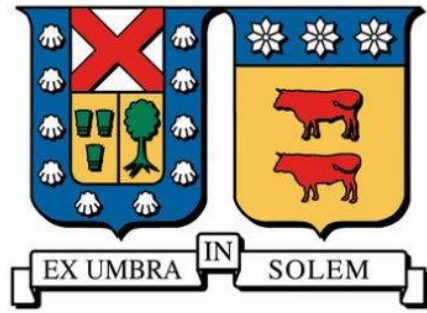




**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA**

**DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS**

**DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS Y VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE  
UNA PASTELERÍA DE PRODUCTOS VEGANOS Y SIN AZÚCAR**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**AMELIA LUNA REYES**

**PROFESOR GUÍA**

**GONZÁLO AMÉSTICA HERNÁNDEZ**

**PROFESOR CORREFERENTE**

**JAVIER SCAVIA DAL POZZO**

**SANTIAGO DE CHILE, 22, MARZO, 2023**

## **Resumen Ejecutivo**

La industria de los alimentos cada día ha ido evolucionando en conjunto con los cambios en las necesidades de los consumidores. En la actualidad, muchas personas han seguido una tendencia de comida más saludable, preocupándose por el origen de las materias primas con las cuales se preparan los productos. A raíz de esto, también existen aquellos que quieren disminuir o eliminar de su dieta todo lo proveniente de animales.

Por lo anterior, el presente trabajo se basa en diseñar el modelo de negocios de una pastelería que ofrece productos de fácil y rápido consumo, en versión vegana y sin azúcar. El local se ubicará en Ñuñoa, evaluando a los competidores de la comuna y a la población para conocer a los potenciales consumidores. El estudio se complementa con un análisis económico del proyecto para conocer su viabilidad y rentabilidad.

Dada la poca información disponible sobre el perfil de un consumidor de productos veganos y sin azúcar, se profundiza en conocer sus preferencias y experiencia, para así determinar al segmento del negocio.

Gracias a los estudios y herramientas, se establece que los clientes no solo serán de Ñuñoa, sino que también de Providencia y Santiago. Se espera alcanzar un 5% de participación de mercado al final del quinto año, periodo donde se llega a la capacidad máxima definida.

La inversión inicial del proyecto es de \$43.492.078, que incluye los activos físicos, intangibles, el capital de trabajo y un presupuesto de imprevistos. Para financiar este monto, se considera el apoyo de CORFO de \$15.000.000. También se calcula una tasa de descuento a través del método CAMP, siendo igual a 18,72%. Con esto se calcula el Valor Actual Neto del proyecto, resultando ser de \$599.674.343 y una Tasa Interna de Retorno de 126%.

Los resultados anteriores son favorables y determinan que el proyecto es viable y rentable. Sin embargo, se realiza un análisis de sensibilización con algunas variables, entre ellas la demanda que se fijó a partir de varios supuestos, y se establece que el negocio no puede tener menos del 50% de lo considerado para que siga siendo rentable.

## Índice

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introducción .....</b>                    | <b>6</b>  |
| <b>2. Problema de Investigación .....</b>       | <b>7</b>  |
| <b>3. Objetivos .....</b>                       | <b>9</b>  |
| 3.1. Objetivo General .....                     | 9         |
| 3.2. Objetivos Específicos.....                 | 9         |
| <b>4. Marco Teórico .....</b>                   | <b>9</b>  |
| 4.1. Corrientes Alimenticias.....               | 9         |
| 4.1.1. El Veganismo.....                        | 10        |
| 4.1.2. Alimentación Sin Azúcar .....            | 10        |
| 4.2. La Industria Pastelera En Santiago .....   | 11        |
| 4.3. Estudio de Mercado .....                   | 12        |
| 4.4. “Jobs To Be Done” .....                    | 13        |
| 4.5. Modelo Canvas .....                        | 13        |
| 4.6. Estudio Financiero .....                   | 15        |
| <b>5. Antecedentes.....</b>                     | <b>17</b> |
| 5.1. La Pastelería En El Mundo .....            | 17        |
| 5.2. Consumo De Alimentos Dulces En Chile.....  | 18        |
| 5.3. ¿Por qué ser vegano?.....                  | 19        |
| 5.4. El Desarrollo De Emprendimientos .....     | 20        |
| 5.4.1. Alternativas De Financiamiento.....      | 21        |
| <b>6. Metodología .....</b>                     | <b>22</b> |
| <b>7. Estudio de Mercado .....</b>              | <b>24</b> |
| 7.1. Mercado Competidor .....                   | 24        |
| 7.1.1. Competidores .....                       | 24        |
| 7.1.2. Precios.....                             | 27        |
| 7.1.3. Canales de distribución .....            | 29        |
| 7.1.4. Promoción .....                          | 31        |
| 7.2. Mercado Proveedor .....                    | 33        |
| 7.3. Mercado Distribuidor.....                  | 37        |
| 7.3.1. Packaging.....                           | 41        |
| 7.4. Mercado Consumidor.....                    | 41        |
| 7.4.1. Demanda .....                            | 41        |
| 7.4.2. Clientes .....                           | 43        |
| <b>8. Hipótesis Perfil del consumidor .....</b> | <b>50</b> |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>9. Consumidores Actuales .....</b>                     | <b>50</b> |
| 9.1. Aplicación de “Jobs To Be Done” .....                | 51        |
| 9.1.1. Resultados .....                                   | 51        |
| 9.1.1.1. Consumidores de Pastelería Vegana .....          | 51        |
| 9.1.1.2. Consumidores de Pastelería Sin Azúcar .....      | 53        |
| 9.2. Aplicación de Encuesta.....                          | 54        |
| 9.2.1. Resultados .....                                   | 55        |
| 9.2.1.1. Consumidores de Pastelería Vegana .....          | 56        |
| 9.2.1.2. Consumidores de Pastelería Sin Azúcar .....      | 60        |
| 9.3. Precios.....                                         | 64        |
| 9.4. Reciclaje.....                                       | 66        |
| 9.5. Comparación con Hipótesis de Perfil de Cliente ..... | 67        |
| <b>10. Propuesta del Modelo de Negocios .....</b>         | <b>69</b> |
| 10.1. Segmento de Clientes.....                           | 69        |
| 10.2. Valor añadido / Propuesta de Valor .....            | 69        |
| 10.3. Canales.....                                        | 70        |
| 10.4. Relaciones con Clientes .....                       | 71        |
| 10.5. Actividades Clave .....                             | 72        |
| 10.6. Recursos Clave.....                                 | 73        |
| 10.7. Asociaciones Clave.....                             | 74        |
| 10.8. Ingresos.....                                       | 74        |
| 10.9. Costos.....                                         | 78        |
| 10.9.1. Inversión .....                                   | 78        |
| 10.9.2. Costos Fijos.....                                 | 80        |
| 10.9.3. Costos Variables .....                            | 81        |
| <b>11. Viabilidad del Negocio .....</b>                   | <b>82</b> |
| 11.1. Flujo de Caja .....                                 | 85        |
| 11.2. Indicadores de Viabilidad .....                     | 86        |
| 11.3. Análisis de Sensibilidad.....                       | 87        |
| 11.4. Análisis de Resultados .....                        | 88        |
| <b>12. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>            | <b>90</b> |
| <b>13. Referencias.....</b>                               | <b>93</b> |
| <b>14. Anexos .....</b>                                   | <b>98</b> |

## **1. Introducción**

La pastelería es una especialidad dentro de la cocina que se enfoca en preparaciones dulces. En ocasiones se podría considerar un arte cuando se observan las hermosas decoraciones que le hacen a las tortas o las esculturas que fabrican con chocolate. Requiere de una gran precisión para que todos los productos queden perfectos, con la textura adecuada y el sabor necesario.

Al pasar los años, este rubro y todos los relacionados con fabricación de alimentos ha tenido que evolucionar según los cambios que han adoptado las personas en sus dietas. En la actualidad hay mayor preocupación por la salud, el humano ha desarrollado alergias o intolerancias alimentarias y también han surgido distintas corrientes, como el vegetarianismo o el veganismo, que las personas adoptan por diferentes razones.

Por lo anterior, se anhela desarrollar el modelo de negocios de una pastelería que esté enfocado a dos grupos de consumidores que poseen una dieta en específico: los veganos y aquellos que no consumen azúcar. También existe un motivo personal, y es que se desea en un futuro abrir una pastelería, ya que es el sueño desde hace muchos años. Por ende, el desarrollo de este proyecto servirá para tener una noción de lo que significa crear un negocio desde cero.

El presente trabajo se enfoca principalmente en recabar información sobre los posibles consumidores que tendrá el negocio, ya que la información actual es escasa, utilizando distintas herramientas que permitan recolectar las preferencias de estos. Posteriormente, se planteará el modelo de negocios basándose en el modelo Canvas, y luego se evaluará económicamente el proyecto para conocer su viabilidad.

## 2. Problema de Investigación

Chile es un país reconocido por consumir una gran variedad de productos dulces y así se reveló en un estudio realizado a principios del 2021, donde se señala que una persona consume aproximadamente 1,5 kilos de dulces al mes (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2021). Sin embargo, existe parte de la población que por temas de salud o elección propia no consumen los productos que normalmente se encuentran en los supermercados o pastelerías, ya que contienen azúcares y productos de origen animal. Por ende, se les dificulta encontrar postres que se ajusten a su dieta y que sean de alta calidad.

En uno de los estudios que realiza Cadem, denominado “El Chile que viene”, se le preguntó a una muestra de la población sobre sus hábitos de alimentación. Entre los resultados, el 44% respondió que su estilo de alimentación está basado en evitar la azúcar refinada, el 14% se declaró vegetariano y el 4% vegano (Cadem, 2018). De esto se puede inferir que las personas están tratando de evitar los productos con azúcares para llevar una alimentación más saludable.

Ahora bien, el porcentaje de vegetarianos y veganos es bajo, pero es fácil ver en la actualidad que estos estilos alimenticios son tendencia y tema de conversación. Se define como vegetariano a “aquella persona que no consume ningún tipo de carne, incluyendo aves, pescados o mariscos ni productos que la contengan” lastra y vegano a los que “excluyen de su alimentación carnes, productos lácteos, huevos y todo producto que contenga algún producto de origen animal” (Rojas et al., 2017, p. 218). Las personas adoptan este estilo por diferentes razones, entre las cuales están la preocupación por los derechos de los animales y medioambiente, por su religión, entre otras. Sin embargo, hay pocos estudios en donde se puede apreciar la cantidad de vegetarianos y veganos que hay en Chile, y cuesta encontrar información más actualizada sobre el tema. Pero no

cabe duda de que es un segmento que va en aumento ya que cada vez se puede encontrar en el mercado productos vegetarianos o veganos, además de light, zero o bajo en azúcares.

Por todo lo anterior, se plantea la idea de desarrollar el modelo de negocios de una pastelería para ofrecer a los consumidores productos bajos en azúcares y productos veganos/vegetarianos. Sin embargo, se pondrá más énfasis en un estudio de mercado, sobre todo para encontrar el perfil de los clientes para un emprendimiento de este estilo y así conocer en mayor profundidad a este público.

Finalmente, este proyecto se desarrollará considerando que la localización de la pastelería será en la comuna de Ñuñoa. Por un lado, y haciendo una búsqueda rápida en internet, hay aproximadamente 28 pastelerías en esta comuna al 2022 (Páginas Amarillas, s.f.), pero no todas ofrecen productos con las características antes mencionadas. Por otro lado, en la comuna residían 208.237 habitantes en el 2017, con una proyección de 255.823 habitantes para el 2021 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, s.f.). Esto quiere decir que hay una pastelería por cada 9.136 habitantes, lo cual siendo optimistas sería una buena cantidad de clientes para el negocio.

Considerando todo lo expuesto, se tratarán de responder las siguientes preguntas: ¿Qué segmento de clientes en concreto abarcará este negocio? ¿Será viable económicamente llevar a cabo este proyecto? Además, debido al contexto de pandemia actual, donde se potenciaron las aplicaciones de despacho de alimentos a domicilio ¿Será conveniente contar con un servicio de delivery?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar el modelo de negocio y evaluar económica una pastelería de productos veganos y sin azúcar en la comuna de Ñuñoa, para conocer el atractivo y oportunidad de negocio del proyecto.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

Desarrollar un estudio de mercado para recopilar información acerca de los consumidores, competidores, proveedores y distribuidores de productos veganos y sin azúcar.

Realizar una segmentación de consumidores y validarlo a través de la metodología Jobs To Be Done y encuesta.

Diseñar un modelo de negocios en base al Modelo Canvas, considerando toda la información recopilada, para asegurar que el emprendimiento satisface las necesidades del cliente.

Evaluar el modelo de negocios propuesto a través de un estudio económico que permita determinar su viabilidad y rendimiento.

### **4. Marco Teórico**

#### **4.1. Corrientes Alimenticias**

La alimentación es uno de los elementos fundamentales del ser humano, ya que a través de los alimentos se obtiene la energía y nutrientes que el cuerpo necesita. Con el pasar del tiempo, han surgido distintas dietas o corrientes alimenticias que las personas siguen por creencias, necesidad, gustos/disgustos o incluso por su poder adquisitivo. Entre ellas están el veganismo y el consumo de productos sin azúcar.

#### **4.1.1. El Veganismo**

Se entiende como personas veganas aquellas que “excluyen de su alimentación carnes, productos lácteos, huevos y todo producto que contenga algún ingrediente de origen animal” (Rojas et al., 2017, p. 218).

El incentivo principal para ser vegano es querer “Un mundo en el que la producción de alimentos no diezme los bosques, no contamine los ríos y los océanos, no exacerbe el cambio climático y no lleve a las poblaciones de animales salvajes a la extinción” (Veganuary, s.f.), como lo refleja la visión de Veganuary, una organización sin ánimos de lucro que incentiva a la población mundial a probar el veganismo.

#### **4.1.2. Alimentación Sin Azúcar**

En el mercado se suelen encontrar dos conceptos relacionados con este tipo de alimentación: “sin azúcar añadida” y “sin azúcar”. El primero hace referencia a que “ningún azúcar o ingrediente que contenga azúcar ha sido agregado durante el procesamiento del alimento o envasado” (Iansa, s.f.) del producto, mientras que el segundo se refiere a “productos sin azúcar añadida pero que contienen o están endulzados con otro edulcorante” (Iansa, s.f.). Estos dos formatos de productos se han desarrollado porque “La azúcar refinada puede generar riesgos para la salud si se consume de manera excesiva” (Pérez, 2021), por lo que las personas cada vez más están prefiriendo aquellos productos que son reducidos en azúcares o que no la contengan.

En la actualidad existen un sinnúmero de alternativas para reemplazar el azúcar, como por ejemplo la stevia, la sucralosa, el agave, la sacarina, la tagatosa y la alulosa. La mayoría se puede encontrar en el supermercado para realizar preparaciones propias en casa o aparecen en los

ingredientes de los productos que son zero o sin azúcar, donde generalmente se utiliza una mezcla de ellos.

Para incentivar a las personas a elegir alimentos más saludables, varios países han adoptado distintas políticas fiscales que afectan tanto a productos comestibles como a bebidas azucaradas.

“México ha introducido un impuesto especial sobre las bebidas no alcohólicas con azúcares añadidos, y Hungría grava los productos envasados con alto contenido en azúcares, sal o cafeína. Otros países, entre ellos Filipinas, Sudáfrica y el Reino Unido, han anunciado que también tienen intención de introducir impuestos sobre las bebidas azucaradas” (OMS, 2016).

En junio de 2016 Chile implementó la Ley de Etiquetados de Alimentos para advertirle a los consumidores acerca de los productos altos en ciertos nutrientes críticos, entre ellos el azúcar.

Estos cambios en la dieta de los consumidores afectan directamente a la industria pastelera, la cual se ha visto en la necesidad de encontrar nuevas alternativas para satisfacer al cliente.

#### **4.2. La Industria Pastelera En Santiago**

Chile es un país reconocido por consumir una gran variedad de productos dulces, llegándose a consumir aproximadamente 6 kilos por persona de productos de pastelería (Nuñez, 2021).

Dada esta demanda, en Chile y específicamente en Santiago hay numerosas pastelerías con distintas características para diferenciarse: de tradición, gourmet o internacionales. Poco a poco éstas han incluido en sus ofertas variedades de productos veganos y/o sin azúcar, y también han surgido pastelerías tipo cafeterías que son cien por ciento veganas.

Los supermercados son locales que podrían transformarse en competidores para una pastelería, pero no competirían en calidad ni en experiencia en el local, sino más bien en precios. Además, no en todos se pueden encontrar preparaciones dulces que sean veganas o sin azúcar.

### **4.3. Estudio de Mercado**

Es uno de los estudios que entrega la mayor información para el proyecto, por lo que es el más importante. En él se estudian distintos tipos de mercados, tales como:

- Mercado proveedor: se deben identificar cuáles son las materias primas que se utilizarán en el proyecto y de donde serán obtenidas, estimar la mano de obra que se utilizará y cuáles serán los servicios de apoyo.
- Mercado competidor: se analizan las empresas que ofrecen un producto o servicio similar o igual. Se deben identificar y comparar factores como precios, capacidad de producción, condiciones de venta, sistemas de publicidad y promoción, entre otros.
- Mercado distribuidor: se determina en cómo se va a llegar con el producto o servicio al consumidor final.
- Mercado consumidor: es el más complejo, ya que se debe identificar qué es lo que el cliente está comprando actualmente, quién compra, dónde compran, por qué compran y cuál es la cantidad demandada.

Dado que existe poca información acerca de los consumidores de productos sin azúcar y veganos en el país, los esfuerzos estarán enfocados en conocer a estos segmentos en la Región Metropolitana, para tener claridad de sus necesidades y así ofrecer productos que se adecuen a ellos. Esto se podrá validar utilizando la herramienta “Jobs To Be Done” y se podrá comprobar la

existencia de una demanda insatisfecha o poco satisfecha que justificará la creación de este proyecto.

#### **4.4. “Jobs To Be Done”**

Esta teoría se basa en la idea de que las personas compran productos y servicios para hacer una tarea. Esta se denomina “trabajo” y si este se comprende, las organizaciones pueden crear y comercializar soluciones con mayores posibilidades de éxito en el mercado (IEP, s.f.).

El mercado ya no se define en torno a los productos, sino que es según grupos de personas que intentan llevar a cabo una tarea en concreto y estos se segmentan por sus maneras diferentes de realizar el “trabajo”.

Las tareas también cuentan con componentes emocionales y sociales, relacionados con la forma en que el cliente quiere sentirse y ser percibido. Al comprender estos componentes, se puede crear una propuesta de valor eficaz a nivel funcional y emocional.

Al considerar esta nueva perspectiva del consumidor, se construirá el modelo de negocios del proyecto utilizando el modelo Canvas, el cual permite mostrar de forma sencilla la relación entre los 9 aspectos básicos de un modelo de negocios.

#### **4.5. Modelo Canvas**

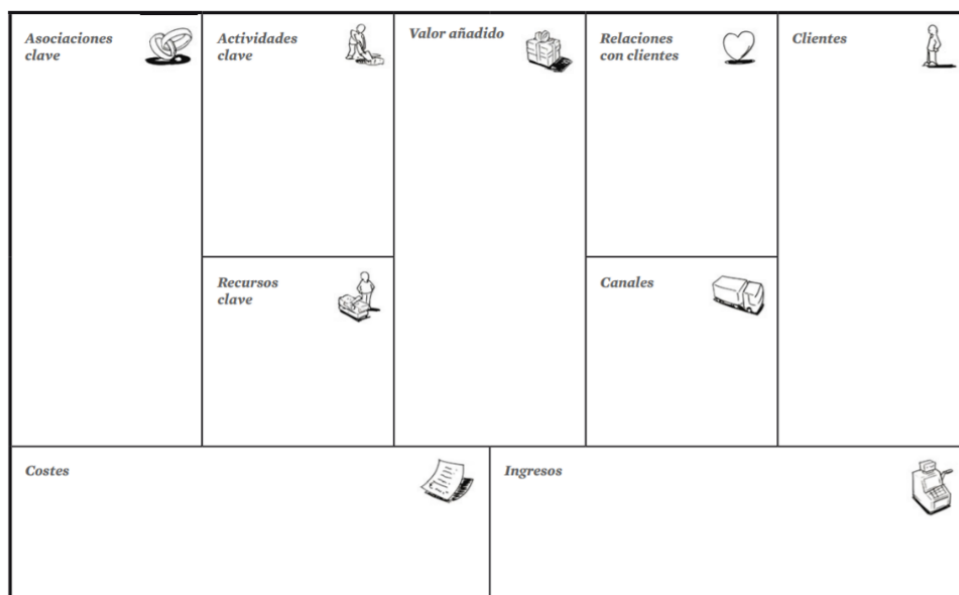
El Modelo Canvas es una herramienta creada por Alex Osterwalder, utilizada para describir y analizar modelos de negocios, los cuales pueden ser empresariales o personales. Un modelo de negocios se puede entender como “planos en los que se describe el modus operandi de una empresa” (Clark et al., 2011, p.26), y se puede desarrollar tanto para una empresa existente como para crear una nueva.

En el libro Tu modelo de Negocio se le denomina lienzo de modelo de negocios, y se explica que hay una interrelación entre nueve componentes (Clark et al., 2011, p.32-45):

1. Segmento de clientes: son la razón de ser de una organización. Ninguna organización puede sobrevivir mucho tiempo sin clientes que paguen por sus servicios.
2. Valor añadido: beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes, tales como comodidad, precio, diseño, reducción de costes, entre otros.
3. Canales: por donde se da a conocer los productos o servicios ofrecidos y posibilita la compra a los clientes.
4. Relaciones con clientes: definir claramente el tipo de relación que prefieren sus clientes, como personal, automática, autoservicio, operación única, suscripción, etc. Y el objetivo de esta relación, tales como: captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes u obtener más ingresos de los clientes actuales.
5. Ingresos: formas de obtención de ingresos, que pueden ser por pagos puntuales de clientes o pagos periódicos en concepto de productos, servicios, mantenimiento o soporte posventa. El dinero entra cuando los clientes pagan por el valor añadido.
6. Recursos clave: recursos claves necesarios para llevar a cabo el proyecto, que se dividen en recursos humanos, físicos, intelectuales y tecnológicos.
7. Actividades clave: acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
8. Asociaciones clave: red que contribuye a la eficacia de un modelo de negocio. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Costos: gastos que conllevan la adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con socios clave.

**Figura 1**

*El modelo de negocio de mi organización*



*Nota.* La figura corresponde al lienzo de modelo de negocios que es creado por la combinación de los nueve componentes descritos anteriormente. Tomado de Tu modelo de Negocio, p.49, por T. Clark, 2011, Deusto.

Con este modelo, que es muy visual por lo demás, se pueden ordenar las ideas y enfocarse en los elementos más estratégicos de un negocio. De esta forma, se puede definir las bases del modelo de negocios del proyecto para posteriormente enfocarse en aspectos más económicos a través del estudio financiero.

#### **4.6. Estudio Financiero**

Este estudio se lleva a cabo con la finalidad de determinar la viabilidad económica de un proyecto. Los elementos necesarios para llevarlo a cabo son:

- Inversiones requeridas para el proyecto, tanto las iniciales como las que se necesitarán durante el proyecto.

- Tasa de descuento, que permitirá traer a valor presente los flujos proyectados en el futuro.
- Flujo de caja, el cual se construye para obtener la utilidad financiera que el proyecto va a generar entre el instante 0 hasta un cierto período  $n$ , que suele ser el último periodo de vida útil del proyecto.

Con el flujo de caja ya construido, se pueden calcular indicadores que permiten determinar si el proyecto es viable o no, los cuales serán el VAN y la TIR.

### **Valor Actual Neto (VAN)**

Corresponde al valor presente de los flujos que pertenecen a los periodos 1 hasta  $n$  originados por una inversión. Para esto se utiliza la tasa de descuento y el criterio a emplear es:

- Si  $VAN > 0$ , se está creando valor y el proyecto es rentable.
- Si  $VAN < 0$ , se está destruyendo valor y el proyecto no es rentable.
- Si  $VAN = 0$ , sólo se recupera la inversión inicial. Por lo tanto, es indiferente invertir o no.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Representa la tasa de rentabilidad del proyecto de inversión. Mientras más grande sea, significa que mejor es la inversión, pero tampoco puede ser demasiado alta ya que se vuelve menos confiable. El criterio por emplear es:

- Si  $TIR >$  tasa de descuento, el proyecto de inversión se acepta.
- Si  $TIR =$  tasa de descuento, existe indiferencia y es conveniente llevar a cabo la inversión solo si se mejora la posición competitiva del negocio.

- Si  $TIR < \text{tasa de descuento}$ , el proyecto se debe rechazar, ya que no se alcanza la mínima rentabilidad que se le exige a la inversión.

