cual ascienden a 6.103 UF, también los costos asociados como de remuneraciones que ascienden a 1.807 UF el primer año dado que para incorporarse al mercado de dietoterapia se requiere de experiencia y conocimiento en nutrición por ello es que se plantea contar con un profesional de nutrición y dietética de planta, se determinan otros costos fijos y variables de producción que asciende al primer año en 3.898 UF y para financiar la operación normal del negocio hasta que el proyecto sea sustentable por sí solo, es decir, el capital de trabajo, más la inversión de activos fijos e intangibles es de 1.191 UF.

De acuerdo a los resultados del estudio económico financiero obtenidos se demuestra que el proyecto es rentable, por lo tanto, se aconseja implementar y realizar este diseño de emprendimiento de menús personalizados para personas con requerimientos nutricionales especiales. ya que tanto en la situación evaluada con financiamiento de un 50% (VAN de 632 UF) y sin financiamiento (VAN de 513 UF) del proyecto se obtuvo un valor actual neto (VAN) mayor a cero. Asimismo, la TIR y TIRM es mayor que el costo de capital, lo que permite remunerar a quienes aporten inicialmente en el proyecto, y donde se establece además un periodo de recuperación de la inversión al tercer año en evaluación con financiamiento externo y en 4 años sin financiamiento.

10. BIBLIOGRAFÍA

10.1. Documentos

Macarena Allende G. Jefa OIRS Hospital Gustavo Fricke: Procedimiento de preparación de régimen y distribución a pacientes en el Hospital Dr. Gustavo Fricke. Documentos con detalles de la respuesta a solicitud de acceso a la información Ley de Transparencia AO098T0000836.

Javier Del Rio Valdovinos, Director Hospital Carlos Van Buren: Informa por ley de transparencia. Documentos con detalles de la respuesta a solicitud de acceso a la información Ley de Transparencia AO095T0000954:

10.2. Webgrafía

<https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>

<https://deis.minsal.cl/>

https://informesdeis.minsal.cl/SASVisualAnalytics/?reportUri=%2Freports%2Freports%2F23138671-c0be-479a-8e9d-52850e584251§ionIndex=0&sso_guest=true&reportViewOnly=true&reportContextBar=false&sas-welcome=false

<https://www.ine.cl/prensa/2020/04/15/adultos-mayores-en-chile-cu%C3%A1ntos-hay-d%C3%B3nde-viven-y-en-qu%C3%A9-trabajan>

https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872011001000006

http://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html

2014. (Link: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32466808/>)

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4421500>

[https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%20Enero%202015\(1\).pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%20Enero%202015(1).pdf)

Link: https://espanol.ninds.nih.gov/trastornos/crisis_epilepticas.htm#Dieta

Link: <https://www.alimmenta.com/dietas/anemia/>

Link: <https://www.nature.com/articles/s41367-020-0018-0>

Link:https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872016000800012

Link:http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0034-75312006000300009&script=sci_arttext&lng=pt

Link:https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11936/2020_Tesis_Maria_Helena_Plata_Lopez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Link: <https://fitfood.cl/nosotros/>

Link:<https://www.deustosalud.com/blog/dietetica-nutricion/que-son-dietas-terapeuticas#:~:text=Una%20dieta%20terap%C3%A9utica%20es%20aquella,dentro%20de%20una%20actuaci%C3%B3n%20multidisciplinar>

Link <https://www.topdoctors.es/diccionario-medico/dietoterapia>

Link: <https://recuperation.com/blog/dietas-para-deportistas/>

Link: <http://nutricionyvida.cl/nutricion-e-hidratacion-en-el-deportista-de-alto-rendimiento/>

Link:<https://www.deustosalud.com/blog/dietetica-nutricion/que-son-dietas-terapeuticas#:~:text=Dietas%20con%20funci%C3%B3n%20terap%C3%A9utica,por%20intolerancia%20de%20alg%C3%BAn%20componente>

Link: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/458-2018-10-31-cap-21-dise%C3%B1o-dietas-2015.pdf>

