



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

***PLAN DE NEGOCIO DE UNA CAFETERÍA PARA
PERSONAS CON ALERGIA ALIMENTARIA***

Adrián Alejandro Barrientos Arteaga
INGENIERIA COMERCIAL
Julio 2023

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

***PLAN DE NEGOCIO DE UNA CAFETERÍA PARA
PERSONAS CON ALERGIA ALIMENTARIA***

Tesis presentada por
Adrián Alejandro Barrientos Arteaga
Como requisito para optar al Título de
INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Dr. Patricio Rubio Romero**
Julio 2023

TITULO DE TESIS:

“Modelo de un plan de negocio de una cafetería para personas con alergia alimentaria.”

AUTOR:

ADRIÁN ALEJANDRO BARRIENTOS ARTEAGA

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

Observaciones:

Dr. Patricio Rubio Romero.

Dra. Teresita Arenas Yáñez

Santiago, Julio 2023

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

Nombre: Adrián Alejandro Barrientos Arteaga

Firma:

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'A' followed by a horizontal line and a small flourish.

Fecha: 29 de junio de 2023.

AGRADECIMIENTOS

Mis primeros agradecimientos son para el cuerpo de profesores que fueron parte de mi proceso formativo en el Programa ICV de la Universidad Federico Santa María, sede Vitacura. Este trabajo final de titulación es el resultado del excelente nivel de preparación, entrega de conocimientos y experiencias de todos los profesores del Departamento de Ingeniería Comercial de la Universidad.

En segundo lugar, agradezco a mi esposa Rocío por su comprensión y apoyo permanente durante el proceso de estudio, que significó sacrificios familiares, especialmente reflejados en la dedicación del cuidado de nuestro hijo Alonso que nació durante mi época de estudiante.

En tercer lugar, agradezco a mis padres, hermana y suegros que me apoyaron de diversas formas durante el proceso de estudiante de esta segunda carrera profesional.

Finalmente, agradezco la dedicación, paciencia y comprensión de mi profesor guía, el Dr. Patricio Rubio Romero, quien me dio las pautas desde el inicio de este trabajo de Titulación y me entregó las herramientas y lineamientos para desarrollar este Proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

El Trabajo de Título corresponde al desarrollo y posterior evaluación de un Modelo de Negocio para una Cafetería especialmente dedicada a las personas con Alergias Alimentarias.

Las Alergias Alimentarias son una patología que afecta a alrededor de un 4% de la población mundial; pero se presenta especialmente en bebés y niños menores de 5 años. Para el caso de los bebés en etapa de lactancia, los agentes alérgenos son transmitidos por la madre mediante la leche materna; por esta razón, en la mayoría de los casos, la madre es quien debe realizar una dieta estricta para evitar la transmisión de estos agentes a su hijo.

Debido a que hasta hace no muchos años, las alergias alimentarias no eran muy estudiadas y muchas aflicciones de los bebés se normalizaban y no se les daba el diagnóstico adecuado; se consideran una patología que aún se encuentra en pleno desarrollo de estudios dedicados a éstas.

Al igual que en el caso anterior, los productos especialmente elaborados para estas personas son escasos, de alto costo y de baja disponibilidad. Es bajo esta condición, que creemos que tenemos la oportunidad de explotar un nicho que presenta una demanda insatisfecha.

Nuestra propuesta es ofrecer productos de pastelería especialmente elaborados con ingredientes que no contengan los alérgenos conocidos; que sean de muy buena calidad y saludables.

Para llegar a determinar cuáles podrían ser los productos más valorados por nuestro público potencial, se realizó una encuesta y se compararon los resultados con otros estudios del área; llegando a resultados y descubrimientos muy similares.

El proyecto se diseñó para ser realizado en tres etapas de carácter complementario y que irán requiriendo de distintos períodos de inversión para el inicio de su funcionamiento, de esta forma, permite no incurrir en grandes gastos desde el principio e ir escalando dependiendo de los resultados obtenidos en la etapa anterior.

Para el éxito del proyecto juegan un papel muy importante el uso de Redes Sociales como Instagram y una página web que permitan dar a conocer nuestra propuesta y a la vez nos permita efectuar las ventas de productos.

Bajo todos estas consideraciones y supuestos se realizó un estudio de las condiciones de la Industria, del entorno Macroeconómico, análisis FODA y Estudio de Mercado; para posteriormente realizar una Evaluación Financiera que dejó como resultado de que el proyecto es viable, rentable y económicamente conveniente para los emprendedores.

ABSTRACT

This Degree Work corresponds to the development and subsequent evaluation of a Business Model for a Coffee Shop specially dedicated to people with Food Allergies.

Food Allergies are a pathology that affects around 4% of the world population; but it occurs especially in babies and children under 5 years of age. In the case of lactating babies, allergens are transmitted by the mother through breast milk; For this reason, in most cases, the mother is the one who must follow a strict diet to avoid the transmission of these agents to her child.

Because until not many years ago, food allergies were not well studied, and many afflictions of babies were normalized, and they were not given the proper diagnosis; they are considered a pathology that is still in full development of studies dedicated to them.

As in the previous case, the products specially made for these people are scarce, high cost and low availability. It is under this condition that we believe we have the business opportunity to satisfy that demand.

Our proposal is to offer pastry products specially made with ingredients that do not contain known allergens; that are of very good quality and healthy.

To determine which could be the most valued products by our potential public, a survey was carried out and the results were compared with other studies in the area, reaching very similar results and discoveries.

The project was designed to be carried out in three stages of a complementary nature and that will require different investment periods for the start of its operation, in this way, it allows not to incur large expenses from the beginning and to scale up depending on the results obtained in the previous stage.

For the success of the project, the use of Social Networks such as Instagram and a website that allow us to publicize our proposal and at the same time allow us to make product sales play a very important role.

Under all these considerations and assumptions, a study of the conditions of the Industry, the Macroeconomic environment, FODA analysis and Market Study was carried out; to later carry out a Financial Evaluation that left as a result that the project is viable, profitable, and economically convenient for entrepreneurs.

ÍNDICE

	páginas
1. Introducción	15
2. Origen y propósito del estudio	16 – 17
3. Objetivos	18 – 20
3.1 Objetivo General	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. Alcance del estudio	21 – 23
4.1 Límites del Estudio	21
4.2 Alcance científico del estudio	22
5. Estado del Arte	24 – 35
5.1 Antecedentes del Estado del Arte.	24
5.2 Marco Teórico del Estado del Arte	31
6. Propuesta de la Metodología de Trabajo	36 – 40
7. Aplicación Metodológica	41 – 74
7.1 Estudio de Mercado – Análisis por Met. Eval. Proyectos.	41
7.2 Estudio de Mercado – Análisis Cuantitativo y Cualitativo.	46
7.3 Análisis del Macroentorno	48
7.4 Análisis del Microentorno o de la Industria	55
7.5. Análisis Interno de la Empresa.	58
7.6. Modelo de Negocio	59
7.7. Plan de Marketing	62
7.8. Consideraciones para el uso de RR.SS. y la página web	68
7.9. Localización del Proyecto	70
7.10. Proceso productivo y Estimación de costos.	71
8. Resultados	75 – 83
8.1 Definición de la Misión, Visión y Valores del Proyecto.	75
8.2 Resultados del Análisis FODA	76

8.3 Propuesta de Estrategia / Modelo de Negocio	77
8.4 Plan de implementación de la Estrategia	79
8.5. Resultados de la Evaluación Financiera	82
9. Resultados Generales	84 – 85
10. Conclusiones y Recomendaciones Aplicadas	86 – 88
11. Bibliografía	89
12. Webgrafía	90
13. Anexos.	91 –142
Anexo A – Análisis de Precios	91
ANEXO B – Encuesta sobre preferencias en los productos de Pastelería, Cafetería y conocimiento sobre Alergias alimentarias.	99
ANEXO C – Recetas e Ingredientes de reemplazo.	115
Anexo D – Localización del Proyecto	120
Anexo E – Evaluación Financiera	127
14. Acrónimos	142

ÍNDICE DE TABLAS

	páginas
Tabla 1 - Carta Gantt Proyecto de Cafetería.	40
Tabla 2 - Proyecciones de población año 2022.	44
Tabla 3 - Distribución de preguntas de la Encuesta.	47
Tabla 4 – Metodología Canvas para el Modelo de Negocio.	61
Tabla 5 - Localización del proyecto en sus 3 etapas.	71
Tabla 6 - Proyección de Flujo de caja.	83
Anexo A	
Tabla A.1 - Productos seleccionados para monitores de precios.	91
Tabla A.2 - Precios de Queques y Muffins (Pastelería tradicional).	92
Tabla A.3 - Precios de Tortas y Galletas (Pastelería tradicional).	92

Tabla A.4 - Precios de Queques y Muffins (Emprendedores).	93
Tabla A.5 - Precios de Tortas y Galletas (Emprendedores).	93
Tabla A.6 - Comparación precios Pastelería tradicional y especializada.	94
Tabla A.7 - Precios ingredientes Pastelería tradicional (Dic. 2022).	95
Tabla A.8 - Precios ingredientes Pastelería especializada (Dic. 2022).	95
Tabla A.9 – Costos de ingredientes para preparación de un queque.	96
Tabla A.10 – Costos de ingredientes para preparación de un muffin.	97
Tabla A.11 – Costos de ingredientes para preparación torta de zanahoria.	97
Tabla A.12 – Costos de ingredientes para preparación de galletas.	97

Anexo C

Tabla C.1 – Etapas del Proyecto.	115
Tabla C.2 – Ingredientes de reemplazo.	119

Anexo E

Tabla E.1- Canales de venta primeros 7 años de funcionamiento.	128
Tabla E.2 - Inversión inicial en primera etapa.	128
Tabla E.3 - Costo página web y publicidad en RR.SS.	129
Tabla E.4 – Costos operacionales en Primera etapa.	130
Tabla E.5 - Proyección de ventas en Primera etapa.	131
Tabla E.6 - Proyección de ventas en Segunda etapa.	132
Tabla E.7 - Costos operacionales en Segunda etapa.	132
Tabla E.8 - Inversión inicial en Segunda Etapa.	133
Tabla E.9 - Inversión inicial "negocio llave en mano".	133
Tabla E.10 - Inversión inicial en Tercera etapa.	134
Tabla E.11 - Costos en personal.	135
Tabla E.12 - Costos operacionales en Tercera etapa.	135
Tabla E.13 - Costos variables.	136
Tabla E.14 - Ticket promedio.	136

Tabla E.15 - Tasa de Descuento.	138
Tabla E.16 - Depreciación en Primera etapa.	139
Tabla E.17 - Depreciación en Segunda Etapa.	139
Tabla E.18 - Depreciación en Tercera Etapa.	140
Tabla E.19 - Flujo de Caja.	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	páginas
Gráfico 1 - Porcentaje desempleados RM y a nivel país	50
Gráfico 2 - Gráfico IPC últimos 30 años	50
Gráfico 1 - Gráfico Tasa Política Monetaria	51

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES y FOTOGRAFÍAS

	páginas
Ilustración 2 - Estudio de Mercado a través de la Met Eval. Proyectos.	41
Ilustración 2 – Etapas del Proyecto.	42
Ilustración 3 - Fuerzas del Macroentorno.	49
Ilustración 3 - Sellos utilizados en productos en cumplimiento de Ley 20.606.	54
Ilustración 4 - Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.	55
Ilustración 5 – Análisis VRIO.	58
Ilustración 6 - Esquema del Plan de Marketing.	62
Ilustración 7 - Matriz FODA.	65
Ilustración 8 - Marketing Mix o las 4P del Marketing.	66
Ilustración 9 - Interconexión entre Redes Sociales.	70
Ilustración 10 - Proceso productivo y estimación de costos.	71

Ilustración 11- Esquema del proceso de Gestión Estratégica.	75
Ilustración 12 – Matriz FODA.	77
Ilustración 13 – Planificación de canales de venta.	82

Anexo B

Ilustración B.1 – Pregunta 1.	105
Ilustración B.2 – Pregunta 2.	105
Ilustración B.3 – Pregunta 3.	106
Ilustración B.4 – Pregunta 4.	106
Ilustración B.5 – Pregunta 5.	107
Ilustración B.6 – Pregunta 6.	107
Ilustración B.7 – Pregunta 7.	108
Ilustración B.8 – Pregunta 8.	108
Ilustración B.9 – Pregunta 9.	109
Ilustración B.10 – Pregunta 10.	109
Ilustración B.11 – Pregunta 11.	110
Ilustración B.12 – Pregunta 12.	110
Ilustración B.13 – Pregunta 13.	111
Ilustración B.14 – Pregunta 14.	111
Ilustración B.15 – Pregunta 15.	112
Ilustración B.16 – Pregunta 16.	112
Ilustración B.17 – Pregunta 17.	113
Ilustración B.18 – Pregunta 18.	113
Ilustración B.19 – Pregunta 19.	114

Anexo D

Ilustración D.1 - Vista interior local comercial.	121
Ilustración D.2 - Vista exterior local comercial.	122
Ilustración D.3 - Estacionamientos de la Galería comercial Pueblo del inglés.	122

Ilustración D.4 - Ubicación del Pueblo del inglés.	123
Ilustración D.5 - Cocina de la Cafetería.	124
Ilustración D.6 - Interior del local.	125
Ilustración D.7 - Exterior del local.	125
Ilustración D.8 – Plano de la ubicación del local.	126

1. INTRODUCCIÓN

La Alergia Alimentaria es una enfermedad, que ha presentado un aumento significativo de casos en la población a nivel mundial durante los últimos años. Afecta principalmente a niños, que en el caso de ser lactantes también afecta a su madre, limitando su alimentación habitual. La alergia alimentaria más común es a la proteína de leche de vaca (APLV). Pero existen, un sinnúmero de otros alimentos que pueden provocar alergias alimentarias y muchos de ellos son utilizados como ingredientes en las recetas tradicionales de pastelería.

El presente trabajo de investigación, abordará un proyecto consistente en una Cafetería que se enfoca en el segmento de personas que presenta alergia alimentaria o alguna condición de salud que le impida consumir diversos tipos de alimentos o ingredientes que les provocan diversos grados de malestar, principalmente digestivos.

Los ingredientes o componentes utilizados en la pastelería tradicional, por lo general son de fácil adquisición, precios accesibles y de amplia disponibilidad en el Mercado. En cambio, los ingredientes que pueden consumir las personas con algún grado de alergia alimentaria, son escasos, de precios elevados y muy pocos cuentan con los certificados o trazabilidad que permita asegurarse de no presentar componentes o trazas de ingredientes que afecten a este tipo de consumidores.

Existen muchas personas que al sufrir de este tipo de complicaciones de tipo alimentario, buscan opciones que les permitan llevar un estilo de vida lo más normal posible y poder disfrutar de los mismos tipos de alimentos que las personas que no se ven afectadas por esta enfermedad. Por ende, están dispuestas a pagar un precio más elevado por alimentos preparados con ingredientes especiales para sus afecciones.

Pese a lo anterior, existen muy pocas opciones de proveedores de este tipo de productos, la mayoría corresponden a emprendedores que realizan tortas o preparaciones de pastelería por encargo y que ofrecen productos principalmente a través de RR.SS. (Redes Sociales). Pero, en el caso puntual de cafeterías, salones de té o similares, no se han encontrado negocios dedicados exclusivamente a atender la demanda de este público objetivo.

Por esta razón, el trabajo de Título busca generar un modelo de negocio de una Cafetería tipo pastelería que cubra las expectativas y necesidades de este segmento de la población.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La idea del desarrollo de esta Tesis nace de una idea familiar de implementar un emprendimiento a través de una Pastelería o Cafetería con un rasgo distintivo.

Por otro lado, en julio de 2021, nació mi hijo Alonso, quien sufre de alergia alimentaria y como padres vivimos en carne propia las afecciones que sufren las personas que lo padecen y en especial los niños e infantes; además de las complicaciones y dificultades que presenta llevar una dieta restringida por parte de su madre y el cuidado de su alimentación para no transmitirle productos a través de la lactancia que le causen problemas digestivos u otro tipo de afecciones.

Al ser personas directamente afectadas y testigos de esta afección, nos fuimos dando cuenta de que es más común de lo que se piensa y a la vez, de lo difícil que es conseguir productos aptos para el consumo de las personas que padecen de alergia alimentaria. Y al momento de encontrar este tipo de productos, también nos dimos cuenta, del considerable incremento de precio, respecto a los ingredientes y productos consumidos por la población que no padece este tipo de problemas. Por lo cual, nace la idea de desarrollar este tipo de Emprendimiento o negocio familiar enfocándose en este segmento de la población.

Al enfocarse en un público específico, se estaría dando implícitamente el carácter diferenciador de la Cafetería, respecto a otros locales que participan en esta Industria.

La alergia alimentaria es una enfermedad que cada día cuenta con más personas que la padecen, ya sea por los hábitos de alimentación actuales, el procesamiento genético o industrial de los alimentos y los avances de la medicina que ahora permiten dar diagnósticos más asertivos que antes se confundían con otro tipo de enfermedades o se normalizaban como habituales.

Es por esta razón, que muchas personas han tomado conciencia y le dan importancia a una alimentación más saludable y con conciencia de los ingredientes y componentes de los alimentos que consumen.

Adicionalmente, la idea de realizar una Cafetería especializada y dedicada para las personas que presentan Alergia Alimentaria es un Proyecto que me motiva a materializar a mediano plazo, por lo que efectuar un estudio y evaluación de su Factibilidad tiene un interés personal real.

El trabajo de investigación está directamente relacionado con la Ingeniería Comercial y se sustenta (Entre otras), en las siguientes áreas:

- **Evaluación de Proyectos:** Requiere desarrollar una metodología de evaluación del Proyecto en sí, para determinar la conveniencia y factibilidad

de implementación, así como también de estudios técnicos especializados en ciertas áreas.

- **Marketing:** Se relaciona en el sentido de que se quiere transmitir la idea de un nuevo producto en el Mercado, enfocado en un segmento específico de la población que actualmente no cuenta con una oferta considerable de alimentos elaborados con ingredientes que no afecten su calidad de vida. Requiere realizar un Estudio de Mercado.
- **Gestión Estratégica:** Se relaciona en el sentido de efectuar una adecuada evaluación del Entorno, de la industria y del proyecto en sí, para resaltar sus atributos y poder planificar una Estrategia que contribuya a lograr el éxito en este Emprendimiento.

Uno de los aspectos relevantes a tener en consideración para el Proyecto es que los ingredientes y productos necesarios para preparar los alimentos que se ofrecerán en la Cafetería son mucho más escasos y costosos que los utilizados en la Pastelería tradicional, por ende elevarán los costos volviéndolos menos atractivos para el público general y para aquellas personas que no valoran o simplemente no requieren de una preparación especial de sus alimentos. Por ende, nos encontraremos en desventaja en cuanto a costos. Sin embargo, este tipo de preparaciones, son muy valoradas por aquellas personas que presentan alergia alimentaria.

Es por esta razón, que se requiere de una adecuada estrategia de Marketing y de Gestión Estratégica que permita dar a conocer y posicionar a la Cafetería como una alternativa saludable para las personas con Alergia Alimentaria que quiera disfrutar de alimentos de calidad a un precio adecuado y que no se encuentran disponibles en otras partes. De esta forma se podrá cobrar un precio adicional que compense la elaboración de estos productos.

Por las condiciones y factor diferenciador de esta idea de Negocio, se considera que es un tema específico, acotado y alcanzable. Para la evaluación de la posible percepción, interés y recepción por parte del segmento objetivo, se efectuará un Estudio cualitativo y cuantitativo.

Por sus características, alcance y para realizar una adecuada evaluación de factibilidad y conveniencia se estima que se requieren entre 5 a 7 meses de dedicación por parte del memorista para desarrollar el Proyecto.

Además de lo anteriormente expuesto, este trabajo de investigación corresponde a un tema relevante y muy atingente en esta época; debido a que la alimentación saludable es una preocupación tanto a nivel personal, familiar e incluso como política pública, y en el caso puntual del tratamiento y diagnóstico de las alergias alimentarias, es una línea de investigación que se encuentra en incipiente desarrollo tanto a nivel nacional como internacional.

3. OBJETIVOS

A continuación se presentan los objetivos del trabajo de título, los cuales servirán de guía para la propuesta de implementación y funcionamiento de una Cafetería enfocada en la atención de un segmento de la población que sufre de alergias alimentarias y no puede consumir los productos habituales de Cafeterías y/o Pastelerías tradicionales.