## **5. Antecedentes**

### **5.1. La Pastelería En El Mundo**

A fines de 2021, la compañía Puratos (líder en la industria de la chocolatería, pastelería y panadería) junto a Ipsos, llevó a cabo el estudio “Taste Tomorrow”, encuestando a 17.500 consumidores en 40 países con respecto a panadería, pastelería y chocolates. En él, se dieron a conocer tres tendencias que marcarán fuertemente a la pastelería en los siguientes años:

1. Creatividad: el 85% a nivel mundial prefiere los sabores tradicionales, pero existe una necesidad de probar nuevos sabores, texturas y presentaciones, sobre todo en la población más joven.
2. Salud y Bienestar: el 58% de los encuestados prefiere opciones más saludables para no cambiar el consumo y las ocasiones. Se destaca que hay una mayor preocupación por la salud, por lo que las personas se dan el tiempo de revisar los ingredientes y la tabla nutricional, lo cual influye en la intención de compra. La product manager de Puratos en Chile, María José Rubiño, señala que “Hoy en día se pueden obtener productos de excelente calidad, textura y sin comprometer el sabor con una etiqueta más limpia y reducidos en azúcar. Esa es la tendencia y lo que actualmente buscan los consumidores”.
3. Sustentabilidad: cada vez los consumidores son más conscientes de los impactos que generan en el entorno, siendo importante reducir los residuos y el medio ambiente. El 70% cree que los alimentos en base a plantas impactan de forma positiva al medio ambiente y el 69% señala que son más sanos que los productos de origen animal (Generación M, 2022).

Saber estas tendencias permite que las pastelerías puedan anticiparse a los cambios y adaptarse a las necesidades del cliente de forma óptima.

## **5.2. Consumo De Alimentos Dulces En Chile**

Para disminuir el consumo de azúcar en el país, además de otros nutrientes como las calorías, sodio y grasas saturadas, en el 2016 se comenzó a implementar la Ley de Etiquetados de Alimentos, que consiste en rotular alimentos sólidos y líquidos con un sello de advertencia que indique si aquel producto es “ALTO EN” alguno de los nutrientes antes mencionados, según los parámetros establecidos en la ley (Ministerio de Salud, 2016).

Ya han pasado 5 años desde su implementación y se ha podido notar que las personas han reducido su compra de azúcar en un 10% (12 kcal) al día (UCHile, 2021). Esto demuestra que personas se están interesando cada vez más en la composición de los alimentos que consumen y que prefieren disminuir la ingesta de azúcar porque saben que puede llegar a ser dañino para su salud.

Sin embargo, para que los clientes no dejen de comprar ciertos productos por ser “alto en”, algunas empresas se han esforzado por mejorar los niveles de nutrientes para poder cumplir con los estándares que exige la ley y así poder eliminar o disminuir los rótulos en sus productos.

Un factor importante que afectó el comportamiento del consumidor en todos los ámbitos ha sido la pandemia. La compañía Puratos llevó a cabo una investigación en 13 países para medir el impacto del coronavirus en el consumo, preferencias y hábitos de las personas. Particularmente en Chile, se tomó una muestra representativa de hombres y mujeres de entre 20 y 60 años, y de diferentes ciudades y niveles educacionales. Dentro del área de la pastelería, los hallazgos son beneficiosos para el modelo de negocios que se quiere plantear:

“El 50% de los entrevistados prefieren productos bajos o libres de azúcar y un 44% con menos grasa; Mayoritariamente el consumo de este tipo de productos es una vez a la semana con un 39%; Previo a la pandemia un 31% de entrevistados compraba este tipo de productos para darse un gusto, post Covid la cifra subió a 56%; Un 47% de los entrevistados prefiere comprar a pequeños negocios y artesanos” (Chillán Online, 2020)

También se tienen los resultados de la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario, donde uno de los principales resultados indica que “El consumo de endulzantes no nutritivos aumenta con la edad, llegando a 37% en los adultos mayores y, aunque las cantidades son bajas, la mayor ingesta se observa entre los 30-49 años con 0,4 ml/día” (Universidad de Chile, 2010, p.16). Además, también se puede notar que existe una correlación con respecto al consumo de productos sin azúcar con el nivel socioeconómico de las personas, ya que “Se observa una gradiente por nivel socioeconómico, de forma que en el nivel alto la proporción de consumo es 2,6 veces la registrada en el estrato más bajo” (Universidad de Chile, 2010, p.16). Esto se debe a que los productos ofrecidos en el mercado que son bajos en azúcares o sin azúcar son relativamente más caros, por lo que uno de los objetivos de este proyecto es presentarle a los consumidores productos con precios competitivos y al alcance de la mayoría de los bolsillos.

Con todas estas cifras resulta alentador querer abrir una pastelería en Chile que ofrezca a los consumidores productos sin azúcar y veganos.

### **5.3. ¿Por qué ser vegano?**

Cada día esta corriente consigue más adeptos, sobre todo porque hoy existe mayor conciencia sobre el cambio climático y el bienestar animal. Un 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero son producidas por la agricultura, mientras el ganado contribuye con un 14,5%

debido a los recursos necesarios para sus cuidados, los cuales en su producción también emiten estos gases. Además, muchas personas no están de acuerdo con las condiciones en que se mantienen a los animales en la industria, por lo que adoptan una dieta vegana por estar en contra de la matanza de los animales y el sufrimiento de estos (Woodyatt, 2019).

Durante el 2017, la ONG denominada Animal Libre le pidió al Ministerio de Salud (Minsal), al Colegio de Nutricionistas y al Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) de la U. de Chile dar a conocer sus posiciones frente a la dieta vegana. El Minsal se pronunció:

Reconoció "los beneficios del consumo de alimentos de origen vegetal (frutas, verduras, cereales y legumbres)" y agregó que "no se opone a la dieta vegetariana o vegana", pero recomendó que sea supervisada por un profesional de la salud especialista en nutrición. (Yáñez, 2017).

La supervisión es necesaria ya que este tipo de dieta es rica en "fibra dietética, magnesio, fitoquímicos, antioxidantes, vitaminas C y E, Fe+3, el ácido fólico y ácidos grasos poliinsaturados n-6 (PUFA), pero baja en colesterol, grasa total y grasa saturada, sodio, Fe+2 +, zinc, vitamina A, B12 y D, y en especial ácidos grasos omega 3" (Rojas et al., 2017, p. 222).

#### **5.4. El Desarrollo De Emprendimientos**

"En estos tiempos es más importante que nunca el contar con la habilidad para pasar de la idea a la acción" (Revista Emprende, s.f.). Según la VI Encuesta de Microemprendimiento (EME), en el 2019 en Chile había 2.057.903 personas micro emprendedoras, que equivalen al 23,1% de quienes se encuentran ocupados, siendo el 61,4% hombres y 38,6% mujeres (INE, 2020, pág. 5).

El Covid-19 ha tenido un impacto mundial, y a raíz de los despidos masivos que ocurrieron en el primer año de pandemia, ha surgido la necesidad de encontrar nuevos métodos para lograr ingresos, creándose en el 2020 más de 150.000 compañías (Entel, s.f.). Según el estudio “Emprendimiento en Tiempos de Pandemia” realizada por Ipsos, el 46% de la población chilena ha comenzado algún tipo de negocios, y el 37% lo ha considerado, pero no lo ha concretado. Además, un 49% piensa que es probable que en los próximos dos años inicie un emprendimiento, siendo más de la mitad adultos de entre 35 y 49 años (Suez, 2021).

La barrera principal en Chile para iniciar un nuevo negocio es significativamente el financiamiento, seguido de la economía y el conocimiento. Asimismo, la población considera que el gobierno, el sector privado y los bancos no están haciendo un buen trabajo al ayudar activamente a los emprendedores (Suez, 2021). Esto puede resultar desalentador para una persona que tenga el interés de crear una empresa.

#### **5.4.1. Alternativas De Financiamiento**

En Chile existen varias opciones que brindan financiamiento y/o asesoría para iniciar un nuevo negocio.

Sercotec es una corporación de derecho privado y dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo que se dedica a apoyar a las micros y pequeñas empresas y a los emprendedores. Actualmente cuentan con dos programas para estos últimos, Capital Semilla y Capital Abeja, los cuales financian hasta \$3.500.000. La diferencia está en que el segundo es destinado exclusivamente a los nuevos negocios liderados por mujeres.

Otra corporación importante es CORFO, la agencia del Gobierno de Chile, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo que apoya el emprendimiento, la innovación y la

competitividad en el país. Tiene el programa Semilla Inicia, orientado a emprendimientos innovadores, que entrega un cofinanciamiento de hasta \$15.000.000 (cobertura de hasta el 75% del costo total del proyecto). En el caso de que la empresa esté liderada por una mujer, el monto asciende a \$17.000.000 (cobertura de hasta el 85% del costo total del proyecto).

Fosis, Fondo de Solidaridad e Inversión Social, tiene su programa Yo Emprendo Semilla, que ofrece talleres para mejorar el negocio, apoyo para elaborar un plan de negocios, financiamiento y acompañamiento en su implementación.

Finalmente, otra opción son los Inversionistas Ángeles, en donde generalmente empresarios aportan capital a empresas que están en su etapa de formación, con el objetivo de ser socios o dueños de una parte del negocio. En este caso, se buscan emprendimientos innovadores, escalables y con alto potencial de crecimiento.

## **6. Metodología**

Para lograr los objetivos planteados, en el presente trabajo se lleva a cabo la siguiente metodología:

### **1° Desarrollo del Estudio de Mercado**

En una primera instancia se realiza un Estudio de Mercado para analizar a los competidores, proveedores, consumidores y distribuidores actuales. Dentro de los competidores, se presentan locales que poseen una oferta similar a lo que se espera ofrecer, comparando precios, canales de distribución y promoción. En los consumidores se expone la demanda que existe actualmente, y dada la poca información que existe sobre el perfil de un consumidor de productos veganos y/o sin azúcar, se plantean distintos segmentos para luego plantear una hipótesis de este perfil. Con respecto a los proveedores, se realiza un análisis general de la

materia prima a utilizar en este negocio y se profundiza en aquellos más críticos o difíciles de encontrar. Finalmente, en el mercado distribuidor se presentan las alternativas existentes que pueden ser utilizados como canales para llegar con el producto al cliente.

De esta forma, se puede tener información relevante que servirá para el planteamiento del modelo de negocios, considerando los elementos ya existentes en el mercado.

## 2° Empleo de “Jobs To Be Done”

En segunda instancia se llevan a cabo entrevistas a consumidores actuales de productos de pastelería veganas y/o sin azúcar, utilizando la herramienta “Jobs To Be Done”, para conocer sus preferencias y opiniones con respecto a la oferta actual.

## 3° Aplicación de Encuesta

En tercera instancia se aplica una encuesta a través de la plataforma Suvery Monkey, la cual es desarrollada considerando la información recopilada en el Estudio de Mercado de los consumidores y de las entrevistas. El propósito es poder conocer mejor a los clientes, sobre todo sus preferencias, y poder segmentarlos.

## 4° Planteamiento del Modelo de Negocios

En cuarta instancia, y con toda la información anterior, se plantea el modelo de negocios, utilizando el modelo Canvas para presentarlo de forma ordenada y directa.

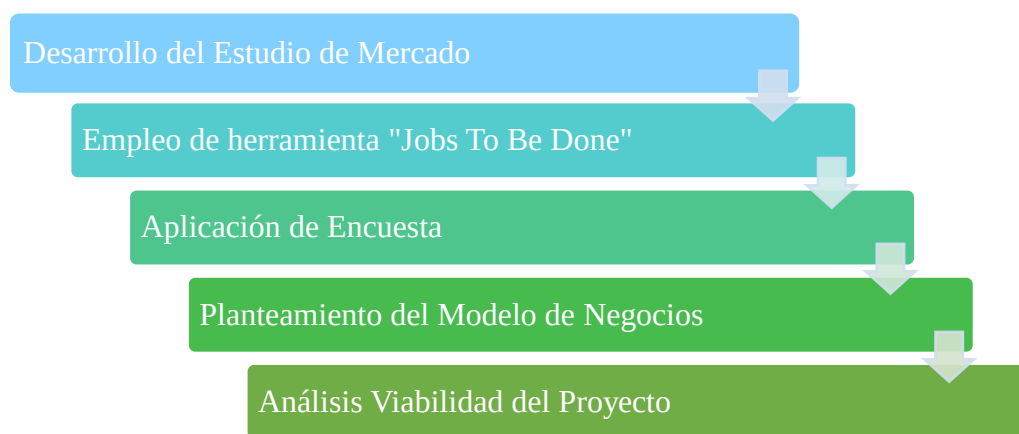
## 5° Análisis Viabilidad del Proyecto

Para terminar, se determina la viabilidad del proyecto, para lo cual se establece la inversión, los costos fijos, costos variables, el medio de financiamiento y entre otros factores para la

construcción de flujo de caja. A partir de este, se analiza la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

**Figura 1**

*Paso a paso de la metodología a desarrollar.*



Fuente: Elaboración propia.

## **7. Estudio de Mercado**

### **7.1. Mercado Competidor**

Para la creación de una nueva empresa, es necesario analizar la competencia existente en el mercado, ya que se pueden identificar posibles áreas de ventaja o desventaja competitiva. En esta sección se expondrán y compararán los productos, precios, canales y promoción de distintas pastelerías que ofrecen preparaciones sin azúcar y/o veganas en Ñuñoa.

#### **7.1.1. Competidores**

Dado que la pastelería vegana y sin azúcar tienen elementos distintos, se analizarán por separado los competidores de cada mercado.

## **Productos Veganos**

Un estudio de Veganuary, una organización sin fines de lucro que incentiva a las personas a nivel mundial a probar el veganismo, que realizó en conjunto a Mintel Consulting en 2021, reveló que en Chile ha aumentado un 8% la oferta de productos veganos en los últimos 4 años, lo que significaría que han alcanzado un 12% de la torta del rubro alimentario (Veganuary, s.f.).

Lo anterior es fácil de reconocer, ya que con tal solo visitar un supermercado se puede notar el aumento de productos etiquetados como veganos. Una de las marcas más destacadas es NotCo, cuyo objetivo es “hacer la comida que amamos comer, replicando productos animales, pero usando plantas y vegetales, haciéndolos aún más ricos” (NotCo, s.f.). Dentro de los productos que ofrecen está la leche, hamburguesas, carne, pollo, mayonesa y helado. También hay marcas tradicionales, como Savory, Minuto Verde, Nescafé, La Preferida, entre otras, que han lanzado al mercado productos etiquetados como veganos.

Sin embargo, es importante concentrarse en marcas o negocios que ofrezcan productos similares a los que se quieren proponer. Haciendo una búsqueda rápida en Google, aparecen más de 50 resultados de cafeterías y/o pastelerías que ofrecen productos veganos en Santiago. Específicamente en Ñuñoa, los negocios con mejor evaluación de los clientes, a septiembre del 2022, son:

- Tierra Libre: panadería y pastelería que ofrece exclusivamente productos veganos. Se pueden encontrar brownies, galletones, muffins, queques, cheesecake, kuchen, pies y tortas.
- Semilla: panadería que dentro de sus productos ofrece berlines, galletones, queques, muffins, pan de pascua, rollos de canela y snickers veganos.

- Mozart: pastelería de tradición, que ha incluido con el tiempo productos veganos. Hoy en día ofrecen 12 sabores de tortas y 3 de queques en esta categoría.
- Panart: panadería y pastelería que se caracteriza por ofrecer productos sin gluten y sin lactosa. Dentro de su carta, se encuentran tres sabores de torta que son veganas (Chirimoya-Chocolate, Limón-Frambuesa o Trufa).

### **Productos Sin Azúcar**

La oferta de productos catalogados como “sin azúcar” es más amplia que de aquellos productos veganos. En el supermercado se pueden encontrar muchas marcas que ofrecen galletas, alfajores, chocolates, mermeladas, dulce de leche y otros alimentos dulces que no contienen azúcar. Una de las principales es Enlínea, marca chilena que se ha caracterizado por ofrecer exclusivamente productos sin azúcar añadida y sin sellos.

Realizando la misma búsqueda en Google que se hizo anteriormente, pero para pastelerías que ofrezcan la opción sin azúcar, se encontraron un poco más de 100 alternativas en Santiago. Con respecto a pastelerías ubicadas en Ñuñoa, las que tienen mejor evaluación y ofrecen esta alternativa de productos, a septiembre de 2022 son:

- Pastelería Mozart: en su página web tienen una sección exclusiva de productos sin azúcar añadida, donde ofrecen 15 sabores de tortas, 3 tartaletas de fruta y 2 sabores de kuchen.
- Pastelería Hildegard: con tradición alemana desde 1983, ofrecen distintas opciones de porciones de pastel sin azúcar.
- Pastelería Condi: dentro de su carta para pedir de manera online, se puede ordenar la torta de bizcochuelo en su versión sin azúcar y seleccionar entre dos sabores o una porción de pastel de panqueque lúcuma o de pastel de yogurt frambuesa, sin azúcar.

- Panart: de los productos sin azúcar que se encuentran en su carta hay queque de yogurth, galletas de mantequilla, pan de pascua, brownie, trozo de torta o torta completa de los sabores valentina o naranja y kuchen sureño o de manzana.
- Pastelería California: en su página web se puede encontrar una sección especial de productos sin azúcar, donde ofrecen 6 sabores de torta y también 6 sabores de porciones de torta, ya sea de bizcochuelo o mil hojas.

Como se puede apreciar, la mayoría de los lugares ubicados en Ñuñoa son bastante tradicionales, que se han ido adaptando a los cambios de necesidades de las personas y han comenzado a incluir en sus listas de productos este tipo de preparaciones. Tierra Libre se podría considerar uno de los pocos lugares que podría asimilarse al modelo de negocios que se quiere plantear, pero no al cien por ciento ya que también es panadería, lo cual es una línea que no está pensada para este emprendimiento.

Sin ir más lejos y para exponer un negocio de características muy similares a lo que se quiere proponer, existe Veg&Bake, una cafetería exclusivamente vegana ubicada en Providencia y que presenta preparaciones similares a los que se quieren ofrecer con este emprendimiento. Dentro de su menú hay brownies, cupcakes, muffins, rollitos de distintos sabores, trozos de kuchen, tartas, pie de limón y galletas. Sin embargo, no presenta una línea de productos que sean sin azúcar. Aunque se encuentre en otra comuna, es un competidor importante para considerar ya que los vecinos de Ñuñoa pueden acceder fácilmente a ella dada su ubicación.

### **7.1.2. Precios**

De forma inmediata, se podría definir el precio como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. Sin embargo, incorporando al cliente en este concepto, corresponde

a la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 257).

Para definir el precio que debe cobrar una empresa, es importante establecer límites: no puede ser inferior al costo del producto, ya que no habría utilidades, y no debe ser superior a las percepciones de valor del consumidor, ya que no habría demanda si fuese así.

En la **Tabla 1** y **Tabla 2** se muestran precios de algunos productos que existen en el mercado actualmente, para tener una percepción de cuánto están dispuestos a pagar los clientes.

**Tabla 1**

*Precios de distintas preparaciones dulces catalogadas como veganas.*

| <b>Producto</b>            | <b>Tierra Libre</b>  | <b>Semilla</b>       | <b>Mozart</b>                     | <b>Panart</b> | <b>Veg&amp;Bake</b> |
|----------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------|---------------------|
| <b>Brownie</b>             | \$1.750              | -                    | -                                 | -             | \$2.250             |
| <b>Muffin</b>              | \$750                | -                    | -                                 | -             | \$2.190             |
| <b>Alfajor de maicena</b>  | \$1.200              | -                    | -                                 | -             | -                   |
| <b>Queque</b>              | \$2.900<br>(porción) | \$5.550              | \$11.500                          | -             | -                   |
| <b>Galleta</b>             | -                    | -                    | -                                 | -             | \$1.900             |
| <b>Galletón</b>            | \$750                | \$2.050 -<br>\$2.400 | -                                 | -             | -                   |
| <b>Porción torta</b>       | \$2.990<br>(mini)    | \$4.990              | \$31.500<br>(para 12<br>personas) | \$4.900       | \$4.100             |
| <b>Porción Kuchen</b>      | \$1.750              | -                    | -                                 | -             | \$4.100             |
| <b>Porción Pie sabores</b> | \$2.990              | -                    | -                                 | -             | \$4.100             |
| <b>Rollo de canela</b>     | -                    | -                    | -                                 | -             | \$1.990             |
| <b>Cupcake</b>             | -                    | -                    | -                                 | -             | \$2.190             |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 2**

*Precios de distintas preparaciones dulces sin azúcar.*

| <b>Producto</b>             | <b>Mozart</b>                  | <b>Panart</b>                 | <b>Hildegard</b> | <b>Condi</b> | <b>California</b> |
|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------|------------------|--------------|-------------------|
| <b>Brownie</b>              | -                              | \$1.600                       | -                | -            | -                 |
| <b>Muffin</b>               | -                              | -                             | -                | -            | -                 |
| <b>Queque</b>               | -                              | \$6.500                       | -                | -            | -                 |
| <b>Galleta</b>              | -                              | \$2.700 (de mantequilla, 7 u) | -                | -            | -                 |
| <b>Galletón</b>             | -                              | -                             | -                | -            | -                 |
| <b>Porción torta</b>        | \$31.500<br>(para 12 personas) | \$4.400                       | \$3.700          | \$3.750      | \$3.400           |
| <b>Porción Kuchen</b>       | \$24.800<br>(kuchen completo)  | \$3.900                       | -                | -            | -                 |
| <b>Porción tartaleta</b>    | \$3.800                        | -                             | -                | -            | -                 |
| <b>Porción Pie de limón</b> | -                              | -                             | -                | -            | -                 |
| <b>Rollo de canela</b>      | -                              | -                             | -                | -            | -                 |
| <b>Cupcake</b>              | -                              | -                             | -                | -            | -                 |

*Nota.* Elaboración propia.

Se puede apreciar la limitada oferta que existe de preparaciones dulces veganas y sin azúcar, siendo aún más en esta última en lo que respecta a variedad, donde el producto que principalmente se ofrece son tortas de distintos sabores. Con respecto a los precios, estos son más elevados que un producto tradicional debido principalmente a que las materias primas utilizadas en su elaboración son más costosas.

### **7.1.3. Canales de distribución**

Con la tecnología actual, existen diversos canales que permiten hacer llegar los productos al consumidor final. En la **Tabla 3** se exponen los distintos medios que utilizan los competidores

ya mencionados para comercializar sus elaboraciones. Como se puede apreciar, todos cuentan con su local para vender directamente sus productos, pero solo 3 tienen su despacho propio con un área delimitada, las cuales son justamente pastelerías de tradición.

**Tabla 3**

*Medios que utilizan los competidores para comercializar sus elaboraciones.*

| <b>Competidor</b>   | <b>Venta Directa</b> | <b>Despacho Propio</b>                                                                | <b>Uber Eats</b> | <b>Cornershop</b> | <b>Rappi</b> | <b>Pedidos ya</b> | <b>Justo</b> |
|---------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| <b>Tierra Libre</b> | Sí                   | -                                                                                     | No               | No                | No           | No                | Sí           |
| <b>Semilla</b>      | Sí                   | -                                                                                     | No               | No                | No           | No                | Sí           |
| <b>Mozart</b>       | Sí                   | En Ñuñoa, Macul, Providencia, Las Condes, La Reina y Vitacura.                        | No               | No                | No           | No                | No           |
| <b>Panart</b>       | Sí                   | No                                                                                    | No               | No                | No           | No                | No           |
| <b>Veg&amp;Bake</b> | Sí                   | -                                                                                     | Sí               | No                | No           | No                | Sí           |
| <b>Hildegard</b>    | Sí                   | En Macul, Ñuñoa, Providencia, Stgo Centro, La Reina, Peñalolén, Vitacura y Las Condes | No               | No                | No           | No                | No           |
| <b>Condi</b>        | Sí                   | -                                                                                     | No               | Sí                | No           | No                | Sí           |
| <b>California</b>   | Sí                   | Sí                                                                                    | No               | No                | No           | No                | No           |

*Nota.* Elaboración propia.

De los competidores seleccionados, solamente la pastelería Condi y Veg&Bake utilizan alguna de las aplicaciones de delivery que existen actualmente. En el caso de Panart, este indica en su página que se puede utilizar alguna aplicación de delivery para el despacho a domicilio con previa reserva y pago del producto, pero no es un servicio que tengan directamente. Sino que el

usuario de estas plataformas debe buscar algún servicio que permita ir a retirar pedidos en un lugar especificado.

Los competidores que no están en aplicaciones utilizan Justo, una plataforma que se hace cargo de todo el proceso de venta digital, desde la toma de pedidos con su propio eCommerce hasta el servicio de entrega a domicilio. Es un servicio con varios beneficios, sobre todo para las Pymes, ya que brinda toda la logística de vender online.