Link: <https://www.kapitalinteligente.es/que-es-la-dietoterapia/>

Link: <https://fitfood.cl/>

<http://www.censo2017.cl/>

Link:<https://www.ucm.es/data/cont/docs/458-2018-10-31-cap-21-dise%C3%B1o-dietas-2015.pdf>

Link: <https://www.kapitalinteligente.es/que-es-la-dietoterapia/>

<https://diabeteschile.cl/educacion-en-diabetes/>

<https://steward.cl/>

<portalinmoviliario.com>

<https://www.bancoestado.cl/bancoestado/inteditorformularios/genera.asp?datos=152>

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

10.3. Referencias

- CADEM. (2019). Encuesta Plaza Pública (N.o 303).
- CADEM. (2020). Encuesta Plaza Pública (N.o 335).
- Carrasco, J. (2000). Aprendo a Investigar en educación. Madrid. .
- Fundación Chile. (2016). Chile Saludable (N.o 5).
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (5 ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA.
- Kotler, P. (2005). Fundamentos de Marketing. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Lever, G. (2018). Perspectivas económicas del sector comercio 2018. Camara de comercio electronico.
- Ministerio de Salud. (2006). Perfil Epidemiológico del Adulto Mayor en Chile .
- Ministerio de Salud. (2019). Estudios de la ocde sobre salud pública: chile hacia un futuro más sano.
- Ministerio de Salud, G. d. (2013). Elige Vivir Sano. .
- Editorial Vértice, APA7. Vértice, E. (2010). Nutrición y dietética. Editorial Publicaciones Vértice.
- Porter, M. E. (2009). "The Structure Within Industries and Companies Performance". En M. E. Porter, "The Structure Within Industries and Companies Performance" (págs. 214-227). Review of Economics and Statistics, vol. 14.
- Revista Médica de Chile. (2007). Pronóstico de longevidad de la población chilena .
- Samanes. (1983). "La investigación empírica de carácter educativo en las universidades españolas".
- Wynarczyk, H. (2001). metodología de la investigación.

10.4. Medios audiovisuales y otros.

Tesis:

<http://destudiantil.ubiobio.cl/documentos/normaalimentacionnutricion2005final.pdf>

Revistas: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32466808/>

b) Desayuno y almuerzo

c) Almuerzo y cena

d) Solo Almuerzo

e) Solo Cena

10. ¿Por cuánto tiempo estaría interesado en contratar de los servicios de dietoterapias *delivery*?

a) Semanal

b) Quincenal

c) Mensual

d) Trimestral

e) Anual

f) Otro (Especificar).

11. ¿Cuál sería su horario de reparto de preferencia? entre

a) 8h – 11h

b) 11h – 13h

c) Otro (especificar) _____

12. ¿En qué lugar le gustaría recibir su pedido?

a) Casa

b) Oficina

c) Ir a buscarlo

13. A través de qué medios le interesaría acceder a su pedido, realización de menús terapéuticos, pagos, etc.

a) Página web

b) Aplicación para Smartphone (Aplicación dietoterapias eats)

c) E-mail

d) Teléfono o WhatsApp

e) Otro (especificar)

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

a) 0 - 50.000

b) 50.000 - 100.000

c) 100.000 - 200.000

d) 200.000 - 300.000

e) 300.000 - 400.000

f) 400.000 - 500.000

g) Más de 500.000.

15. ¿Cuántos integran su grupo familiar?