3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de Negocios para poner en funcionamiento una Cafetería en el sector Oriente de Santiago, cuyo segmento de clientes principales son las personas que presentan algún grado de Alergia Alimentaria; la investigación realizará un estudio de Mercado para conocer las preferencias de productos y de los ingredientes seleccionados que puedan ser utilizados en la elaboración de alimentos que puedan ser consumidos por personas que presentan dicha afección. La finalidad de la investigación es establecer un lugar preferido y recomendado para el consumo de alimentos de calidad que demandan el tipo de cliente objeto del estudio.

3.2 Objetivos Específicos

Estado del Arte:

- Conocer e identificar como se organizan y funcionan las Cafeterías y establecimientos que elaboran productos de Pastelería.
- Efectuar una revisión bibliográfica sobre la Alergia Alimentaria en nuestro país, identificando a los principales alimentos que provocan la afección.
- Identificar aquellos productos consumidos en pastelería elaborados con ingredientes causantes de Alergia Alimentaria, con la finalidad de encontrar productos (insumos) sustitutos y que permitan la elaboración de alimentos demandados por los clientes.

Marco Teórico:

- Establecer un modelo teórico para la implementación de una Cafetería enfocada en la preparación de productos que puedan ser consumidos por clientes que sufren de Alergia Alimentaria.

Metodología específica:

- Proponer las preparaciones de alimentos que puedan resultar atractivas para los clientes objeto de la Cafetería.

- Analizar y evaluar cual sería la localización óptima para la implementación de la Cafetería en el sector oriente de Santiago, mediante un Estudio de Mercado.
- Conocer cuáles son los ingredientes y alimentos que pudiesen considerarse como alternativos para la preparación de productos de Pastelería o Cafetería, que sean de similar consistencia y sabor que los habituales.
- Proponer una Estrategia de Marketing que ayude a promocionar y transmitir el valor agregado que se quiere alcanzar con la propuesta de enfoque de la Cafetería.
- Realizar un Estudio de Mercado para conocer e identificar las preferencias de alimentos consumidos por personas con Alergia Alimentaria aplicando encuestas y efectuando visitas a terreno para observar el comportamiento de los potenciales consumidores.

Aplicación Metodológica:

- Desarrollar un estudio para comparar los costos utilizados en la preparación habitual de productos de Cafetería y Pastelería tradicionales v/s los gastos de los ingredientes a utilizar en nuestra propuesta de valor.
- Efectuar proyecciones de los flujos de caja para los próximos períodos de funcionamiento.
- Diseñar el plan de Marketing para promocionar la Cafetería y dar a conocer la propuesta de valor ofrecida por el Proyecto.
- Diseñar el Plan de Negocio que permita llevar a cabo el funcionamiento del Proyecto y hacerlo rentable para los accionistas o dueños del negocio.
- Identificar la dotación adecuada de personal para el funcionamiento de una Cafetería (Chef, ayudante de cocina, mozos, cajero, bodeguero, etc..)

Resultados:

- Generar una propuesta de los platos y preparaciones disponibles.
- Definir los costos fijos y variables de la preparación de los alimentos que se ofrecerán en la Cafetería, para posteriormente definir los precios a cobrar a sus clientes.
- Evaluar si el resultado del Estudio de Mercado nos ayuda a tomar decisiones acerca de la ubicación más adecuada para implementar la Pastelería.
- Analizar la conveniencia de implementar la Cafetería, en base a las proyecciones de ventas y el interés observado en el público objetivo.
- Detectar errores o desviaciones que se pudiesen presentar respecto a la propuesta inicial, tomarlos, corregirlos e implementarlos para lograr el éxito del Proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones:

- Concluir si el Proyecto es rentable o no, en cuanto tiempo se recuperaría la inversión inicial.
- Recomendar cual es la forma más eficiente de llevar a cabo la implementación y el funcionamiento de la Cafetería.

4. ALCANCE

4.1 Límites del Estudio

El proyecto inicialmente se enfoca en un segmento de la población que sufre de alergias alimentarias y esté dispuesta a acudir a una Cafetería – Pastelería situada en el sector Oriente de Santiago; para lo cual, se deberá desarrollar un estudio de Mercado específico para determinar la ubicación.

Preliminarmente se buscarán locales adecuados para el proyecto en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia, Ñuñoa o La Reina.

El público objetivo serán los habitantes de las comunas mencionadas en el párrafo anterior. Posteriormente se realizará un estudio de factibilidad y/o conveniencia para expandirse a otras comunas de Santiago.

La razón de enfocarse en estas comunas es que la Alergia Alimentaria es una patología que requiere de un diagnóstico clínico especializado que muchas veces se normaliza y se confunde con los cólicos habituales que sufren los bebés y no se le da el tratamiento adecuado, ya sea por desconocimiento, gastos médicos extras (Consultas al gastroenterólogo infantil) u otros motivos. Además de lo anterior, la principal forma de combatirla es a través de una dieta estricta por parte de la madre, que conlleva una alimentación especial con productos que son bastante más costosos que los consumidos por el público general.

El Proyecto, se puede clasificar como un Emprendimiento y se trata de analizar las consideraciones para realizar con éxito la puesta en marcha de **una Cafetería enfocada en un segmento específico de la población**: las personas que sufren de alergia alimentaria y que desean consumir productos de pastelería, pero que debido a su afección no lo pueden realizar por los ingredientes utilizados normalmente para su preparación en la pastelería o cafeterías tradicionales.

La Cafetería está enfocada a un público familiar donde uno o algunos de sus integrantes sufren de algún grado de alergia alimentaria o que simplemente desean consumir alimentos de la pastelería tradicional pero preparados con ingredientes de procedencia orgánica, con un bajo nivel de procesamiento y que no les causen las molestias habituales al consumir productos alérgenos.

El proyecto tendrá una preparación y evaluación previa de 6 meses a 1 año. Se compone de 3 etapas de expansión y crecimiento que servirán para dar a conocer la propuesta, ir adquiriendo una clientela e ir evaluando la conveniencia de las siguientes etapas que van a requerir de una inversión y dedicación mayor.

Inicialmente se comenzará a través de la producción de alimentos por encargo a través de RR.SS. y/o a través de una página web. Una vez que se adquiera una clientela y la difusión esperada; se procederá a la implementación de un lugar físico,

un local comercial que venda preparaciones (Pastelería). Para finalmente instalar y lograr el funcionamiento de la Cafetería como tal. Cabe mencionar que estas etapas, son complementarias y funcionarán en conjunto (No son excluyentes).

4.2 Alcance científico del estudio

El estudio utilizará los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje de los distintos ramos de Ingeniería Comercial, principalmente “Evaluación de Proyectos”, “Marketing”, “Gestión Estratégica”, “Contabilidad” y “Finanzas” (Para cuantificar los flujos de caja y proyecciones).

Tipo de Estudio:

- **Exploratorio:**

Es aplicable en este Proyecto debido a que se trata de una nueva forma de ofrecer productos tradicionales que se venden en Pastelerías y Cafeterías, pero en este caso elaborados con ingredientes distintos y aptos para el consumo de nuestro segmento objetivo.

Se busca evaluar cual sería la respuesta del público al que se le ofrecen los productos elaborados con recetas e ingredientes que puedan ser consumidos por las personas que presentan alergia alimentaria.

Por otro lado, es exploratorio, debido a que se tiene que ir experimentando con nuevos ingredientes y no se tiene experiencia previa de la consistencia, sabor o presentación que puedan tomar los alimentos.

- **Descriptivo:**

Existe la necesidad de caracterizar variables.

En el proyecto se deben tener presentes variables comunes a las que se deben considerar para la instalación y puesta en marcha de una Cafetería, pero también y como variable muy importante se debe considerar la adquisición, disponibilidad y precio de los ingredientes, que de por sí, son mucho más escasos y que requieren de poder comprobar su trazabilidad y de que no presenten contacto o procedencia de alimentos causantes de distintos tipos de alergias alimentarias.

- **Correlacional:**

Se deberá evaluar en forma permanente la conveniencia de ofrecer ciertas preparaciones a través de estudios de mercado y analizando la recepción del público objetivo ante las distintas preparaciones ofrecidas durante la etapa de despacho a pedido, para posteriormente durante la venta en la Cafetería, ofrecer solo productos ya consolidados y que sean de venta segura; para que de esta forma el público que llegue a la Cafetería tenga una experiencia satisfactoria y se transforme en un cliente habitual y que nos recomiende.

- **Explicativo o Causal:**

En el caso de la alergia alimentaria, se debe estudiar en profundidad los tipos y clases de alergias que presenta la población en Chile y de esta forma ofrecer más de una alternativa para la preparación de tortas, pasteles u otros productos que habitualmente se ofrecen en las Cafeterías.

Se deben evaluar distintas recetas, así como también instruir al personal que prepara los productos de los cuidados de la contaminación cruzada y de la importancia de la claridad y conocimientos de los productos ofrecidos en la Cafetería.

También se requiere investigar la Industria de las Cafeterías o restaurantes en sí, como lugar de venta y consumo de alimentos, con los requerimientos de tipo sanitario, legales, permisos de funcionamiento, etc..

5. ESTADO DEL ARTE

En el presente capítulo se revisarán los principales conceptos y conocimientos existentes acerca de los temas centrales del trabajo de investigación; es decir el funcionamiento de las Cafeterías como modelo de negocio y por otro lado, explicar y entender que son las Alergias alimentarias y sus implicancias para el consumo de alimentos.

5.1. Antecedentes del Estado del Arte.

5.1.1. Industria del café y Cafeterías en Chile

Según el reporte anual realizado por la OIC (Organización Internacional del Café) en el año 2020; la industria del café ha mantenido durante los últimos 30 años una expansión y crecimiento permanente en el mercado, si bien la pandemia del Covid-19, ha presentado inconvenientes principalmente afectando la cadena de suministros y por otro lado, la amenaza del calentamiento global han obligado a los productores a ir preparándose frente a posibles escenarios adversos; el consumo del café ha presentado, en promedio, un aumento en su demanda y además han ido apareciendo nuevas variedades que han ido penetrando en el mercado.

Chile, no está ajeno a esta tendencia y estudios a nivel local, confirman que el consumo de café ha aumentado en nuestro país, pese a que aún estamos por debajo del consumo promedio de algunos países latinoamericanos.

Las cafeterías son un tipo de negocio muy común y que ha presentado un gran crecimiento durante la última década en nuestro país, destacando por un mayor grado de sofisticación y calidad del producto, una de las razones que explica este fenómeno es el ingreso al mercado de grandes cadenas internacionales como Starbucks y Juan Valdez, así como también otras cadenas no especializadas como Dunkin Donuts, Mc Café e incluso las cafeterías de las estaciones de servicio; donde el café pasa a segundo plano. Estas grandes cadenas conviven junto a las cadenas nacionales como Coppelia, Mokka, Cory, Cassis, Lo Saltes; entre otras; las cafeterías de barrio o aquellas atendidas por sus propios dueños.

El público de las cafeterías son principalmente clientes que gustan de un buen café y que han ido experimentando con distintas variedades y preparaciones que los han vuelto más críticos, conocedores y exigentes. Por lo general, en las cafeterías, el producto principal es el café y los productos de pastelería o acompañamientos ocupan un rol secundario.

Los tipos de cafetería presentes en nuestro país, los podríamos clasificar de la siguiente forma:

- **Grandes cadenas:** El impulso de la industria se ha visto impulsado por el ingreso de grandes cadenas de café reconocidas a nivel internacional, entre las que destacan Starbucks y Juan Valdez. Ambas se han enfocado en el

segmento de clase media, media alta y alta. Ofreciendo productos de muy buena calidad y buscando que los clientes vivan una experiencia distinta y agradable en sus locales, en especial Starbucks.

De igual forma, las cadenas nacionales de cafeterías, han logrado mantener a un público objetivo tradicionalista y que las prefieren por sobre las cadenas internacionales. La mayoría de los locales de este tipo, tienen presencia en los malls del país, zonas residenciales y/o de oficinas.

- **Cafeterías de barrio:** Las pequeñas y medianas cafeterías de barrio han logrado posicionarse fuertemente durante los últimos años, lo que se ha logrado a partir de la identidad de marca que cada local busca al instalar su negocio, estrategia utilizada para diferenciarse de la competencia y posicionarse en el sector en el cual se ubiquen. Generalmente buscan adquirir una clientela fiel que los prefiera y que se sientan en agrado, confianza y bien atendidos.
- **Cafetería de Pastelería:** Son aquellas cafeterías a las que consideramos tras un día largo o como tradición un día a la semana para darse un capricho de algo dulce, también para celebrar fechas importantes como cumpleaños o una salida familiar. Hoy en día existen algunas más sofisticadas, ya que incorporan a su carta productos gourmet o vegetarianos o veganos.
- **Café de Época:** Cafetería en la que transportarse a una época en la que tomar un café era como la hora del té en Inglaterra. Un acto social y de etiqueta. Una época en la que los cafés estaban cuidados hasta el último detalle, las mesas, la barra, etc..
- **Café literario:** Tipo de cafetería que se caracteriza por disponer de un ambiente exclusivo y tranquilo en el cual el cliente puede ir a consumir un café mientras realiza sus actividades como trabajo o estudio. Destaca que este tipo de café tienen un enfoque cultural y recreacional, generando espacios para que los amantes de la lectura disfruten de un lugar alejado del ruido de la ciudad y puedan distraerse acompañados de una obra literaria y un café. No son tan masivas y están ubicadas en barrios ad-hoc al público más intelectual.

El café literario actual es una versión modernizada de la descripción realizada por Manuel Peña Muñoz (2002) en su libro “Los cafés literarios en Chile”, donde en su reflexión final señala que *“los cafés literarios nos permiten comprobar cómo –a pesar de las modas– el ser humano sigue necesitando el espacio comunitario donde crear, sentirse integrado en un grupo de iguales, intercambiar ideas para la creación y –sobre todo– ejercitar ese ancestral y olvidado arte de compartir”*.

5.1.1.1 Consideraciones para la implementación de una Cafetería

Existe una gran cantidad de información disponible en internet, tanto en Blogs, páginas de emprendedores, consejos para negocios, etc...; respecto a las consideraciones para implementar una cafetería. Si bien, existen muchos enfoques y perspectivas, varias concuerdan en los siguientes aspectos:

La rentabilidad del negocio del café se basa en el hecho de que una taza de café expreso se encuentra entre los alimentos procesados más baratos y rentables; entonces, mientras se diseña el proyecto de cafetería, se puede crear un menú que brinda más del 60% de ganancias.

Para empezar con la rentabilidad en los modelos de cafeterías, nos centraremos en seguir la regla básica de más clientes, más beneficios. Por tanto, nos enfocaremos en cómo atraer clientes que regresen. El cliente vuelve a la cafetería por tres motivos principales:

- Buena atención
- Productos de buena Calidad
- Limpieza y presentación del local

Cabe mencionar, que estos motivos son aplicables a cualquier emprendimiento gastronómico.

Los especialistas en el negocio y la industria del café aseguran que el triunfo o fracaso de una cafetería radica en la capacitación que deben tener tanto el dueño como la persona que se dedicará a la preparación de las bebidas. También dan importancia a las innovaciones en las preparaciones de los productos y en el servicio.

Dentro de los aspectos fundamentales, está determinar la personalidad del café. Es decir, definir el enfoque y tipo de cafetería que se pretende desarrollar. Esto influirá en el número de empleados, decoración, licencias, permisos y, en consecuencia, en el presupuesto que se necesita para dar inicio al negocio.

Elementos básicos del menú:

- Bebidas calientes (Con y sin café).
- Bebidas frías.
- Snacks dulces (cupcakes, churros, crepes, helados, productos de pastelería en general)
- Snacks salados (Tostadas, pan artesanal, sándwiches, otros).

Existen tres máquinas que son indispensables en todo café: cafetera, licuadora industrial y molino para café.

La máquina de café es el corazón de los ingresos. No se puede tener un negocio de este tipo con una cafetera doméstica, pues no aguantaría el uso constante. Es muy importante que la licuadora esté diseñada para un uso constante.

Además, es importante que el molino sea dosificador y que la máquina sea industrial, porque el doméstico no soportará el uso frecuente durante todo el día.

La revista Entrepreneur (México) ofrece como referencia un presupuesto (elaborado con base en pesos mexicanos), equivalente a un capital aproximado de 28 mil dólares americanos, para comenzar con la implementación inicial de una Cafetería pequeña. Lo que en nuestro país equivaldría a una inversión inicial de \$27.000.000 aproximadamente.

5.1.2. Alergias alimentarias

Las alergias alimentarias y específicamente la Alergia a la Proteína de Leche de Vaca (APLV) se define como una reacción adversa que surge de una respuesta inmune específica y es reproducible con las siguientes exposiciones a la PLV.

Diversos autores, como Boyce (2010) y Sapsomson (2004) concuerdan en que las Alergias alimentarias son una enfermedad que ha ido en aumento en los últimos años a nivel internacional. Se estima que entre el 2 y el 6 % de los niños la padecen, siendo la APLV la más común afectando del 2 al 3% de los niños menores de 3 años.

Además de la PLV, existen otros diversos alimentos que provocan alergia alimentaria, siendo los más frecuentes: huevo, soya, maní, nueces, trigo, pescados y mariscos.

En las últimas décadas, ha aumentado el desarrollo de investigación a nivel internacional en relación a las alergias alimentarias, siendo la Comunidad Europea y EE.UU. quienes llevan la delantera en este ámbito.

Sin embargo, debido a la complejidad de realizar un diagnóstico certero, los estudios que existen del tema son escasos e incluso en ciertos casos presentan conclusiones contradictorias.

En estudios internacionales se describe una prevalencia de 2 – 7,5%, sin embargo, en Chile no se cuenta con estudios de prevalencia de esta patología, teniendo un peak de incidencia el primer año de vida, que cae a menos de 1% en mayores de 6 años. Los principales alérgenos en la infancia son el huevo y la proteína de leche de vaca (PLV).

La APLV y las alergias alimentarias en general, tienen un gran impacto médico, social y económico, para el paciente y su familia, pudiendo incluso presentar la amenaza de la vida en sus formas más graves. El tratamiento se basa en la estricta eliminación de la PLV sustancia alérgena en la dieta, mediante la dieta de eliminación materna y/o fórmulas hipoalergénicas, éstas últimas de alto costo. Es por esta razón, que existen programas especiales del Ministerio de Salud que realizan la entrega gratuita de estas fórmulas bajo recomendación y tratamiento de pediatras o gastroenterólogos infantiles; mediante informes médicos.

El Ministerio de Salud de Chile desde el 2010 publica una Guía Clínica para la APLV, en ella se define a las alergias alimentarias, como un conjunto de enfermedades en las que los síntomas se producen por la respuesta inmunológica del organismo frente a un alérgeno presente en algún alimento. Las manifestaciones clínicas afectan al tracto gastrointestinal, respiratorio y/o piel principalmente, predominando las manifestaciones gastrointestinales en lactantes y niños menores.

Existen distintos tipos y grados de severidad en las manifestaciones clínicas causadas por alergias alimentarias, entre las más comunes se observan:

- Reacciones gastrointestinales (Presencia de cólicos, alteraciones del tránsito intestinal, sangramiento digestivo, etc.)
- Reacciones respiratorias
- Reacciones dermatológicas (Irritación de la piel o del ano)
- Anafilaxia, es la reacción más severa (Desde minutos hasta 2 horas posterior a la ingestión de leche o lácteos)

En nuestro país, los principales estudios han sido realizados por la Dra. Rossell, y la Dra. Araya, miembros del Departamento de Pediatría de la Clínica Las Condes y del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) respectivamente. Los resultados obtenidos concuerdan con los estudios realizados por la Dra. Maggi, de la Universidad de Valparaíso en conjunto con la Sociedad Chilena de Pediatría. En ambos estudios se señala que las alergias afectan aproximadamente al 5% de población, principalmente a menores de un año de vida, y que la sintomatología va disminuyendo a medida que su sistema digestivo va madurando con el desarrollo natural asociado al crecimiento.

Hay estudios en desarrollo, que señalan que los bebés prematuros presentan mayor riesgo a desarrollar ALPV, pero no se ha concluido al respecto.