No es tan sorprendente que existan negocios que para el delivery solamente tengan despacho propio, ya que en su mayoría son pastelerías, donde debe existir más cuidado en el transporte de sus productos para que lleguen en óptimas condiciones al consumidor.

Más adelante se expondrán las ventajas y desventajas de poseer delivery, y si es beneficioso tercerizar este proceso.

#### 7.1.4. Promoción

La promoción consiste en cómo se comunica la propuesta de valor a los clientes, es decir, las actividades que informan los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 53). A continuación, en la Tabla 4 se observan las estrategias de promoción que utiliza cada competidor.

**Tabla 4**

*Estrategias de promoción que utiliza o ha utilizado cada competidor.*

| <b>Competidor</b>   | <b>Página web</b> | <b>Perfil en Instagram</b> | <b>Descuentos y/o promociones</b> | <b>Apariciones en medios de comunicación</b> |
|---------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Tierra Libre</b> | Sí                | Sí, 7.385 seguidores       | Sí                                | Sí                                           |

|                     |    |                           |    |    |
|---------------------|----|---------------------------|----|----|
| <b>Semilla</b>      | Sí | Sí, 23.500 seguidores     | Sí | No |
| <b>Mozart</b>       | Sí | No activa desde mayo 2022 | No | Sí |
| <b>Panart</b>       | Sí | Sí, 24.200 seguidores     | No | Sí |
| <b>Veg&amp;Bake</b> | Sí | Sí, 55.900 seguidores     | Sí | Sí |
| <b>Hildegard</b>    | Sí | Sí, 23.100 seguidores     | Sí | Sí |
| <b>Condi</b>        | Sí | Sí, 9.579 seguidores      | No | No |
| <b>California</b>   | Sí | Sí, 2.353 seguidores      | Sí | Sí |

*Nota.* Elaboración propia.

Como se puede notar, todos los negocios poseen su propia página web donde exhiben sus productos y precios. Además, es un medio por donde los clientes pueden realizar sus pedidos fácilmente. Por lo mismo, para incentivar la compra online, Semilla ha implementado un cupón de 10% de descuento en la primera compra en la página y algo similar ha aplicado la pastelería California.

Casi la mayoría tiene su cuenta activa en Instagram, el cuál es el medio más instantáneo para estar en contacto continuo con los clientes. En general, las marcas aprovechan esta plataforma para mostrar sus productos y para dar información relevante en tiempo real, por ejemplo, fechas y horarios de atención, stock y experiencias de clientes.

Con respecto a los descuentos y/o promociones, estos pueden ser utilizados para visibilizar la marca, aumentar las ventas, fidelizar a los clientes, aumentar los seguidores en redes sociales, entre otros. En este caso, las pastelerías más tradicionales como Condi y Mozart no utilizan esta estrategia, ya que lo más probable es que no la necesiten. Dada su trayectoria y su fama, su mejor

publicidad podría ser el “boca a boca” de sus clientes, que recomiendan sus productos. Sin embargo, los otros negocios si los han aplicado. La pastelería Hildegard ha dado descuentos en ocasiones especiales, como el día del padre, y ha ofrecido promociones de “lleve 6, pague 5”. Tierra Libre también ha ofrecido packs de productos a precios convenientes y Veg&Bake ha realizado concursos en su cuenta de Instagram por alcanzar cierta cantidad de seguidores y ha ofrecido precios promocionales en algunos productos.

Otro tipo de promoción es realizar algún reportaje o entrevista para un medio de comunicación, ya sea en página web de noticias, revista o televisión. En este caso, los dueños de la pastelería California, Panart y Tierra Libre han dado una entrevista para la plataforma RedBakery, una herramienta que provee información, capacitación y asesoría a la industria del bakery en Chile. La pastelería California también tuvo una publicación en el sitio web Infogate, la pastelería Veg&Bake en [finde.latercera.com](http://finde.latercera.com) y la pastelería Mozart apareció en el programa City Tour durante el 2018. Dado que las redes sociales dan un acceso mucho más directo y rápido a los consumidores de buscar información sobre las empresas, las publicaciones en medios de comunicación clásicos han disminuido, por lo que podría considerarse una estrategia de promoción no muy viable en la actualidad.

## **7.2. Mercado Proveedor**

Los proveedores son un eslabón muy importante en la red de la empresa, ya que son quienes proveen los recursos que se necesitan para producir los bienes y servicios (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 67). Para un proyecto de pastelería, los principales proveedores serían negocios que proporcionen la materia prima, el empaque de los productos y la maquinaria/utensilios necesarios para la elaboración.

Dentro de la industria de la repostería, los ingredientes que se utilizan en la mayoría de las preparaciones son harina, polvos de hornear, mantequilla, huevos, azúcar (granulada y glas), miel, leche, crema, yogurt, cacao en polvo, chocolate, extractos y sal (Postres Originales, 2018). Todos estos insumos son fáciles de conseguir, al igual que los empaques, ya que existen muchas distribuidoras en Santiago que los venden al por mayor. Sin embargo, para preparar productos veganos se tiende a reemplazar los ingredientes de origen animal presentes en la receta original, como el huevo, mantequilla, leche, crema, yogurt y miel. Mientras que, para preparar productos sin azúcar, este ingrediente se reemplaza por algún tipo de endulzante.

Dentro de la repostería vegana, la leche de vaca es el producto más fácil de sustituir ya que existen varias alternativas de leches vegetales, como la leche de soja, de almendras o de coco. La mantequilla se puede reemplazar por aceites (oliva, girasol o de coco), por mantequilla de coco o mantequilla de maní. Para suplir los huevos se puede utilizar harina de garbanzos, harina de maíz, alguna fruta (plátano o puré de manzana) o semillas de chía, ya que son ingredientes que llegan a tener una consistencia similar al huevo, y también se utiliza mucho el sirope de agave para reemplazar la miel. La mayoría de estos insumos son fáciles de encontrar, por lo que no serían críticos y no se complicaría el stock.

En el caso de la repostería sin azúcar, en la actualidad existen varias alternativas que reemplazan el azúcar en las preparaciones de manera saludable. Lo más importante es utilizar los que son aptos para cocinar, es decir, los que son resistentes al calor sin perder el sabor. Para la mayoría de ellos se recomienda siempre utilizar en cantidad la mitad de lo indicado en azúcar en una receta, ya que endulzan mucho más. Los más conocidos son:

- Stevia: proviene de la hoja de la planta *Stevia Rabaudiana Bertonii*, por lo que muchas personas pueden sentir un sabor amargo al consumirlo. Dado esto, se tiende a mezclar con

otros endulzantes para conseguir un sabor más balanceado al paladar. Endulza hasta 300 veces más que el azúcar de mesa y es apto para personas celiacas, con problemas de hipertensión y/o diabetes ya que es libre de sodio, de calorías y gluten (Empresas Iansa, s.f.).

- Sucralosa: se obtiene a través de un proceso químico donde se modifica la molécula del azúcar, obteniéndose este edulcorante sin calorías y que endulza 600 veces más que el azúcar. Al ser consumida, el organismo no la reconoce como carbohidrato, por lo que no afecta los niveles de glucosa e insulina en la sangre. También es apto para personas celiacas, con problemas de hipertensión y/o diabetes (Empresas Iansa, s.f.).
- Tagatosa: este se obtiene a partir de la lactosa presente en la leche, donde se elimina la glucosa a través de un proceso industrial y después se fermenta para obtener la tagatosa. Es apto para aquellos intolerantes a la lactosa, celíacos y diabéticos Endulza el doble que la azúcar blanca y no eleva la glicemia ni altera los niveles de insulina (NaturalClinic, 2020).
- Alulosa: se encuentra en el trigo y en algunas frutas, como los higos y las pasas. No aporta calorías al organismo y no impacta en la concentración de glucosa en la sangre ni afecta los niveles de insulina. Su sabor es parecido al azúcar y no deja un gusto amargo (Empresas Iansa, s.f.).

En Chile, son pocas las marcas que producen estos edulcorantes. Biofoods vende directamente en su página al por mayor alulosa y tagatosa, mientras que Daily y Enlínea también venden en su página web, pero ofrecen principalmente endulzantes en formato líquido. En cambio, Naturalist vende sus productos en supermercados, distribuidoras y locales específicos de insumos.

Como se puede apreciar en la **Tabla 5**, los edulcorantes son más caros que el azúcar. Esto justifica el que las preparaciones dulces tildadas de “sin azúcar” tengan precios más elevados.

**Tabla 5**

*Comparación de los precios entre el azúcar y los principales edulcorantes utilizados en repostería.*

| <b>Insumo</b>               | <b>Azúcar</b> | <b>Stevia</b> | <b>Sucralosa</b> | <b>Tagatosa</b> | <b>Alulosa</b> |
|-----------------------------|---------------|---------------|------------------|-----------------|----------------|
| <b>Precio por kilogramo</b> | \$1.300       | \$14.300      | \$12.400         | \$16.100        | \$12.490       |

*Nota.* Elaboración propia. Precios tomados de supermercado Líder en marzo de 2023.

Para este insumo, sería recomendable contactar directamente con los productores para conseguirlo a un precio menor. Si no es posible, habría que comparar los distintos negocios y seleccionar la mejor opción. Si bien el azúcar es un producto que no caduca y los edulcorantes sí, estos duran alrededor de 2 años desde su fecha de elaboración, por lo que no es necesario comprar recurrentemente para tener una materia prima fresca. Este también es un beneficio de no utilizar insumos de origen animal, ya que generalmente la mantequilla, la leche líquida, el yogurt y sobre todo los huevos, duran mucho menos tiempo que sus reemplazos. Por ende, en este caso se podría comprar mayores cantidades de los insumos y así acceder a un mejor precio.

Otros insumos que se utilizarían en una pastelería, como decoraciones, papel mantequilla, cápsulas de papel, cajas para empaquetar productos, entre otros, son vendidos por muchos locales que venden exclusivamente insumos de repostería. No es el objetivo de este estudio determinar el lugar exacto donde comprar, pero si es relevante mencionar que con una búsqueda no tan exhaustiva para comparar precios, calidad y disponibilidad se puede encontrar el mejor lugar para conseguirlos. Y, además, sería fácil determinar más de un proveedor para reemplazo en caso de que alguno falle.

### 7.3. Mercado Distribuidor

Hoy en día existen muchas alternativas para llegar con el producto al consumidor final. Dado que el proyecto consiste en una pastelería, los clientes podrán acceder a los productos acudiendo a ella. Sin embargo, y dado el contexto de pandemia que se ha vivido durante casi tres años, las personas muchas veces prefieren el servicio de delivery para comprar. Durante el 2021, el mercado de delivery de alimentos creció un 175%, por lo que pedir comida a domicilio ya no solo es una tendencia impuesta tras las medidas sanitarias tomadas por el Covid-19 (BioBio Chile, 2022).

La primera opción es contar con delivery propio. De esta forma, se evita el pago de comisiones, alcanzando un margen superior por venta y se tiene el control total de todo el proceso, es decir, del envío y la entrega, por lo que se puede ofrecer una experiencia mucho más personalizada y única a cada cliente, lográndose también una comunicación directa con él. Pero este sistema también presenta inconvenientes, ya que se debe conseguir una flota de vehículos de reparto, además de contratar repartidores y brindarles la seguridad necesaria para llevar a cabo sus tareas. Además, se debe gestionar un sistema de pedidos y pago online por cuenta propia para estar a la altura de la competencia. Por lo tanto, en ocasiones puede ser muy costoso contar con entrega a domicilio propio.

La segunda opción es tercerizar la distribución a través de una plataforma de marketplace. Los beneficios de hacerlo son que la empresa externa aportará con toda la logística, es decir, con la gestión de pedidos, el transporte y los repartidores, por lo que también asumen los riesgos; también cuentan con un sistema de pago telemático ya desarrollado y poseen una amplia base de clientes, facilitando la búsqueda de la demanda y alcanzando así nuevos clientes constantemente. Sin embargo, dentro de las desventajas de utilizar este sistema son que se debe pagar cierta

comisión que cobra la empresa externa, por lo que el margen de ganancias puede disminuir y, dado que en la plataforma se encuentran otros negocios, estos también pueden hacerle llegar sus ofertas a los clientes, aumentando la competencia. Por ende, utilizar una plataforma dependerá principalmente del tipo de negocio y de las ganancias, ya que puede resultar no viable pagar las comisiones.

Para tercerizar el proceso de delivery, hoy en día existen múltiples plataformas que son altamente utilizadas por los consumidores de alimentos. Uber Eats es una de ellas, que llegó a Chile en el 2017 brindando el servicio solo en siete comunas de la Región Metropolitana (Infoweeek, 2021). Hoy en día la plataforma cuenta con más de ocho mil locales asociados a lo largo del país, donde el 66% de la oferta corresponden a pymes (Piensa Digital, 2022). Una gran ventaja que posee esta aplicación es el “Administrador de Restaurante”, una opción que le permite a los comerciantes acceder a reportes con información de distintas variables, como geolocalización, perfiles de clientes, preferencias, en qué zonas se vende más y también cuantas ventas se ha perdido por no estar conectado. También existen algoritmos de visibilidad en la app, que le permiten a los negocios pagar por aparecer primero. Según cifras de Uber Eats, por cada peso que invierte un restaurante por estar primero en las búsquedas de los usuarios, recibe \$5 en venta incremental (Piensa Digital, 2022). Convertirse en socio puede llevar sólo unos días, aunque depende de la cantidad de sucursales que se tengan, y los costos poseen dos componentes:

- Una tarifa única de activación que incluye el proceso de registro, bienvenida y creación del menú del restaurante.
- Cuota de servicio que se calcula como un porcentaje de cada pedido al restaurante a través de la aplicación.

Si bien este servicio cuenta con la red de socios repartidores que hacen las entregas de los pedidos, Uber Eats es flexible y permite utilizar el personal propio de repartidores si ya se tiene. También asesoran en cuanto a definir la mejor cobertura de entrega, dependiendo de la ciudad (Uber Eats, s.f.).

Otra plataforma es Rappi, la cual llegó al país en junio del 2018. Al final del 2021, logró una cobertura en 20 ciudades de Chile y ya suma 23.000 comercios, que incluyen restaurantes, supermercados, farmacias, botillerías, quioscos y almacenes gourmet. José Ignacio Bernal, director ejecutivo de Rappi para la Región Pacífico que incluye a Chile, Perú y Ecuador, señaló que, en promedio, un negocio que agrega su oferta a la aplicación aumenta un 30% sus ventas (Pitta, 2022). La inscripción para ser restaurante socio es sin costo y si toda la información que se proporciona en la app está en orden, el proceso se completa dentro de 5 días. La comisión es un porcentaje más IVA por sobre cada venta o valor factura realizada a través de la app, pero también existe una comisión base que se cobra a todos los negocios. Dentro de sus beneficios, exponen que es posible obtener indicadores que ayudan a tomar las mejores decisiones de negocio y que asesoran en diseñar y crear publicidad y estrategias de mercado para sus canales (Rappi, s.f.).

Pedidos Ya es una plataforma que está presente en Chile desde el 2013. Menciona que los beneficios de unirse a su red son el aumento de ventas, el mejoramiento de la visibilidad del local y la optimización de la entrega a domicilio. Cuenta con un programa llamado Hurrier que permite asegurar que siempre haya un repartidor listo para entregar el pedido en el menor tiempo posible. También se caracteriza por sus zonas de entregas dinámicas, es decir, las áreas de entrega se pueden modificar de forma excepcional por distintas razones, por ejemplo, en un día lluvioso. El objetivo de esto es evitar que los tiempos de entregas se vean afectados y asegurar la calidad de

los productos. Actualmente ofrece un 10% de comisión los primeros 30 días después de la inscripción, pero en general realiza cargos solo si hubo pedidos recibidos (Pedidos Ya, s.f.).

Finalmente, existe Justo, una startup chilena que se hace cargo de todo el proceso de venta digital, desde la toma de pedidos con su propio eCommerce hasta el servicio de entrega a domicilio. Como señala su CEO, el objetivo es habilitar la independencia digital, creando una página web a los negocios con carro de compras autoadministrable e integrándole todas las herramientas necesarias para vender en línea (La Tercera, 2021). Sin embargo, si ya se cuenta con página web, se puede contratar solamente el carrito de compras y todas las pasarelas de pago que faciliten la venta de los productos. Con respecto a la comisión, aseguran que tienen las más bajas del mercado y que nunca cobrarían más del 15%.

La gran ventaja de asociarse con alguna de estas plataformas de delivery es que se puede aumentar fácilmente la exposición del negocio, pudiendo llegar a un mayor número de clientes potenciales. Además, por la alta tecnología que se usa, se puede acceder a información esencial e indicadores que permitan conocer más a los clientes y así tomar las mejores decisiones para el negocio. Sin embargo, contar con despacho y de tercerizar o no el proceso, dependerá de la demanda real del negocio y de sus preferencias de cómo conseguir el producto, pero de todas formas es una buena opción dado el gran crecimiento que ha tenido este sector. Según datos de Justo app, los chilenos y chilenas prefieren los postres a otros alimentos cuando realizan pedidos por la aplicación (Forbes Staff, 2021), lo que se puede interpretar como un buen indicador para que una pastelería venda sus productos a través de este medio o en cualquier app de delivery.

### **7.3.1. Packaging**

Los productos de pastelería deben estar siempre bien protegidos al momento de entregarlos al cliente para que se conserven en óptimas condiciones. Generalmente se suelen utilizar envases de plástico, pero con el tiempo han surgido alternativas de cartón o eco friendly.

En Chile, y sólo considerando los restaurantes, bares, cafeterías y delivery, se consumen alrededor de 23.240 toneladas de plásticos de un solo uso en un año, (Aqua, 2021). Para disminuir este valor, se implementó la Ley de Plásticos, que limita la entrega de productos de plástico de un solo uso en negocios de alimento.

Por lo anterior, es importante encontrar alternativas que permitan reducir al máximo el uso de plásticos en una pastelería. Por ejemplo, se pueden utilizar envases reutilizables y motivar a las personas que los devuelvan al local o se pueden utilizar empaques sustentables, como los envases compostables que genera cero residuos.

## **7.4. Mercado Consumidor**

En este mercado se estudiará la demanda que hay en la actualidad por productos de pastelería veganos y sin azúcar, y se tratará de determinar las características que tienen los consumidores.

### **7.4.1. Demanda**

#### **Productos Veganos**

Con el pasar de los años, el consumo de carne a nivel mundial ha disminuido, alcanzando en el 2020 su punto más bajo en nueve años, donde disminuyó en un 3% per cápita (Rodríguez, 2021). Una tendencia similar se ha visto en Chile, y así lo demuestra un estudio realizado en el

2021 por Ipsos Chile, patrocinado por la Fundación Vegetarianos Hoy. Se encuestaron a 500 personas, mayores de 18 años que residen en las 16 regiones del país, y dentro de sus hallazgos, se encuentra que el 36% de los encuestados ha intentado disminuir el consumo de alimentos de origen animal. Además, si bien la mayoría sigue una dieta tipo omnívora (84%), un 9% posee una dieta flexitariana (vegetariano que consume carne ocasionalmente), un 3% vegetariana, 3% pescetariana (consumo de vegetales y pescados) y 1% vegana (Ipsos Chile, 2021).

También se les preguntó a los encuestados cuáles serían las principales motivaciones para comprar productos en base a plantas, y el 70% respondió que lo haría por beneficios para la salud, mientras que sólo el 1% no compraría estos productos (Ipsos Chile, 2021).

Seguir una dieta vegetariana implica no comer ningún tipo de carne, ave y mariscos, siendo posible incluir huevos y/o leche si lo desea (Medline Plus, s.f.). Por ende, este tipo de consumidores también podría demandar productos veganos, sobre todo porque muchas veces las personas utilizan esta dieta como una transición para finalmente ser veganos.

### **Productos Sin Azúcar**

El Centro de Investigación Periodística (CIPER), fundación sin fines de lucro que promueve y ejerce el periodismo de investigación, realizó un convenio confidencial con Walmart-Chile para acceder a los datos de compra entre mayo de 2015 y marzo de 2018 para analizar el impacto que tuvo la Ley de etiquetados. Dentro de los resultados relevantes, se encontró que:

Los consumidores cambiaron su conducta de compra hacia productos con menos sellos, y por ende con menor contenido de azúcar y calorías y que “la industria alimenticia jugó un rol importante en reformular productos para recibir menos sellos, disminuyendo el contenido de azúcar y calorías de la oferta de productos”. (Barahona et al., 2021).

Lo anterior demuestra que las personas han cambiado su patrón de compra debido a la Ley de etiquetados y estarían más interesados en productos que son categorizados como “sin azúcar” o similares. Además, existe un universo de personas que no pueden ingerir azúcar por razones médicas, ya que su consumo excesivo es considerado como factor de riesgo para la aparición de obesidad, diabetes, enfermedades al corazón y/o caries dentales. Como dijo el político que impulsó la ley, Guido Girardi: “El azúcar mata a más personas que el terrorismo y los accidentes automovilísticos juntos” (Jacobs, 2018). Por ende, la demanda de alimentos “sin azúcar” ha ido creciendo con el tiempo.

#### **7.4.2. Clientes**

Lo primero que debe hacer una empresa es decidir a quién va a servir, para lo cual se divide el mercado en segmentos de clientes y se seleccionan aquellos a los que se va a dirigir (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 9). Dado que no existe suficiente información disponible sobre el perfil de los clientes de preparaciones dulces sin azúcar y veganos, se analizarán distintas variables para plantear una hipótesis acerca de las características que tendrían los potenciales consumidores del proyecto.

#### **Edad**

Los investigadores, a lo largo del tiempo, siempre han tratado de buscar patrones en las personas para clasificarlas y así poder estudiar su comportamiento frente a sucesos económicos, sociales o tecnológicos. La clasificación más general es por la edad, por lo que todas las personas pertenecen a una determinada generación.

#### **Tabla 6**

##### *Grupos generacionales*

| <b>Generación</b>                 | <b>Características</b>                                                                                                                           |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Baby Boomers</b>               | Nacidos entre 1949 y 1968.<br>Los primeros en vivir en paz.                                                                                      |
| <b>Generación X</b>               | Nacidos entre 1969 y 1980.<br>Consumistas, obsesivos por el triunfo, los primeros en familiarizarse con computadores.                            |
| <b>Millennials / Generación Y</b> | Nacidos entre 1981 y 1993.<br>Perezosas/os e individualistas, pero son los que impulsaron la vida sana, la alimentación saludable y la ecología. |
| <b>Generación Z</b>               | Nacidos entre 1994 y 2010.<br>Emprendedores, tecnológicos, creativos y adaptables.                                                               |

*Nota.* Elaboración propia. Información obtenida de “Baby boomers, millennials, generación Z... ¿A qué generación pertenecés? Descubrílo según tu fecha de nacimiento”, ElClarín.com, 2018.

Por un lado, según The Economist, la población que se declara vegana tiene en su mayoría entre 25 y 34 años (Vivanco, 2020), es decir, parte de la generación Millennials y Z. Esto se debe principalmente a que este grupo es quién posee mayor conciencia sobre el medio ambiente y se preocupan más de su alimentación. Por otro lado, en el último tiempo, los jóvenes de entre 15 a 25 años han optado por el veganismo (Giordano, 2020). Es decir, gran parte de la Generación Z, y por razones similares a las del grupo anterior: al tener mayor acceso a información por internet, han tomado más conciencia de su alimentación, y sobre todo del impacto que ésta tiene en su salud, en el medioambiente y en los animales. Pero también no hay que dejar de lado que muchos de ellos la han adoptado por moda.

Sobre el consumo de preparaciones dulces sin azúcar, es difícil encontrar información actual al respecto. Una de las encuestas más completas sobre la alimentación que se ha llevado a cabo en Chile es la ENCA (Encuesta Nacional del Consumo Alimentario), realizada en el 2010. Aquí se entregan resultados sobre el consumo de endulzantes no nutritivos, los cuales corresponden a “sustancias que puedan proveer el sabor dulce, pero sustituyendo los efectos

calóricos de los carbohidratos” (Stephens et al., 2017). De la edad, se hace mención de que “la frecuencia de consumo de endulzantes no nutritivos es baja en los niños y va en aumento a medida que aumenta la edad siendo máxima en los adultos mayores” (Universidad de Chile, 2011, pág. 143). Esto tiene sentido, ya que es fácil notar que en la niñez es cuando se consume una mayor cantidad de productos azucarados, y a medida que pasan los años, se puede tomar más conciencia de su ingesta o pueden surgir enfermedades que impidan su consumo.