Anexo N°2: Modelo CANVAS

Socios Claves: <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de insumos. • Plataforma de gestión de despacho. • Empresa colaborativa para el despacho del producto final. • Convenios con Clínicas y Centros Médicos. 	Actividades Clave: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad. ▪ Servicio de gestión de convenios. ▪ Servicio de Compra ▪ Servicio de seguimiento ▪ Servicio de atención al cliente. 	Propuesta de Valor: <p>Brindar un servicio de alimentos personalizados al cliente, dependiendo de la indicación médica, utilizando un packaging sustentable y/o reciclable, realizando un seguimiento del perfil del cliente.</p>	Canales: <ul style="list-style-type: none"> • Directo • Página web de catálogo y contacto. 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Segmento AB,C1a,C1b y C2 de las comunas de Valparaíso, Viña del mar, Concón, Villa Alemana y Quilpué .
Costos: <ul style="list-style-type: none"> - Compra o arriendo de recinto operacional. - Remuneraciones. - Compra de insumos. - Publicidad. 	Recursos Clave: <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad • Contratos 		Relaciones con los clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Página web. • Convenios con centros médicos. • Redes Sociales 	
Ingresos: <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por venta de comida preparada y despachada. 				

Anexo N°3: Propuesta de arriendos de oficina en la Viña del Mar.

Opción 1

portalinmobiliario.com mercado inmobiliario

JCAL621349 Favoritos Ayuda Publica tu propiedad

Volver al listado Locales Arriendo Valparaíso Viña del Mar Libertad

Local en arriendo

2 Oriente A Pasos Boulevard M Arauco Y Mall Marina Oriente

Publicado hace 2 días

UF 38

5.112.700

55 m² totales

Hula Peñafiel Propiedades Y Gestión Inmobiliaria. Estoy interesado en 2 Oriente A Pasos Boulevard M Arauco Y Mall Marina

Contactar

Ubicación

2 Oriente 900 - 1200, Libertad, Viña Del Mar, Valparaíso

Map data ©20

https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/vina-del-mar-valparaíso/6270248-2-oriente-uda#position=5&search_layout=stack&type=item&tracking_id=36d0f389-3702-413d-a47c-b8ce2b52b90d

Opción 2

portalinmobiliario.com mercado libre

Alejandra Favortos Ayuda Publica tu propiedad

Volver al Estado Locales > Arriendo > Valparaíso > Viña Del Mar > Centro de Viña del Mar

Ubicación

Valparaiso 944, Centro de Viña del Mar, Viña Del Mar, Valparaíso

Local en Arriendo

Valparaiso 944
Publicado hace 5 meses

\$ 500.000

60 m² totales
1 baño

Hola Barbogetata Y Cia Ltda., Estoy interesado en Valparaiso 944, por favor comunicate conmigo. ¡Gracias!

Contactar

https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/local/vina-del-mar-valparaiso/6073452-valparaiso-944-uda#position=20&search_layout=stack&type=item&tracking_id=36d0f389-3702-413d-a47c-b8ce2b52b90d

opcion3

Superficie útil	60 m ²
Baños	2
Gastos comunes	35000 CLP

Descripción

Arriendo local comercial ubicada en primera cuadra de Avda. Libertad, Galería Comercial, exterior, con vista desde la calle, de 2 pisos con 1 privado en segundo piso, dos baños, bodegas.

- 1.-Puerta de acceso abatible
- 2.-oficina principal en 2º piso amoblada.
- 3.-oficina secundaria amoblada.
- 4.-modulo de caja en primer piso
- 5.-acondicionadores en primer y segundo piso
- 6.-reloj control para letrero luminoso
- 7.-dos unidades de respaldo de corriente (UPS)
- 8.-dos tableros con llave de cambio para UPS
- 9.-seis extintores
- 10.-amplio tablero para instalaciones de red.
- 11.-unidad de luz de emergencia

Gastos Comunes \$ 31.000 app

portalinmobiliario.com mercado libre

Alejandra Favortos Ayuda Publica tu propiedad

Volver al Estado Locales > Arriendo > Valparaíso > Viña Del Mar > Centro de Viña del Mar

Local en Arriendo

Local Comercial En Arriendo En Viña Del Mar
Publicado hace 3 meses

UF 24
\$ 75.334

2 baños

Hola Hropeledas Syllababoinin, Estoy interesado en Local Comercial En Arriendo En Viña del Mar, por favor comunicate conmigo. ¡Gracias!