Entre los factores de riesgo que podrían determinar esta situación destacan la Inmadurez intestinal, mayor permeabilidad intestinal, isquemia intestinal, retraso en el inicio de la nutrición enteral, baja prevalencia de lactancia materna exclusiva, uso de fortificantes de leche materna, uso de fórmulas de prematuro, alteración de la

microbiota intestinal (Mayor frecuencia de parto cesárea, uso de antibióticos e inhibidores de la bomba de protones).

5.1.3. Tendencias del consumidor

En la actualidad las tendencias de la alimentación saludable y la preocupación por el medioambiente han tomado gran protagonismo. En cuanto a la primera, se ha creado una consciencia colectiva de la importancia de la alimentación y su relación con la prevención de enfermedades, así como también para evitar la obesidad y mantenerse en forma.

El año 2015, Nielsen, que es una compañía especializada en estudiar la conducta del consumidor, realizó un estudio donde se logró determinar que más de la mitad de los participantes de todas las generaciones dicen estar dispuestos a pagar un precio premium por comida con beneficios a la salud y los participantes más jóvenes son líderes en esta decisión. Pero mientras ciertos atributos saludables como “bajo en sodio” o “bajo en azúcar” parecen ser más atractivos para consumidores mayores, los atributos como “orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína” son los que cautivan a los participantes más jóvenes.

El estudio “Conscientes: una mirada al consumo actual” desarrollado por Acción empresas en el año 2019, determinó que: “Uno de cada tres chilenos está dispuesto a pagar 20% más por un producto sostenible”, también de que existe un 32% de consumidores que “siempre o casi siempre” consumen productos orgánicos en su alimentación y el 67% productos de origen vegetal.

Estos son importantes indicios para enfocarse en abordar la segmentación que se desea encontrar para el público objetivo que se busca, además de contar con un antecedente de que existe un público dispuesto a pagar un delta por un producto que ofrezca un valor agregado, en este caso la elaboración de productos de pastelería con ingredientes especiales para las personas que presentan alergia alimentaria.

Además de estas consideraciones, un aspecto que juega a favor del Proyecto, es que las alergias alimentarias son una enfermedad que afecta no solo a la persona o infante que la padece, sino que al grupo familiar completo. En este sentido, ofrecer alternativas de alimentación saludable y apta para estas personas, debería ser una forma de aliviar sus padecimientos y al estar conscientes de lo complejo y costoso, que es la adquisición de los ingredientes específicos para estas dietas estarán dispuestos a pagar la diferencia por estos productos.

Finalmente, otro aspecto a favor, es que aún no existen negocios dedicados exclusivamente a ofrecer productos de este tipo y si los hubiere no tienen la difusión, ni publicidad adecuada para ser considerados una amenaza para la implementación del proyecto.

5.1.4 Modelo de negocio en Pymes del sector alimentario.

A modo de estudio de mercado, se consultó en diversas sucursales de grandes cadenas de cafeterías, así como también, en cafeterías de barrio del sector oriente de la RM; acerca de la existencia de menús, algún tipo de preparaciones o productos envasados aptos para personas con alergia alimentaria. Sin embargo, en ninguno de las cafeterías consultadas, ofrecen dentro de su carta alguna opción que cumpla con los requisitos para ser consumidos por personas con APLV u otro tipo de alergia alimentaria. Lo más cercano que se encontró fueron preparaciones aptas para veganos y vegetarianos.

Por otro lado, a través de una búsqueda por RRSS se detectó que existen varias opciones de emprendedores que ofrecen principalmente pastelería vegana y/o apta para personas con alergia alimentaria. La forma de adquirir sus productos es principalmente a través de Instagram o WhatsApp. En la mayoría de los casos, solo se puede realizar pedidos con anticipación y ofrecen únicamente despacho a domicilio, mientras que solo en algunos casos ofrecen la opción de retiro en tienda o en el propio domicilio de los emprendedores.

Algunos de los emprendimientos con mayor cantidad de seguidores y una carta más variada se mencionan a continuación:

- **Eme_pastelería_inclusiva:** Ofrecen tortas, postres y pastelería en general, con una presentación gourmet. Cuentan con un extenso catálogo de productos y dan la opción de customizar los encargos (Distintos sabores de rellenos, de mermeladas, porcentaje de chocolate, etc.). Comparten sus recetas a través de RR.SS. y responden a preguntas de sus seguidores.

Realizan principalmente despacho a domicilio tres días a la semana con opción de retiro en tienda en Estación Central. Encargo a través de RRSS (Facebook, Instagram, WhatsApp).

- **Dulces_aplv:** se describen como dulcería apta para APLV (Alergia proteína de leche de vaca); AAM (Alergia Alimentaria Múltiple) y vegana. La emprendedora es una nutricionista que es madre de niños con alergia alimentaria, los pedidos se realizan con anticipación de una semana como mínimo y ocasionalmente ofrece productos disponibles en stock para retiro en tienda en Puente Alto o reparto a domicilio en fecha a convenir. Los productos tienen un alto estándar de presentación, similar a pastelerías de prestigio con decoraciones delicadas y elaboradas. Se ofrecen mediante una carta desplegable que redirige a una conversación con la dueña por WhatsApp, la carta es variada, incluyendo desde alfajores, medialunas, pies y tortas entre muchos otros productos, mientras que los precios son relativamente altos y las porciones pequeñas.

- **Ahimsa, la casa vegana:** Panadería y Pastelería vegana. Realiza principalmente productos a pedido a través de RRSS (Instagram, WhatsApp), se retira en la casa de los emprendedores ubicada en la comuna de La Florida, no realizan despacho. Tienen a disposición una gran cantidad de tortas, chocolates, cupcakes, empanadas, pizzas, etc..
- **Tu bajón apto APLV:** Realizan productos de pastelería y postres por encargo (Tortas, alfajores, queque, brownies, etc.) e incluso sushi, empanadas, pizzas y otras preparaciones pensadas en personas con dieta de exclusión. Realizan despacho y retiro en la comuna de Conchalí.
- **Diet Love APLV:** Realiza preparaciones por encargo de Tortas, muffins, galletas, kuchen, bombones, entre otros. Todos sus productos están pensados para personas con APLV y AAM. Realiza entregas por envío y retiro en la comuna de Vitacura.

Una de las observaciones y que se podría considerar una oportunidad dentro del Negocio, es que todos estos tipos de emprendimientos, ofrecen tortas u otro tipo de productos por porciones completas; es decir, se tiene que comprar una torta entera y no hay opción de trozos o porciones individuales. Así como también, exigen un mínimo de compras para muffins, galletas, alfajores, etc.. Lo que es absolutamente comprensible, debido a que tienen que trabajar a una escala mínima para que les resulte conveniente la elaboración por encargos.

Todos los emprendimientos utilizan como canal de ventas las RRSS, en especial Instagram. La mayoría ofrece servicio de despacho a través de sus propios medios, o a través de aplicaciones de delivery y/o retiro en tienda o en los mismos domicilios particulares.

Lo anterior, deja en evidencia una oportunidad de ofrecerles un lugar físico donde ofrecer sus productos y de expandir el radio de alcance de sus emprendimientos en otras comunas de Santiago, en especial el sector oriente.

Dentro de los emprendedores que logramos detectar, existen diferencias notables en la calidad de la presentación de los productos, lo que nos hace más fácil la elección de potenciales proveedores, pero por otro lado, nos restringe las opciones disponibles.

5.2 Marco Teórico del Estado del Arte

A continuación daremos a conocer los aspectos más relevantes a ser considerados como base o guía para posteriormente realizar la metodología del Proyecto en sí.

5.2.1 ¿Qué sabe la ciencia hoy?

- **Respecto al consumo del café:**

Diversas fuentes concuerdan que el consumo de café en nuestro país ha ido en aumento en los últimos años. Esta oportunidad de negocio ha sido aprovechada por varias grandes cadenas de cafeterías, así como también por emprendedores que buscan encontrar en este negocio su fuente de ingresos.

Sin embargo, ambas han visto una disminución de sus ventas presenciales en los últimos 2 años en nuestro país, debido al “estallido social” de octubre de 2019 y posteriormente por la pandemia del Covid-19 que sigue manteniendo en alerta a la población mundial.

- **Respecto a las Alergias Alimentarias:**

Existen varias investigaciones a nivel internacional que evidencian el aumento de las alergias alimentarias en la población, afectando principalmente a lactantes y niños menores a 5 años. Periódicamente salen al mercado nuevos productos e ingredientes especialmente procesados para reemplazar los alérgenos por otros componentes saludables y que sirvan de sucedáneo para distintas preparaciones de alimentos; los cuales generalmente son mucho más escasos y costosos que los ingredientes tradicionales.

Hasta el momento, el único método efectivo para prevenir los efectos de la alergia alimentaria es la dieta de exclusión y la madurez natural del sistema digestivo de los menores y lactantes afectados por esta enfermedad.

5.2.2 Conceptos y términos claves

- **Alimentación saludable;** es aquella que proporciona los nutrientes que el cuerpo necesita para mantener el buen funcionamiento del organismo, conservar o restablecer la salud, minimizar el riesgo de enfermedades, garantizar la reproducción, gestación, lactancia, desarrollo y crecimiento adecuado. Para lograrlo, es necesario el consumo diario de frutas, verduras, cereales integrales, legumbres, leche, carnes, aves y pescado y aceite vegetal en cantidades adecuadas y variadas. Si lo hacemos así, estamos diciendo que tenemos una alimentación saludable. (Ministerio de Salud)
- **Alergias Alimentarias.** Son un conjunto de enfermedades en las que los síntomas se producen por la respuesta inmunológica del organismo frente a un alérgeno presente en algún alimento. Las manifestaciones clínicas afectan al tracto gastrointestinal, respiratorio y/o piel principalmente, predominando las manifestaciones gastrointestinales en lactantes y niños menores.

Las alergias alimentarias y en especial la APLV, tienen un gran impacto médico, social y económico en el paciente afectado y su familia. Debido al

alto costo de las fórmulas alternativas que se requieren para alimentar al niño afectado cuando este no puede recibir lactancia materna.

Por otro lado, la madre del lactante afectado, se somete a una dieta de exclusión, la que le puede generar alteraciones nutricionales, anímicas u otras, que le afectan en su diario vivir.

- **Cafeterías.** Es un tipo de establecimiento donde se sirve principalmente café, infusiones, aperitivos, etc.. Comparte algunas características de los restaurantes, pero también de los bares. Se caracterizan por ser un lugar de reunión, tanto para hacer un alto en las actividades del día, como para agendar reuniones breves e informales. Dependiendo del público objetivo, las cafeterías se diferencian en la variedad de productos, locación, ambientación y facilidades en su local.
- **Ingredientes especiales para personas con alergia alimentaria,** se refiere a todos aquellos productos o ingredientes que pueden ser consumidos por personas que padecen alguna alergia alimentaria. Generalmente son utilizados como sustitutos de otros ingredientes utilizados para la preparación de repostería o pastelería, se busca que posean una textura y sabor similar al producto que reemplazan.
- **Productos o ingredientes alérgenos,** se refiere a todos aquellos productos o subproductos que causan algún grado de alergia alimentaria a quien los consume. Entre los más comunes se encuentran: PLV (Proteína de leche de vaca), huevo, soya, maní, nueces, trigo, pescados y mariscos. Cabe mencionar que en el caso de los lactantes, los alimentos alérgenos los afectan a través del amamantamiento, cuando la madre los ha consumido, sin que necesariamente ésta sea una persona con esa afección.
- **Productos orgánicos agrícolas,** según la Ley N° 20.089 que “Crea el Sistema Nacional de Certificación de productos orgánicos agrícolas”, se entienden como aquellos provenientes de sistemas holísticos de gestión de la producción en el ámbito agrícola, pecuario o forestal, que fomenta y mejora la salud del agroecosistema y, en particular, la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo”.

5.2.3 ¿Cómo son los modelos de Estudios Similares al que estoy realizando?

Se revisaron diversos blogs especializados en recomendaciones y asesorías de emprendedores, así como también, se investigó en tesis acerca de emprendimientos similares, también se consideraron algunos emprendimientos dedicados a ofrecer productos para personas con alergias alimentarias, a través de ventas por encargo y con entrega a domicilio o retiro en tienda.

Respecto a las cafeterías, los blogs, en términos generales, recomiendan enfocarse en la calidad de las preparaciones del café y en entregar un valor agregado en el local, principalmente en una muy buena atención y buscar un sello distintivo de nuestro local, para captar un segmento específico de clientes.

Las tesis que se revisaron, al igual que el caso anterior, buscaban enfocarse en un público objetivo específico y a partir de ese cliente, diseñar una propuesta diferenciadora que seduzca a este público objetivo. En las tesis revisadas, se pudieron encontrar rasgos distintivos y una metodología similar a lo aprendido en Evaluación de Proyectos, Marketing y Gestión Estratégica; los autores realizaron un análisis externo (Método PESTEL), análisis de la Industria (5 fuerzas de Porter), un estudio de mercado y Marketing acerca de este tipo de negocios.

Por otro lado, no se pudieron encontrar locales formales; ya sea cafeterías o pastelerías (Tiendas especializadas presenciales) que ofrecieran productos preparados para personas con APLV o AAM. Sin embargo, se encontraron bastantes emprendimientos informales que están realizando preparaciones por encargo de este tipo de productos; todos ellos por encargo a través de RRSS y con posibilidad de retirar en tienda, envíos por encargo con recargo adicional o a través de apps de envío (Uber, Rappi, Pedidos ya, etc.)

5.2.4 Fundamentos de método

Para realizar un método de Estudio adecuado se utilizarán los conocimientos adquiridos en Marketing, Gestión Estratégica, Finanzas y Evaluación de Proyectos, así como también bibliografía especializada al respecto.

Para la propuesta de valor, diferenciación y aspectos de cómo ofrecer el producto y/o servicio, se utilizará lo aprendido en Marketing, segmentación, cadena de valor, posicionamiento, marketing mix, para la realización del estudio de mercado, etc..

La evaluación del Proyecto, en cuanto a su factibilidad es muy importante para decidir si conviene implementarlo o no, para eso, se deben revisar los flujos de caja, proyecciones, demanda esperada; así como también realizar un adecuado análisis de los costos y precios a cobrar. Es necesario tener presente que las preparaciones con ingredientes especiales para personas con APLV o AAM son mucho más costosos, escasos y requieren una adecuada trazabilidad de su origen para evitar negligencias en su utilización y que pudiesen desencadenar eventos de alguna alergia por parte de nuestros potenciales clientes.

Respecto a la Gestión Estratégica, nos ayuda a implementar estrategias, definir cuál es la misión, visión, filosofía y objetivos de nuestro emprendimiento, nos sirve de guía durante el proceso de diseño e implementación del modelo de negocio. Analizar a los principales participantes de la Industria, quienes pueden ser nuestros competidores, así como también nuestros aliados estratégicos.

5.2.5 Construyo un modelo óptimo (Teórico)

El modelo teórico para la implementación de una Cafetería enfocada en personas con alergia alimentaria, debe considerar los siguientes aspectos:

- Realizar un estudio de mercado para determinar el lugar adecuado para la instalación de la Cafetería, conocer los gustos y preferencias del público objetivo (Análisis Cuantitativo y Cualitativo), proyecciones de demanda, etc..
- Analizar el Macroentorno y del Microentorno (De la Industria); así como también un análisis interno:
 - El estudio del Macroentorno se realizará a través del análisis de las Fuerzas del Macroentorno (Fuerzas Macroeconómicas; Tecnológicas; Sociales y demográficas; Políticas y legales; Globales)
 - Para el estudio de la industria, se puede utilizar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter o de la Red de valor, que nace a partir de este modelo.
 - En el análisis interno; se puede utilizar el modelo de la Cadena de Valor para visualizar cuales son nuestras Capacidades y Recursos en cada una de las etapas del Proceso productivo y la relación entre las actividades primarias y transversales secundarias. O también podemos enfocarnos en el modelo VRIO, para analizar qué tan fuerte es nuestra Ventaja Competitiva y si realmente la tenemos.
- Evaluar la factibilidad de la implementación del Proyecto, a través de los conceptos aprendidos en Evaluación de Proyectos.
- Realizar un Plan de Marketing y de Operaciones o de implementación.
- Realizar la Evaluación Financiera del proyecto, analizando su conveniencia o no.

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

A continuación, se estructuran las diferentes etapas y fases que comprenden la propuesta metodológica, la cual también está representada gráficamente en una Carta Gantt (Tabla 1) Donde están definidos los tiempos estimados para ir cubriendo cada actividad del proceso.

ETAPA1: Construir el Estado del arte para alcanzar un nivel de conocimiento adecuado para tratar el Proyecto.

Fase 1: Analizar e identificar los tipos de Cafeterías y los modelos de negocio utilizados para otorgar un carácter distintivo a este tipo de locales de alimentos.

- Se revisarán blogs y páginas dedicadas a asesorías de emprendedores, haciendo énfasis en las experiencias y consejos para la implementación de una Cafetería y pastelerías.

Tiempo estimado de la fase: 21 días.

Fase 2: Efectuar una revisión bibliográfica de la Alergia Alimentaria en nuestro país, identificando a los principales alimentos que provocan la afección.

- Buscar bibliografía especializada en investigaciones realizadas sobre la alergia alimentaria, tanto a nivel internacional y a nivel nacional.
- Identificar los principales alimentos causantes de alergias alimentarias y reconocer cuales de ellos se utilizan en las principales preparaciones de pastelería.
- Buscar e investigar los posibles sustitutos (saludables) para realizar preparaciones de pastelería.

Tiempo estimado de la fase: 14 días.

ETAPA 2: Establecer el Marco Teórico

Fase 3: Estructurar de modo teórico de cómo se lleva a cabo un negocio de una Cafetería tipo Pastelería.

- Identificar cuáles son los modelos de negocios que se han utilizado para la implementación de una Cafetería, en especial las dedicadas como Salón de té o tipo Pastelería; así como recomendaciones y consejos e información disponibles en blogs por parte de emprendedores enfocados en esta Industria.

- Efectuar una revisión de otros proyectos similares y tomar en consideración los aspectos útiles y atinentes a mi propio proyecto.

Tiempo estimado de la fase: 21 días.

Fase 4: Recopilar información acerca de las tendencias de consumidores de comida saludable y en especial de aquellas personas que sufren de alergia alimentaria.

- Investigar acerca de las tendencias de los consumidores respecto a la alimentación saludable, dietas seguidas por las personas con alergia alimentaria y sobre el consumo de productos orgánicos.
- Identificar los gustos y preferencias del público objetivo de este Proyecto.

Tiempo estimado de la fase: 21 días.

Fase 5: Investigar de los modelos de negocios utilizados por emprendedores de la Industria, como han desarrollado su estrategia de diferenciación.

- Realizar una revisión bibliográfica de tesis que hayan tratado emprendimientos de Cafeterías y/o estrategias utilizadas para diferenciarse en la Industria.
- Revisar casos de proyectos reales de la implementación y funcionamiento de las Cafeterías.

Tiempo estimado de la fase: 21 días.

ETAPA 3: Metodología específica:

Fase 6: Realizar un Estudio de Mercado para determinar la localización adecuada para la implementación de una Cafetería de este tipo.

- Realizar un Estudio de Mercado para conocer e identificar las preferencias de alimentos consumidos por personas con Alergia Alimentaria aplicando encuestas y efectuando visitas a terreno para observar el comportamiento.
- A través del análisis de los resultados obtenidos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa, identificar los principales grupos de personas que podrían coincidir con el perfil de clientes a los cuales se desea captar.
- Analizar y evaluar cual sería la localización óptima para la implementación de la Cafetería en el sector oriente de Santiago, mediante un Estudio de Mercado.
- A partir de la identificación de gustos y preferencias, definir los posibles productos que se deberían promocionar y vender en la Cafetería.

Tiempo estimado de la fase: 40 días.

Fase 7: Diseñar un Plan de Marketing

- Diseñar el plan de Marketing dar a conocer la propuesta de valor ofrecida por el Proyecto.
- Proponer una Estrategia de Marketing que ayude a promocionar y transmitir el valor agregado que se quiere alcanzar con la propuesta de enfoque de la Cafetería.
- Efectuar proyecciones de los flujos de caja para los próximos períodos de funcionamiento.

Tiempo estimado de la fase: 40 días.

Fase 8: Diseñar el Plan de Negocio.