En 2019, la pastelería y cafetería Cory Coffehouse realizó un estudio, donde resultó que el rango etario de los consumidores de productos diet está entre los 30 y 40 años (24horas.cl TVN, 2019). El concepto diet es un concepto comercial que hace alusión a que el producto es reducido en grasas, caloría o azúcares con respecto a su similar normal, por lo que no es necesariamente una preparación sin azúcar.

### **Sexo**

Realizando una búsqueda rápida por internet, se pueden encontrar varios resultados en donde se señala que las mujeres tienden a adoptar una dieta vegana más que los hombres. Por ejemplo, en España hay cuatro mujeres veganas por cada hombre vegano (Bueno y Vegano, 2021).

Esta tendencia se repite en Chile, en donde de los declarados veganos, un 60% es mujer y un 40% es hombre (Emol, 2013), según lo expuesto en el único Censo Vegetariano que se ha aplicado en el país. Si bien no existe un motivo exacto que lo explique, se cree que esto sucede debido a que las mujeres tienden a preocuparse más por el bienestar de los animales y del medio ambiente. Además, la relación existente entre el hombre y la carne proviene de hace millones de años, donde históricamente la carne ha representado el poder masculino, dado que eran ellos los que iban a cazar animales. Incluso el marketing se ha encargado de mantener este estereotipo,

donde generalmente se puede ver que el hombre es quién cocina la carne en una parrilla mientras que la mujer se encarga de las ensaladas. A pesar de esto, poco a poco se han ido sumando más hombres al veganismo, por lo que se espera que esta situación esté más equilibrada en la actualidad.

En el caso del consumo de preparaciones dulces sin azúcar, la ENCA señala sobre el consumo de endulzantes no nutritivos que “las mujeres son las mayores consumidoras, casi doblando en el consumo a los hombres” (Universidad de Chile, 2014). Sin embargo, este estudio se llevó a cabo hace 10 años, y esta brecha podría haber disminuido, sobre todo por la aplicación de la Ley de etiquetados. En una de las últimas encuestas que realizó Taste Tomorrow de Puratos, se mostró que “el 93% de los chilenos leen la lista de ingredientes de productos de panadería, pastelería y chocolate, y que el 70% de los chilenos miran específicamente el contenido de azúcar al leer una etiqueta” (City Magazine, 2020). Por lo tanto, se podría inferir que en la actualidad no existiría una tendencia marcada por sexo en su consumo.

### **Ubicación geográfica**

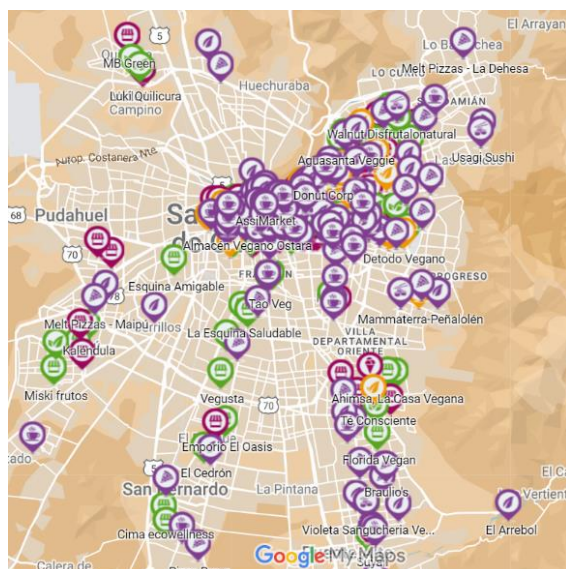
Para la segmentación geográfica, es necesario dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 165).

Segmentando por regiones, el reciente estudio de Veganuary señala que en el centro y sur del país se concentra la mayoría de los lugares con opción vegana, siendo Santiago el líder con 341 locales (24horas.cl TVN, 2022). La **Figura 3** muestra la ubicación de tiendas veganas (verde) y de restaurantes y cafeterías que son veganos o tienen la opción (morado), las cuales se encuentran en su mayoría en el sector centro y oriente de la capital. Según el Instagram “No vivo de pasto”,

quién creó el Mapa Vegano, se hace alusión de que fue actualizado durante el 2021, por lo que no está muy alejado a la realidad.

## Figura 2

*Mapa Vegano*



*Nota.* Adaptado de Mapa Vegano [Fotografía], por No Vivo de Pasto, 2019 (<http://mapavegano.cl/>).

Dado que la mayoría de los locales se concentran en un sector en específico, se puede inferir que: es más rentable ubicarse en comunas donde los ingresos son mayores dado los precios de los productos y que el flujo de consumidores de productos veganos es mayor en esa zona.

Para el caso de los productos sin azúcar, no es posible encontrar algo similar a lo mostrado en la **Figura 3**. Dado que este proyecto contempla ofrecer ambos productos en un mismo local, se supondrá que en los dos casos pueden ser potenciales clientes personas que viven en el sector centro y oriente de Santiago, ya que la ubicación del local será en la comuna de Ñuñoa.

### **Grupo socioeconómico**

Durante el 2019, la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) dio a conocer un nuevo **Modelo de Grupos Socio - Económicos (GSE)**, en el cual se definen a 7 distintos grupos según distintas características.

Cómo la pastelería se ubicará en Ñuñoa, es relevante estudiar su población. Según la clasificación que otorga el GSE, en esta comuna se disponen los grupos tal como se muestra en la **Tabla 7**.

Aproximadamente el 61% de los hogares de la comuna pertenecen a los grupos más acomodados, correspondientes a AB, C1a y C1b. Haciendo el mismo análisis para las comunas aledañas a Ñuñoa donde hay bastante presencia de locales veganos, es decir Santiago y Providencia, el 34% y el 71% de los hogares pertenecen a los mismos grupos, respectivamente.

Por otra parte, el 29% de los hogares en Ñuñoa pertenecen a los grupos C2 y C3, mientras que el 44% y el 25% en las comunas de Santiago y Providencia, respectivamente, son de estos grupos.

**Tabla 7**

*Distribución de hogares en tres comunas de la provincia de Santiago según nivel socioeconómico.*

| Nivel socioeconómico | N° de Hogares en Ñuñoa | N° de Hogares en Santiago | N° de Hogares en Providencia |
|----------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------|
| <b>AB</b>            | 12.878                 | 5.471                     | 12.153                       |
| <b>C1a</b>           | 26.096                 | 29.849                    | 22.038                       |
| <b>C1b</b>           | 13.492                 | 25.521                    | 11.667                       |
| <b>C2</b>            | 14.664                 | 36.889                    | 11.720                       |
| <b>C3</b>            | 10.737                 | 41.892                    | 4.547                        |
| <b>D</b>             | 7.430                  | 32.148                    | 2.128                        |
| <b>E</b>             | 892                    | 7.993                     | 669                          |
| <b>TOTAL</b>         | 86.189                 | 179.763                   | 64.922                       |

*Nota.* Elaboración propia.

Por lo tanto, los potenciales consumidores provendrían principalmente de los grupos AB, C1a y C1b. Sin embargo, también es posible que sean C2 y C3, considerando la moda que existe en estos grupos con respecto a la edad y el rango etario señalado en el ítem “Edad”.

### **Motivo de compra**

Una pregunta relevante que hacerse al momento de crear un negocio es ¿Por qué compra el consumidor?, es decir, cuáles son sus motivos y razones de compra.

En el 2017 se presentó un estudio realizado por Innova Market Insights donde se señalan las 10 principales tendencias globales que tienen un rol activo en la industria de alimentos. Una de ellas señala que cada día se publican estudios científicos que muestran los riesgos del alto consumo de azúcares, por lo que se ha generado un impacto en la conciencia de las personas por reducir su consumo (Fundación Chile, 2017). Por ende, esto ha motivado a las personas a comprar productos que son reducidos en azúcares para modificar su dieta y transformarla en una más saludable.

Algo similar sucede con respecto a los productos veganos. Dada la conciencia que ha tomado la gente últimamente por reducir el impacto en el medio ambiente, ayudar a los animales y mejorar su estado de salud, deciden ser veganas (Giordano, 2020). Todo esto ocurre en un contexto donde hay fácil acceso a información que señala que la industria alimenticia es uno de los principales causantes del cambio climático, la extinción de especies y el sufrimiento de millones de animales. Sin embargo, estos no son los únicos motivos por los cuales los consumidores prefieren productos veganos, ya que también por temas de salud han tenido que optar por esta dieta, como alergias alimentarias (Giordano, 2020).

## **8. Hipótesis Perfil del consumidor**

Dada la información ya expuesta sobre los segmentos de clientes, se puede crear una hipótesis del posible consumidor que tendría la pastelería de productos veganos y sin azúcar.

Si bien en el pasado ha existido un interés mayor por parte de las mujeres a consumir productos veganos y sin azúcar, no se hará la distinción ya que no hay información actual que lo confirme. El rango etario será desde los 18 hasta los 65 años, que abarca a consumidores que tienen como motivación de compra querer cambiar la dieta a una más saludable y/o por la adopción de una conciencia más preocupada por el medio ambiente y los animales.

Para acceder a un producto de pastelería y sobre todo con las características en este caso, se deben tener ingresos suficientes para comprar. Por ende, y siguiendo la tendencia de ubicación de los locales actuales, el consumidor pertenece principalmente a los grupos AB, C1a y C1b, pero también de C2 y C3. Además, como la pastelería se ubicará en Ñuñoa, los clientes provendrían principalmente de esta comuna, pero también de Providencia y Santiago.

## **9. Consumidores Actuales**

Para proponer un modelo de negocios exitoso, es necesario validar la hipótesis planteada, por lo que es necesario estudiar en profundidad a individuos que actualmente consumen productos de pastelería veganos y/o sin azúcar para captar sus deseos y motivaciones de compra. Para ello, se empleó la metodología “Jobs To Be Done”, que permite encontrar los factores que llevan a la compra y entender mejor el mercado y la competencia (MJV Team, 2022).

Posteriormente, se implementó una encuesta a través de la plataforma Survey Monkey para captar más en profundidad ciertos aspectos que son de interés para plantear el modelo de negocios.

La encuesta se diseñó utilizando la información que se recabó en los estudios de mercado y de las entrevistas realizadas con la metodología “Jobs To Be Done”.

### **9.1. Aplicación de “Jobs To Be Done”**

En este caso, se realizó una búsqueda de personas a través de historias de Instagram para entrevistar, que consumieran productos de pastelería veganos y/o sin azúcar y se les realizó preguntas con el fin de obtener información acerca de:

- Razón del consumo de estos productos y en qué contexto.
- Métodos de búsqueda de locales para comprar estos productos.
- Dónde suelen comprar.
- Los factores más importantes que consideran al momento de comprar.
- Los productos que más consumen y cuáles les gustaría encontrar en el mercado.
- Percepción de precios.

#### **9.1.1. Resultados**

En la búsqueda no se encontraron personas que consumieran pastelería de las dos categorías en estudio, por lo que se hizo dos grupos: clientes de productos veganos y clientes de productos sin azúcar. En cada grupo se entrevistaron 3 personas para conocer sus opiniones y percepciones sobre el mercado actual.

##### **9.1.1.1. Consumidores de Pastelería Vegana**

Para este grupo se consiguieron tres mujeres de 24, 25 y 26 años. Solo una de ellas es totalmente vegana desde marzo del 2020 y las demás están en una transición para serlo. La

motivación del veganismo es común: una alimentación consciente con el medio ambiente y con los animales.

El consumo de productos de pastelería vegano es ocasional, generalmente para alguna ocasión especial o para la once (merienda de tarde - noche en Chile). La entrevistada que es vegana es la única que tiene sus locales de preferencia para comprar, y las demás buscan en redes sociales o por aplicaciones de delivery dónde hacerlo. A pesar de esta diferencia, las 3 suelen comprar sólo por estas aplicaciones, ya que muchas veces los precios de envío propio de las tiendas son muy superiores.

Con respecto a los precios, consideran que son más elevados que la pastelería tradicional, pero que no se alejan mucho. Los encuentran justos dado los ingredientes que se utilizan, ya que son conscientes de que la materia prima puede ser más costosa. Donde se escapan más los precios son en las tortas, pero este no es un producto que compren regularmente. Lo que más compran son brownies, queques, muffins, o productos que se consideran un snack.

Para ellas, los aspectos más relevantes al momento de comprar son el precio, la apariencia, la variedad de productos que entrega el local y el sabor. Para una de ellas es relevante que se indiquen los ingredientes utilizados para asegurarse que es vegano, pero las demás confían en que así sea.

A las tres les gustaría que existiera más variedad de productos, por ejemplo, no han podido encontrar cheesecake, pie de limón, leche asada o pastelería francesa, ya que son productos que se elaboran con varios ingredientes de origen animal.

Un punto que llamó la atención es que una de las entrevistadas mencionó que las personas creen que los productos veganos son saludables y sin sabor, pero en la realidad no son así. Esto es

relevante para considerarlo en el planteamiento del modelo de negocios que se realizará más adelante.

De estas entrevistas, se puede determinar que el “job” principal es consumir una preparación dulce que se alinee con una alimentación consciente con el medio ambiente y los animales, siendo una de las soluciones comprar productos de pastelería vegana. Otra solución es cocinarlo en casa, dado que no siempre encuentran lo que desean consumir por la oferta limitada.

#### **9.1.1.2. Consumidores de Pastelería Sin Azúcar**

En este caso, se entrevistaron nuevamente mujeres de 25, 29 y 40 años. En una sección anterior se mencionó que la ingesta de azúcar va disminuyendo con la edad, dado que surgen enfermedades o se toma más conciencia de las consecuencias de su consumo excesivo. En estos casos, la ingesta de este tipo de pastelería tiene relación con la primera razón, ya que las entrevistadas no consumen azúcar por diabetes, por tener resistencia a la insulina y por problemas al intestino (el azúcar inflama este órgano). Su consumo es ocasional, siendo la tendencia una vez por semana.

También mencionaron que es evidente que esta pastelería tiene precios más elevados que la pastelería tradicional. Sin embargo, suelen comprar en pymes, por lo que encuentran que los precios están acorde al esfuerzo y los ingredientes que se suelen usar en la pastelería sin azúcar.

De las entrevistadas, dos eran de Santiago Centro y una de Maipú. Las dos primeras conocen variados locales donde venden productos sin azúcar, en cambio la tercera mencionó que la mayoría de los locales están en el sector oriente de Santiago, ya que cree que es más rentable por el precio de los productos.

Las tres consideran que ha aumentado la oferta de productos de pastelería sin azúcar pero que sigue siendo acotado, por lo que les gustaría encontrar más variedad. Lo que más encuentran en el mercado son tortas de yogurt, queques, galletas y kutchén.

Los aspectos relevantes para ellas que influyen en su decisión de compra son el precio, los ingredientes y la presentación. También, al momento de probar nuevos productos, les interesa que sean lo más similar en sabor al producto tradicional y que no se sienta mucho el sabor del endulzante con el cuál reemplazan el azúcar en las preparaciones.

De lo anterior se puede decir que el “job” principal es consumir una preparación dulce que sea acorde a una dieta saludable, y una de las soluciones es comprar productos de pastelería sin azúcar.

Con esta investigación, también se pudo evidenciar un punto que no se había tenido en consideración anteriormente: una persona diabética no solo debe dejar el azúcar, sino que también las harinas refinadas. Considerando esto, se puede plantear un mejor modelo de negocios que le pueda permitir a este segmento comprar en la pastelería.

## **9.2. Aplicación de Encuesta**

Con la aplicación de la encuesta se busca principalmente validar ciertos puntos del modelo de negocios que se desea plantear. Además, como no hay mucha información o estudios disponibles sobre los consumidores de productos de pastelería veganos y sin azúcar, con sus resultados se puede trabajar con información más actualizada y real sobre ellos.

A grandes rasgos, lo que se quiso lograr con la encuesta fue lo siguiente:

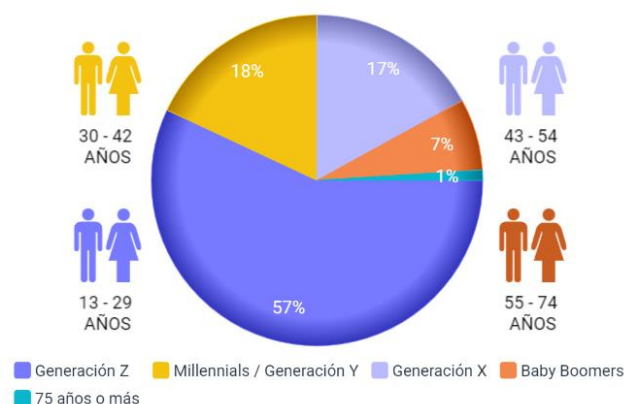
- Corroborar el segmento de clientes que tendrá el negocio, principalmente sus aspectos demográficos y motivación de compra.
- Observar las preferencias del consumidor.
- Conocer la percepción que tiene el consumidor sobre el mercado actual.
- Identificar precios que el segmento está dispuesto a pagar por los productos.
- Estimar ingresos del negocio.

### 9.2.1. Resultados

La encuesta fue respondida por 121 personas, de las cuales 83 se identificaron con el género “Femenino”, 37 como “Masculino” y sólo una persona indicó la opción “Otro”. Con respecto a las edades, los encuestados pertenecen a distintos grupos generacionales, tal como se muestra en la Figura 3. Un poco más de la mitad pertenece a la Generación Z, pero se pudo abarcar a los demás grupos. Cabe mencionar que la persona más joven que respondió la encuesta tiene 18 años y la más grande tiene 78 años.

**Figura 3**

*Distribución de los encuestados con respecto a sus edades.*



*Nota.* Elaboración propia.

También se le preguntó a los encuestados sobre la comuna de Santiago donde viven. En la **Tabla 17** sólo se muestran las comunas que tienen una frecuencia distinta a 0, por lo que no se recibieron respuestas de personas que vivan en Cerrillos, Lo Espejo, Lo Prado, Pudahuel, Quinta Normal y Recoleta. De las comunas que más se recibieron respuestas son Ñuñoa (18%), Providencia (15%) y Santiago (16%), que justamente coinciden con las comunas de mayor interés para el negocio.

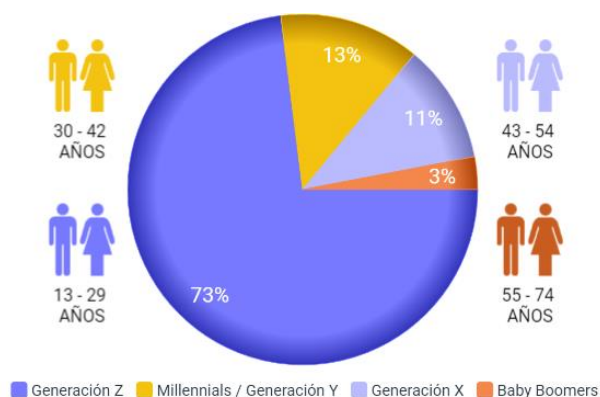
#### **9.2.1.1. Consumidores de Pastelería Vegana**

Del total de encuestados, el 31% indicó que consume productos de pastelería vegana, identificándose el 70% de ellos con el género “Femenino”. Si bien estos resultados podrían indicar que existe una tendencia de que las mujeres consumen más productos veganos que los hombres, no se podría considerar muy determinante dada la cantidad de respuestas y que la encuesta fue contestada en su mayoría por mujeres, lo cual sólo es casualidad ya que estaba destinada a todo público.

Observando los rangos etarios de las respuestas en la Figura 4, se puede notar que la mayoría de las personas que consumen este tipo de producto pertenecen a la Generación Z, seguido por la Generación Y, más conocido como los Millennials. Esto concuerda con lo expuesto en el ítem *Edad* de la sección **Clientes**.

**Figura 4**

*Distribución de las edades de los encuestados que consumen productos de pastelería vegana.*

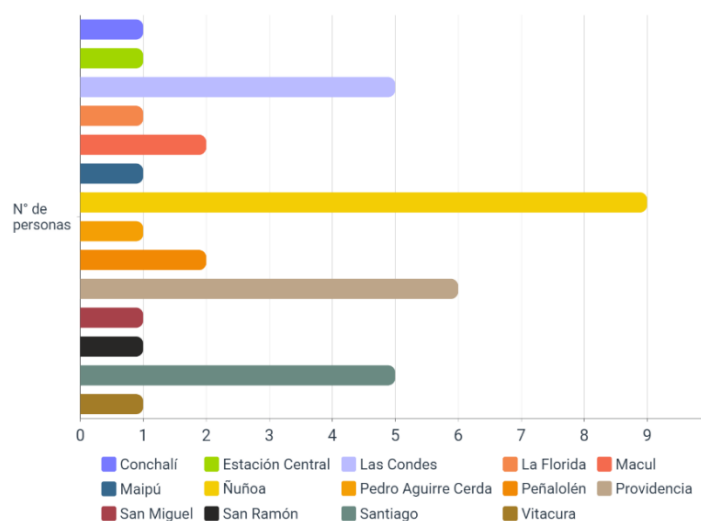


*Nota.* Elaboración propia.

Con relación a la ubicación geográfica, sorpresivamente la mayor parte de estos consumidores pertenecen a las comunas de Ñuñoa, Providencia, Santiago y Las Condes, por lo que cualquiera de estas comunas tiene potencial para localizar una pastelería vegana.

**Figura 5**

*Distribución geográfica de los encuestados que consumen productos de pastelería vegana.*



*Nota.* Elaboración propia.

Respecto a la ocupación principal de estas personas, el 43% es empleado de jornada completa, el 40% son estudiantes, el 8% es trabajador independiente y los restantes son desempleados, jubilados o tienen un empleo de media jornada.

Un punto importante que analizar es la motivación de compra de los consumidores. Como se muestra en la **Figura 6**, las personas optan por la pastelería vegana principalmente por su preocupación sobre el medio ambiente y los animales, ya que tal como se ha expuesto anteriormente, la industria ganadera contribuye a la contaminación y el trato hacia los animales se considera violento. Sin embargo, también destacan como otras motivaciones el hecho de considerar los productos veganos más saludables o por el simple interés de probarlos.

### Figura 6

*Motivación de compra de los encuestados que consumen productos de pastelería vegana.*



*Nota.* Elaboración propia.

Al ser preguntados por la frecuencia de consumo, se encontró que varios consumen 2 veces por semana (27%), pero también existen quienes consumen 1 vez por semana (22%), 1 vez cada 15 días (22%) o 1 vez al mes (14%). Esto tiene estrecha relación con las ocasiones de compra, lo cual también fue consultado en la encuesta. Los consumidores suelen comprar este tipo de

productos primordialmente para el consumo diario, pero también para celebrar un cumpleaños o para ocasiones especiales.

También se les presentó a los encuestados una lista de productos de pastelería para que seleccionaran los que más consumen. De aquellos, los que tuvieron más de 15 selecciones fueron torta, brownie, queque, muffins y galletas. Esto sirve de guía para los productos que podría ofrecer el negocio.

Al ser consultados sobre cuál medio utilizan para encontrar productos de pastelería vegana, el 59% indicó que lo hace a través de redes sociales, el 24% le pregunta a otra persona si conoce algún local, el 14% busca en Google y sólo el 3% indicó la opción “Otro”. Esto da cuenta de la relevancia que existe en la actualidad que las marcas se manejen en las redes y las sepan utilizar como herramienta de marketing para atraer clientes. A pesar de esto, la mayoría prefiere comprar los productos directamente en el local y algunos también lo hacen a través de alguna aplicación de delivery de alimentos, siendo la más utilizada Uber Eats, seguida por Rappi y luego Pedidos Ya.

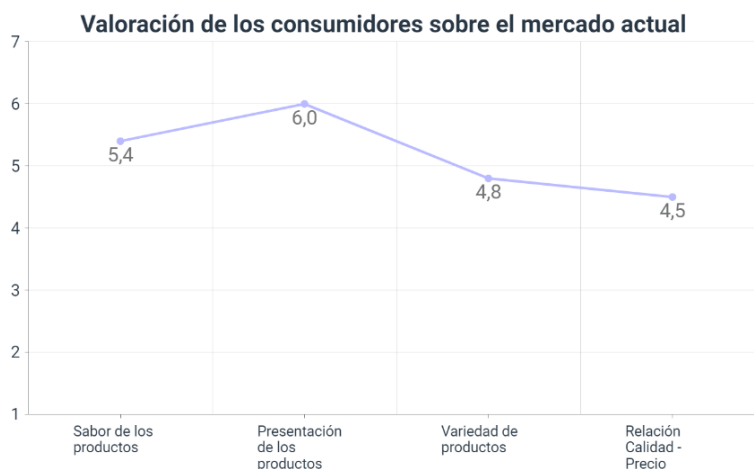
Se les presentó a los encuestados 4 aspectos que fueron mencionados por las entrevistadas anteriormente y se les preguntó cuales valoran más al momento de comprar un producto de pastelería. Los resultados fueron, ordenados de mayor a menor puntuación: Sabor, Relación Calidad – Precio, Presentación y Variedad de Sabores. Con esto se puede evidenciar los aspectos más importantes para el consumidor y a los cuales se les debe prestar atención para ofrecer lo que el cliente busca y quiere.