Contactar

https://www.portalinmobiliario.com/MLC-598780951-local-comercial-en-arriendo-en-vina-del-mar-JM#position=2&search_layout=stack&type=item&tracking_id=da7496b7-5035-4f27-a649-eddcde7fb329

Anexo N°4: Pacientes ingresados a hospitalización, con dietoterapias.



N° 69/ 2021
Valparaíso, 15-04-2021
TRANSPARENCIA
JDRV/CO

Ord. N°: 500 16.04.2021
Ant.: Solicitud folio AO095T0000954
Portal de Transparencia
Mat.: Informa por Ley de Transparencia.

De: JAVIER DEL RIO VALDOVINOS
DIRECTOR HOSPITAL CARLOS VAN BUREN.

A: SRA. ALEJANDRA JORQUERA GONZÁLEZ
Correo Electrónico: amjg83@gmail.com

Sra. Jorquera, con fecha 04-04-2021, hemos recibido su solicitud folio AO095T0000954, ingresada al Portal de Transparencia, que señala:

"Solicito la cantidad de pacientes hospitalizadas en los últimos 5 años que tengan alguna patología donde necesiten dieto terapias, clasificándolas según patologías."

Observaciones: Datos estadísticos de los últimos 5 años del año 2016 a 2020 para ver si hay un incremento o no de patologías que requieran de dietoterapias.

Forma de recepción: Correo Electrónico.
Formato de entrega: PDF.

En cumplimiento de la Ley 20.285, sobre Acceso a la Información Pública, y de acuerdo a los antecedentes que obran en poder de la Unidad de Nutrición Clínica del Hospital Carlos Van Buren, damos respuesta a su requerimiento en los siguientes términos:

Concepto de dietoterapia y aplicación: La dietoterapia (terapia a través de la dieta), consiste en la adaptación de la alimentación normal a las distintas alteraciones metabólicas y/o digestivas producidas por la enfermedad. Tiene por objetivo contribuir a la recuperación o mantención de la salud de los individuos.

Todo paciente ingresado a hospitalización recibe dietoterapia como parte de su tratamiento médico. La prescripción de régimen oral, enteral y/o parenteral se encuentra inserta dentro de las indicaciones médicas establecidas diariamente por el médico tratante de cada paciente. A su vez, el profesional Nutricionista es el encargado de revisar el régimen indicado, realizando los ajustes pertinentes respecto al aporte nutricional, consistencia, digestibilidad, entre otras variables cualitativas y cuantitativas, con el fin de otorgar un régimen adecuado para cada paciente.

Pacientes ingresados a hospitalización durante los años 2016 – 2020, desglosado por Servicio Clínico (Datos proporcionados la Unidad de estadística HCVB).

INGRESOS		AÑO				
CODIGO	SERVICIO	2016	2017	2018	2019	2020
11	AM MEDIANA COMPLEJIDAD	1438	1252	1208	1323	1103
12	AM BAJA COMPLEJIDAD	3228	3058	3287	3789	2457
21	AQ MEDIANA COMPLEJIDAD	2747	2752	2858	3026	1822
22	AQ BAJA COMPLEJIDAD	2258	2430	2490	2507	1367
162	GINECOLOGIA	1292	1301	698	644	584
163	GINE CUIDADOS MEDIOS		44	587	592	276
232	ONCOLOGIA INFANTIL	371	325	184	339	368
320	UTI INDIFFERENCIADO	862	905	859	889	1080
400	CIRUGIA INFANTIL	565	652	568	513	408
402	CIR.PLASTICA-QUEMADOS INFANTIL	66	36	35	37	38
403	TRAUM.Y ORTOPEdia INFANTIL	331	347	397	360	234
501	UCI NEONATOLOGIA	233	209	215	179	218
502	U.T.I NEONATOLOGIA INTERMEDIA	492	413	345	308	305
503	NEONATOLOGIA CUNAS	430	390	413	469	404
506	LACTANTES	921	781	889	1058	380
507	SEGUNDA INFANCIA	905	919	871	808	438
701	UCI ADULTO	498	482	501	561	616
702	UCI PEDIATRICA	258	248	249	264	230
804	NEUROCIrUGIA INFANTIL	237	253	232	181	176
819	U.T.I. PEDIATRIA INTERMEDIA	388	372	380	287	176
902	PEDIATRICO AGUDO	712	512	469	18	
910	PENSIONADO	20	90	157	167	0
915	PATOLOGIA OBSTETRICA	2021	1864	1954	2034	1608
916	PUERPERIO NORMAL	2491	2236	2368	2229	1806
998	UNIDAD DE MEDICINA AGUDO (UMA)	952	747	720	723	562
999	UNIDAD HOSP. ABREVIADA (UHA)	12494	12441	1038		
TOTALES HOSPITAL		24364	24308	18963	18999	12708