- Desarrollar un estudio para comparar los costos utilizados en la preparación habitual de productos de Cafetería y Pastelería tradicionales v/s los gastos de los ingredientes a utilizar en nuestra propuesta de valor.
- Diseñar el Plan de Negocio que permita llevar a cabo el funcionamiento del Proyecto y hacerlo rentable para los accionistas o dueños del negocio.
- Determinar e identificar cuáles son los ingredientes que tienen que ser eliminados de la línea de producción, así como también aquellos que será utilizados como sustitutos para las preparaciones.
- Revisar cartas, menús y opciones de alimentos ofrecidos en Cafeterías y/o emprendimientos dedicados a la Pastelería, poner atención y diferenciar las que ofrecen productos veganos y/o aptos para personas con APLV y/o AAM.
- Diseñar una carta o menú de productos que pudiesen ser comercializados en esta Cafetería.
- Identificar la dotación adecuada de personal para el funcionamiento de una Cafetería (Chef, ayudante de cocina, mozos, cajero, bodeguero, etc.).
- Revisar todos los aspectos legales y reglamentarios; permisos de funcionamiento, autoridad Sanitaria, etc.; necesarios para la puesta en marcha del Proyecto.

Tiempo estimado de la fase: 50 días.

ETAPA 4: Resultados

Fase 9: Definir cuáles serán las preparaciones a ofrecer en la Cafetería.

- Lograr generar una carta tipo, con las preparaciones que pudiesen ser atractivas para los clientes potenciales de la Cafetería.
- Valorizar los costos de las preparaciones, en base a los costos de los ingredientes a utilizar.

Tiempo estimado de la fase: 21 días

Fase 10: Proyectar los resultados financieros en base a los costos de preparación, proyecciones de ventas y precios a cobrar a los potenciales clientes.

- Evaluar si el resultado financiero es confiable y se han tomado las consideraciones adecuadas para las proyecciones.
- Analizar la conveniencia de implementar la Cafetería, en base a las proyecciones de ventas y el interés observado en el público objetivo.
- Calcular los indicadores financieros y de Evaluación de Proyectos que permitan tomar decisiones técnicas de la conveniencia del Proyecto.

Tiempo estimado de la fase: 21 días.

ETAPA 5: Conclusiones y Recomendaciones

Fase 11: Conclusiones

- Concluir acerca de la factibilidad y conveniencia de desarrollar el Proyecto en base a la revisión de los indicadores financieros
- Concluir si el Proyecto es rentable o no, en cuanto tiempo se recuperaría la inversión inicial.

Tiempo estimado de la fase: 21 días.

Fase 12: Recomendaciones

- Recomendar cual es la forma más eficiente de llevar a cabo la implementación y el funcionamiento de este Proyecto.
- Proponer cuál debería ser el orden cronológico de eventos para la implementación de la Cafetería.

Tiempo estimado de la fase: 21 días.

Con el propósito de visualizar en forma gráfica cada una de las Etapas y Fases de la planificación realizada para el Proyecto, se presenta una carta Gantt con el resumen de los hitos de cada Etapa, así como también, permite visualizar cuáles fases se realizan en forma paralela o secuencial con otras Etapas y/o fases.

Tabla 1: Carta Gantt Proyecto de Cafetería

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO DE TESIS																															
"MODELO DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAFETERÍA PARA PERSONAS CON ALERGIA ALIMENTARIA"																															
		nov-21			dic-21					ene-22				feb-22				mar-22				abr-22				may-22					
	SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ETAPA 1	Fase 1																														
ESTADO DEL ARTE	Funcionamiento de las Cafeterías																														
	Fase 2																														
	Revisión bibliográfica Alergias Alimentarias																														
ETAPA 2	Fase 3																														
MARCO TEÓRICO	Pastelería tipo Cafetería																														
	Fase 4																														
	Revisión bibliográfica tendencias de consumo - alimentación saludable																														
	Fase 5																														
	Modelos de Negocios de una Cafetería																														
ETAPA 3	Fase 6																														
METODOLOGÍA ESPECÍFICA	Estudio de Mercado																														
	Fase 7																														
	Plan de Marketing																														
	Fase 8																														
	Plan de Negocio																														
ETAPA 4	Fase 9																														
RESULTADOS	Definir los productos (preparaciones) que se venderán en la Cafetería																														
	Fase 10																														
	Proyección de Resultados Financieros																														
ETAPA 5	Fase 11																														
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Concluir respecto a la viabilidad y conveniencia del Proyecto																														
	Fase 12																														
	Recomendaciones para la Implementación																														

Fuente: Elaboración propia

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

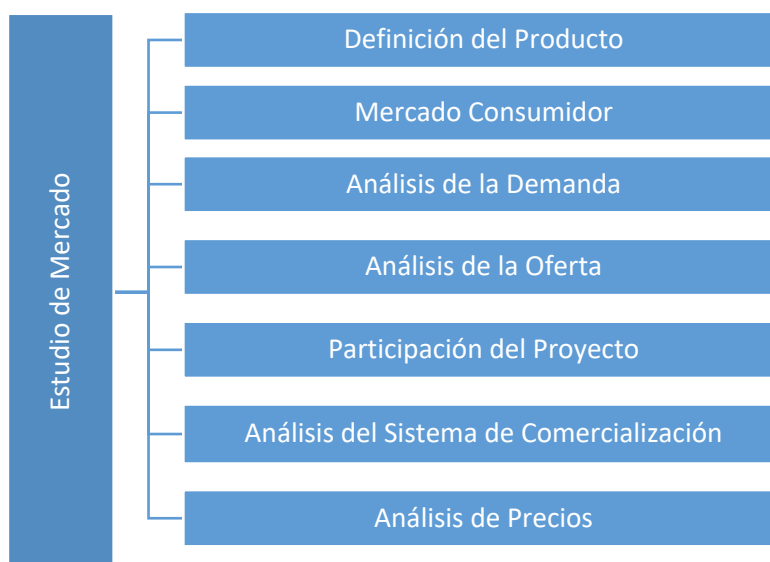
En este capítulo, se presentarán cuáles serán los métodos que se utilizarán para realizar el Estudio de Mercado, el Análisis del micro y macroentorno, el análisis interno del Proyecto. Así como también, definir conceptualmente el Modelo de Negocio, el Plan de Marketing, el proceso productivo, la localización del Proyecto y finalmente las consideraciones utilizadas para el cálculo y estimación de los costos. Con todos estos factores, se definirá cuál será la estrategia más adecuada para desarrollar nuestro Proyecto.

Para el caso del **Estudio de Mercado**, se utilizarán 2 métodos que son complementarios entre sí y que nos permitirán obtener información relevante a través del análisis utilizado en la Evaluación de Proyectos y por otro lado, realizar un Análisis Cuantitativo y Cualitativo (Metodología utilizada en Investigación de Mercado) a través de una Encuesta que nos permite conocer directamente los gustos y preferencias, así como también el nivel de conocimiento acerca de las Alergias alimentarias por parte de los encuestados.

7.1 Estudio de Mercado – Análisis por metodología de Evaluación de Proyectos.

Este método busca identificar si es que nuestra idea de Proyecto o Negocio tiene oportunidad de generar ventas, mediante el análisis de los siguientes aspectos que se presentan a continuación:

Ilustración 14: Estudio de Mercado a través de la Metodología de Evaluac. de Proyectos.



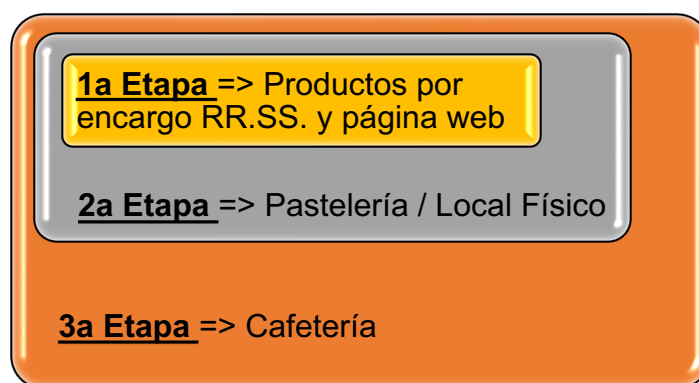
Fuente: Elaboración propia

7.1.1 Definición del Producto

El producto que se ofrecerá serán preparaciones de pastelería elaborados con ingredientes claramente identificados y certificados como no alérgenos tanto para la APLV y AAM. En una primera etapa a través de encargos y ofrecerlos a través de RR.SS.; en una segunda etapa, venta a través de un local establecido (Tipo Pastelería) y finalmente en una tercera etapa, a través de un establecimiento tipo Cafetería.

El proyecto se planifica para desarrollarse en etapas sucesivas y complementarias, las que se grafican a continuación:

Ilustración 2: Etapas del Proyecto.



Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Mercado Consumidor

El segmento del Mercado al que va dirigida la propuesta, son las familias en las cuáles alguno de sus integrantes sufran de alergia alimentaria. Comúnmente, la alergia alimentaria se presenta en bebés y niños en etapa de lactancia. Es por esta razón que las afectadas indirectamente son las madres, quienes deben optar por seguir una dieta de exclusión de alimentos alérgenos; por lo que ven muy limitada su elección de productos procesados disponibles en el mercado, siendo uno de éstos, los productos de pastelería.

Indirectamente, este tipo de productos se pueden convertir en una alternativa para las personas afectadas por la enfermedad celíaca, la cual afecta al 1% de la población, de acuerdo a estudios de la OMS y del Ministerio de Salud de Chile.

Pero también, en forma indirecta puede atraer a otro tipo de personas que llevan alguna alimentación saludable o especial, por su estilo de vida (Veganos) u otras personas que opten por este tipo de alimentación.

7.1.3 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda, debe considerar los datos anteriores, actuales y proyecciones futuras.

Al respecto, podemos tomar como referencia los estudios “Taste Tomorrow” realizados por Purato, empresa belga considerada líder en chocolatería, pastelería y panadería; la que anualmente realiza su estudio en más de 40 países incluido Chile, en las últimas versiones 2020 y 2021, da a conocer varios hallazgos muy importantes para nuestro proyecto, tales como:

- El 56% de los encuestados señala que para la elaboración de productos de panadería, pastelería y chocolatería, prefiere los preparados con ingredientes naturales.
- Tres de cada cuatro consumidores prefieren productos más saludables y sencillos.
- Dos de cada tres consumidores optan por delivery de productos y cuatro de cada diez esperan hacer la mayoría de sus compras de alimentos en línea.
- Mayoritariamente el consumo de productos de Pastelería es una vez a la semana con un 39%.
- Respecto al consumo de productos de pastelería; previo a la pandemia un 31% de entrevistados compraba este tipo de productos para darse un gusto, post COVID la cifra subió a 56%.

“No es de extrañar que la pandemia haya tenido importantes consecuencias en nuestro sector. Hoy podemos ver como la región y los chilenos específicamente están más preocupados de su salud, de la procedencia de los alimentos que consumen, los envoltorios y el impacto que tienen en el medio ambiente.”, comenta Agnes Abusleme, Gerente de Marketing de Puratos Chile.

Por otro lado, la alimentación saludable va adquiriendo cada vez más seguidores y consumidores; lo que es una buena noticia para nuestro Proyecto; debido a que significará un aumento en la demanda de este tipo de preparaciones.

Para realizar una estimación de la cantidad de productos requeridos por parte del público objetivo de nuestro Proyecto; primero calcularemos la población estimada de personas con Alergia Alimentaria dentro de las comunas de interés. Considerando la proyección realizada por el INE de la población en estas comunas para el año 2022; se tiene:

Tabla 2: Proyecciones de población año 2022

Estimación de población año 2022 de acuerdo a Censo 2017			
Comuna	Población estimada 2022	Población estimada con Alergias Alimentarias (4%)	Grupo familiar (x3)
La Reina	100.131	4.005	12.016
Las Condes	338.541	13.542	40.625
Lo Barnechea	128.439	5.138	15.413
Ñuñoa	259.712	10.388	31.165
Providencia	161.568	6.463	19.388
Vitacura	97.651	3.906	11.718
TOTAL	1.086.042	43.442	130.325

Fuente: Elaboración propia

La estimación de población para el año 2022 de las comunas de interés alcanza a 1.086.042 habitantes, si consideramos que la Alergia Alimentaria afecta entre el 4% y 6% de la población y un grupo familiar promedio consta de 3 integrantes, podemos estimar que existen **130.325** personas que serían nuestros potenciales clientes. A este macro número podríamos agregar las personas veganas y celíacas y alcanzaríamos un público objetivo aún mayor.

Por otro lado, si consideramos los resultados del Estudio “Taste Tomorrow” realizados por Purato, que arrojó que el 39% de los encuestados declara consumir productos de pastelería 1 vez a la semana; lo que concuerda con la Encuesta realizada internamente, donde la respuesta que tuvo la mayor preferencia fue “La frecuencia de consumo de productos de pastelería es de 1 o 2 veces a la semana” con el 38,4% de los encuestados. Podríamos inferir que las personas con alergias alimentarias y su grupo familiar de las comunas de interés podrían consumir poco más **50.800 productos de pastelería a la semana**. Obviamente esta cantidad es muy referencial y se tiene que prorratear entre las distintas opciones de proveedores de este tipo de productos en el Mercado.

Además de lo anterior, no todas las personas con alergias están conscientes de su condición y optan por consumir productos especiales, simplemente los pueden dejar de lado o consumen productos tradicionales.

7.1.4 Análisis de la Oferta

Al igual que en el caso de la Demanda, se debe considerar la oferta pasada, actual y futura.

Tal como se mencionó en el punto anterior, la Pandemia produjo importantes cambios en la conducta de las personas; donde el principal cambio, desde el punto de vista del consumo; fue la consolidación de las compras online que desplazaron a las compras presenciales y que llegó para quedarse. Esto significó, que muchos restaurantes, cafeterías y otros establecimientos gastronómicos que no supieron adaptarse a tiempo, debieron cerrar sus puertas temporalmente y en algunos casos para siempre; por otro lado; surgieron nuevos participantes en la Industria; especialmente emprendedores, que a través de RR.SS. lograron sacar provecho y vender sus productos a través de internet y por encargo.

Se ha detectado que por el momento, existen escasos competidores en este segmento de clientes. Existen algunos emprendedores que ofrecen sus productos a través de Instagram y realizan ventas por encargo. Existe al menos una Cafetería enfocada en este público objetivo y las grandes cadenas de Pastelerías y Cafeterías aún no ingresan a competir en este sector de la Industria. Por ende se considera que la Oferta actual no es suficiente para cubrir la demanda de estos productos.

7.1.5 Participación del Proyecto

El proyecto busca cubrir una zona de la demanda considerada como brecha insatisfecha; debido a que existen muy pocas alternativas (hasta ahora) de empresas y/o emprendedores dedicados a la elaboración de productos para personas con alergia alimentaria y a través de un muestreo y visitas a varias cafeterías se pudo constatar de que solo existen productos puntuales sin gluten en algunos establecimientos y solo se encontró una Cafetería ubicada en la comuna de La Reina, que ya realiza preparaciones para personas con APLV y AMM. Por ende existe una gran oportunidad de llegar a las personas que aún consideran que su demanda no ha sido cubierta.

Por otro lado, el Proyecto se enfocará en el segmento de personas con alergia alimentaria del sector oriente de Santiago; principalmente porque son las que cuentan con un poder adquisitivo mayor y además que la mayoría de los centros médicos donde se han realizado estudios sobre la alergia alimentaria están ubicadas en las clínicas del sector oriente de Santiago.

7.1.6 Análisis del Sistema de Comercialización

Al revisar las diferentes formas en que se ofrecen los productos de Pastelería (Tanto la tradicional como la enfocada en personas con alergias alimentarias). Se llegó a determinar que la forma más adecuada para ir promocionando e ir evaluando el éxito de nuestro Proyecto es ir desarrollándolo en etapas; cada una de ellas funcionará de forma complementaria a la anterior y en forma sucesiva.

- Primera Etapa → Ventas por encargo a través de RR.SS. y página web.
- Segunda Etapa → Instalación de un local comercial establecido (Pastelería).
- Tercera Etapa → Implementación de una Cafetería.

La ventaja de esta elección, es que la primera etapa requiere de una inversión moderada, la segunda requiere de mayores gastos de operación y la última requiere de una inversión importante, pero ya se debería haber conseguido una considerable cantidad de clientes y promoción.

7.1.7 Análisis de Precios

Para analizar los precios utilizaremos la siguiente secuencia:

- Primero. Se realizará un monitoreo de los precios a los que se ofrecen los productos de interés; tales como tortas, muffins, kuchen, entre otros; en las cafeterías tradicionales.
- Segundo. Efectuar el monitoreo y posterior comparación entre los costos de los ingredientes tradicionales v/s los costos de los ingredientes especiales para personas con alergias alimentarias;
- Tercero. Una vez conocidos los costos de los ingredientes; se establecerán los precios con que ofreceremos los productos, calculando el margen de ganancias que pretendemos alcanzar.
- Por otro lado; se tomarán en consideración, los precios a los que actuales emprendedores ofrecen sus productos, para estar dentro de un rango relativamente similar o alcanzar un precio competitivo.

Cabe mencionar, que las personas que padecen este tipo de enfermedades tienen conocimiento y experiencia de que los ingredientes utilizados y que sean aptos para su consumo, son mucho más escasos y costosos que los tradicionales; por ende saben que este tipo de preparaciones tienen un costo más alto y muchos están dispuestos a incurrir en estos costos, con tal de tener una mejor calidad de vida y no padecer las molestias de los productos alérgenos o darse “un gusto”, tras llevar un período de dieta de exclusión.

En el Anexo A, se desarrolla en detalle el análisis de precios.

7.2 Estudio de Mercado – Análisis Cuantitativo y Cualitativo.

En forma complementaria al Análisis realizado en el punto anterior (Metodología de Evaluación de Proyectos), se realizó una encuesta sobre preferencias, gustos en

pastelería y conocimiento sobre alergias alimentarias; el detalle de las preguntas y respuestas se encuentra en el Anexo B.

A través de las respuestas obtenidas se realizará un Análisis cuantitativo y cualitativo que permitirá enfocar nuestras decisiones y la planificación de nuestro modelo de negocio.

La encuesta se realizó durante los días 17 al 25 de octubre de 2022, mediante un formulario de Google forms, el que fue distribuido entre familiares, amigos, vecinos, compañeros de la Universidad, del trabajo, etc.. Se alcanzó a obtener 341 respuestas.

La encuesta consta de 19 preguntas, de acuerdo a la siguiente distribución:

Tabla 3: Distribución de preguntas de la Encuesta.

Cantidad de preguntas	Temática de las preguntas
5	Consumo de productos de Pastelería y Cafetería
2	Alimentación saludable
7	Alergias alimentarias
5	Contexto social – demográfico.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los principales hallazgos y conclusiones obtenidos de la Encuesta podemos señalar los siguientes aspectos:

1. La mayoría de las personas (38,4% de las respuestas) declara consumir productos de pastelería 1 o 2 veces a la semana.
2. Los atributos más importantes en Pastelería son:
 - a. Sabor
 - b. Frescura
 - c. Aspecto
3. La mayoría de las personas declaran no tener un lugar preferido para consumir productos de pastelería y la decisión dependerá de la ocasión del momento.
4. Al momento de elegir una Cafetería, no hay una tendencia clara; pero destacan que tenga la opción de comida saludable, ir probando nuevas variedades y que tenga buenas recomendaciones de otros clientes.
5. Los atributos más valorados para elegir una Cafetería son:
 - a. Calidad y sabor de las preparaciones.
 - b. Relación precio / calidad de los productos.

6. El 45,5% de los encuestados declara preferir la comida saludable, sin embargo en ausencia de esta opción, se inclinan sin mayores inconvenientes por alimentos de preparación tradicional.
7. El tiempo es el principal inconveniente para no consumir permanentemente comida saludable.
8. El 93,5% de las personas declara tener conocimiento acerca de las Alergias Alimentarias.
9. El 75% de los encuestados declara tener algún familiar, conocido o cercano afectado por alguna alergia alimentaria.
10. El 94% de los encuestados cree que si existiese una opción de preparaciones especiales para personas con alergias, éstas estarían interesadas en el Proyecto.
11. La mayoría de las personas señala que los productos más apetecidos en una Cafetería serían:
 - a. Preparaciones dulces: Tortas, pasteles, kuchenos, queques, etc..
 - b. Preparaciones saladas: Sándwiches y pizzas
12. Más del 90% de los encuestados declara presentar empatía con las personas que padecen alergias alimentarias y que estarían dispuestos a acompañarlas a algún lugar donde puedan consumir productos especiales para ellos o algún lugar de su preferencia.
13. Solo un 7,6% de los encuestados declara no estar dispuestos a pagar un precio adicional por las preparaciones aptas para personas con alergias alimentarias. El resto de las personas están dispuestas en diferentes rangos porcentuales, pero entienden de que las preparaciones son más costosas.
14. Dentro del Contexto social demográfico de los participantes se pudieron obtener los siguientes datos:
 - a. Participación: 69,5% Femenino // 29,6% Masculino
 - b. El 85,3% se encuentra en el rango de edad de 26 a 45 años.
 - c. El 70,1% pertenecían a la Región Metropolitana. Pero se tuvo participación de todas las regiones del país.
 - d. De acuerdo a lo declarado por los encuestados, el 50% recibe un ingreso familiar total entre \$1.200.000 y \$3.500.000.