Finalmente, se les pidió a los consumidores que evaluaran de 1 a 7, siendo 1 muy malo y 7 muy bueno, qué les parece lo que ofrece el mercado de pastelería vegano actual sobre 4 aspectos: sabor de los productos, presentación de los productos, variedad de productos y relación calidad –

precio. Las evaluaciones se promediaron y se obtuvo la puntuación que se indica en la **Figura 7** para cada ítem. Se puede ver que el mejor valorado es la presentación de los productos, mientras que el peor evaluado fue la relación calidad – precio. Como esta es la percepción que tienen los consumidores actuales sobre el mercado, lo ideal es poder superar esta expectativa para capturar al cliente y hacer que compre en esta pastelería y no en la competencia.

**Figura 7**

*Promedio de las valoraciones que indicó cada encuestado sobre los cuatro aspectos presentados.*



*Nota.* Elaboración propia.

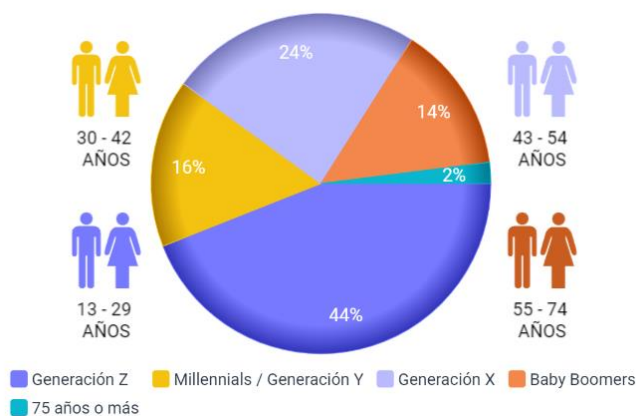
### 9.2.1.2. Consumidores de Pastelería Sin Azúcar

Para este caso, el 41% del total de encuestados indicó que consume productos de pastelería sin azúcar, identificándose el 58% con el género “Femenino”. Aquí se puede notar una menor brecha entre géneros en comparación con los consumidores de pastelería vegana. Además, el 51% de estos últimos también indicaron que consumen pastelería sin azúcar.

Con respecto a las edades de estos consumidores, se puede ver en la **Figura 8** que no existe una generación tan dominante como en el caso anterior. Sin bien la Generación Z es la que más consume, también están muy presentes las demás generaciones.

**Figura 8**

*Distribución de las edades de los encuestados que consumen productos de pastelería sin azúcar.*

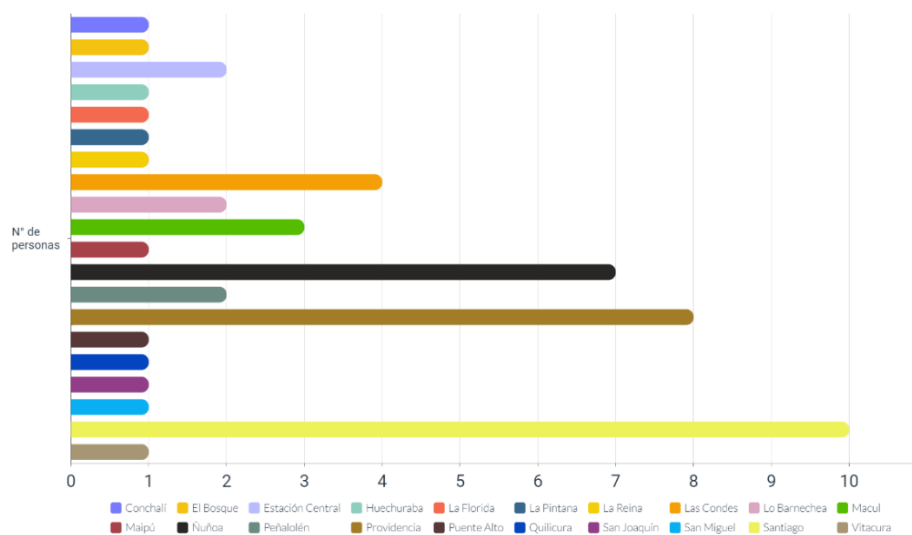


*Nota.* Elaboración propia.

Sobre la distribución geográfica de estos consumidores, sigue destacando Ñuñoa, Providencia, Santiago y Las Condes, por lo que también hay potencial en estas comunas para localizar una pastelería de productos sin azúcar.

**Figura 9**

*Distribución geográfica de los encuestados que consumen productos de pastelería vegana.*



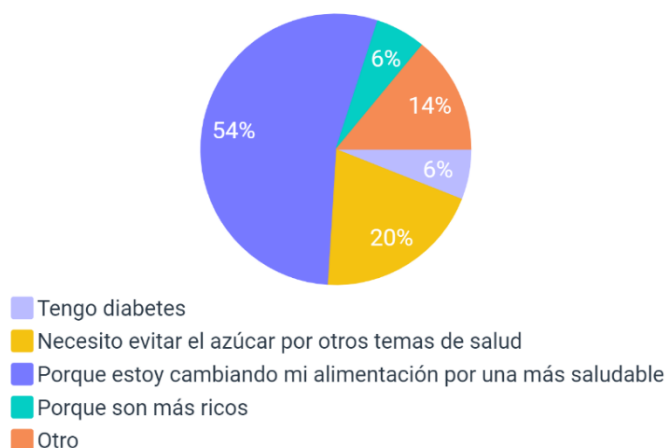
*Nota.* Elaboración propia.

Acerca de la ocupación principal de este grupo, el 46% tiene un empleo de jornada completa, el 22% es estudiante, el 16% es trabajador independiente y los restantes son desempleados, jubilados o tienen un empleo de media jornada.

En este caso, las motivaciones de compra son distintas a las de los consumidores de pastelería vegana. La mayoría lo hace porque quiere cambiar su alimentación por una más saludable, por ende, tratan de evitar el azúcar. Por otra parte, como se muestra en la **Figura 10**, un grupo de estos consumidores evitan el azúcar por temas de salud diferentes a la diabetes.

**Figura 10**

*Motivación de compra de los encuestados que consumen productos de pastelería sin azúcar.*



*Nota.* Elaboración propia.

Las frecuencias de compra van de 3 a 6 veces por semana (16%), 2 veces a la semana (14%), 1 vez por semana (24%) y 1 vez al mes (24%). Mientras que las ocasiones de compra se repiten con respecto a los consumidores de pastelería vegana, es decir, siguen siendo principalmente para el consumo diario, ocasiones especiales y cumpleaños.

Sobre los productos más consumidos, se les presentó la misma lista que a los consumidores anteriores, y aquellos que tuvieron más de 15 selecciones fueron: torta, brownie, pie de limón, queque, muffins y galletas.

Con respecto a los medios que utilizan para encontrar este tipo de productos, hubo un empate entre las redes sociales (32%) y Google (32%), lo cual puede ser por el rango de edad que abarca estos consumidores, pensando en que mientras más edad, no existe la costumbre o el conocimiento de utilizar las redes sociales. Por otro lado, el 20% indicó que le pregunta a otra persona si conoce un local con estos productos y el 8% marcó la opción “Otro”.

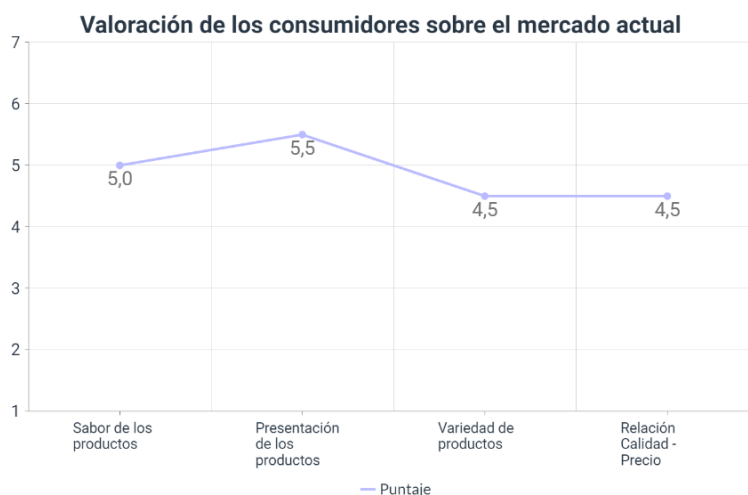
En este grupo de consumidores también sucede que prefieren ir a comprar directamente al local, pero también hay algunos que utilizan el delivery, tanto propio del local como por las aplicaciones. Se repite que la más usada es Uber Eats, seguida de Pedidos Ya y luego Rappi.

Sobre los aspectos que más valoran al momento de comprar, el orden que resultó en este segmento fue: Sabor, Relación Calidad – Precio, Presentación y Variedad de sabores. Este es el mismo orden del segmento de consumidores de productos veganos.

Finalmente, este grupo sacó un promedio muy similar que el grupo anterior en cada aspecto que se le pidió evaluar pensando en lo que ofrece actualmente el mercado, lo que se puede apreciar en la **Figura 11**. Por ende, en ambos mercados, los consumidores perciben que lo mejor que ofrecen es la presentación de los productos, pero no encuentran muy buena la variedad de productos y la relación calidad – precio.

**Figura 11**

*Promedio de las valoraciones que indicó cada encuestado sobre los cuatro aspectos presentados.*



*Nota.* Elaboración propia.

### 9.3. Precios

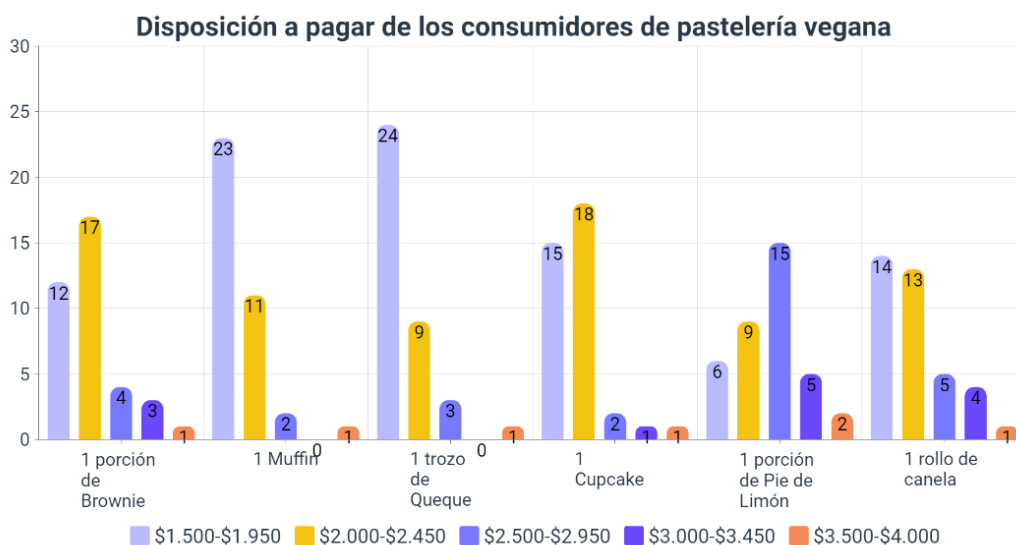
Dentro de la encuesta se les preguntó a los grupos que consumen productos de pastelería vegana y sin azúcar su disposición a pagar sobre algunos productos que se pretenden ofrecer en el negocio.

En las **Figura 12** y **Figura 13** se puede ver que en ningún caso predomina la disposición a pagar de \$3.500 - \$4.000 por alguno de los productos planteados. Comparando, ambos grupos coinciden en la disposición a pagar en 1 muffin, 1 trozo de queque y en un rollo de canela, correspondiente a \$1.500-\$1.950. Este coincide con lo que ofrecen los competidores analizados en el estudio de mercado.

En el caso de 1 brownie, 1 cupcake y 1 porción de pie de limón, los consumidores de pastelería vegana están dispuestos a pagar un poco más por esos productos que los consumidores de pastelería sin azúcar. Y comparando la **Tabla 1** y **Tabla 2**, a pesar de que no se ofrecen

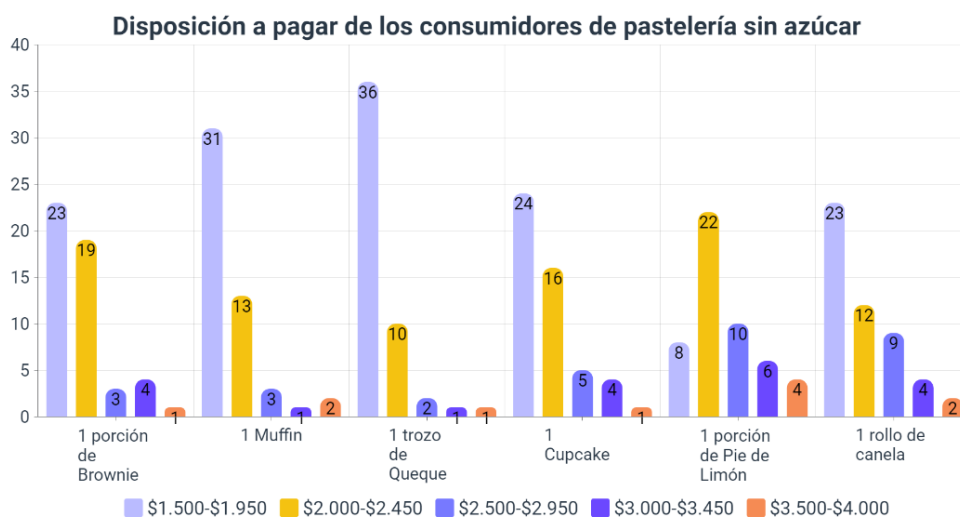
exactamente los mismos productos en versión vegana y sin azúcar, en general los precios suelen ser menores en la versión sin azúcar. A raíz de estos resultados, se puede deducir que los consumidores son conscientes de que los productos de pastelería vegana pueden tener un precio mayor y están dispuestos a pagarlo.

**Figura 12**



*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 13**



*Nota.* Elaboración propia.

Tener esta información sobre los consumidores sirve de guía para definir los precios a los cuales se venderán los productos, ya que estos no pueden estar muy alejados de lo que el cliente está dispuesto a pagar, pero tampoco pueden estar por debajo del costo de producción.

#### **9.4. Reciclaje**

Este ítem se agregó a la encuesta ya que en la industria pastelera se utilizan bastantes recursos que son de plástico, sobre todo para empacar y mantener el producto en buenas condiciones. Por ende, se quiso averiguar si los consumidores poseen una conducta amigable con el medio ambiente, ya que en esta pastelería se quiere promover la responsabilidad ambiental.

La primera pregunta apuntaba a si separan la basura reciclable antes de botarla, y un 47% de los consumidores de pastelería vegana indicó que lo hace siempre o la mayoría de las veces, mientras que en el otro grupo de consumidores fue un 56%. Los demás indicaron que lo hacían algunas veces o nunca, siendo los principales impedimentos que el edificio/condominio/comuna donde viven no le da un trato adecuado al reciclaje y/o que no tienen espacio en su casa para separar la basura.

También se les aprovechó de preguntar qué tan atraído/a se siente a comprar cuando hay promociones y/o descuentos en una pastelería y la gran mayoría en ambos grupos de consumidores respondió muy atraído/a o moderadamente atraído/a. Esta pregunta se llevó a cabo ya que, para finalizar la encuesta, se les preguntó a las personas si valorarían que una pastelería tuviera una política de reciclaje y que por la devolución de ciertos empaques se aplique un descuento a la siguiente compra, a lo que la gran mayoría indicó “Sí”, sólo unos pocos “Indiferente” y nadie optó por la opción “No”. Esto es una buena señal, ya que se puede utilizar como una oportunidad de

educar a los consumidores en materia de reciclaje, obteniendo un beneficio a cambio, además de funcionar como una forma de fidelizar al cliente.

### **9.5. Comparación con Hipótesis de Perfil de Cliente**

El propósito de haber aplicado la herramienta “Jobs To Be Done” y la encuesta es tener un perfil claro del consumidor basado en la actualidad. Es por esto que se tiene que comparar la hipótesis de perfil de cliente que se construyó gracias al estudio de mercado del consumidor con la información recolectada a través de las entrevistadas y los encuestados.

Las edades tanto de las entrevistadas como de los encuestados que consumen productos veganos coinciden con lo que dicen los estudios, que señalan que la población vegana tiene entre 15 y 34 años. En cambio, en la pastelería sin azúcar no existe un rango etario tan determinante, a pesar de que el resultado de la encuesta señaló que el consumo mayoritario es de los jóvenes de entre 18 y 29 años.

En lo que respecta al sexo, en este caso se entrevistaron sólo mujeres ya que fueron las que respondieron al momento de preguntar en historias de Instagram y coincidentemente, la encuesta fue respondida por más mujeres que hombres. A pesar de que podría confirmar que el consumo es mayor en mujeres, se deberían considerar a ambos como clientes, ya que los productos son alimentos, por lo que puede estar destinado a cualquier sexo.

En relación con la ubicación geográfica, se pudo contrastar que un consumidor de pastelería vegana o sin azúcar vive en distintas comunas de Santiago. Sin embargo, y dicho por algunas de las entrevistadas, los locales se suelen ubicar en el sector oriente dada la rentabilidad. Por otro lado, la encuesta deja ver que ambos grupos de consumidores se ubican principalmente en las comunas de Ñuñoa, Santiago y Providencia. Esto coincide con la hipótesis que se planteó en el

estudio de mercado consumidor, donde se explica que la ubicación de los locales que ofrecen alguna alternativa de producto vegano es debido a que en esas comunas se concentra la demanda.

Asignándole un grupo socioeconómico a los encuestados según su comuna, estos pertenecerían principalmente a los grupos AB, C1a, y C1b, pero también podrían ser de C2 o C3 ya que en Santiago gran cantidad de hogares pertenecen a estos grupos.

La ocupación de los consumidores no se estudió al momento de realizar el estudio de mercado, pero gracias a la encuesta, se pudo evidenciar que la mayoría es empleado de jornada completa o estudiante. Hay que considerar que estos últimos pueden no tener un ingreso como los de los grupos señalados en el párrafo anterior, pero se puede considerar que viven con sus padres y que son ellos los que les dan el sustento económico.

Finalmente, se pudo constatar los principales motivos por los cuales las personas consumen productos de pastelería vegana o sin azúcar. Comparando los resultados, hay coincidencia en que los consumidores de pastelería sin azúcar los mueve el hecho de cambiar su alimentación por una más saludable y también por alguna enfermedad que les impide el consumo de azúcar. Mientras que los consumidores de pastelería vegana efectivamente eligen estos productos por proteger el medio ambiente, por la preocupación del trato hacia los animales en la industria y por mejorar su salud, al considerarlos productos más sanos que los tradicionales.

Si bien la cantidad de respuestas recolectadas con la encuesta son menores comparadas con el tamaño del mercado, se puede considerar válidos los resultados ya que muchos de ellos coinciden con estudios similares expuestos en el estudio de mercado consumidor. Por lo tanto, las conclusiones obtenidas serán representativas de la población de interés para este proyecto.

## **10. Propuesta del Modelo de Negocios**

Una de las herramientas que permite plantear de forma directa y estructurada el modelo de negocios es el Modelo Canvas. A continuación, se desarrollará cada punto.

### **10.1. Segmento de Clientes**

El negocio que se plantea es B2C (business-to-consumer). Dada la información recabada de distintas fuentes, de las entrevistas y de la encuesta aplicada, se establece que los clientes serán personas (hombres o mujeres) de entre 18 y 60 años, motivadas a consumir un producto de pastelería que se alinee con una alimentación consciente y/o saludable por una condición de salud o por querer eliminar productos de origen animal en su dieta. Además, pertenecerían a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y C3, dado que provendrían principalmente de las comunas de Ñuñoa, Providencia y Santiago, siendo su ocupación principal empleado de jornada completa o estudiante.

El consumo sería ocasional, en un contexto de celebración o para disfrutar de un producto de pastelería en algún momento del día. La disposición a pagar tiende a ser baja-media, considerando que los consumidores son conscientes de que la pastelería vegana o sin azúcar implica el uso de materias primas más costosas.

### **10.2. Valor añadido / Propuesta de Valor**

Es importante poder destacar sobre la competencia, ya que la ubicación de la pastelería será en Ñuñoa, donde existen variados locales donde ofrecen una oferta similar. Por ende, los beneficios que aportaría la pastelería a los clientes son:

- Ofrecer productos que tengan igual o mejor sabor de aquellos que se fabrican con ingredientes de origen animal o con azúcar.
- Contribuir a la salud de las personas, ya que se utilizará materia prima de alta calidad y que en su mayoría son considerados más saludables.
- Garantizar precios competitivos, que no se alejen de lo que actualmente un cliente paga por productos de pastelería veganos o sin azúcar.
- Establecer una relación de confianza con los clientes, al siempre exponer los ingredientes de los productos.
- Brindar a los clientes una oferta más variada, que incluya productos que no tienden a encontrar en otros locales. De esta forma, el consumidor tendrá un mayor interés por probar cosas nuevas.
- Promover la responsabilidad ambiental, incorporando políticas que involucren a los clientes.

### **10.3. Canales**

Dada la naturaleza del proyecto, el canal principal de este negocio es la tienda física, donde se elaborarán y venderán los productos, comunicando de forma más efectiva la propuesta de valor a los clientes. La elección de la ubicación del local es principalmente por preferencia personal, pero existe la ventaja que en esa comuna y en comunas aledañas existe un público interesado en el producto, evidenciado en los resultados de la encuesta.

Además, analizando lo que ofrece actualmente la competencia, las preferencias de los consumidores y sus edades, es necesario contar con una página web y con un perfil en Instagram, lo que permite una comunicación e interacción con el cliente fuera del espacio físico, siendo un medio para dejar opiniones, sugerencias, realizar concursos y entregar información relevante.

También es necesario, y dado el mercado actual, tener delivery para llegar con el producto a los clientes y que no sea solamente compras presenciales en tienda. Se utilizarán las aplicaciones de delivery actuales dada su popularidad, siendo la mejor opción según los resultados de la encuesta Uber Eats.

#### **10.4. Relaciones con Clientes**

La relación con el cliente se basa primeramente en la atención personal en el local, donde el vendedor o representante del servicio podrá asesorar y ayudar al consumidor en su proceso de compra y posterior venta. También se podrá informar y educar al cliente sobre la alimentación saludable y lo que implica consumir productos veganos y/o sin azúcar.

Con lo anterior se podrá formar una relación de confianza con los clientes para fidelizarlos. De esta forma, ellos mismos pueden recomendar el negocio y así a largo plazo se pueden captar nuevos clientes.

Utilizando la plataforma de Instagram, también se puede dar a conocer la oferta de productos y generar concursos o informar sobre promociones para captar clientes. Para convertir a las personas en consumidores habituales, se generarán programas de fidelización, en donde el cliente podrá ir acumulando puntos por sus compras para luego poder canjearlos por alguno de los productos disponibles.

Dado que se quiere ser una marca responsable con el medio ambiente y no se desea contribuir en los grandes desperdicios que hay en la industria, se generarán políticas que apunten al reciclaje o al reutilizamiento. Una idea es aplicar descuentos para aquellos clientes que devuelvan envases que puedan ser reutilizados y que estén en buenas condiciones, como, por ejemplo, envases plásticos.

Finalmente, una buena oportunidad es ser parte de GoodMeal, una aplicación que le permite a miles de negocios vender sus excedentes de comida a un precio reducido. Con esta iniciativa se pueden atraer nuevos clientes, ya que es un medio donde los consumidores pueden probar los productos sin gastar tanto, incluso señalan que “1 de cada 2 usuarios se convierten en cliente habitual” (Goodmeal, s.f.). También se convierte en un ingreso extra que permite recuperar los costos de producción y lo mejor de todo, siguiendo con la responsabilidad ambiental, se pueden reducir los desperdicios de alimento del negocio.

### **10.5. Actividades Clave**

Las actividades más importantes que se deben realizar para que este modelo de negocios funciones son:

- Desarrollo de productos que sean sabrosos y llamativos a la mirada del consumidor.
- Desarrollo de nuevos sabores que complementen la oferta inicial ofrecida.
- Mantener un inventario actualizado y conocer las materias primas críticas para planificar la compra.
- Llevar a cabo un marketing eficaz y constante, sobre todo en redes sociales para captar clientes.
- Realizar un buen mantenimiento de equipos, para evitar imprevistos que puedan afectar el funcionamiento de la pastelería.
- Capacitar y entrenar al personal para que tengan el conocimiento suficiente sobre la alimentación vegana y sin azúcar.
- Asegurar la calidad de los productos, en lo que respecta a su frescura y sabor. Al ser productos alimenticios, se debe informar al cliente su duración y cuidados.