Esta respuesta incluye toda información disponible en poder de este establecimiento, en los términos dispuestos en el inciso segundo del artículo 10° de la Ley 20.285. Sin perjuicio de lo anterior, si usted estima que esta respuesta no se ajusta a derecho, dispone de un plazo de 15 días hábiles, contado desde la fecha de la notificación de esta respuesta, para interponer un reclamo ante el Consejo para la Transparencia. www.consejotransparencia.cl.

Favor informar recibo de este oficio, al correo electrónico cristian.alvarez@redsalud.gov.cl, del Coordinador de la Ley de Transparencia del Hospital.

Cordialmente,



JAVIER DEL RIO VALDOVINOS
DIRECTOR
HOSPITAL CARLOS VAN BUREN

CC:
- Archivo.
- Of. De Partes.

Anexo N°5: Beta sin apalancamiento.



Betas por sector (EE. UU.)

Datos utilizados : varios servicios de datos

Fecha de análisis : los datos utilizados son de enero de 2021

En su lugar, descárguelo como un archivo de Excel : <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Para conjuntos de datos globales: http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

Variable

Definición: se puede obtener haciendo clic aquí

Download

Detalle: sobre qué empresas están incluidas en cada industria

Nombre de la industria	Numero de empresas	Beta	Relación D / E	Tasa efectiva de impuestos	Beta sin apalancamiento	Valor en efectivo / empresa	Beta sin apalancamiento corregida por dinero en efectivo	Riesgo Hilo	Desviación estándar de equidad
Food Wholesalers	18	1.03	56.02%	0.52%	0.73	8.97%	0.80	0.6916	58.03%

Anexo N°6: Tasa asociada a crédito Largo Plazo en UF.

CRÉDITOS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS													9
CRÉDITOS COMERCIALES TASA NOMINAL													9.1
	Hasta 89 días				Desde 90 días hasta 24 meses				Desde 24 meses hasta 48 meses				
	Tasa de interés Mínima		Tasa de interés Máxima		Tasa de interés Mínima		Tasa de interés Máxima		Tasa de interés Mínima		Tasa de interés Máxima		
Monto del Préstamo	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	
Inferior \$15.000.000	17,4%	1,45%	17,4%	1,45%	11,88%	0,99%	6,48%	0,54%	0%	0%	3,51%	0,2925%	
Desde \$15.000.000 inferior \$ 50.000.000	16,2%	1,35%	17,4%	1,45%	13,8%	1,15%	9,48%	0,79%	13,8%	1,15%	9,48%	0,79%	
sobre \$50.000.000	16,2%	1,35%	17,4%	1,45%	13,98%	1,1650%	9,48%	0,79%	13,98%	1,1650%	9,48%	0,79%	
CRÉDITOS COMERCIALES TASA REAJUSTABLE													9.2
	Tasa de Interés Anual												
	Desde 49 a 96 meses				Desde 97 a 120 meses								
hasta UF 2.000	3,78%				3,7%								
sobre UF 2.000	5%				4,8%								
Para ciertos productos o servicios pueden existir gastos asociados (impuestos establecidos en la Ley de Timbre y gastos notariales), que también son de cargo del cliente y cuya cuantía varía en función de los montos.													