7.3 Análisis del Macroentorno

Para analizar los factores influyentes del Macroentorno en nuestro proyecto, utilizaremos una técnica de Gestión Estratégica, llamada Análisis de las Fuerzas del Macroentorno.

Ilustración 3: Fuerzas del Macroentorno



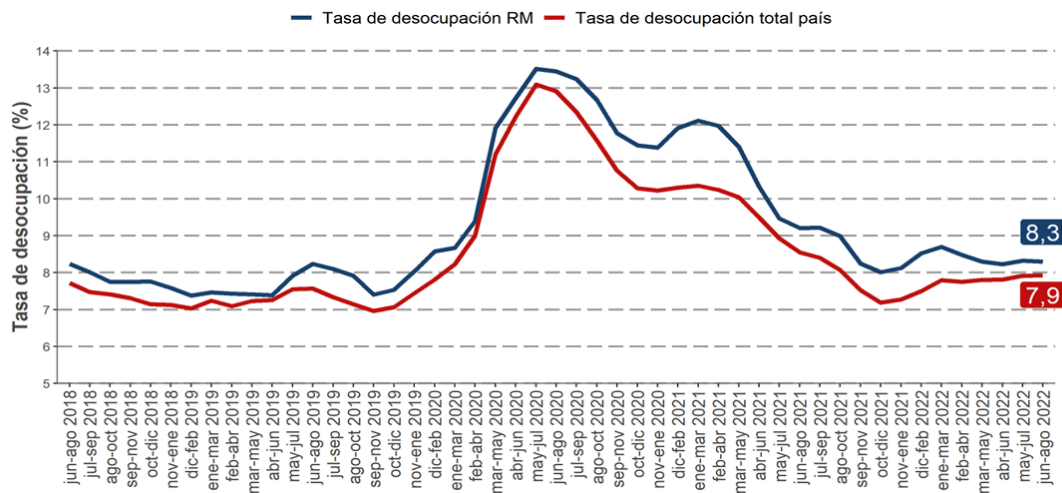
Fuente: *Elaboración propia*

7.3.1 Fuerzas Macroeconómicas

En la actualidad (septiembre de 2022) se vive una época de no tan buenas noticias económicas a nivel nacional; aún se mantiene la incertidumbre ligada al proceso constitucional, que pese al triunfo del Rechazo a la Propuesta de la Nueva Constitución; aún hay sectores que persisten y promueven un nuevo proceso Constitucional.

Respecto al desempleo, durante el tercer trimestre del 2022 se alcanzó un nivel del 8,9% dentro de la Región Metropolitana y un 7,9% a nivel nacional; llegando muy cerca de los niveles prepandemia y del estallido social.

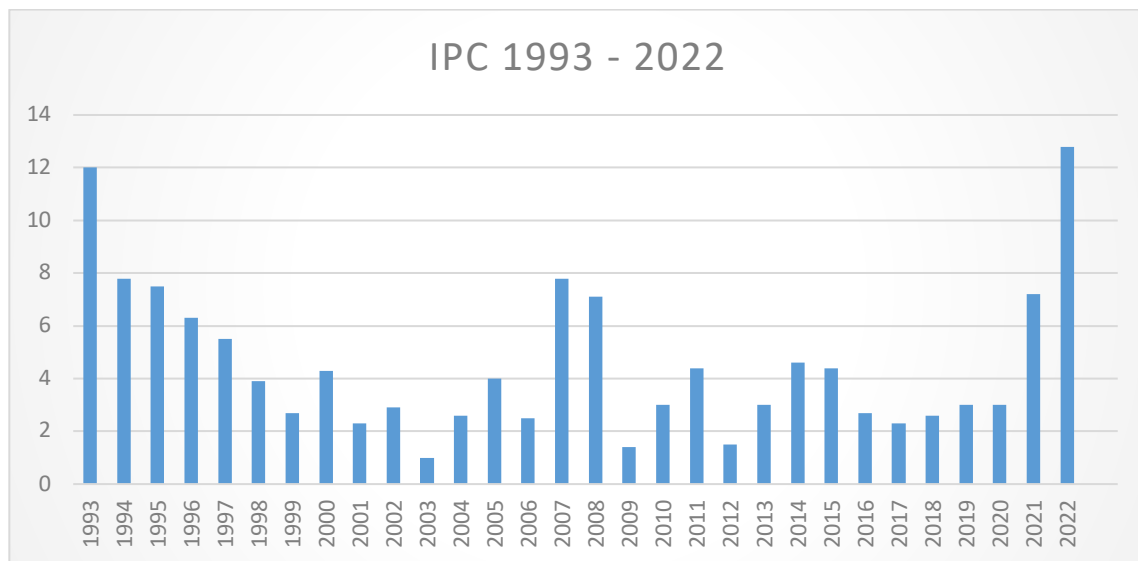
Gráfico 1: Porcentaje desempleados RM y a nivel país



Fuente: Elaboración propia con información de Boletín Desempleo N.º 75 del INE.

En septiembre de 2022, la inflación acumulada es de 8,5%; mientras que la inflación de los últimos 12 meses alcanza el 12,8%; siendo la más alta desde los últimos 30 años, lo que repercute en el consumo y las expectativas económicas.

Gráfico 2: Gráfico IPC últimos 30 años



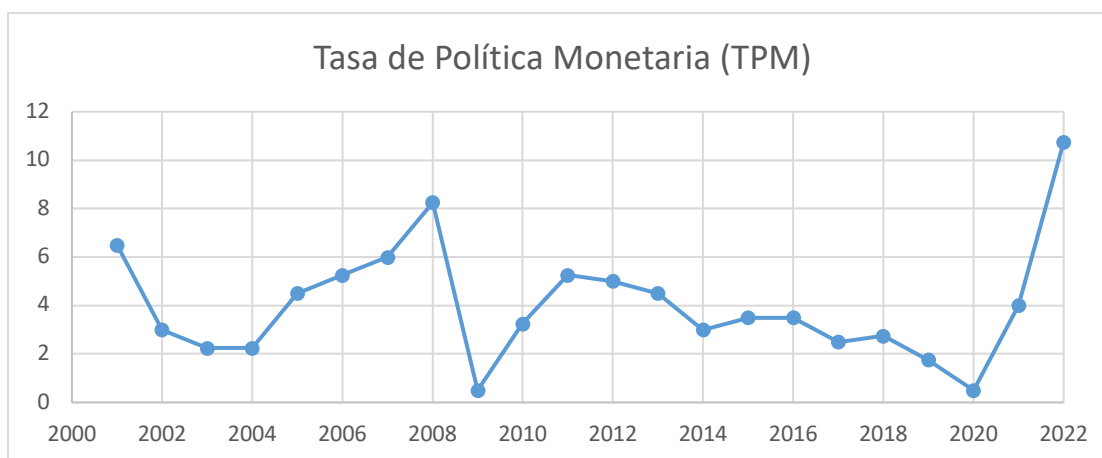
Fuente: Elaboración propia (El IPC 2022 considera los últimos 12 meses a contar de octubre 2021)

La Tasa de Política Monetaria del Banco Central ha alcanzado su valor más alto desde los últimos 20 años, en septiembre de 2022 alcanzó el 10,75%. Este importante incremento de la tasa de interés ha perjudicado la inversión y la

capacidad de acceso a crédito de muchos ciudadanos pertenecientes a la Clase media, así como también de los emprendedores e inversionistas.

Durante los últimos 12 años (Desde el 2009), nos habíamos acostumbrados a tasas entre el 0,5% y 5,25%

Gráfico 15: Tasa de Política Monetaria



Fuente: Elaboración propia

El debate nacional, respecto a la reforma tributaria y la reforma al sistema de pensiones, han afectado la inversión interna y muchos de los Grandes Grupos Económicos están buscando nuevos mercados al exterior del país, en lugar de privilegiar la inversión interna, considerando estas discusiones de las reformas antes mencionadas.

El alza del combustible ha impactado a varios segmentos de la industria y nos influiría directamente en los costos de envío y los costos de la materia prima de nuestras preparaciones.

El dólar ha alcanzado sus picks históricos durante el año 2022, llegando a alcanzar \$1.000 por dólar; lo que repercute en las importaciones y en los costos de materias primas.

Las noticias de una recesión a nivel mundial, sumado al conflicto de Rusia y Ucrania contribuyen a que se hayan producido escasez de algunos cereales y aumento del precio de combustibles.

En general, el escenario global económico no es el más auspicioso, debido a la incertidumbre general reinante en el país y en el contexto internacional.

La única buena noticia, es que la OMS, así como también los gobiernos de la mayoría de los países han decretado el término y/o control de la Pandemia del Covid-19 y se está volviendo paulatinamente a la normalidad del estilo de vida pre-pandemia.

A modo de resumen, respecto a las **Fuerzas Macroeconómicas**; podemos señalar lo siguiente:

- El país y en general en el contexto internacional, se vive una época de alta inflación generada especialmente por la Pandemia del Covid-19, lo que se traduce en una incertidumbre económica y una reducción de las inversiones.
- Por otro lado, en el contexto político nacional, siguen en discusión las propuestas de cambios constitucionales, reformas previsionales y tributarias; lo que al igual que en el punto anterior; generan incertidumbre para invertir y además, la tasa de interés ha alcanzado niveles históricos máximos dentro de los últimos 25 años.

Todas estas condiciones, no generan el momento más auspicioso para pensar en invertir en un nuevo Proyecto; sin embargo, se tiene la convicción de que por el enfoque del Proyecto se puede lograr el éxito, además de lo anterior, al diseñarlo en etapas; la inversión va aumentando paulatinamente, siempre y cuando se vayan logrando buenos resultados en la etapa anterior; lo que disminuye el riesgo.

7.3.2 Fuerzas Tecnológicas

Es uno de los aspectos más importantes y del cual podríamos sacar provecho.

Durante la pandemia, ocurrieron una serie de cambios en el estilo de vida de las personas, dentro de los cuales los principales fueron: El teletrabajo, que fue utilizado por varias empresas y que en muchas de ellas, llegó para quedarse y por otro lado, las compras en línea y el delivery de productos. Muchas empresas que no lograron adaptarse, quebraron, mientras que otras lograron sacar un gran provecho y generar grandes ganancias.

Por otro lado, el uso de RR.SS. para promocionar y vender productos ha sido la principal fuente de publicidad, marketing y generación de ventas; las RR.SS. más utilizadas son Instagram y WhatsApp.

En Instagram se generan verdaderas comunidades de personas con intereses en común, donde una opinión positiva o negativa, repercute inmediatamente en la percepción que tienen los potenciales consumidores respecto a un cierto producto. La gran mayoría de las personas, confía más en la opinión de un “influencer” que de la publicidad efectuada por una determinada marca; del mismo modo, las opiniones de otros consumidores son muy determinantes para la materialización de una compra.

Muchos consumidores que antes de efectuar la compra desean conocer y comparar las opciones existentes, prefieren buscar videos en YouTube u opiniones en redes

sociales, que buscar asesoría especializada o efectuar comparaciones a través de las especificaciones técnicas de un producto.

Respecto a la alergia alimentaria, existen varias “comunidades” donde se comentan experiencias y recomiendan ciertos productos; es trascendental entrar en ese ambiente y hacerse conocido.

Finalmente, en el contexto actual, es fundamental, tener una página web para ofrecer nuestros productos y tener la opción de compra online y el delivery de nuestro productos. Varios expertos en marketing señalan y concuerdan: *“Si tu empresa / emprendimiento no está en la red, no existes”*.

7.3.3 Fuerzas Sociales y demográficas

En este ámbito, podemos destacar 3 aspectos:

- El uso de RR.SS. para buscar opiniones frente a productos y participar dentro de “comunidades” respecto a temas en particular. O relacionarse con personas “extrañas” pero que tienen gustos e intereses similares.
- La Pandemia nos enseñó a que ya no es necesario salir de la casa para adquirir muchos productos; ahora es posible obtener prácticamente todo a domicilio. El uso de delivery fue el gran vencedor en este sentido y será el método escogido para la entrega de nuestros productos, además de la opción de retiro en nuestro domicilio, durante la primera etapa del Proyecto.
- Por otro lado, durante los últimos años, ha alcanzado mucha fuerza la tendencia de la alimentación saludable; la que ha ido sumando muchos adeptos y cada vez se ha ido especializando; en un comienzo era la reducción del azúcar y las grasas, pasando por la alimentación basada en vegetales (vegetarianos y veganos), libre de gluten, lactosa y actualmente existen preparaciones especiales y alternativas para distintos gustos, preferencias y para aquellos que por razones de salud no pueden consumir ciertos alimentos o ingredientes.
- El mayor conocimiento y diagnóstico de las alergias alimentarias, son el sustento para incursionar en este segmento de la Industria de Pastelería y Cafetería.

7.3.4 Fuerzas Políticas y legales

Desde mediados desde 2016, comenzó a regir la ley 20.606, conocida como “La Ley de etiquetado de alimentos”; la cual impulsa y promueve la alimentación saludable. Obliga a los productores que los alimentos con un alto contenido calórico, azúcares, grasas saturadas o sodio a etiquetar en sus envases esta información.

“La presencia de uno o más sellos de advertencia en un producto nos indica que éste presenta niveles superiores a los límites establecidos por el Ministerio de Salud, en relación a sodio, azúcares, grasas saturadas o calorías, los que se asocian a la obesidad y otras enfermedades crónicas como hipertensión, diabetes, infartos, y algunos cánceres.”

REF: Ministerio de Salud (<https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-nuevo-etiquetado-de-alimentos/>)

Lo ideal es que los alimentos no tengan sellos. Los productos orgánicos son muy bien vistos por la población y generan un efecto o sensación de estar consumiendo “algo sano y natural”.

Ilustración 16: Sellos utilizados en productos en cumplimiento de la Ley 20.606.



Fuente: Sitio web Ministerio de Salud de Chile

“La Ley de etiquetado de alimentos”; nos juega a favor, debido a que nuestros productos se caracterizarán por enfocarse en una alimentación saludable y apta para personas con restricciones alimentarias.

7.3.5 Fuerzas Globales

Las fuerzas globales están relacionadas a la Globalización y a las tendencias internacionales.

Un aspecto muy relevante, son las campañas a nivel internacional, fomentando la alimentación saludable, a través de la reducción de azúcar, grasas saturadas, sodio y de la preferencia de productos orgánicos.

Por otro lado, durante los últimos años han surgido varios movimientos fomentando el veganismo; el cual ha tomado cada vez mayor fuerza y consideración por parte de los productores y las tiendas de retail, muchos supermercados cuentan con pasillos o sectores dedicados a la venta exclusiva para este tipo de productos. Cada vez es el mayor número de personas, que ya sea por razones de salud, culturales o simplemente por moda, hacen de esta tendencia su estilo de vida.

Volviendo a citar el estudio “Taste Tomorrow”, en este caso la versión 2019; señala que el 84% de los encuestados están dispuestos a pagar más por un producto

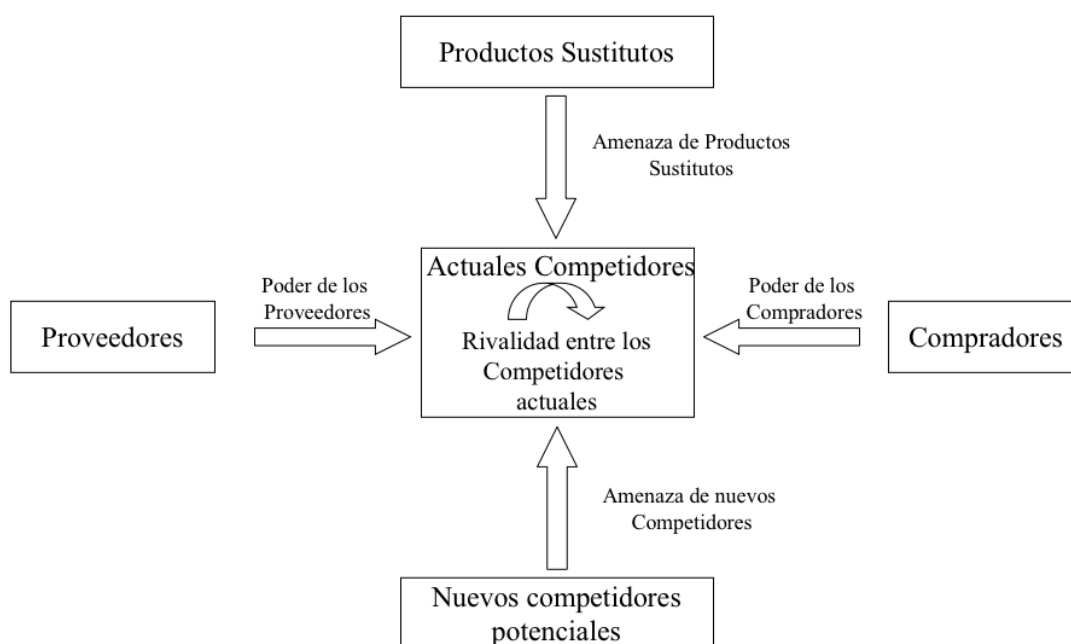
artesanal (Donde nuestras preparaciones, se podrían considerar en esta calidad). Recordemos que el estudio se desarrolla en productos de Panadería, Pastelería y Chocolatería y tiene alcance global, ya que se realiza en más de 40 países de distintos continentes.

Finalmente, la conciencia por las personas que padecen alergias alimentarias o representan a un segmento de la población que indirectamente se encuentra “discriminado” porque no puede asistir a cualquier lugar, ni consumir cualquier tipo de productos; nos favorece y eventualmente podría beneficiarnos; al considerarnos un Proyecto de carácter “inclusivo”.

7.4 Análisis del Microentorno o de la Industria

Para el análisis de la Industria de las Cafeterías y en especial el área de Pastelería, utilizaremos el modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Ilustración 17: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Apuntes clases de Gestión Estratégica ICV – USM

El modelo de Porter tiene el propósito de efectuar un reconocimiento de estas 5 Fuerzas o factores, se puede analizar qué tan atractiva puede ser la participación de una Empresa en la Industria.

Es indispensable conocer a cabalidad el comportamiento competitivo de la industria a la cual queremos ingresar para desarrollar estrategias exitosas.

7.4.1. La Rivalidad de la Industria.

Esta es la Fuerza más determinante para decidir si queremos ingresar a una determinada Industria o no.

Para el caso de las Cafeterías, se considera una Industria fragmentada, es decir; que existe un gran número de competidores y solo algunos son considerados grandes.

Los grandes competidores (Considerando las Cafeterías en forma genérica) serían las grandes cadenas de Cafeterías, tales como: Starbucks, Juan Valdez, etc.. Los medianos competidores, podrían ser, entre otros: “Coppelia, Mokka, Cory, Cassis, Lo Saldes”. Mientras que los pequeños competidores se consideran todas las Cafeterías de barrio o las que son administradas por sus propios dueños y no pertenecen a cadenas de Cafeterías.

Considerando, que queremos enfocarnos en un segmento específico de clientes (Personas con alergia alimentaria), la Rivalidad no la consideramos como un factor determinante que ponga en riesgo nuestro interés en ingresar al Mercado; ya que nuestros competidores serían los emprendedores de productos especialmente preparados para personas con alergias alimentarias; sin embargo por el momento no son muchos y existe una brecha considerable de demanda insatisfecha. Las grandes y medianas cadenas; aún no las consideramos como competidores directos.

7.4.2. Nuevos Competidores Potenciales.

La facilidad o dificultad para el ingreso de nuevos competidores en una Industria, está directamente relacionada con las “barreras de entrada”.