## 10.6. Recursos Clave

Para esta clase de negocios, los recursos fundamentales que permiten llevar a cabo este proyecto son:

- Recursos físicos: se requiere la materia prima necesaria para producir los productos de pastelería, tales como huevos, harina, endulzante, entre otros. También se necesita la maquinaria que se utilizará en las preparaciones, como horno, batidora, refrigerador y cocina, además de vitrinas que permitirán la exhibición de los productos en el local. Y finalmente se debe contar con insumos que se utilizan en pastelería para cocinar y embalar los productos finales, tales como papel mantequilla, cápsulas de papel, cajas de cartón o plásticas, medidores, moldes, utensilios, entre otros.
- Recursos humanos: se debe contar con el personal necesario para fabricar los productos (cocineras/os), mantener una limpieza óptima (personal de aseo) y atender el local (vendedores). Dado que se usará página web y redes sociales, también se necesitarán personas que mantengan actualizada la información que se muestra en estos canales.
- Recursos intelectuales: los pasos a seguir para constituir una empresa son definir el tipo de empresa o sociedad, crear o constituir legalmente la empresa, publicarla en el Diario Oficial, registrarla, obtener el rut y el inicio de actividades, y finalmente obtener los permisos necesarios para operar. Estos últimos consisten en la Patente Municipal, el Certificado Municipal de Zonificación, la Autorización Sanitaria e Informe Sanitario (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021).
- Recursos tecnológicos: además de los equipos necesarios mencionados en recursos físicos, también se necesitan aquellos que serán utilizados para la venta de los productos, tales como máquina para pagar con tarjeta, caja y computadora, con la cual

se puede visualizar inventarios y pedidos. Además, se puede considerar recurso tecnológico la página web a construir y el perfil de Instagram.

### **10.7. Asociaciones Clave**

Las personas o empresas que serán relevantes en este negocio para que todo funcione de forma correcta y eficiente son:

- Los proveedores de materias primas, es decir, a quienes se les comprarán todos los ingredientes e insumos necesarios para producir los productos.
- El(los) proveedor(es) de la maquinarias y equipos que fueron mencionados en el punto anterior.
- Proveedor de indumentaria, tanto para los vendedores como para el equipo de cocina.
- El servicio de courier que entregará los productos, que en este caso será la aplicación de delivery de alimentos Uber Eats.

### **10.8. Ingresos**

La fuente de ingresos principal es la venta al por menor de productos de pastelería veganos y sin azúcar. Los canales que generarán ganancias son la venta directa en el local y a través de la aplicación de delivery. Los medios de pago que se aceptarán son: efectivo y tarjetas (débito o crédito). En un futuro se tratará de implementar el pago con tarjeta Junaeb, pensando que parte de los consumidores de este tipo de productos son estudiantes universitarios.

Para poder cuantificar los ingresos, primero se estimará la demanda del proyecto. Considerando los hogares que pertenecen a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y C3, se tiene que en Ñuñoa hay 77.867 hogares, en Providencia 62.125 y Santiago 139.622. Claramente de esta cantidad, no todos son consumidores de pastelería vegana y sin azúcar, por lo que se

multiplicarán los valores por los porcentajes obtenidos en la encuesta sobre si consume o no estos productos, que redondeando serían de 30% en pastelería vegana y 40% en pastelería sin azúcar. De esta forma, se estima que la cantidad de consumidores existentes en cada comuna son los presentados en la **Tabla 8**.

Es importante señalar que se trabaja con cantidad de hogares y no con cantidad de personas dado que la composición del hogar suele ser de padres con hijos, siendo los primeros los que pueden tener el sustento económico para acceder a los productos. Por ende, se asume que, dentro de cada hogar, es una persona la que se convierte en comprador.

**Tabla 8**

*Hogares de totales por comuna.*

| <b>Comuna</b>      | <b>N° de hogares<br/>consumidores de pastelería<br/>vegana</b> | <b>N° de hogares<br/>consumidores de pastelería<br/>sin azúcar</b> |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Ñuñoa</b>       | 23.360                                                         | 31.147                                                             |
| <b>Providencia</b> | 18.638                                                         | 24.850                                                             |
| <b>Santiago</b>    | 41.887                                                         | 55.849                                                             |
| <b>Total</b>       | 83.884                                                         | 111.846                                                            |

*Nota.* Elaboración propia.

Evidentemente, este proyecto no abarcará al total de consumidores existentes por la competencia y la capacidad de producción. Dado que en estas comunas es donde se concentran la mayor parte de locales veganos, se espera llegar al 0,025% de los consumidores en cada grupo al primer mes de funcionamiento, lo que hace un total de 21 consumidores de pastelería vegana y 28 consumidores de pastelería sin azúcar. Después, cada mes aumentará un 15% por las estrategias que se aplicarán para dar a conocer la marca y captar clientes, luego el segundo año el crecimiento será de un 5% mensual y desde el tercer año de un 2,5%.

Las personas suelen tener su lugar preferido y de confianza para comprar este tipo de productos, por lo que se les debe incentivar a probar cosas nuevas para que conozcan la propuesta de valor y fidelizarlos. Es por esto que el primer año se utilizará una tasa de crecimiento optimista. También suena razonable tener como base 50 clientes para el primer mes de funcionamiento, considerando que un emprendimiento de este estilo puede partir sin espacio físico y ya tener a sus clientes al abrir un local. La disminución de la tasa de crecimiento se hará principalmente por los esfuerzos que se harán los primeros dos años en dar a conocer la marca y captar clientes, y después el foco será en ofrecer más variedad de productos, lo que puede producir un aumento de ventas, pero en menor medida.

Ahora bien, es importante considerar la capacidad productiva que tendrá el local, que vendrá dada principalmente por la maquinaria a utilizar, para poder calcular la demanda que se puede soportar. En la pastelería se venderán 4 productos, que serán ofrecidos tanto en su versión vegana como sin azúcar. La máquina principal del proceso productivo es el horno, artefacto en donde se cocinarán todas las preparaciones, y tiene una capacidad de 4 bandejas. Considerando esto, las cantidades de cada producto que pueden ir por bandeja, el tiempo que conlleva realizar cada preparación (aproximadamente 1 hora cada una) y el personal que se contratará (2 pasteleros y 1 auxiliar de cocina), se puede fácilmente preparar como máximo una vez al día cada receta. Por ende, la capacidad productiva de un horno es de 3.168 unidades al mes, como se muestra en la **Tabla 9**.

**Tabla 9**

*Capacidad productiva.*

| <b>Producto</b> | <b>Capacidad horno</b> | <b>Producción mensual</b> |
|-----------------|------------------------|---------------------------|
| <b>Brownies</b> | 12                     | 288                       |

|                     |    |       |
|---------------------|----|-------|
| <b>Muffins</b>      | 48 | 1.152 |
| <b>Galletas</b>     | 48 | 1.152 |
| <b>Pie de Limón</b> | 24 | 576   |
| <b>Total</b>        |    | 3.168 |

*Nota.* Elaboración propia. Se consideran 6 días laborales a la semana, por lo que la producción mensual fue calculada como capacidad horno\*6 días\*4 semanas.

Lo presentado en la tabla anterior corresponde a un solo horno, alcanzándose una capacidad anual de 36.864 unidades. Para no sobrecargar los equipos y tener una producción de reserva dado que las proyecciones pueden variar, se considerará solo el 80% de esta capacidad.

Dada la composición del hogar que tienen los potenciales consumidores, cada familia se compone de 3 personas, por lo que se supondrá que un cliente que forma parte de este hogar consigue en promedio 3 unidades por cada compra. Por ende, considerando la capacidad y esta suposición, la demanda total que se podrá satisfacer será de 9.800 hogares aproximadamente. Esto corresponde a un 5% de participación de mercado al final del año 5, por lo cual el análisis económico se hará por esta cantidad de años.

La encuesta pudo evidenciar que el consumo de productos veganos es generalmente 2 veces a la semana, mientras que para los productos sin azúcar es 1 vez a la semana. Tomando como supuesto que cada persona gasta aproximadamente \$6.000 por compra y considerando la frecuencia, el gasto mensual de un consumidor de pastelería vegana es de \$48.000 y de pastelería sin azúcar \$24.000. Multiplicando estos montos por la cantidad de consumidores, se llega a un ingreso anual al primer año de \$48.655.633.

En la **Tabla 10** se detallan los ingresos que tendrá la pastelería durante sus 5 primeros años, considerando la cantidad de clientes y el gasto promedio de un consumidor.

**Tabla 10***Proyección de ingresos.*

| <b>Años</b>             | <b>1</b>     | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
|-------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Cientes 1</b>        | 608          | 1631          | 2478          | 3332          | 4481          |
| <b>Cientes 2</b>        | 811          | 2174          | 3303          | 4443          | 5975          |
| <b>Ingresos anuales</b> | \$48.655.633 | \$130.448.886 | \$198.207.906 | \$266.567.598 | \$358.503.783 |

*Nota.* Elaboración propia. Cientes 1 hace alusión a los consumidores de productos veganos y clientes 2 a productos sin azúcar.

### **10.9. Costos**

A continuación, se detallarán todos los costos en los cuales se incurrirán en este negocio, los que se dividen en la inversión, los costos fijos y los costos variables.

#### **10.9.1. Inversión**

Dentro de la inversión se deben considerar todos los recursos físicos necesarios para producir y vender los productos, los cuales corresponden a la maquinaria y mobiliario para la cocina, almacenamiento y sala de ventas y los utensilios necesarios para llevar a cabo la producción, lo cual suma un total de \$9.040.500. Los detalles se pueden revisar en la **Tabla 18**.

También se considera dentro la inversión los activos intangibles que se deben obtener antes de comenzar a operar, los cuales consisten en la página web, las patentes y permisos, lo que hace una suma de \$2.200.000.

Se considerará un presupuesto destinado a modificaciones del lugar, de ser necesario, para que el local quede en regla y en condiciones para la fabricación de alimentos, correspondiente a \$2.000.000, y también un monto en caso de que alguna máquina falle al comienzo, siendo

aproximadamente el 10% de los activos físicos (\$1.200.000). Por lo mismo, también se incluirá en la inversión dos meses de arriendo del local para poder instalar toda la maquinaria y mobiliario necesario, correspondiente a \$3.000.000.

Se necesitará un mes de trabajo con los empleados antes de operar, para poder reclutarlos en atención al cliente, preparaciones y reciclaje, para que el negocio pueda funcionar correctamente.

Finalmente, se debe sumar el Capital de Trabajo que requiere el proyecto para financiar los primeros meses de funcionamiento, sobre todo para cubrir las remuneraciones, los gastos generales y los costos operacionales. Este asciende a una suma de \$22.918.128.

Por ende, el monto final de inversión que se requiere para este proyecto es de \$43.492.078, que se divide según lo expuesto en la **Tabla 11**. Se quiso mostrar la composición de manera gráfica en la **Figura 14**, mientras que el detalle de cada componente se encuentra en la **Tabla 19** y **Tabla 20** del Anexo.

**Tabla 11**

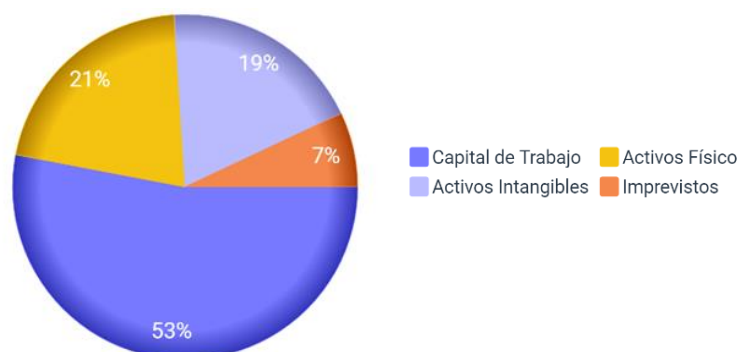
*Inversión total.*

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| <b>Activos Físicos</b>     | \$9.040.500  |
| <b>Activos Intangibles</b> | \$8.333.450  |
| <b>Imprevistos</b>         | \$3.200.000  |
| <b>Capital de Trabajo</b>  | \$22.918.128 |

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 14**

*Distribución inversión total.*



*Nota.* Elaboración propia.

### 10.9.2. Costos Fijos

Estos costos son independientes de la producción, pero son necesarios para el funcionamiento del proyecto. Por ende, vienen dados por el arriendo mensual del espacio físico, remuneraciones, gastos generales de luz, agua, gas e internet, y un monto destinado a publicidad para dar a conocer la marca. El detalle se puede apreciar en las **Tabla 21** y **Tabla 22**.

**Tabla 12**

Costos fijos del proyecto.

| Año                     | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Arriendo</b>         | \$18.000.000 | \$18.000.000 | \$18.000.000 | \$18.000.000 | \$18.000.000 |
| <b>Remuneraciones</b>   | \$33.480.000 | \$33.480.000 | \$33.480.000 | \$33.480.000 | \$33.480.000 |
| <b>Gastos Generales</b> | \$4.121.400  | \$4.121.400  | \$4.121.400  | \$4.121.400  | \$4.121.400  |
| <b>Publicidad</b>       | \$1.200.000  | \$1.200.000  | \$1.200.000  | \$1.200.000  | \$1.200.000  |
| <b>Total</b>            | \$56.801.400 | \$56.801.400 | \$56.801.400 | \$56.801.400 | \$56.801.400 |

*Nota.* Elaboración propia.

De acuerdo con la **Tabla 12**, los costos fijos ascienden a \$56.801.400 para cada año de evaluación. Cabe señalar que el monto asignado de arriendo es un presupuesto estimado según los precios que se pueden ver en internet de locales disponibles en Ñuñoa, de \$1.500.000 mensual.

### 10.9.3. Costos Variables

Estos costos vienen dados por aquellas variables que dependen de la cantidad de productos a fabricar. Los principales son los costos de producción, los cuales irán aumentando año a año asumiendo de que las ventas también lo hacen. Los productos que serán parte de la oferta inicial son brownie, muffin, galletas, ya que son los que más se consumen en la actualidad, y se agregará pie de limón individual ya que es un producto que no se encuentra en todos los locales. A medida que el negocio crezca, se irá expandiendo la oferta, pero para el análisis se utilizarán los mismos productos en los 5 años de evaluación.

Los costos fueron calculados a partir de las recetas de cada producto, ponderando la cantidad a usar de cada ingrediente por el costo de un gramo, un ml o una unidad de este. En la **Tabla 23** y **Tabla 24** se señalan los costos por unidad de producto. Ahora bien, como no se puede saber con certeza la cantidad de cada producto que se venderán mes a mes, se iniciará fabricando 50 unidades al mes de cada producto, considerando la demanda proyectada del primer mes. Multiplicando esta cantidad por el costo de producción unitario, se obtiene un costo mensual de \$355.770. Este valor irá aumentando mes a mes, a la misma tasa de crecimiento que las ventas, quedando los costos totales tal como se muestra en la **Tabla 25**.

También se debe considerar la comisión por ser parte de la aplicación de delivery Uber Eats. La encuesta dejó ver que el 22% del total de encuestados utilizan una app de delivery de comida para comprar. Por ende, se tomará que el 20% de las ventas se harán a través de este canal.

Según Etienne Marcel, tienda de pastelería francesa que forma parte de la aplicación, la comisión es de un 30% por pedido realizado, por lo que aplicando este porcentaje sobre las ventas realizadas por delivery, se llegan a los costos indicados en la **Tabla 26**.

Finalmente, se incluye la comisión del uso del equipo Transbank, la cual corresponde a un 1,99%<sup>1</sup> por venta. Según la Encuesta Financiera de Hogares 2021, el 89% de los hogares prefieren utilizar la tarjeta de débito como medio de pago (Banco Central de Chile, 2021). Por ende, y considerando que también se utiliza tarjeta de crédito, pero en menor medida, se supondrá que al menos el 70% de las ventas realizadas directamente en el local de forma presencial, se pagan con alguno de estos medios. En la **Tabla 27** se muestran las comisiones anuales por el uso del equipo, donde las ventas corresponden a las restantes que no se hacen a través de la aplicación de delivery y aplicando el 70%.

A continuación, se presenta un resumen de los costos variables del negocio.

**Tabla 13**

*Costos variables del proyecto.*

| <b>Año</b>               | <b>1</b>     | <b>2</b>     | <b>3</b>     | <b>4</b>     | <b>5</b>     |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Materia prima</b>     | \$10.317.928 | \$27.663.030 | \$42.032.029 | \$56.528.406 | \$68.185.985 |
| <b>Comisión tarjetas</b> | \$542.218    | \$1.453.722  | \$2.208.829  | \$2.970.629  | \$3.995.166  |
| <b>Comisión delivery</b> | \$2.919.338  | \$7.826.933  | \$11.892.474 | \$15.994.056 | \$21.510.227 |
| <b>Total</b>             | \$13.779.485 | \$36.943.686 | \$56.133.332 | \$75.493.091 | \$93.691.378 |

*Nota.* Elaboración propia.

## **11. Viabilidad del Negocio**

Como todo proyecto, es esencial determinar la viabilidad económica, para lo cual se necesita calcular la depreciación, la tasa de descuento, el valor de desecho y el balance de IVA para poder formar el flujo de caja y evaluar el resultado de los indicadores VAN y TIR.

---

<sup>1</sup> Comisión correspondiente a máquina POS TUU.

### **Depreciación**

Este proceso explica la pérdida de valor que tienen los activos tangibles dado su uso, antigüedad y obsolescencia. Por lo mismo, se incluye en el flujo para considerar el hecho de que el activo vale menos a través del tiempo. Para este caso, se necesita escoger un solo método de depreciación para todos los activos, y dado que varios no poseen una vida útil acelerada mayor a 3 años, se utilizará el método de depreciación lineal (Véase **Tabla 28**).

A continuación, se presenta la depreciación que se utilizará en el flujo de caja, donde se puede ver que a partir del año 4 éste disminuye. El detalle de la depreciación que tiene cada activo se presenta en la **Tabla 29**.

**Tabla 14**

Depreciación total para cada año de evaluación.

| Año                 | 1           | 2           | 3           | 4         | 5         |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| <b>Depreciación</b> | \$1.473.620 | \$1.473.620 | \$1.473.620 | \$814.587 | \$814.587 |

*Nota.* Elaboración propia.

### **Amortización**

Para el financiamiento de este proyecto, se considerará que se recibe ayuda de CORFO, aportando \$15.000.000 para la inversión. Sin embargo, no se considerará crédito de alguna entidad financiera ya que hay ciertas exigencias que de momento se desconocen, por lo que el otorgamiento de este no es seguro. Por lo tanto, no habrá amortización ni gastos financieros en el flujo.

### **Tasa de descuento**

Para calcular la tasa de descuento, se utilizará el **Modelo CAPM**, explicado en el Anexo, dado que es un proyecto privado.  $R_f$  corresponderá al promedio de las tasas de interés anuales de

los bonos emitidos por el Banco Central a 5 años desde el 2013 al 2021 (Banco Central Chile, 2023), dando un valor de 3,81%. La tasa de mercado  $E(R_m)$  será la variación del IPSA presentada en febrero del 2022, correspondiente a 18,98% (Datosmacro.com, s.f.). Beta toma un valor de 0,92 para el sector de procesamiento de alimentos en Estados Unidos (Aswath Damodaran, s.f.), por lo que en la fórmula se incluye el riesgo país, que actualmente tiene un valor de 0,95%.

Aplicando la fórmula, se calcula que la tasa de descuento para este proyecto será igual a 18,72%.

### **Balance IVA**

El IVA es el Impuesto de Valor Agregado, correspondiente a un 19%, y se aplica a los ingresos y costos operacionales, tanto fijos como variables.

Este balance se aplica para calcular si existe en algún periodo de evaluación una recuperación de IVA, principalmente de la inversión en activos físicos. Por ende, el monto de IVA en cada periodo va al flujo solamente si corresponde a IVA crédito, lo cual sucede sólo para el período 1, tal como se presenta en la **Tabla 15**.

**Tabla 15**

*Balance de IVA.*

| <b>Año</b>                  | <b>0</b>     | <b>1</b>     | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ingresos por IVA</b>     | \$0          | \$9.244.570  | \$24.785.288  | \$37.659.502  | \$50.647.844  | \$68.115.719  |
| <b>Egresos por IVA</b>      | \$-2.352.951 | \$-7.049.168 | \$-11.450.366 | \$-15.096.399 | \$-18.774.753 | \$-22.232.428 |
| <b>Saldo IVA</b>            | \$-2.352.951 | \$2.195.402  | \$13.334.922  | \$22.563.103  | \$31.873.090  | \$45.883.291  |
| <b>Crédito/Débito</b>       | \$-2.352.951 | \$2.195.402  | \$13.334.922  | \$22.563.103  | \$31.873.090  | \$45.883.291  |
| <b>IVA al Flujo de Caja</b> | \$0          | \$2.352.951  | \$0           | \$0           | \$0           | \$0           |

*Nota.* Elaboración propia.

## **Valor de Desecho**

Dado que después del quinto año no se pretende terminar con el proyecto, se debe considerar el valor de desecho en el flujo para considerar la cantidad necesaria que se debe reinvertir anualmente para mantener la capacidad productiva a perpetuidad. Se calculó a través del método económico, por lo que se toma la utilidad operacional del año 5 (\$208.011.005), se le resta la depreciación (\$-814.587) y se divide por la tasa de descuento calculada (18,72%). Por ende, el valor de desecho en este caso corresponde a \$1.107.052.396.

### **11.1. Flujo de Caja**

En la **Tabla 16** se detallan todos los montos del flujo de caja, considerando un Impuesto a la renta del 27%, que corresponde al de primera categoría.

**Tabla 16**

*Flujo de caja del proyecto.*

| <b>Año</b>                                | <b>0</b> | <b>1</b>             | <b>2</b>            | <b>3</b>            | <b>4</b>             | <b>5</b>             |
|-------------------------------------------|----------|----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Ingresos Operacionales</b>             |          | \$48.655.633         | \$130.448.886       | \$198.207.906       | \$266.567.598        | \$358.503.783        |
| <b>Costos Operacionales</b>               |          | \$-23.321.400        | \$-23.321.400       | \$-23.321.400       | \$-23.321.400        | \$-23.321.400        |
| <b>Costos Variables</b>                   |          | \$-13.779.485        | \$-36.943.686       | \$-56.133.332       | \$-75.493.091        | \$-93.691.378        |
| <b>Remuneraciones</b>                     |          | \$-33.480.000        | \$-33.480.000       | \$-33.480.000       | \$-33.480.000        | \$-33.480.000        |
| <b>Utilidad Operacional</b>               |          | <b>\$-21.925.251</b> | <b>\$36.703.800</b> | <b>\$85.273.174</b> | <b>\$134.273.107</b> | <b>\$208.011.005</b> |
| <b>Depreciación</b>                       |          | \$-1.473.620         | \$-1.473.620        | \$-1.473.620        | \$-814.587           | \$-814.587           |
| <b>Gastos Financieros</b>                 |          |                      |                     |                     |                      |                      |
| <b>Pérdida del ejercicio anterior (-)</b> |          | \$0                  | \$-23.398.871       | \$0                 | \$0                  | \$0                  |
| <b>Utilidad antes de Impuesto</b>         |          | <b>\$-23.398.871</b> | <b>\$11.831.309</b> | <b>\$83.799.554</b> | <b>\$133.458.520</b> | <b>\$207.196.418</b> |
| <b>Impuesto a la renta (27%)</b>          |          | \$0                  | \$-3.194.453        | \$-22.625.880       | \$-36.033.800        | \$-55.943.033        |
| <b>Utilidad después de Impuesto</b>       |          | <b>\$-23.398.871</b> | <b>\$8.636.855</b>  | <b>\$61.173.674</b> | <b>\$97.424.720</b>  | <b>\$151.253.385</b> |
| <b>Depreciación</b>                       |          | \$1.473.620          | \$1.473.620         | \$1.473.620         | \$814.587            | \$814.587            |

|                                           |               |               |               |              |              |                 |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>Pérdida del ejercicio anterior (+)</b> |               | \$0           | \$23.398.871  | \$0          | \$0          | \$0             |
| <b>Amortización</b>                       |               |               |               |              |              |                 |
| <b>Inversión</b>                          | \$-43.492.078 |               |               |              |              |                 |
| <b>Recuperación Capital de Trabajo</b>    |               |               |               |              |              |                 |
| <b>Recuperación IVA</b>                   |               | \$2.352.951   |               |              |              |                 |
| <b>Valor de Desecho</b>                   |               |               |               |              |              | \$1.107.052.396 |
| <b>Flujo Antes de Financiamiento</b>      | \$-43.492.078 | \$-19.572.301 | \$33.509.346  | \$62.647.294 | \$98.239.306 | \$1.259.120.368 |
| <b>Crédito LP</b>                         |               |               |               |              |              |                 |
| <b>CORFO</b>                              | \$15.000.000  |               |               |              |              |                 |
| <b>Flujo Después de Financiamiento</b>    | \$-28.492.078 | \$-19.572.301 | \$33.509.346  | \$62.647.294 | \$98.239.306 | \$1.259.120.368 |
| <b>Flujo Actualizado</b>                  | \$-28.492.078 | \$-16.486.652 | \$23.776.456  | \$37.443.296 | \$49.459.260 | \$533.974.061   |
| <b>Flujo Actualizado Acumulado</b>        | \$-28.492.078 | \$-44.978.730 | \$-21.202.274 | \$16.241.021 | \$65.700.282 | \$599.674.343   |

*Nota.* Elaboración propia.

## 11.2. Indicadores de Viabilidad

Como ya se indicó en la sección **Estudio Financiero**, los indicadores a calcular con el flujo de caja para conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto son la VAN y la TIR.

Por una parte, el VAN resultó ser mayor a 0, tomando un valor de \$599.674.343, por lo que el proyecto es viable y rentable, ya que se está generando valor.

Por otra parte, la TIR dio un valor de 126%, la cual es mayor a la tasa de descuento calculada. Por ende, la inversión del proyecto es aceptada y es viable llevarlo a cabo. Sin embargo, esta tasa es muy alta y es debido a que la inversión es pequeña en comparación a los flujos alcanzados año a año. Igualmente concuerda con el resultado del VAN, ya que, si este es positivo, la tasa interna de retorno tiene que ser mayor a la tasa de descuento.

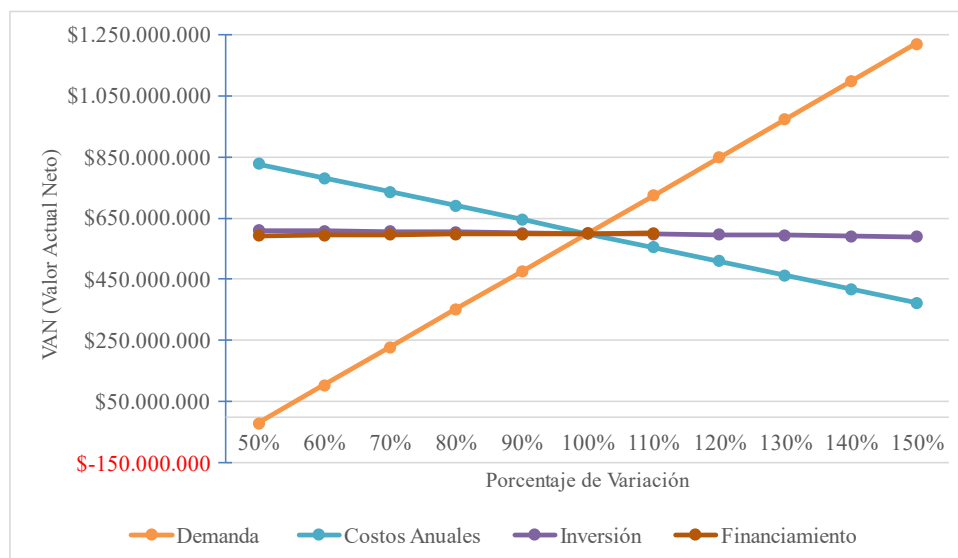
### 11.3. Análisis de Sensibilidad

Para la construcción del flujo de caja, existen distintas variables con incertidumbres, por lo que es importante ver el comportamiento de los indicadores de viabilidad según cambios en estas variables. Para este caso, solo se analizará el VAN y las variables serán la demanda, los costos anuales, la inversión y el financiamiento. Se considera un cambio porcentual en cada variable.

Para la demanda se modifica la cantidad anual de consumidores veganos y sin azúcar, en los costos se considera solo los operacionales y variables, en la inversión se altera el costo en activos físicos, activos intangibles e imprevistos y en el financiamiento se cambia el monto que puede otorgar CORFO, con un límite de \$17.000.000, el cuál es el monto máximo asignado cuando el emprendimiento es liderado por una mujer. En la **Figura 15** se muestra la variación del VAN en función del movimiento porcentual de las variables, lo cual se encuentra detallado en la **Tabla 30**.

**Figura 15**

*Sensibilización de las variables significativas del proyecto.*



*Nota.* Elaboración propia.

La demanda impacta directamente en los ingresos operacionales del proyecto, por lo que el VAN cambia significativamente. Por lo mismo, si la demanda es 50% o menor a lo establecido, se comienza a tener valores negativos, por lo que el proyecto dejaría de ser viable.

Lo mismo sucede con los costos anuales, pero el impacto es un poco menor. A medida que estos aumentan, el VAN disminuye, pero nunca llega a ser menor a 0.

En lo que respecta a la inversión y el financiamiento, estas no son variables que afecten de manera significativa la viabilidad y rentabilidad del proyecto, ya que el VAN sufre pequeñas variaciones ante el cambio. Esto pasa porque sus valores son muy bajos en comparación al resto de valores del flujo.

#### **11.4. Análisis de Resultados**

Abrir una pastelería no conlleva una inversión en activos muy grande, pero es importante tener un buen capital de trabajo para poder financiar los primeros periodos de funcionamiento, ya que se comienzan con ingresos pequeños en comparación a los costos.

Dado que cada vez se promueve más la alimentación saludable y libre de ingredientes de origen animal, el mercado tiene un buen potencial de crecimiento y por eso se espera que la demanda vaya en aumento. Sin embargo, esta variable es la que más afecta la viabilidad del proyecto, por lo que no debe ser menor a 304 consumidores de pastelería vegana y 405 de pastelería sin azúcar en el primer año para que sea rentable. Por ende, manteniéndose dentro de los márgenes, el proyecto si es viable económicamente.

Para lograr captar a la cantidad de clientes, sobre todo los dos primeros años, se utilizará como primera estrategia potenciar el uso de redes sociales para darle visibilidad a la marca, sobre todo porque gran parte del grupo objetivo utiliza estos medios. También se utilizará aplicación de

delivery, lo cual es conveniente para el proyecto, y puede ser usado como otro medio para que más personas conozcan la propuesta de valor.

Si bien los costos de materias primas se proyectaron con la misma tasa de crecimiento que la demanda, estos pueden ir disminuyendo a lo largo del tiempo dada las relaciones comerciales que se pueden establecer con proveedores para acceder a un mejor precio, sobre todo por las cantidades que se comprarán, las cuales no serán menores.

Se espera poder aumentar la oferta de productos, comenzando a ofrecer distintas versiones de las preparaciones que se venderán en un inicio. El propósito es siempre entregarle al cliente no solo un producto sabroso, sino que también sano.

Para complementar los resultados, se presenta a continuación un resumen del modelo Canvas del proyecto.

## Figura 16

### *Modelo Canvas del proyecto.*

| <b>Asociaciones Clave</b>                                               | <b>Actividades Clave</b>                      | <b>Propuesta de Valor</b>                                                           | <b>Relación con los Clientes</b> | <b>Segmento de Clientes</b>                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proveedores de materias primas, maquinarias, indumentaria del personal. | Desarrollo de productos sabrosos y novedosos. | Ofrecer variedad de productos que tengan igual o mejor sabor que los tradicionales. | Atención personalizada.          | Personas entre 18 y 60 años pertenecientes a los grupos AB, C1a, C1b, C2 y C3, que tengan motivos para consumir productos veganos y/o sin azúcar. |
| Servicio de courier para el despacho de productos.                      | Inventario actualizado.                       |                                                                                     | Confianza.                       |                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Marketing eficaz.                             | Contribuir con la salud de las personas.                                            | Programas de fidelización.       |                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Mantenimiento de equipos.                     | Garantizar precios competitivos.                                                    |                                  |                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Capacitar a personal.                         | Promover la responsabilidad ambiental.                                              |                                  |                                                                                                                                                   |
|                                                                         | Asegurar calidad de productos.                |                                                                                     |                                  |                                                                                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                           |                                                                                                                  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                   | <b>Recursos Clave</b><br><br>Recursos físicos: materia prima, maquinaria, mobiliario e insumos.<br><br>Recursos humanos: personal de cocina, aseo, ventas y redes sociales.<br><br>Recursos intelectuales: patentes y permisos.<br><br>Recursos tecnológicos: redes sociales, máquina pago tarjetas, caja, computadora. |                                                                           | <b>Canales</b><br><br>Venta directa en local.<br><br>Página web y redes sociales.<br><br>Aplicación de delivery. |  |
| <b>Estructura de Costos</b><br>- Fijo: arriendo, remuneraciones, gastos de luz, agua, gas e internet, publicidad.<br>- Variables: materia prima, comisión de tarjetas y comisión app de delivery. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Ingresos</b><br>Venta de productos de pastelería veganos y sin azúcar. |                                                                                                                  |  |

*Nota.* Elaboración propia.

## 12. Conclusiones y Recomendaciones

Gracias a la investigación de la industria de la pastelería vegana y sin azúcar, se pudieron desprender una serie de aspectos que permitieron plantear un modelo de negocios acorde a lo que el consumidor busca.

Primeramente, el estudio de mercado dejó en evidencia la escasa oferta que hay de productos veganos y sin azúcar, y de la poca o desactualizada información que hay sobre sus consumidores. También se pudo notar que los precios no son tan elevados como se esperaba, comparándolos con los de la pastelería tradicional.

Además, muchos de los competidores son negocios donde no se ofrecen 100% productos de pastelería vegana y/o sin azúcar, sino que con el tiempo han incluido en su oferta este tipo de elaboraciones. Por ende, no se encontró un local igual al que se propone en este proyecto.

Para complementar el estudio de mercado de consumidores, se utilizaron encuestas y la metodología “Jobs To Be Done”, que permitieron conocer en detalle las preferencias y la experiencia de los clientes. Se pudo modelar el perfil del cliente de este proyecto, comparando la información encontrada con los resultados obtenidos, siendo personas de entre 18 y 60 años pertenecientes a los grupos AB, C1a, C1b, C2 y C3 y que provienen principalmente de la comuna de Ñuñoa, Providencia y Santiago.

Con los resultados también se pudieron determinar otros aspectos del modelo de negocios. Los productos para ofrecer serán de formato tipo snack, de fácil y rápido consumo, ya que son los más comprados. También es una gran oportunidad ser parte de alguna aplicación de delivery ya que es un canal muy utilizado, y tiene varios beneficios como visibilizar la marca y contar con indicadores que permitirán mejorar las gestiones de la empresa.

Dado que el principal motivo de los consumidores para ser veganos es por el rechazo al trato de los animales y por el medio ambiente, se implementarán políticas que permitan reducir residuos, tanto los relacionados con los desechos de alimentos como con los de packaging. Se recomienda que se analicen muy bien las que se pueden aplicar, ya que pueden traer beneficios tanto para el consumidor como para la marca.

Cada día distintas entidades y organizaciones intentan incentivar a la gente a seguir una dieta libre de ingredientes de origen animal y saludable, lo que considera la disminución del

consumo de azúcar. Por ende, este proyecto contribuye a satisfacer a un segmento de clientes que tiene un gran potencial de aumentar.

Con respecto a lo económico, el proyecto es viable y rentable, según los resultados obtenidos a través de los indicadores VAN y TIR. Sin embargo, la proyección de la demanda tiene mucha incertidumbre y es una de las más importantes, por lo que se recomienda aprovechar las redes sociales para promocionar la marca y dar a conocer la propuesta de valor, y así alcanzar la cantidad de ventas necesarias. La ventaja de esto es que gran parte de los potenciales consumidores provienen de generaciones que suelen utilizar estos medios.

También se recomienda estudiar la posibilidad de financiar el proyecto sólo con crédito bancario o en conjunto con el beneficio que puede entregar CORFO, lo cual impactará en el flujo ya que existirán gastos financieros y amortización.

Este proyecto es bastante escalable ya que, si bien se ofrecen productos veganos y sin azúcar, se puede invertir un poco más para transformar o incorporar productos para otro tipo de restricciones alimentarias, como la intolerancia al gluten o a la lactosa. De hecho, existen muchos productos veganos que son catalogados como libre de gluten.

Finalmente, se debe destacar que el principal propósito de la marca será derribar el mito de que comer sano es aburrido y el foco estará en presentarle al consumidor un producto que sea saludable, pero al mismo tiempo lleno de sabor.

### 13. Referencias

- 24horas.cl TVN. (31 de enero de 2019). *Estudio afirma que el consumo de tortas y pasteles diet en Chile aumenta un 20% durante el verano*. Salud y Bienestar: 24 horas.cl TVN. <https://www.24horas.cl/tendencias/salud-bienestar/estudio-afirma-que-el-consumo-de-tortas-y-pasteles-diet-en-chile-aumenta-un-20-durante-el-verano-3054468#:~:text=En%20cuanto%20a%20los%20productos,trufa%20y%20mil%20hojas%20manjar>
- 24horas.cl TVN. (3 de noviembre de 2022). *Según estudio: Chile dentro de los países más veganos en Latinoamérica*. Tecnología y Ciencias: 24horas.cl TVN. <https://www.24horas.cl/tendencias/tecnologia-y-ciencias/segun-estudio-chile-dentro-paises-mas-veganos-latinoamerica>
- Aqua. (30 de marzo de 2021). *En Chile: Plásticos de un solo uso generados por establecimientos de consumo de alimentos equivalen a 23.240 toneladas al año*. Aqua: Agricultura + Pesca. <https://www.aqua.cl/2021/03/30/en-chile-plasticos-de-un-solo-uso-generados-por-establecimientos-de-consumo-de-alimentos-equivalen-a-23-240-toneladas-al-ano/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education, Inc. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Aswath Damodaran. (s.f.). *Betas by Sector (US)*. Consultado el 9 de marzo de 2023. [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Banco Central Chile. (9 de marzo de 2023). *Tasas de Interés*. [https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP\\_TASA\\_INTERES/MN\\_TASA\\_INTERES\\_09/TMS\\_15/T311?cbFechaInicio=2013&cbFechaTermino=2023&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=](https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2013&cbFechaTermino=2023&cbFrecuencia=ANNUAL&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=)
- Banco Central de Chile. (2021). *Encuesta Financiera de Hogares*. <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/encuestas-economicas/encuesta-financiera-de-hogares>
- Barahona et al., N. (24 de Mayo de 2021). *Ley de etiquetado: evaluando sus efectos en consumidores y empresas de alimentos*. Ciper. <https://www.ciperchile.cl/2021/05/24/ley-de-etiquetado-evaluando-sus-efectos-en-consumidores-y-empresas-de-alimentos/>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). *Ñuñoa, Reporte Comunal*. Consultado el 15 de Octubre de 2021. [https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas\\_v.html?anno=2021&idcom=13120](https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2021&idcom=13120)
- BioBio Chile. (23 de marzo de 2022). *Delivery de alimentos, un mercado en ascenso*. <https://www.biobiochile.cl/noticias/opinion/tu-voz/2022/03/23/delivery-de-alimentos-un-mercado-en-ascenso.shtml>
- Bueno y Vegano. (16 de Julio de 2021). *¿Por qué las mujeres son mayoría en el veganismo?* <https://www.buenoyvegano.com/2021/07/16/mujeres-mayoria-en-el-veganismo/>

- Cadem. (2018). *El Chile que Viene*. [https://aam.cl/wp-content/uploads/2019/02/Chile-que-viene-Diciembre\\_VF-KT.pdf](https://aam.cl/wp-content/uploads/2019/02/Chile-que-viene-Diciembre_VF-KT.pdf)
- Chillán Online. (19 de Octubre de 2020). *Post confinamiento Covid 19: Estudio de Puratos revela los hábitos de consumo de los chilenos en panadería, pastelería y chocolatería*. <http://www.chillanonline.cl/V5/post-confinamiento-covid-19-estudio-de-puratos-revela-los-habitos-de-consumo-de-los-chilenos-en-panaderia-pasteleria-y-chocolateria/>
- City Magazine. (7 de Septiembre de 2020). *70% de los chilenos busca el contenido de azúcar al leer una etiqueta*. <https://citymagazine.cl/70-de-los-chilenos-busca-el-contenido-de-azucar-al-leer-una-etiqueta/>
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). *Tu modelo de negocio*. Deusto. [https://www.academia.edu/31744568/Tu\\_modelo\\_de\\_negocio](https://www.academia.edu/31744568/Tu_modelo_de_negocio)
- Datosmacro.com. (s.f.). *IPSA Chile*. Consultado el 9 de marzo de 2023. <https://datosmacro.expansion.com/bolsa/chile?dr=2023-02>
- Emol. (24 de Octubre de 2013). *Mujeres y jóvenes son los principales atraídos por el vegetarianismo en Chile*. <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2013/10/24/739492/Mujeres-y-jovenes-son-los-principales-atraidos-por-el-vegetarianismo-en-Chile.html>
- Empresas Iansa. (s.f.). *¿Qué es la Alulosa y de dónde proviene?*: <https://empresasiansa.cl/azucar-consciente/que-es-la-alulosa/>
- Empresas Iansa. (s.f.). *Iansa Cero K 100% Stevia*. Producto: Iansa Cero K. <https://empresasiansa.cl/iansa-cero-k/productos/iansa-cero-k-100-stevia/>
- Empresas Iansa. (s.f.). *Iansa Cero K Sucralosa*. Producto: Iansa Cero K: <https://empresasiansa.cl/iansa-cero-k/productos/iansa-cero-k-sucralosa/>
- Entel. (s.f.). *10 opciones de financiamiento y asesoría pública para tu negocio*. Comunidad Empresas Entel: <https://ce.entel.cl/articulos/financiamiento-para-iniciar-un-negocio/>
- Forbes Staff. (16 de noviembre de 2021). *¿Adivina cuál es la comida más pedida por delivery en Chile, según Justo?* Forbes Chile: <https://forbes.cl/life/2021-11-16/lo-mas-pedido-delivery-chile-2021/>
- Fundación Chile. (noviembre de 2017). *Chile Saludable*. <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/09/chile-saludable-2017.pdf>
- Generación M. (7 de junio de 2022). *Creativa, saludable y sustentable: las nuevas tendencias que se vienen para la pastelería*. El Mostrador: <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2022/06/07/creativa-saludable-y-sustentable-las-nuevas-tendencias-que-se-vienen-para-la-pasteleria/>
- Giordano, G. (19 de Septiembre de 2020). *Menores de 30 años son los principales adherentes del veganismo en Chile*. El Mostrador: <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/09/19/menores-de-30-anos-son-los-principales-adherentes-del-veganismo-en-chile/>
- Goodmeal. (s.f.). *Salvar el mundo no es mágico, es simple*. Goodmeal: <https://www.goodmeal.app/>

- Iansa. (s.f.). *Mitos y verdades en torno al azúcar*. Empresas Iansa: <https://empresasiansa.cl/mitos-y-verdades/>
- IEP. (s.f.). *Conoce qué es Jobs to be done: Metodología y ejemplos*. Instituto Europeo de Posgrado. <https://www.iep-edu.com.co/que-es-jobs-to-be-done-metodologia-y-ejemplos/>
- INE. (diciembre de 2020). *Enfoque de Género y Microemprendimiento*. [https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/documentos-de-analisis/documentos/enfoque-de-genero-y-microemprendimiento-vi-encuesta-de-microemprendimiento-2019.pdf?sfvrsn=681bae7f\\_4](https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/genero/documentos-de-analisis/documentos/enfoque-de-genero-y-microemprendimiento-vi-encuesta-de-microemprendimiento-2019.pdf?sfvrsn=681bae7f_4)
- Infoweb. (2 de diciembre de 2021). *Uber Eats cumple cuatro años en Chile y lo celebra con la llegada a nuevas ciudades*. <https://infoweb.biz/2021/12/02/infonews-uber-eats-cumple-cuatro-anos-en-chile-y-lo-celebra-con-la-llegada-a-nuevas-ciudades/#:~:text=Uber%20Eats%20lleg%C3%B3%20a%20Chile,m%C3%A1s%20duro%20de%20la%20pandemia>
- Ipsos Chile. (2021). *Estudio sobre alimentación y productos basados en plantas*. <https://vegetarianoshoy.org/wp-content/uploads/2021/09/Informe-Estudio-Sobre-Alimentacion-y-Productos-Basados-en-Plantas-Vegetarianos-Hoy-e-Ipsos.pdf>
- Jacobs, A. (7 de Febrero de 2018). *Sellos para combatir la obesidad: cómo identifican en Chile la comida chatarra*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/es/2018/02/07/espanol/america-latina/chile-obesidad-etiquetado-salud.html>
- La Tercera. (28 de agosto de 2021). *Justo app la revolución en el delivery chileno*. <https://www.latercera.com/paula/justo-app-la-revolucion-en-el-delivery-chileno/#:~:text=Justo%20es%20una%20startup%20tecnol%C3%B3gica,son%20expertos%20cocinar%20deliciosos%20platos>
- Medline Plus. (s.f.). *Dieta vegetariana*. <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/002465.htm>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (12 de Enero de 2021). *Radiografía de la Alimentación: Estudio revela alta ingesta de pan, bebidas azucaradas y dulces en hogares de Chile*. <http://www.desarrollsosocialyfamilia.gob.cl/noticias/radiografia-de-la-alimentacion-estudio-revela-alta-ingesta-de-pan-bebidas-azucaradas-y-dulces-en-hog>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2021). *Guía para Formalizar tu Emprendimiento*. <https://www.registrodeempresasysociedades.cl/docs/guiaparaformalizartuemprendimiento.pdf>
- Ministerio de Salud. (23 de Junio de 2016). *Ley de Alimentos – Nuevo etiquetado de alimentos*. <https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-nuevo-etiquetado-de-alimentos/>
- MJV Team. (12 de mayo de 2022). *Jobs to be Done: qué es y cómo se utiliza para analizar a los clientes*. MJV. <https://www.mjvinnovation.com/es/blog/jobs-to-be-done-que-es-como-se-utiliza-para-analizar-a-los-clientes/>
- NaturalClinic. (2 de enero de 2020). *¿Que es la Tagatosa?:* <https://naturalclinic.cl/blog/que-es-la-tagatosa>
- NotCo. (s.f.). *Sobre Nosotros*. <https://notco.com/cl/sobre-nosotros>

- Núñez, M. (24 de septiembre de 2021). *Las Oportunidades que nos entregan las industrias del Bakery*. RedBakery. <https://redbakery.cl/2021/09/24/las-oportunidades-que-nos-entregan-las-industrias-del-bakery/>
- OMS. (11 de Octubre de 2016). *La OMS recomienda aplicar medidas en todo el mundo para reducir el consumo de bebidas azucaradas y sus consecuencias para la salud*. <https://www.who.int/es/news/item/11-10-2016-who-urges-global-action-to-curtailed-consumption-and-health-impacts-of-sugary-drinks>
- Páginas Amarillas. (s.f.). *Pastelerías En Ñuñoa, Comuna Región Metropolitana*. Consultado el 15 de Octubre de 2021. <https://amarillas.emol.com/pastelerias/%C3%B1u%C3%B1oa,-comuna-regi%C3%B3n-metropolitana>
- Pastelería California. (s.f.). *Quiénes Somos*. Consultado el 18 de noviembre de 2022. <https://www.pasteleriacalifornia.cl/quienes-somos>
- Pastelería Condi. (s.f.). *Historia*. Consultado el 18 de noviembre de 2022. <https://www.condi.cl/en/content/40-historia>
- Pastelería Mozart. (s.f.). *Nosotros*. Consultado el 18 de noviembre de 2022. <https://www.mozart.cl/nosotros/>
- Pedidos Ya. (s.f.). *Nuestro servicio de logística*. <https://centrodesocios.pedidosya.com/articles/asi-funcionamos/como-funciona-logistica.html>
- Pedidos Ya. (s.f.). *Nuestro servicio de logística*. <https://centrodesocios.pedidosya.com/articles/asi-funcionamos/como-funciona-logistica.html>
- Pérez, C. (3 de Septiembre de 2021). *Amarga verdad: estudio dice que azúcar añadida además de obesidad puede causar hipertensión, hígado graso, insulino resistencia y gota*. La Tercera. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/amarga-verdad-estudio-dice-que-azucar-anadida-ademas-de-obesidad-puede-causar-hipertension-higado-graso-insulino-resistencia-y-gota/XJ5EIUJBWZGPDEZVGPCIJPHK5A/>
- Piensa Digital. (13 de junio de 2022). *Uber Eats duplica en tres años sus tiendas asociadas y aplica nuevas tecnologías*. La Tercera. <https://www.latercera.com/piensa-digital/noticia/uber-eats-duplica-en-tres-anos-sus-tiendas-asociadas-y-aplica-nuevas-tecnologias/FAGVFRPDYBF35MHJ4K6GMRAMMU/>
- Pitta, M. d. (26 de julio de 2022). *Rappi potencia la multiverticalidad en su propuesta de negocio en Chile*. América Retail. <https://www.america-retail.com/marketing/rappi-potencia-la-multiverticalidad-en-su-propuesta-de-negocio-en-chile/>
- Postres Originales. (16 de agosto de 2018). *15 Ingredientes Básicos*. <https://postresoriginales.com/ingredientes-basicos-de-reposteria/>
- Rappi. (s.f.). *¿Por qué tener tu restaurante en Rappi?* [https://www.restaurantes.rappi.com/unete-a-rappi?utm\\_source=blog&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=leadgen&\\_ga=2.257663115.182714716.1659997844-904520385.1659307254](https://www.restaurantes.rappi.com/unete-a-rappi?utm_source=blog&utm_medium=cpc&utm_campaign=leadgen&_ga=2.257663115.182714716.1659997844-904520385.1659307254)