En el caso de nuestro proyecto y en la Industria de las Cafeterías, no existen grandes barreras de entrada; y al considerar que nuestro énfasis va dirigido a cubrir una brecha insatisfecha en la población; se nos transforma en un escenario favorable. Pero no debemos relajarnos y enfocarnos en lograr tomar una posición, para llegar antes que otros competidores que busquen enfocarse en nuestro mismo público objetivo.

La principal amenaza respecto a nuevos competidores estaría dada si las grandes cadenas cambian su modelo de negocio o incluyesen este tipo de opción de alimentos en su carta en forma agresiva y competitiva en precios.

7.4.3. Presiones Competitivas de Productos Sustitutos.

Los productos sustitutos son aquellos que pese a no ser iguales al producto original o de referencia, pueden reemplazarlo a través de la elección de los consumidores, debido a que cubren las mismas necesidades.

Para el caso del Proyecto, nuestros productos podrían considerarse sustitutos, debido a que son preparaciones de pastelería que utilizan ingredientes especiales y distintos a los utilizados por la Pastelería tradicional; en este sentido, lo podríamos considerar un factor favorable. Pero por otro lado, una de las características de los productos sustitutos para ser considerados una amenaza, es su precio; y en nuestro caso, por los ingredientes especiales utilizados, los precios serán más elevados que los productos tradicionales.

Finalmente, en lo que tendremos que poner especial atención, será en las nuevas propuestas de preparaciones que puedan presentar otros competidores en la Industria y que se enfoquen en nuestro mismo público objetivo.

Los posibles sustitutos, serían otro tipo de preparaciones con algún ingrediente “nuevo” pero más económico que los utilizados hasta ahora en este tipo de Pastelería.

7.4.4. Poder de Proveedores.

Para el caso de nuestro Proyecto, este es el factor más importante e influyente; debido a que los ingredientes que debemos utilizar son escasos, tienen un precio mayor respecto a los ingredientes tradicionales y por otro lado, la tendencia de la alimentación saludable, ha significado de que existan más consumidores interesados en adquirir este tipo de productos.

Bajo estas consideraciones, deberemos buscar diversas alternativas de proveedores que nos puedan suministrar los ingredientes necesarios para las preparaciones; pero por sobre todo, asegurar la trazabilidad y certeza de que los ingredientes utilizados y adquiridos sean los idóneos para evitar reacciones alérgicas en nuestros clientes.

La buena noticia, es que cada vez comienzan a aparecer nuevos proveedores enfocados en este segmento y por ende existe una mayor variedad para elegir proveedores.

7.4.5. El poder de los Compradores.

Considerando que al momento no existen muchas opciones para este tipo de productos, los compradores no tienen mucho poder de negociación, sino que por el

contrario tienen que buscar detenidamente para encontrar productos confiables y de buena calidad.

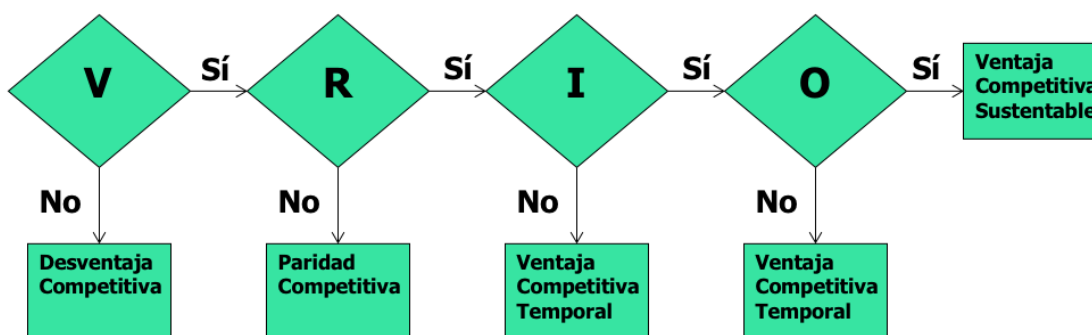
En este caso, nuestra propuesta tiene una postura favorable, debido a que son muchos los consumidores que se encuentran en la búsqueda de productos saludables o de preparaciones aptas para personas con alergias alimentarias y no existen muchos locales especializados en cubrir esta demanda.

7.5. Análisis Interno de la Empresa.

El análisis interno de la Empresa se utiliza para evaluarnos internamente como compañía, reconocer nuestros recursos y capacidades; y de esta forma poder corregir nuestras falencias, explotar al máximo nuestras capacidades y buscar una Ventaja Competitiva en la Industria en que participamos.

Existen varios modelos o métodos de autoevaluación, en esta ocasión lo haremos a través del análisis VRIO. Este modelo, nos permite evaluar que tan fuerte es nuestra Ventaja Competitiva, a través de una serie de preguntas en forma secuencial.

Ilustración 18: Análisis VRIO



Fuente: Apuntes clases de Gestión Estratégica ICV – USM

- **V Valioso** ¿Cuán valioso es el recurso para lograr alcanzar la ventaja competitiva?

En nuestro proyecto, la propuesta es ofrecer preparaciones de Pastelería especiales para personas con alergias alimentarias; lo que lo convierte en una alternativa muy valiosa para aquellos que las sufren, debido a que existe el compromiso de la salud de las personas y una fuerte componente emocional.

- **R Raro** ¿Cuán raro o escaso es el recurso?

Al respecto, nuestra idea de ofrecer productos para personas con alergias alimentarias, ya cuenta con algunos proveedores o emprendedores que las realizan principalmente a pedido; lo que no lo convierte en algo “Raro”. Sin embargo, aún no existen muchas o casi ninguna Cafetería dedicada a cubrir esta brecha insatisfecha, por lo que se puede considerar como un producto escaso y que tiene potencial en el Mercado.

- **I Inimitable** ¿Qué dificultad tiene para ser imitado o copiado por la competencia?

En este caso, claramente nuestra idea es imitable por otros participantes de la Industria. Por esta razón, el enfoque tiene que ir dirigido en hacernos prontamente conocidos y reconocidos como productores de alimentos que son 100% saludables y aptos para personas con alergias alimentarias y que las preparaciones no solo sean valoradas por este atributo, sino que también por ser un producto apetecible y deseado por los consumidores.

- **O Organización** ¿Cómo está de preparada la Organización empresa para apalancarse en el recurso o aprovecharlo para que sea una ventaja competitiva?

Respecto a este punto, como todavía se trata de un Proyecto y las ideas son un planteamiento teórico y que no ha sido puesto en práctica; podríamos señalar que aún no nos podríamos considerar como absolutamente preparados y/o experimentados en el proceso.

En definitiva, y tras este pequeño pero esclarecedor análisis interno, basado en un proceso de preguntas; la principal conclusión fue: “Podemos clasificarnos como poseedores potenciales de una Ventaja Competitiva Temporal; por ende, debemos esforzarnos en mantenerla y en lo posible llegar al siguiente nivel, que sería la Ventaja Competitiva Sustentable”.

7.6. Modelo de Negocio

Para modelar e identificar las principales áreas de nuestro modelo de Negocio, utilizaremos la Metodología Canvas, la cual toma las 4 principales áreas (Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad económica) en 9 recuadros para una fácil visualización. Cada recuadro da respuesta a los siguientes conceptos:

1. Identificar el Segmento de Clientes.
 - a. ¿Para quién estamos creando valor?
 - b. ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

2. Propuesta de Valor.
 - a. ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?
 - b. ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?
 - c. ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?
 - d. ¿Qué tipo de productos ofrecemos a cada uno de nuestros clientes?
3. Canales
 - a. ¿Con qué canales de comunicación estoy llegando a mis clientes?
4. Relación con los Clientes
 - a. ¿Qué tipo de relación tenemos con nuestros clientes?
5. Flujo de Ingresos.
 - a. ¿De dónde me entra el dinero?
6. Recursos claves
 - a. ¿Qué recursos claves requiere nuestra propuesta de valor?
7. Actividades Claves.
 - a. ¿Qué actividades clave requiere mi propuesta de valor?
8. Socios Clave.
 - a. ¿Quiénes son nuestros socios claves?
 - b. ¿Quiénes son nuestros proveedores claves?
9. Estructura de Costos
 - a. ¿Qué costos tengo? Fijos y variables.

Tras haber elegido diseñar nuestro modelo de negocio utilizando el Método Canvas podemos esquematizarlo de la siguiente forma:

Tabla 4: Metodología Canvas para el Modelo de Negocio.

(8) SOCIOS CLAVES	(7) ACTIVIDADES CLAVES	(2) PROPUESTA DE VALOR	(4) RELACIÓN CON CLIENTES	(1) SEGMENTO DE CLIENTES
• Colaboradores; ya que la adecuada manipulación de los ingredientes y la correcta selección de éstos, asegurarán la entrega de productos que no afecten la salud de las personas con alergias alimentarias. • Proveedores de ingredientes es determinante para la calidad de nuestros productos. • Emprendedores del mismo rubro (Proveedores de productos preparados para aptos para alergias alimentarias).	• Adquisición y uso de los ingredientes adecuados. • Preparaciones bajo estrictas recetas nutricionales. • Acertada promoción a través de RR.SS. • Responsabilidad y cumplimiento de los pedidos de nuestros Clientes.	• Ofrecer productos de Pastelería especialmente preparados para personas con Alergias Alimentarias. • Actualmente son muy pocos oferentes de este tipo de productos, tanto de negocios establecidos, como de emprendedores a través de RR.SS. • Generar un canal de ventas alternativo para emprendedores dedicados a los productos para personas con Alergias. (Ampliando su radio de alcance y mayor difusión).	• Relación de confianza y cercana con los Clientes. • Participar en foros y comunidades de personas con Alergias alimentarias a través de RR.SS. Principalmente Instagram. • Generación de contenido ad-hoc a los intereses de los Clientes.	• Personas con Alergias alimentarias que quieren consumir productos de Pastelería. • Por añadidura se considera al grupo familiar completo.
	(6) RECURSOS CLAVES		(3) CANALES	
	• Buen uso y difusión de nuestros productos a través de RR.SS. • Ingredientes naturales, orgánicos y/o correctamente certificados como alimentos no alérgenos. • Colaboradores correctamente capacitados.		Se utilizarán los siguientes Canales, en orden secuencial y complementario: • RR.SS.: Instagram, Facebook, WhatsApp. • Página web. • Local Físico (Pastelería). • Cafetería.	
(9) ESTRUCTURA DE COSTOS			(5) FLUJO DE INGRESOS	
Costos Fijos • Pago a los Colaboradores (Cocineros) • Arriendo del local (2ª y 3ª Etapa) • Pagos de Servicios Básicos y Permisos de Comercialización. Costos Variables • Ingredientes • Pagos a personal de delivery. • Promoción a través de RR.SS. / Funcionamiento de Página web. • Compras de productos a emprendedores del rubro.			• Como el negocio funcionará en 3 etapas complementarias; la primera fuente de ingreso serán las ventas por encargo a través de la página web y RR.SS. • En la segunda etapa se añadirán las ventas en un local establecido (Pastelería). • En la tercera etapa se integrarán las ventas en el Proyecto final de una Cafetería.	

Fuente: Elaboración propia

7.7. Plan de Marketing

El Plan de Marketing tiene como propósito realizar una planificación de las estrategias de marketing durante un período determinado, considera los objetivos, uso de indicadores, análisis de la industria, etc.. y sirve de orientación a la Empresa para el logro de los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta en forma gráfica un Plan de Marketing; para efectos del presente Proyecto, nos centraremos en la Segmentación, Análisis FODA, la(s) Estrategia(s) y el Marketing Mix.

Ilustración 19: Esquema del Plan de Marketing



Fuente: Apuntes de clases de Marketing I - ICV USM

7.7.1. Segmentación.

La segmentación se utiliza para lograr identificar grupos más pequeños dentro del Mercado de potenciales clientes y enfocarnos en este grupo para satisfacer de manera más certera sus necesidades.

- **Segmentación Geográfica:** El proyecto se centrará en las comunas del sector oriente de Santiago (Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina, Providencia y Ñuñoa)
- **Segmentación Demográfica:** Se centrará en las personas pertenecientes a las clases sociales ABC1 y C2; debido a que los costos de los productos serán más altos que los productos de Pastelería y Cafetería tradicionales. La

edad no es un factor determinante; pero se subentiende que está enfocado a los jefes de hogar (25 – 50 años), donde uno de los integrantes sufre de alergia alimentaria o simplemente, deciden asistir a este tipo de locales de comida para llevar una alimentación saludable.

- **Segmentación Psicográfica:** Se centrará en las familias, donde al menos, uno de sus integrantes sufre de alguna alergia alimentaria o aquellas familias que desean llevar una alimentación más saludable por su propia voluntad.

Recordemos que el Proyecto, cuenta de 3 etapas de desarrollo, donde la primera es la promoción y venta a través de RR.SS. y página web; por ende los potenciales clientes, son personas que utilizan y conocen este tipo de opción de compra (Adultos y jóvenes desde los 15 años aproximadamente). Los cuales, deben tener el poder adquisitivo suficiente para poder cubrir los costos de este tipo de productos, así como también el conocimiento para comprar a través de internet y utilización de los métodos de pago disponibles.

7.7.2. Análisis FODA

La Matriz FODA ayuda a cruzar factores internos (Fortalezas y Debilidades) y factores externos (Amenazas y Oportunidades) para generar posibles estrategias.

Es uno de los métodos de análisis más simple que se utiliza para posteriormente planificar estrategias.

7.7.2.1 Análisis Interno

FORTALEZAS

- Productos naturales, saludables y especialmente elaborados para personas con alergias alimentarias.
- La segmentación se enfoca en personas con Alergias Alimentarias, celíacos y su grupo familiar. Sin embargo, por añadidura; se incluyen las personas de alimentación vegana y los que buscan una alimentación saludable.
- Debido a que este tipo de productos son escasos y requieren de mayor dedicación en su elaboración; los clientes se encuentran dispuestos a pagar extra por el valor agregado ofrecido.

OPORTUNIDADES

- Se ha producido un aumento del consumo de estos productos; debido al incremento de este tipo de alergias; así como también de los diagnósticos adecuados de estas patologías.
- Aún existe una baja Rivalidad de los Competidores que participan en este segmento y por ende existe una brecha considerable de Demanda insatisfecha.
- La difusión y ventas a través de RR.SS. se ha vuelto un aspecto fundamental y muy práctico para ofrecer este tipo de productos.
- Masificación de compras con entrega y uso de aplicaciones de delivery. Este tipo de distribución de productos facilita bastante los envíos y permite a los usuarios recibir los productos desde su domicilio sin tener que concurrir a una tienda física. Fue una tendencia que encontró fuerza a contar de la pandemia del Covid-19 y que ha permanecido.
- Acuerdos con otros emprendedores del mismo segmento. La mayoría de los participantes de este nicho, venden sus productos a través de RR.SS. y por encargo. Pero son muy pocos los que tienen tiendas físicas o un lugar de entrega de sus productos; por ende, existe la opción de asociarse con ellos y vender sus productos en nuestra tienda y posteriormente en la Cafetería, siempre y cuando entreguen la calidad e integridad que acordemos para los productos.

7.7.2.2 Análisis del Macroentorno

DEBILIDADES

- Alto costo de materias primas. Los ingredientes aptos para personas con alergias alimentarias son escasos, y además son de alto costo respecto a los ingredientes tradicionales utilizados en pastelería.
- Escasez de Proveedores e ingredientes. Relacionado al punto anterior, debido a lo escaso y los atributos especiales de estos ingredientes; no los venden en cualquier lugar; por ende, hay que encontrar a los proveedores adecuados y que nos entreguen la certeza del origen y trazabilidad de los ingredientes. Y esto es mucho más complejo que en las preparaciones comunes de pastelería.
- Precios más altos de nuestros productos. Ambos factores determinan que el precio se podría transformar en una desventaja para las personas que privilegien el precio sobre la calidad o saludable del producto.

AMENAZAS

- Grandes cadenas de Cafeterías están empezando a ofrecer alternativas de comida saludable e incluso preparaciones para personas con alergias.
- Escenario económico Mundial. En general en los últimos 2 años nos hemos enfrentado a un escenario de gran inflación que ha significado el encarecimiento de muchos productos; donde muchas familias se han visto perjudicadas respecto a su poder adquisitivo.
- Idea de negocio fácilmente imitable. Al tratarse de la venta de productos de pastelería, podríamos encontrarnos con que otros competidores entren a la competencia. Pese a que aún existe una demanda insatisfecha; una gran cantidad de otros integrantes en este mercado, podrían afectar nuestras ventas. Por ende, debemos enfocarnos en diferenciarnos y hacernos referentes de la industria y ser reconocidos por nuestra calidad.

Ilustración 20: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

7.7.3. Estrategia de Marketing

La Estrategia escogida y que se presenta en forma natural, es la “Diferenciación” e incluso podríamos catalogarla como “*Estrategia de Enfoque o Especialización*”, debido a que busca satisfacer las necesidades de un público muy específico que son aquellas personas que sufren de alergias alimentarias; las cuales afectan a alrededor de un 5% de la población.

También se podría considerar que nuestra “*Estrategia es de crecimiento intensivo*”, a través del Desarrollo de Productos. Si bien, ya existen algunos emprendedores que ofrecen este tipo de preparaciones; aún existe una importante brecha insatisfecha que podemos cubrir. Y si pensamos en la segunda y tercera etapa; solo conocemos a una Cafetería ubicada en la comuna de La Reina, que está enfocada en las personas con alergia alimentaria; por ende, podemos considerar que seríamos unos de los primeros participantes en ingresar en este Mercado en potencial desarrollo.

En el capítulo 8, profundizaremos en el desarrollo de la Estrategia definida, utilizando conceptos y herramientas de la gestión Estratégica.

7.7.4 Marketing Mix

El Marketing Mix, también conocido como las 4P del Marketing, se refiere a la interacción que debe existir entre las 4 variables (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para tener éxito en nuestro Proyecto.

Ilustración 21: Marketing Mix o las 4P del Marketing



Fuente: Blog Pixel creativo.

Este modelo, que a pesar de que data de la década del 60, sigue vigente; sin embargo se han ido agregando nuevas variables; las que no analizaremos en esta oportunidad.

- **Producto:** Nuestra propuesta es ofrecer productos de pastelería, preparados con ingredientes naturales, idealmente orgánicos y que sean aquellos que no son considerados como alérgenos para ciertas patologías o alergias alimentarias.

Sin embargo, no nos limitaremos a este público, sino que también buscaremos satisfacer la demanda de las personas celíacas, veganas y aquellas que buscan una dieta saludable.

- **Precio:** Esta será la variable más sensible del proyecto; debido a que nuestros productos serán de un precio más elevado que el de las preparaciones tradicionales de pastelería; ya que los ingredientes utilizados son significativamente más costosos y escasos que los tradicionales. Se debe buscar a los proveedores más convenientes en cuanto a precio y calidad; para lograr obtener precios competitivos en nuestro Proyecto. Sin embargo, al tratarse de un segmento muy específico y que sufren de un problema de salud, e incluso en algunos casos, puede provocar afectación emocional por parte de las madres; es por esto, que eventualmente los clientes estarán dispuestos a pagar por ese valor agregado.
- **Plaza:** La distribución y forma de entregar nuestros productos será de 3 formas principalmente y dependerán de la etapa en que se encuentre el Proyecto.
 - Primera etapa; se realizará el envío de los productos a través de nuestros propios colaboradores y/o a través de los conductores de las aplicaciones de delivery o de emprendedores dedicados a este rubro. El encargo de los productos será a través de RR.SS. y a través de una página web.
 - Segunda etapa; los productos se podrán adquirir directamente o retirar en un local establecido (Pastelería). Además de los envíos a domicilio.
 - Tercera etapa: Los productos se ofrecerán de manera presencial en una Cafetería, especialmente dedicada a las personas con alergias alimentarias o personas que gustan de la alimentación saludable.

Las 3 etapas son complementarias entre sí.

- **Promoción:** La principal fuente de publicidad y difusión serán las RR.SS.; en especial Instagram; que es una red social muy utilizada por emprendedores y donde gracias a las recomendaciones de la misma aplicación se puede

llegar a un gran número de potenciales clientes y donde interactúan verdaderas comunidades con intereses en común.

7.8. Consideraciones para el uso de RR.SS. y la página web:

La importancia del buen uso y sacarle provecho a las RR.SS. y a la página web es fundamental para el éxito de nuestro proyecto. Las RR.SS. son en la actualidad, el principal medio de interacción entre los clientes en este tipo de negocios, en especial, durante la etapa inicial. Algunos de los aspectos que explican esta relevancia son:

- Los clientes antes de comprar por primera vez, muchas veces preguntan y sienten cercanía o confianza si el emprendedor les responde con amabilidad, en forma oportuna y sincera.
- Otro aspecto relevante, es que al estar inmerso en el ambiente de las RR.SS. en un determinado campo o área de interés, vamos conociendo los cambios en los gustos y preferencias de las personas, así como también las nuevas tendencias, nos podemos ir preparando y adaptarnos a estos nuevos desafíos.
- Actualmente si un nuevo negocio no tiene página web o RR.SS. no existe; hay muchos estudios que concuerdan con esta aseveración. Si bien hace unos años atrás, un restaurant o tienda podía subsistir por su prestigio o tradición familiar; ahora esto es impracticable para un nuevo negocio. La forma más utilizada para buscar comentarios o referencias es a través de internet, ya sea en foros, páginas webs o en las aplicaciones de RR.SS.
- Las RR.SS. de un emprendedor o negocio deben ser atractivas para sus clientes y esto se puede presentar desde distintas formas, tales como:
 - Actividad permanente de generación de contenido para los seguidores de la página (Entregar información útil, tips sobre aspectos relacionados al rubro del negocio, ir promocionando y presentando los nuevos productos, difundir noticias atinentes del interés común de los usuarios, realizar concursos o promociones, etc.)
 - Presentar entrega de contenido de carácter serio o relevante para los usuarios, pero un formato más divertido o atractivo para los seguidores.

La página web y las RR.SS. son complementarias entre sí. Es decir, las 2 son importantes y tienen que funcionar linkeadas entre sí. Desde la página web tiene que existir un enlace claramente visible hacia nuestras RR.SS. y viceversa también. El carro de venta se realizará desde la página web.

A continuación se presenta un listado con las principales ventajas y desventajas de cada una de ellas enfocadas para este proyecto en particular.

7.8.1 Página web

Ventajas:

- Información detallada, descripción del producto
- Se puede implementar un sistema de control de inventario automático, pero que también pueda ser editado en tiempo oportuno por los administradores de la página web de forma manual. Esto permite contar con el control de la disponibilidad y stock de productos.
- Posibilidad de pago con tarjeta de débito, crédito y/o aplicaciones de pago.
- Mayor confianza en el emprendimiento. Una página web le da mayor seguridad a los clientes, respecto a otros emprendedores que no la tengan.

Desventajas:

- Requiere de un monitoreo permanente del stock disponible de productos e ir verificando la existencia real en los lugares de almacenamiento de los productos.
- En algunas ocasiones, una mala experiencia en una página web, hace que el cliente pierda interés en ese emprendedor o empresa y priorice comprar en otra parte “que le funcione”.

7.8.2 Redes Sociales

Ventajas:

- Mayor cercanía y relación con los clientes
- Empatía con las afecciones alimentarias.
- Círculo de confianza
- Preguntas directas y con mayor cercanía.
- Facilidad de generar y transmitir contenido que llega a los seguidores y que genera interés por la marca y productos.

Desventajas:

- Mucho desgaste o esfuerzo en resolver dudas y explicaciones, no siempre se concretan las ventas. (Solo se concreta una parte de las ventas por los interesados Menor al 25%)
- Al tener solo la opción de pagos mediante transferencias, se pierden las compras de las personas que solo ocupan tarjetas o aplicaciones de pago.
- Existen personas que han sido estafadas por “supuestos emprendedores de Instagram” y pierden la confianza en esta forma de efectuar transacciones.

Ilustración 22: Interconexión entre Redes Sociales



Fuente: <https://carbollar.com/por-que-usamos-las-redes-sociales>

7.9. Localización del Proyecto

Tal como hemos mencionado anteriormente, el proyecto se desarrollará en tres (03) etapas sucesivas y complementarias. Cada una tendrá su propia localización.

El detalle de las consideraciones y elección de los locales más idóneos se encuentran en el Anexo D. De todas formas se presenta un resumen de las localizaciones escogidas en la siguiente tabla:

Tabla 5: Localización del proyecto en sus 3 etapas

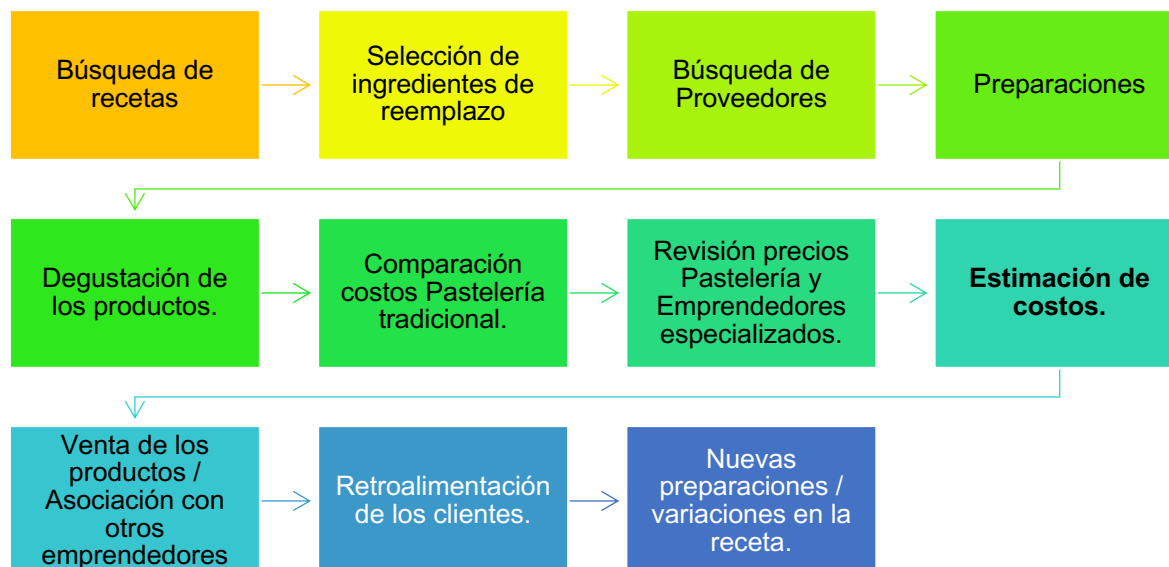
Etapas	Lugar	Observaciones
1ª Etapa (Ventas por RRSS y página web)	Domicilio de los emprendedores	Las preparaciones se realizarán en el mismo domicilio de los emprendedores del Proyecto. La distribución se realizará con aplicaciones de delivery y retiro en domicilio.
2ª Etapa Local comercial (Pastelería)	Local comercial ubicado en el Pueblito del Inglés (Vitacura)	Se escogió este lugar por su ubicación, intersección de las Avenidas Manquehue y Vitacura. Cercano a centros médicos, locales comerciales dedicados a bebés y niños, etc.. Valor mensual de arriendo \$800.000.
3ª Etapa Cafetería	Local ubicado en Barrio Italia.	Sector reconocido como un barrio gastronómico. Cuenta con bastante movimiento de personas, especialmente fines de semana. Existen otros restaurantes que venden comida saludable. Valor mensual de arriendo \$950.000 + pago inicial de \$9.900.000 concepto de llave en mano.

Fuente: Elaboración propia

7.10. Proceso productivo y Estimación de costos.

Para efectuar una estimación de los costos de las preparaciones de cada producto a ofrecer, se utilizará el siguiente procedimiento, el cual se irá adaptando y actualizando de acuerdo a la experiencia que se vaya obteniendo y acumulando durante el desarrollo de la planificación.

Ilustración 23: Proceso productivo y estimación de costos



Fuente: Elaboración propia

1. Búsqueda de recetas

En este paso, se buscarán distintas preparaciones de productos de pastelería que nos parezcan adecuadas y atractivas para nuestros potenciales clientes. La búsqueda incluye: Preparaciones tradicionales, preparaciones para personas con alergias alimentarias y para personas con intolerancia al gluten o también para aquellos que llevan una dieta vegana o buscan comida saludable. Inicialmente serán productos de pastelería; pero ya en la tercera etapa, incluirán preparaciones saladas (Sándwiches, entre otros).

2. Selección de ingredientes de reemplazo

Tal como se señaló, dentro de las recetas disponibles existirán preparaciones tradicionales; por ende en estos casos, se buscarán los ingredientes más adecuados para efectuar el reemplazo de los alimentos alérgenos, por aquellos que puedan consumir nuestros clientes.

3. Búsqueda de Proveedores

Una vez definidos los productos e ingredientes a utilizar, se buscarán los proveedores más adecuados para la adquisición de nuestros ingredientes, bajo las siguientes consideraciones, en orden prioritario y secuencial:

- Calidad de los productos.
- Disponibilidad y stock de los ingredientes.
- Certificación o posibilidad de dar trazabilidad del origen de los productos (Para evitar cualquier tipo de reacción alérgica por parte de los consumidores).
- Precio; se optará por el proveedor que cumpla con las condiciones anteriores y que ofrezca el precio más conveniente (Teniendo presente de que no existen demasiadas opciones en el Mercado).

4. Preparaciones de las recetas con ingredientes de reemplazo.

Tras la modificación de las recetas, se efectuará el testeo de los productos, cabe mencionar, que el reemplazo no es una fórmula matemática o química, por ende pueden haber diferencias en la consistencia, textura y/o sabor. Por lo que se tendrá que ir probando hasta llegar al producto deseado.

5. Degustación de los productos.

Se efectuará una degustación de los productos a un público definido y de confianza, antes de ofrecerlo a los clientes nuevos y que son parte del segmento al que se quiere apuntar.

6. Comparación con costos de elaboración de Pastelería tradicional.

Se efectuará una comparación de los costos de los ingredientes de la pastelería tradicional v/s los productos especiales para personas con limitaciones de consumo de todo tipo de productos.

7. Revisión (Muestreo) de precios promedio de la Pastelería tradicional y de otros emprendedores especializados en el mismo público objetivo.

Se revisarán los precios que cobran en la Pastelería tradicional para algunos productos similares a los que ofreceremos (Torta, muffins, queques y galletas). Haremos lo mismo, monitoreando los precios cobrados por emprendedores enfocados en las personas con alergias alimentarias o restricciones alimenticias (Nuestros competidores).

8. Estimación y asignación de costos.

Una vez que ya conocemos el grado de aceptación de nuestras preparaciones, podemos calcular los costos de cada producto. A partir de este momento y comparando los costos y precios que cobran en la Pastelería tradicional y de emprendedores especializados, podemos fijar los precios de nuestros productos.

9. Venta de los productos / Asociación con otros emprendedores.

Se ofrecerán las preparaciones al Mercado, haciendo énfasis en nuestro público objetivo a través de nuestros distintos canales de ventas.

Por otro lado; existe la posibilidad de generar acuerdos de mutua colaboración con aquellos emprendedores que solo realicen ventas por encargo. La propuesta sería ofrecer la entrega y promoción de sus productos en nuestros locales; siempre y cuando mantengan los estándares de calidad que fijaremos ambas partes. Antes de ofrecer sus productos al mercado; deberán pasar por un riguroso examen de calidad en cuanto a sabor, consistencia y trazabilidad de los ingredientes utilizados. Así como también, cumplir con los estándares requeridos para la manipulación de alimentos.

Las ventajas de la asociación serían las siguientes:

- Complementamos nuestra oferta de productos.
- En caso de cualquier problema, tenemos la opción de dejar sin efecto el acuerdo y continuar cada uno por su propia cuenta.
- Para los emprendedores, les significa ampliar su rango de acción a otros comunas que habitualmente no eran su público objetivo.

10. Retroalimentación de los clientes.

Se efectuarán encuestas o entrevistas a nuestros clientes, para conocer su opinión acerca de nuestros productos; evaluar opciones de mejoras, conocer

su interés por nuevas preparaciones o variaciones de las preparaciones ya ofrecidas o así como también recibir pedidos customizados de nuestros productos.

11. Nuevas preparaciones / variaciones en las recetas.

Después de conocer las opiniones e interés por parte de nuestros clientes respecto a nuestros productos, estaremos en condiciones de comenzar la búsqueda de nuevos productos a ofrecer e ir experimentando con nuevas preparaciones.

7.10.1 Estimación de costos generales de preparaciones

Para estimar en forma general los costos de las preparaciones, se utilizará la siguiente metodología:

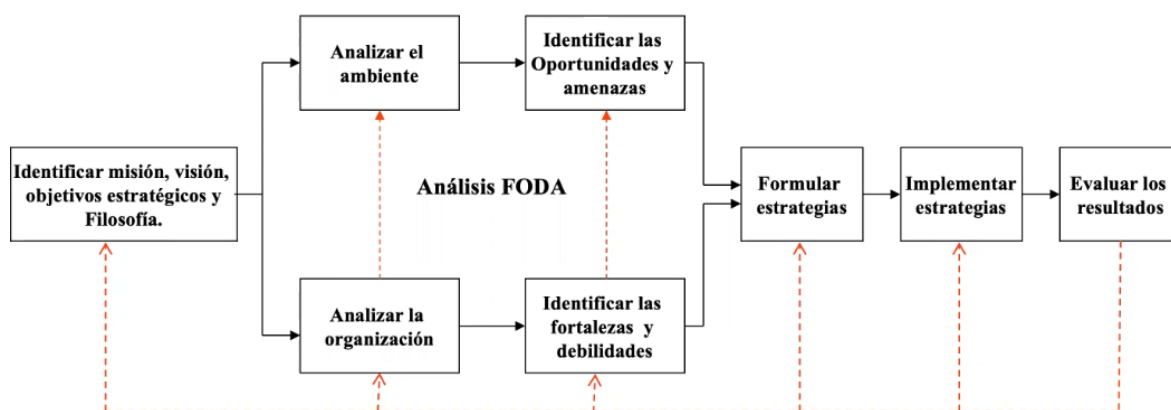
1. Se elegirán 4 productos que posteriormente se ofrecerán y comercializarán a través de RR.SS. y página web. Estos serán:
 - Torta de zanahoria
 - Queque
 - Muffins
 - Galletas
2. Se calcularán los costos de los ingredientes para preparar estos productos, bajo 1 receta conocida apta para personas con restricciones alimentarias.
3. Para calcular los precios de los costos, se considerarán los precios de los ingredientes comprados en el mismo lugar. Para mayor precisión, se podría efectuar el mismo proceso en 3 o 4 lugares diferentes. Posteriormente se promediarán los costos totales.
El detalle de los cálculos se presenta en Anexo A – “Análisis de precios.”
4. Una vez calculados los costos de cada producto (Los de las preparaciones tradicionales v/s las preparaciones aptas para alergias), estimaremos el porcentaje de diferencia entre ambos y promediaremos los resultados (Se busca una estimación general de las diferencias entre ambos tipos de productos); se establecerá este resultado como referencia para futuras estimaciones de costos. Además de estas consideraciones, debemos tener presentes, los gastos básicos, pagos de colaboradores, etc..

8. RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos del estudio de Mercado, análisis del micro y macroentorno, análisis interno del Proyecto; revisión conceptual del modelo de Negocio, Plan de Marketing; Evaluación financiera, etc.. Los cuales fueron obtenidos a través del proceso metodológico explicado en el capítulo anterior.

Para apoyar la entrega de resultados utilizaremos como referencia el proceso utilizado en Gestión Estratégica y que se puede ver graficado a continuación:

Ilustración 24: Esquema del proceso de Gestión Estratégica.



Fuente: Apuntes clases de Gestión Estratégica ICV – USM

8.1 Definición de la Misión, Visión y Valores del Proyecto.

Con el propósito de efectuar una clara imagen de que es lo que queremos lograr y proyectar respecto a nuestro negocio de Cafetería y venta de productos de pastelería; nos guiaremos por los siguientes conceptos:

8.1.1 Misión

Ofrecer productos de pastelería de excelente calidad, especialmente elaborados con los ingredientes adecuados para el consumo de personas con alergias alimentarias con total seguridad y confianza.

8.1.2 Visión

Ser reconocida como una Cafetería especialmente dedicada para personas con alergias alimentarias; ofreciendo productos de excelente calidad y saludables. Entregar un ambiente grato y familiar, donde se puede disfrutar con total tranquilidad.

8.1.3 Valores

- **Compromiso con la Calidad.** Tanto en la atención, preparación de productos y cumplir con las expectativas y requerimientos de nuestros clientes.
- **Responsabilidad en la elaboración de nuestros productos.** Conocemos en carne propia las complicaciones que provocan las alergias alimentarias en nuestros seres queridos. Es por esto, que nos tomamos muy en serio, la búsqueda y selección de los ingredientes utilizados en nuestras preparaciones.
- **Sustentabilidad.** Los ingredientes seleccionados son de origen natural y orgánico; no utilizaremos productos procesados o que pudiesen poner en riesgo la salud de nuestros clientes. Buscamos ser un alivio para el sector de la Sociedad que sufre de este tipo de complicaciones de salud y entregarles productos nutritivos y que les generen placer y seguridad al momento de consumirlos. Los envases serán de material biodegradable y reutilizaremos todos aquellos elementos que sea posible.
- **Enfoque familiar.** Nuestro público objetivo son las familias, queremos ofrecerles un lugar de tranquilidad, distintas opciones de alimentos para todos los gustos; pero preparados con ingredientes que sean aptos para cada uno de ellos.

8.2 Resultados del Análisis FODA

En el capítulo anterior mencionamos la importancia y sencillez de realizar un análisis utilizando la matriz FODA, realizamos un listado de cada uno de los componentes de la matriz y una descripción de cada uno.

A continuación, podemos observar en forma gráfica los resultados del análisis realizado.

Ilustración 13: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

8.3 Propuesta de Estrategia / Modelo de Negocio

En el capítulo anterior, señalamos que la Estrategia más ad-hoc para este tipo de Proyecto es “de Crecimiento” (El proyecto se planifica para desarrollarse en Etapas de expansión acumulativas y busca ir adquiriendo un público más amplio a través de distintos canales de venta) y “de Diferenciación” (Nos centraremos en un público específico de la Sociedad que presenta una oferta muy limitada del producto que ofrecemos).

El objetivo del Proyecto es ofrecer productos de pastelería de muy buena calidad, saludables; pero que sean preparados con ingredientes especiales que sean aptos para personas que presentan Alergias alimentarias.

Con este objetivo en mente y en concordancia con lo expresado en el capítulo anterior; nuestra Estrategia principal será cumplir con el proceso de elaboración de la mejor forma posible, de manera tal; de llegar a ser reconocidos como los mejores en este tipo de productos. En forma paralela, debemos esforzarnos y aprovechar de la forma más eficiente posible; el uso de RR.SS. y la página web para llegar a nuestros clientes y hacernos conocidos ante ellos. Que una vez que prueben

nuestros productos; quieran seguir consumiéndolos y que nos recomienden con otros potenciales clientes del Segmento.

8.3.1 Siguiendo pasos

Una vez dominado el negocio a través de las ventas en RR.SS. y página web; pasaremos a la venta en un local físico (Pastelería) y posteriormente a la instalación de la Cafetería; donde se incorporarán nuevos productos; tales como sándwiches, pizzas u otros similares; manteniendo el distintivo de productos aptos para personas con alergias o restricciones alimentarias.

8.3.2 Elección del café

Cuando contemos con el local físico (Pastelería) y posteriormente la Cafetería como tal; no podemos descuidar un aspecto importante que será: ¿Qué tipo de café o infusiones ofreceremos?. Los cuales son productos complementarios de nuestra propuesta principal (Productos de pastelería); pero que son absolutamente necesarios de contar en un local de este tipo.

Una Cafetería debe tener como rasgo característico o distintivo el café que ofrece a sus clientes. Es por esta razón, que se realiza la búsqueda de qué tipo o marca de café se va a ofrecer a los clientes. Dentro de las opciones revisadas, decidimos escoger el café Marley; por las siguientes razones:

- **Es orgánico.** Lo que significa que está alineado con los valores y filosofía del proyecto. Además, que no utilizan pesticidas, herbicidas ni fertilizantes artificiales en su proceso de elaboración. Lo que lo hace más saludable que otras opciones que no cuentan con las mismas características.
- **Los valores declarados** por Marley Coffee son: Unidad, Amor, Familia y Sustentabilidad. Los cuáles coincidentemente son prácticamente los mismos que motivan nuestro proyecto y por ende se produce un calce casi perfecto en nuestra forma de querer enfrentar nuestros negocios.
- La empresa Marley Coffee tiene su origen en Jamaica y desde el año 2012 comienza su internalización en nuestro país y ganando adeptos día a día. A contar del año 2017, Comercial Dicalla logró adjudicarse los **derechos de distribución en Latinoamérica** por 20 años. Este es un factor muy importante, porque nos permite relacionarnos directamente con ellos y negociar en Chile los acuerdos con la empresa.
- Tienen **distintas variedades de café y de té**; lo que lo hace una propuesta ideal para nuestro proyecto.