- Revista Emprende. (s.f.). *4 Tendencias en Emprendimiento y Creación de Empresas*. <https://revistaemprende.cl/4-tendencias-emprendimiento-creacion-empresas/>
- Rodríguez, C. P. (8 de Enero de 2021). *Veganismo En Chile: El Impacto De Un Estilo De Vida Que Promete Un Mundo Más Ético*. Tiempo Real. <https://tiemporeal.periodismoudec.cl/2021/01/08/veganismo-en-chile-el-impacto-de-un-estilo-de-vida-que-promete-un-mundo-mas-etico/>
- Stephens, N., Valdez, S., Lastra, G., & Félix, L. (16 de agosto de 2018). *Consumo de edulcorantes no nutritivos: efectos a nivel celular y metabólico*. Scielo. <https://doi.org/10.17533/udea.penh.v20n2a06>
- Suez, C. (12 de enero de 2021). *El emprendimiento está vivo en tiempos de Pandemia*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-cl/entrepreneurialism-time-pandemic>
- Uber Eats. (s.f.). *¿Por qué elegir la app de Uber Eats?*. [https://merchants.ubereats.com/cl/es/s/signup/?\\_ga=2.183387813.248490182.1659305659-1615198700.1659305659](https://merchants.ubereats.com/cl/es/s/signup/?_ga=2.183387813.248490182.1659305659-1615198700.1659305659)
- UCHile, P. (13 de Agosto de 2021). *Ley de Etiquetado: políticas sobre alimentación redujeron compras de comestibles poco saludables*. DiarioUCHile. <https://radio.uchile.cl/2021/08/13/ley-de-etiquetado-politicas-sobre-alimentacion-redujeron-compras-de-comestibles-poco-saludables/>
- Universidad de Chile. (2010). *Encuesta Nacional de Consumo Alimentario*. [https://www.minsal.cl/sites/default/files/ENCA-INFORME\\_FINAL.pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/ENCA-INFORME_FINAL.pdf)
- Universidad de Chile. (2014). *Encuesta Nacional del Consumo Alimentario*. Ipsuss. <https://www.ipsuss.cl/estadisticas-e-indicadores/enca-cifras-que-alarman>
- Universidad de Chile. (s.f.). *Encuesta Nacional de Consumo Alimentario*. Obtenido de [https://www.minsal.cl/sites/default/files/ENCA-INFORME\\_FINAL.pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/ENCA-INFORME_FINAL.pdf)
- Veganuary. (s.f.). *Nosotros: Veganuary*. <https://veganuary.com/es/nosotros/sobre-veganuary/>
- Veganuary. (s.f.). *Nuevo Estudio: El Auge de los Productos en Base a Plantas en Latinoamérica*. <https://veganuary.com/es/estudio-auge-productos-veganos-latam/>
- Vivallo P., A. (s.f.). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/ebooks/manual-evalua-proy.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/manual-evalua-proy.pdf)
- Vivanco, A. (22 de Enero de 2020). *El explosivo aumento del mercado orientado a los veganos*. La Tercera. <https://laboratorio.latercera.com/laboratorio/noticia/explosivo-aumento-mercado-veganos/982165/>
- Woodyatt, A. (1 de Noviembre de 2019). *Cuatro razones (realmente importantes) para ser vegano*. CNN. <https://cnnespanol.cnn.com/2019/11/01/cuatro-razones-realmente-importantes-para-ser-vegano/>
- Yáñez, C. (31 de Octubre de 2017). *Minsal reconoce legitimidad de dietas vegetarianas y veganas*. La Tercera. <https://www.latercera.com/noticia/minsal-reconoce-legitimidad-dietas-vegetarianas-veganos/>

## 14. Anexos

### Modelo de Grupos Socio - Económicos (GSE)

El modelo de Grupos Socioeconómicos de AIM Chile (GSE) busca segmentar a la población de Chile dando cuenta de su realidad socioeconómica y de los cambios constantes a los que está sometida, permitiendo tomar mejores decisiones de mercado. Utiliza las estadísticas públicas, por lo que se puede ir actualizando a medida que las primeras vayan cambiando. Los grupos socioeconómicos que propone son:

- **Grupo AB:** el 1,8% de los hogares en el país pertenecen a este grupo, cuyo ingreso promedio es de \$7.177.530, siendo la moda de \$5.100.000. El sostenedor del hogar tiene principalmente entre 36 y 45 años, con un promedio de 47,7 años, siendo el 69% hombres. La composición del hogar consiste primariamente de parejas con hijos, habiendo 3,4 personas por hogar. El 89% posee tarjeta de crédito, el 90% posee vehículo, el 93% tiene celular con plan de datos y el 86% tiene acceso a banda ancha fija.
- **Grupo C1a:** son parte de este grupo el 6,3% de los hogares del país, con un ingreso promedio de \$2.072.853 y moda de \$1.200.000. El sostenedor del hogar tiene en promedio 44 años, pero casi un tercio tiene entre 26 y 35 años y el 62% son hombres. La composición del hogar consiste en 3,5 personas, resaltando pareja con hijos. El 70% posee tarjeta de crédito, el 81% posee vehículo, el 90% tiene celular con plan de datos y el 77% tiene acceso a banda ancha fija.
- **Grupo C1b:** corresponde a 6,3% de los hogares del país. El ingreso promedio es de \$2.072.853, con una moda de \$1.200.000. La edad del sostenedor del hogar va entre principalmente los 26 y 35 años, con un promedio de 46 años y siendo el 56% hombres. El hogar está compuesto por 3,6 personas, siendo su estructura fundamental de pareja con

hijos. El 52% posee tarjeta de crédito, el 71% posee vehículo, el 84% tiene celular con plan de datos y el 70% tiene acceso a banda ancha fija.

- **Grupo C2:** son el 11,2% de los hogares del país, con un ingreso promedio de \$1.500.774 y moda de \$1.000.000. El sostenedor del hogar tiene principalmente entre 26 y 35 años, pero el promedio es de 47 años; el 60% son hombres. La composición del hogar es de 3,8 personas, generalmente con una estructura de pareja con hijos. El 31% posee tarjeta de crédito, el 60% posee vehículo, el 75% tiene celular con plan de datos y el 58% tiene acceso a banda ancha fija.
- **Grupo C3:** el 24% de los hogares del país pertenecen a este grupo, siendo el ingreso promedio de \$1.003.426 y una moda igual a \$700.000. El 61% de los sostenedores del hogar son hombres, con una edad aproximada de entre 26 y 55 años, siendo el promedio de 48,5 años. El hogar está compuesto por 4 personas, primordialmente de pareja con hijos o pareja con hijos con allegado. El 14% posee tarjeta de crédito, el 45% posee vehículo, el 62% tiene celular con plan de datos y el 40% tiene acceso a banda ancha fija.
- **Grupo D:** corresponden al 35,9% de los hogares del país, con ingreso promedio de \$640.667 y moda de \$400.000. El 64% de los sostenedores del hogar son hombres, con una edad de entre 36 y 45 años, pero con promedio de 52,4 años. El hogar se compone de 4 personas, con una estructura de pareja con hijos o pareja con hijos con allegado. El 6% posee tarjeta de crédito, el 30% posee vehículo, el 44% tiene celular con plan de datos y el 26% tiene acceso a banda ancha fija.
- **Grupo E:** son el 14% de los hogares en el país, siendo el ingreso promedio de \$361.583 y moda de \$300.000. El sostenedor del hogar suele tener entre 36 y 55 años, pero el promedio es de 47,2 años y el 56% son hombres. La composición del hogar suele ser de 4,3 personas,

con una estructura de hijos o pareja con hijos con allegado. El 3% posee tarjeta de crédito, el 22% posee vehículo, el 40% tiene celular con plan de datos y el 17% tiene acceso a banda ancha fija.

### Modelo CAPM

El modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), desarrollado por William Sharpe, es un modelo para valorizar activos financieros, que permite calcular la tasa de retorno del activo en función del riesgo asumido. Por ende, se mide la relación de invertir en un activo determinado y la rentabilidad que se espera del mismo. La fórmula es:

$$E(R_i) = R_f + \beta[E(R_m) - R_f] + \text{riesgo país}$$

Donde  $E(R_i)$  es la tasa de rentabilidad esperada de un activo en concreto,  $R_f$  es la tasa de rentabilidad esperada de un activo sin riesgo,  $\beta$  es el índice bursátil en el que cotiza el activo financiero y  $E(R_m)$  es la tasa de rentabilidad esperada del mercado en donde cotiza el activo. En este caso se agrega el *riesgo país* ya que se trabaja con un índice bursátil que pertenece a EEUU.

**Tabla 17**

*Cantidad de encuestados que viven en cada una de las comunas de la provincia de Santiago.*

| Comuna           | Frecuencia |
|------------------|------------|
| Conchalí         | 1          |
| Cerro Navia      | 2          |
| El Bosque        | 2          |
| Estación Central | 2          |
| Huechuraba       | 2          |
| Independencia    | 3          |
| La Cisterna      | 1          |
| La Florida       | 4          |
| La Granja        | 1          |
| La Pintana       | 1          |
| La Reina         | 2          |

|                     |    |
|---------------------|----|
| Las Condes          | 8  |
| Lo Barnechea        | 3  |
| Macul               | 3  |
| Maipú               | 5  |
| Ñuñoa               | 22 |
| Pedro Aguirre Cerda | 1  |
| Peñalolén           | 4  |
| Providencia         | 18 |
| Puente Alto         | 6  |
| Quilicura           | 3  |
| Renca               | 2  |
| San Joaquín         | 2  |
| San Miguel          | 2  |
| San Ramón           | 1  |
| Santiago            | 19 |
| Vitacura            | 1  |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 18**

*Recursos físicos de la Inversión.*

| <b>Clasificación</b>           | <b>Elemento</b>              | <b>Cantidad</b> | <b>Costo total</b> |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|
| <b>Cocina y Almacenamiento</b> | Hornos de convección         | 1               | \$ 499.000         |
|                                | Refrigerador industrial      | 1               | \$ 1.600.000       |
|                                | Fregadero acero inoxidable   | 1               | \$ 300.000         |
|                                | Microondas                   | 1               | \$ 60.000          |
|                                | Mesón de 3 niveles           | 1               | \$ 220.000         |
|                                | Mesones de trabajo           | 2               | \$ 360.000         |
|                                | Basureros                    | 5               | \$ 65.000          |
|                                | Estantes                     | 2               | \$ 80.000          |
|                                | Extintor                     | 1               | \$ 34.500          |
|                                | Uniforme personal            | 3               | \$ 140.000         |
| <b>Utensilios</b>              | Bowls                        | 6               | \$ 30.000          |
|                                | Jarras medidoras             | 2               | \$ 16.000          |
|                                | Balanzas                     | 2               | \$ 20.000          |
|                                | Batidoras                    | 2               | \$ 880.000         |
|                                | Tazas medidoras              | 2 set           | \$ 20.000          |
|                                | Cucharas medidoras           | 2 set           | \$ 20.600          |
|                                | Espátulas / Mezquinos        | 10              | \$ 20.000          |
|                                | Coladores / Cernidores       | 3               | \$ 15.000          |
|                                | Bandejas de acero inoxidable | 5               | \$ 32.500          |
|                                | Batidor globo                | 2               | \$ 9.000           |

|                       |                                |    |           |                  |
|-----------------------|--------------------------------|----|-----------|------------------|
|                       | Termómetro digital             | 2  | \$        | 13.000           |
|                       | Boquillas                      | 10 | \$        | 15.000           |
|                       | Uslero                         | 2  | \$        | 6.000            |
|                       | Rejillas para enfriar          | 6  | \$        | 30.000           |
|                       | Moldes de galletas             | 10 | \$        | 20.000           |
|                       | Moldes para horno              | 10 | \$        | 80.000           |
|                       | Batería de cocina              | 2  | \$        | 120.000          |
|                       | Juego de cubiertos             | 1  | \$        | 25.000           |
|                       | Insumos iniciales              | -  | \$        | 200.000          |
| <b>Sala de Ventas</b> | Vitrina expositora refrigerada | 1  | \$        | 1.400.000        |
|                       | Mesones                        | 4  | \$        | 800.000          |
|                       | Decoración                     | -  | \$        | 1.000.000        |
|                       | Computador                     | 1  | \$        | 800.000          |
|                       | Equipo pago tarjetas           | 1  | \$        | 79.900           |
|                       | Uniforme ventas/caja           | 2  | \$        | 30.000           |
| <b>Total</b>          |                                |    | <b>\$</b> | <b>9.040.500</b> |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 19**

*Inversión en activos intangibles.*

|                            |                            |    |                     |
|----------------------------|----------------------------|----|---------------------|
| <b>Activos intangibles</b> | Construcción Página web    | \$ | 200.000             |
|                            | Patentes y Permisos        | \$ | 2.000.000           |
|                            | Remuneraciones (1 mes)     | \$ | 2.790.000           |
|                            | Arriendo (2 meses)         | \$ | 3.000.000           |
|                            | Gastos Generales (2 meses) | \$ | 343.450             |
| <b>Total</b>               |                            |    | <b>\$ 8.333.450</b> |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 20**

*Inversión en imprevistos y capital de trabajo.*

|                           |               |
|---------------------------|---------------|
| <b>Imprevistos</b>        | \$ 3.200.000  |
| <b>Capital de Trabajo</b> | \$ 22.918.128 |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 21***Detalles de las remuneraciones del proyecto.*

| <b>Cargo</b>              | <b>Cantidad</b> | <b>Sueldo mensual</b> | <b>Costo mensual</b> |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Chef o pastelero/a</b> | 2               | \$550.000             | \$1.100.000          |
| <b>Auxiliar de cocina</b> | 1               | \$450.000             | \$450.000            |
| <b>Vendedor/a</b>         | 1               | \$420.000             | \$420.000            |
| <b>Cajero/a</b>           | 1               | \$420.000             | \$420.000            |
| <b>Personal de Aseo</b>   | 1               | \$400.000             | \$400.000            |
| <b>Total</b>              |                 |                       | <b>\$2.790.000</b>   |

*Nota.* Elaboración propia.**Tabla 22***Detalle de los gastos generales del proyecto.*

|                 | <b>Costo mensual</b> | <b>Costo anual</b> |
|-----------------|----------------------|--------------------|
| <b>Agua</b>     | \$160.000            | \$1.920.000        |
| <b>Luz</b>      | \$160.000            | \$1.920.000        |
| <b>Internet</b> | \$23.450             | \$281.400          |
| <b>Total</b>    | \$343.450            | \$4.121.400        |

*Nota.* Elaboración propia.**Tabla 23***Costo de producción por unidad de producto en su versión vegana.*

| <b>Producto</b>                   | <b>Costo de producción</b> |
|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>Brownie</b>                    | \$730                      |
| <b>Muffin</b>                     | \$575                      |
| <b>Galleta Chips de chocolate</b> | \$666                      |
| <b>Pie de Limón</b>               | \$1.046                    |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 24**

*Costo de producción por unidad de producto en su versión sin azúcar.*

| <b>Producto</b>                   | <b>Costo de producción</b> |
|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>Brownie</b>                    | \$758                      |
| <b>Muffin</b>                     | \$647                      |
| <b>Galleta Chips de chocolate</b> | \$738                      |
| <b>Pie de Limón</b>               | \$1.954                    |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 25**

*Costos de producción totales por año.*

| <b>Año</b>                  | <b>1</b>     | <b>2</b>     | <b>3</b>     | <b>4</b>     | <b>5</b>     |
|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Costos de producción</b> | \$10.317.928 | \$27.663.030 | \$42.032.029 | \$56.528.406 | \$68.185.985 |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 26**

*Comisiones anuales por las compras realizadas en la aplicación de delivery Uber Eats.*

| <b>Año</b>               | <b>1</b>    | <b>2</b>     | <b>3</b>     | <b>4</b>     | <b>5</b>     |
|--------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ventas aplicación</b> | \$9.731.127 | \$26.089.777 | \$39.641.581 | \$53.313.520 | \$71.700.757 |
| <b>Comisión</b>          | \$2.919.338 | \$7.826.933  | \$11.892.474 | \$15.994.056 | \$21.510.227 |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 27**

*Comisiones anuales por el uso de la máquina de pago con tarjetas.*

| <b>Año</b>                | <b>1</b>     | <b>2</b>     | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Ventas con tarjeta</b> | \$27.247.155 | \$73.051.376 | \$110.996.427 | \$149.277.855 | \$200.762.119 |
| <b>Comisión</b>           | \$542.218    | \$1.453.722  | \$2.208.829   | \$2.970.629   | \$3.995.166   |

*Nota.* Elaboración propia.

Tabla 28

*Vida útil normal y acelerada de cada activo tangible según lo indicado por el SII.*

| Activo                         | Vida útil normal | Vida útil acelerada |
|--------------------------------|------------------|---------------------|
| Hornos de convección           | 9                | 3                   |
| Refrigerador industrial        | 9                | 3                   |
| Fregadero acero inoxidable     | 9                | 3                   |
| Microondas                     | 9                | 3                   |
| Vitrina expositora refrigerada | 9                | 3                   |
| Computador                     | 6                | 2                   |
| Mesón de 3 niveles             | 3                | 1                   |
| Mesones de trabajo             | 3                | 1                   |
| Estantes                       | 7                | 2                   |
| Uniforme personal              | 3                | 1                   |
| Bowls                          | 3                | 1                   |
| Jarras medidoras               | 3                | 1                   |
| Balanzas                       | 9                | 3                   |
| Batidoras                      | 3                | 1                   |
| Tazas medidoras                | 3                | 1                   |
| Cucharas medidoras             | 3                | 1                   |
| Espátulas / Mezquinos          | 3                | 1                   |
| Coladores / Cernidores         | 3                | 1                   |
| Bandejas de acero inoxidable   | 3                | 1                   |
| Batidor globo                  | 3                | 1                   |
| Termómetro digital             | 3                | 1                   |
| Boquillas                      | 3                | 1                   |
| Uslero                         | 3                | 1                   |
| Rejillas para enfriar          | 3                | 1                   |
| Moldes de galletas             | 3                | 1                   |
| Moldes para horno              | 3                | 1                   |
| Batería de cocina              | 3                | 1                   |
| Juego de cubiertos             | 3                | 1                   |
| Mesones                        | 7                | 2                   |
| Equipo pago tarjetas           | 6                | 2                   |
| Uniforme ventas/caja           | 3                | 1                   |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 29***Depreciación lineal de cada activo.*

| <b>Activos</b>                        | <b>1</b>    | <b>2</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b>  | <b>5</b>  |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-----------|
| <b>Hornos de convección</b>           | \$166.667   | \$166.667   | \$166.667   | \$166.667 | \$166.667 |
| <b>Refrigerador industrial</b>        | \$177.778   | \$177.778   | \$177.778   | \$177.778 | \$177.778 |
| <b>Fregadero acero inoxidable</b>     | \$33.333    | \$33.333    | \$33.333    | \$33.333  | \$33.333  |
| <b>Microondas</b>                     | \$6.667     | \$6.667     | \$6.667     | \$6.667   | \$6.667   |
| <b>Vitrina expositora refrigerada</b> | \$155.556   | \$155.556   | \$155.556   | \$155.556 | \$155.556 |
| <b>Computador</b>                     | \$133.333   | \$133.333   | \$133.333   | \$133.333 | \$133.333 |
| <b>Mesón de 3 niveles</b>             | \$73.333    | \$73.333    | \$73.333    | \$-       | \$-       |
| <b>Mesones de trabajo</b>             | \$120.000   | \$120.000   | \$120.000   | \$-       | \$-       |
| <b>Estantes</b>                       | \$11.429    | \$11.429    | \$11.429    | \$11.429  | \$11.429  |
| <b>Uniforme personal</b>              | \$46.667    | \$46.667    | \$46.667    | \$-       | \$-       |
| <b>Bowls</b>                          | \$8.333     | \$8.333     | \$8.333     | \$-       | \$-       |
| <b>Jarras medidoras</b>               | \$5.333     | \$5.333     | \$5.333     | \$-       | \$-       |
| <b>Balanzas</b>                       | \$2.222     | \$2.222     | \$2.222     | \$2.222   | \$2.222   |
| <b>Batidoras</b>                      | \$253.333   | \$253.333   | \$253.333   | \$-       | \$-       |
| <b>Tazas medidoras</b>                | \$6.667     | \$6.667     | \$6.667     | \$-       | \$-       |
| <b>Cucharas medidoras</b>             | \$6.867     | \$6.867     | \$6.867     | \$-       | \$-       |
| <b>Espátulas / Mezquinos</b>          | \$6.667     | \$6.667     | \$6.667     | \$-       | \$-       |
| <b>Coladores / Cernidores</b>         | \$5.000     | \$5.000     | \$5.000     | \$-       | \$-       |
| <b>Bandejas de acero inoxidable</b>   | \$10.833    | \$10.833    | \$10.833    | \$-       | \$-       |
| <b>Batidor globo</b>                  | \$3.000     | \$3.000     | \$3.000     | \$-       | \$-       |
| <b>Termómetro digital</b>             | \$4.333     | \$4.333     | \$4.333     | \$-       | \$-       |
| <b>Boquillas</b>                      | \$5.000     | \$5.000     | \$5.000     | \$-       | \$-       |
| <b>Uslero</b>                         | \$2.000     | \$2.000     | \$2.000     | \$-       | \$-       |
| <b>Rejillas para enfriar</b>          | \$10.000    | \$10.000    | \$10.000    | \$-       | \$-       |
| <b>Moldes de galletas</b>             | \$6.667     | \$6.667     | \$6.667     | \$-       | \$-       |
| <b>Moldes para horno</b>              | \$26.667    | \$26.667    | \$26.667    | \$-       | \$-       |
| <b>Batería de cocina</b>              | \$40.000    | \$40.000    | \$40.000    | \$-       | \$-       |
| <b>Juego de cubiertos</b>             | \$8.333     | \$8.333     | \$8.333     | \$-       | \$-       |
| <b>Mesones</b>                        | \$114.286   | \$114.286   | \$114.286   | \$114.286 | \$114.286 |
| <b>Equipo pago tarjetas</b>           | \$13.317    | \$13.317    | \$13.317    | \$13.317  | \$13.317  |
| <b>Uniforme ventas/caja</b>           | \$10.000    | \$10.000    | \$10.000    | \$-       | \$-       |
| <b>Total</b>                          | \$1.473.620 | \$1.473.620 | \$1.473.620 | \$814.587 | \$814.587 |

*Nota. Elaboración propia.*

**Tabla 30**

*Valores de VAN en función del cambio porcentual de cada variable.*

| VAN [CLP]  |                      |                |               |                |
|------------|----------------------|----------------|---------------|----------------|
| Porcentaje | Demanda              | Costos Anuales | Inversión     | Financiamiento |
| 50%        | <b>\$-20.095.606</b> | \$813.687.207  | \$600.800.503 | \$588.780.253  |
| 60%        | \$106.505.224        | \$770.205.817  | \$599.896.453 | \$590.280.253  |
| 70%        | \$230.636.310        | \$726.724.426  | \$598.992.403 | \$591.780.253  |
| 80%        | \$353.016.299        | \$683.243.035  | \$598.088.353 | \$593.280.253  |
| 90%        | \$474.648.276        | \$639.761.644  | \$597.184.303 | \$594.780.253  |
| 100%       | \$596.280.253        | \$596.280.253  | \$596.280.253 | \$596.280.253  |
| 110%       | \$717.912.230        | \$552.798.863  | \$595.376.203 | \$597.780.253  |
| 120%       | \$839.544.207        | \$509.317.472  | \$594.472.153 | \$ -           |
| 130%       | \$961.176.184        | \$465.836.081  | \$593.568.103 | \$ -           |
| 140%       | \$1.082.808.161      | \$422.354.690  | \$592.664.053 | \$ -           |
| 150%       | \$1.204.440.138      | \$378.873.299  | \$591.760.003 | \$ -           |

*Nota.* Elaboración propia.