8.4 Plan de implementación de la Estrategia

Para llevar a la realidad todas las ideas y conceptos planteados en los capítulos anteriores, se definirá la siguiente planificación de implementación de nuestro Proyecto.

Paso a paso:

1. Creación de una cuenta de Instagram de nuestro emprendimiento.

Antes de comenzar a ofrecer nuestros productos, crearemos una cuenta de Instagram de nuestro emprendimiento. Donde no sólo se ofrezcan directamente los productos; sino que se entregue información acerca de las Alergias Alimentarias, recomendaciones, compartir experiencias; etc.. La idea es formar una comunidad y participar activamente con otras personas y comunidades relacionadas a las Alergias alimentarias y a este tipo de productos.

La idea es alcanzar un cierto grado de reconocimiento, tener una participación constante e importante en la Comunidad.

El Instagram de la empresa es un activo sumamente importante y se debe considerar y mantener en forma permanente lo siguiente:

- a. Participación en las RR.SS. de forma diaria; si bien no es necesario generar nuestro propio contenido; al menos debemos comentar, participar o republicar temas relevantes para la Comunidad.
- b. Monitorear las tendencias, cambios en los gustos y preferencias de los clientes, etc..
- c. Realizar concursos, promociones y actividades que realcen el interés por seguirnos y participar junto a nosotros.
- d. El contenido debe ser en un formato atractivo, divertido, pero que denote que es un tema serio y lo que se entrega es un tema serio y que se ha verificado la información o que es certera y confiable.

2. Definir las Preparaciones a ofrecer.

- a. Buscar recetas de productos que puedan ser atractivos para nuestros clientes. Las recetas pueden ser directamente diseñadas para personas con APLV o AMM. Pero también pueden ser recetas tradicionales que se deben modificar con ingredientes de reemplazo aptos para el consumo de nuestros clientes.
- b. Antes de ofrecerlas al público, deberemos testearlas con personas de nuestra confianza y que nos puedan realizar la crítica que corresponda, recomendaciones, etc..

3. Ofrecer nuestros productos.

Después de tener en funcionamiento nuestro Instagram y haber alcanzado un número considerable de seguidores y ser parte de la comunidad de personas con alergias alimentarias; estaremos en condiciones de ofrecer

nuestros productos; ya sea a través de un stock definido o a través de encargos de nuestros clientes.

4. Creación de página web.

Una vez alcanzada la participación deseada en Instagram, podemos comenzar con otras RR.SS. (Facebook, WhatsApp, etc.) y contrataremos a un especialista para diseñar la página web del emprendimiento con carrito de compra para realizar las ventas a través de este canal.

Las RR.SS. y la página web deben estar linkeadas desde ambos sentidos para ejecutar las compras por parte de nuestros clientes.

5. Contratación de colaboradores adicionales.

Una vez que la demanda de productos alcance un número de pedidos en que ya no podamos hacernos cargo personalmente, iremos contratando colaboradores adicionales. A los cuáles se les incluirá a un programa de entrenamiento donde se les enseñe acerca de las implicancias de los productos alérgenos, la manipulación de alimentos, la trazabilidad de los ingredientes, el trato hacia nuestros clientes, etc..

El propósito es que todos nuestros colaboradores alcancen un cierto estándar característico y que refleje los valores de la empresa.

Este paso, se realizará todas las veces que se contraten nuevos colaboradores.

6. Instalación de local de Pastelería.

Una vez dominado el proceso de ventas a través de RR.SS. y página web y haber alcanzado un número importante de clientes. Pasaremos al siguiente paso que será la instalación de local comercial para venta presencial y entrega de pedidos de productos de pastelería.

Se evaluará cual será la locación más conveniente. Hasta el momento se tiene escogido el sector del Pueblito del Inglés en Vitacura.

Además tendremos disponible una máquina de café Marley.

En esta etapa, se puede evaluar, la opción de generar acuerdos con otros emprendedores del rubro (Los cuales deben estar al mismo nivel de calidad que nuestros productos) Para ofrecer y entregar sus productos en nuestra tienda; obviamente captando un porcentaje de las ventas por parte nuestra.

7. Instalación de Cafetería

Este es el paso final del proyecto y la culminación con éxito del proceso. Si se llega a esta etapa quiere decir que las anteriores fueron exitosas. Es la oportunidad para consagrarse; que nos reconozcan como los referentes en la elaboración de productos de pastelería apta para personas con alergias alimentarias. Entregando productos saludables y de muy buena calidad y sabor.

En este momento se debe realizar un importante inversión para:

- Remodelar y/o ambientar el local de acuerdo con nuestro gusto y requerimientos.
- Compra de estantería, máquinas e implementos para poner en funcionamiento la Cafetería.
- Contratación de colaboradores adicionales.
- Arriendo del local y pago inicial.
- Permisos municipales, Ministerio de Salud, etc.

8. Revisión permanente de la Estrategia, funcionamiento y Autoevaluación

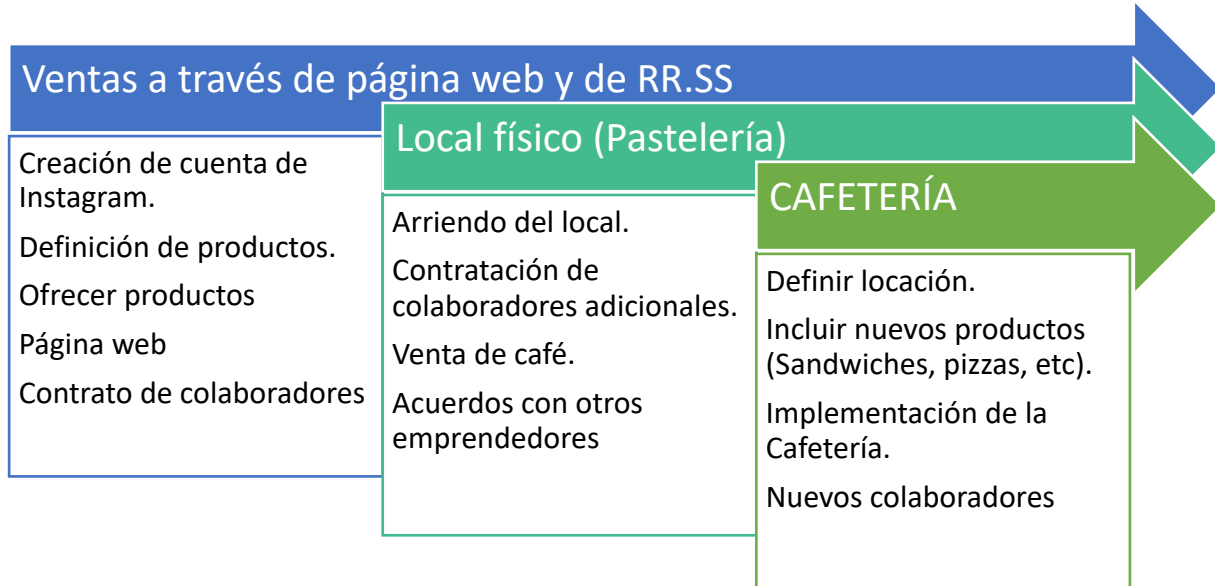
Durante todo el proceso de desarrollo del Proyecto, se irán revisando el nivel de cumplimiento de la planificación y evaluar si nuestras ideas originales siguen siendo aplicables o se tiene que efectuar una revisión o actualización de nuestro plan.

Aunque nos veamos enfrentados a muy buenos resultados; siempre debemos mantenernos en autoevaluación e ir reconociendo falencias e ir solucionándolas con la debida rapidez y prioridad de acuerdo al caso.

Otro aspecto muy importante; es que en forma permanente debemos preocuparnos del funcionamiento, capacitación y forma de prestar el servicio por parte de nuestros colaboradores. Inculcarles los valores de la empresa; la importancia del tratamiento de los ingredientes y preparaciones; sobre todo para nuestro público que requiere de mayor cuidado que el público tradicional.

A continuación se muestra en forma gráfica la planificación que queremos seguir durante el desarrollo del Proyecto.

Ilustración 25: Planificación de canales de venta



Fuente: Elaboración propia

8.5. Resultados de la Evaluación Financiera

La evaluación financiera se realiza en base a varios supuestos, tanto de carácter económico, como de funcionamiento y administración del negocio.

Los aspectos financieros van relacionados con: Los elementos y equipamiento necesario para el funcionamiento del proyecto (Inversión inicial); las proyecciones de los costos de las preparaciones (Dada por la mano de obra, precio de los ingredientes, etc.) y una adecuada estimación de los gastos operacionales y gastos básicos); una proyección realista de la demanda de nuestros productos (Calculada por la cantidad proporcional de personas con alergia alimentaria de nuestro público de interés y de los resultados del Estudio cuantitativo y cualitativo realizado, además de estudios externos relacionados y aplicables al Proyecto).

Tras haber realizado la Evaluación financiera, cuyo detalle se desarrolla en el Anexo E del presente TDT; nos encontramos en condiciones de presentar los siguientes resultados:

8.5.1. Rentabilidad y viabilidad del Proyecto.

La proyección y evaluación financiera de los flujos de caja durante los primeros 7 años de funcionamiento nos permite obtener el VAN y TIR con resultados de:

- Un VAN de \$239.004.867; esto quiere decir que el proyecto generará un retorno mayor que el costo del capital; se recupera la inversión inicial en cada

una de las etapas y por ende arrojará beneficios económicos a los emprendedores del Proyecto.

- La TIR es 338%; es un valor mayor que la Tasa de Descuento por el método CAPM (Calculada en 18,27%); y esto quiere decir que el proyecto es rentable.

Con estos resultados podemos señalar que el Proyecto es viable, factible de realizar y económicamente conveniente. Todo lo anterior, siempre y cuando se cumplan los supuestos considerados y las proyecciones sean relativamente cercanas a la realidad.

Tabla 6: Proyección de Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos		38.280.000	57.360.000	181.740.000	248.520.000	481.812.000	580.932.000	685.864.320
Costos Operacionales Variables		-14.112.000	-21.168.000	-67.044.000	-91.740.000	-186.916.800	-225.550.800	-266.332.128
Costos Operacionales Fijos		-11.160.000	-11.718.000	-50.343.900	-52.861.095	-161.154.150	-169.211.857	-177.672.450
Utilidad Operacional		13.008.000	24.474.000	64.352.100	103.918.905	133.741.050	186.169.343	241.859.742
Depreciación		-1.444.286	-1.444.286	-2.830.000	-1.385.714	-11.079.286	-9.693.571	-9.693.571
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		11.563.714	23.029.714	61.522.100	102.533.191	122.661.765	176.475.771	232.166.170
Impuestos		-2.197.106	-4.375.646	-11.689.199	-19.481.306	-23.305.735	-33.530.397	-44.111.572
Utilidad Despues de Impuestos		9.366.609	18.654.069	49.832.901	83.051.884	99.356.029	142.945.375	188.054.598
Depreciación		1.444.286	1.444.286	2.830.000	1.385.714	11.079.286	9.693.571	9.693.571
Pérdida Ejercicio Anterior			0	0	0	0		0
Inversión Activos Fijos	-4.085.000		-3.650.000		-33.825.000			
Inversión Intangibles	-100.000							
Inversión en Capital de Trabajo								0
Recuperación Capital de Trabajo								0
Valor de Desecho del proyecto								0
Flujo Antes de Financiamiento	-4.185.000	10.810.894	16.448.354	52.662.901	50.612.599	110.435.315	152.638.946	197.748.170
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	-4.185.000	9.140.859	11.759.078	31.833.251	25.867.845	47.723.797	55.772.200	61.092.837
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	-4.185.000	4.955.859	16.714.937	48.548.188	74.416.033	122.139.830	177.912.030	239.004.867
Tasa de Descuento	18,27%							
VAN	239.004.867							
TIR	338%							

Fuente: Elaboración propia

9. RESULTADOS GENERALES

En este capítulo se presentan los resultados generales tras haber realizado la investigación del Trabajo de Titulación, en las diferentes etapas de éste y también tras haber analizado la factibilidad y conveniencia de la realización del Proyecto, mediante la evaluación financiera del proyecto.

1. Existe un sector del público consumidor de productos de pastelería que no cuenta con suficiente oferta ni variedad de productos para su consumo. Este segmento son las personas con alergia alimentaria, principalmente las madres de niños con esta afección en etapa de lactancia.
2. Al realizar el Proyecto en 3 etapas, los montos de inversión inicial para cada etapa son bajos respecto a las utilidades recibidas de la etapa anterior. Por ende, es una ventaja y conveniencia el realizarlo de esta forma, debido a que al no considerar créditos de consumo para financiar estas inversiones, se maximizan los beneficios económicos. Para el caso de la primera etapa, la inversión inicial es relativamente baja (Alrededor de \$4.085.000) y será costeadada por los emprendedores, a partir de sus ahorros y/o ingresos adicionales.
3. Considerando que la inversión inicial de la primera etapa es de 4.085.000 y la proyección del balance final durante el primer año asciende a \$5.466.783; podemos señalar que la inversión se recupera durante el primer año de operación, siempre y cuando se cumplan las proyecciones de costos de producción, gastos operativas y las ventas esperadas. Una situación similar ocurre para los casos de las inversiones iniciales de las siguientes etapas (La inversión de cada etapa se recupera dentro del período de evaluación del Proyecto, que en este caso fueron 7 años en total).
4. En base a lo mencionado en el párrafo anterior, podemos señalar que realizar el proyecto en etapas de crecimiento o expansión, ayuda a disminuir el riesgo, evita el financiamiento a través de deuda y mejora la evaluación financiera total del proyecto.
5. Es importante para el éxito de este proyecto y otros similares, mantenerse al tanto de las tendencias y gustos de los consumidores; debido a que pueden surgir tendencias distintas de alimentación que pudiesen ser similares o atingentes a los nuevos públicos objetivos que vayan surgiendo, pero que estén alineados a los valores y espíritu del Proyecto.
6. Por otro lado, el uso de RR.SS. y de una página web es fundamental en el escenario actual de los consumidores. Del mismo modo el uso de distintos medios de pagos es fundamental, actualmente son muy pocas las transacciones que se realizan con dinero en efectivo; por lo que desde el

primer momento se debe contar con aplicaciones o la opción de pago con tarjetas de débito o crédito, billeteras digitales y estar atentos a los nuevos medios de pago que vayan surgiendo y que sean aplicables para nuestro negocio.

7. En cuanto al proyecto en sí, nuestro Core business es elaborar productos de muy buena calidad y que sean 100% aptos para el consumo de las personas que presentan alguna alergia a algún ingrediente en particular. Este aspecto requiere de mucho cuidado y rigurosidad durante todo el proceso productivo y cualquier descuido sería muy perjudicial para nuestra reputación y confianza por parte de nuestros clientes.
8. Respecto a la Evaluación Financiera, se llegó a determinar que el Proyecto es factible y económicamente conveniente de realizar. Cabe mencionar que al realizarlo en 3 etapas, es necesario realizar inversiones importantes en 3 ocasiones, sin embargo por las características de la planificación financiera, no es necesario endeudarse y la inversión se recupera dentro del período de 7 años que corresponde a la evaluación realizada a través de la proyección de flujos de caja.
9. Respecto a los indicadores que respalden la Evaluación financiera realizada, tenemos que el VAN del proyecto corresponde a \$239.004.867; esto quiere decir que el proyecto generará un retorno mayor que el costo del capital; por ende arrojará beneficios económicos a los emprendedores o inversionistas del Proyecto. La TIR es 338%; es un valor mayor que la Tasa de Descuento calculada por el método CAPM (18,27%); y esto quiere decir que el proyecto es rentable.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES APLICADAS

En este capítulo se presentan conclusiones y recomendaciones detectadas tras la realización del desarrollo del Plan de Negocio, el cual fue sufriendo pequeñas modificaciones y/o actualizaciones a medida que se iba avanzando e iban surgiendo hallazgos.

Conclusiones:

1. Si bien el público objetivo serán las personas con Alergias Alimentarias, las cuales se estima afectan entre el 4% al 6% de la población, en especial a niños menores de 3 años. También existe otro segmento de la población en la que se podría incorporar en el Proyecto; éstas son, las personas con enfermedad celíaca, la cual se estima afecta al 1% de la población general y no solo a niños.
2. La alimentación saludable, es una tendencia que cada vez va adquiriendo más adeptos y mayor promoción en todos los niveles y canales de comunicación, debido a que se la relaciona como la principal medida para evitar enfermedades como la diabetes, hipertensión y la obesidad. En este sentido ofrecer productos de pastelería saludables, podría convertirse en un producto valorado por el público en general. Por ende, al momento de implementar el Proyecto, se hará especial énfasis en promocionar esta característica de nuestros productos.
3. Otro segmento de la población a la que podría interesarle nuestro Proyecto, son las personas que llevan una dieta vegana; debido a que las preparaciones ofrecidas, casi en su totalidad, ocuparán ingredientes aptos para veganos. O en su defecto, se puede realizar una línea enfocada en este público consumidor.
4. Respecto a la conveniencia, viabilidad y factibilidad del Proyecto; podemos señalar lo siguiente:
 - a. Tras realizar la Evaluación Financiera de éste, se llegó a determinar que el Proyecto sería rentable, la inversión inicial se recupera dentro de los períodos de desarrollo de cada etapa.
 - b. Si se da cumplimiento a las consideraciones y propuestas de implementación para el Modelo de Negocio, el Proyecto sería conveniente de realizar y viable de materializar en las 3 etapas de crecimiento propuestas.

Recomendaciones:

Después de haber realizado el Análisis de los factores internos y externos del Proyecto, su evaluación financiera y haber definido una Estrategia de implementación; podemos señalar las siguientes recomendaciones:

1. Comenzar lo antes posible con el Proyecto, debido a que el Mercado aún no cuenta con muchos oferentes y existe una demanda potencial de personas que buscan este tipo de productos. Además, se pudo constatar de que algunas grandes cadenas de Cafeterías, ya están comenzando a mostrar interés por ofrecer opciones más saludables e incluso productos aptos para personas con alergia al gluten o a las Alergias Alimentarias.

2. Tal como se mencionó durante el desarrollo del TDT, actualmente la principal oferta de productos de pastelería apta para las personas con alergias alimentarias; corresponden a los que ofrecen algunos emprendedores a través de RR.SS. y/o páginas web. Se pudo constatar que existen diferencias considerables entre las presentaciones, calidad y bastante variedad de oferta de productos; del mismo modo, la mayoría de ellos, sólo ofrece sus productos por envío o para retirar en sus domicilios. Salvo excepciones, no cuentan con un lugar físico (Tienda) donde puedan mostrar sus productos y realizar la venta directa.

Por ende; se recomienda seleccionar algunos emprendedores que cumplan con la calidad y expectativas compatibles con nuestro estándar; y se les puede ofrecer un acuerdo de cooperación mutua; ofreciendo y entregando sus productos en nuestra tienda. Por otro lado, muchos de ellos, tienen un radio de cobertura geográfica de otras comunas de Santiago, distintas a las de nuestro público objetivo.

Por esta razón, surge la idea de establecer un convenio de alianza estratégica con ellos y ofrecer sus productos en nuestra tienda y de esta forma darles mayor cobertura a ellos y por nuestro lado cobrar un porcentaje de las ventas por nuestro servicio.

3. A futuro, se puede evaluar y considerar la elaboración de pan; el cual es uno de los productos más consumidos en la dieta de los chilenos (85 kilogramos anuales per cápita; Referencia Redbakey); lo que podría significar un gran aumento de las ventas. Lo que si se debe considerar, es que ya hay participantes en este Mercado, especialmente enfocados en las personas celíacas.

Otro aspecto a considerar, es la gran diferencia de precios existente entre la Panadería tradicional y la especial para celíacos.

4. Por otro lado, en cuanto al funcionamiento y administración del negocio se requiere que muchos aspectos ocurran en forma coordinada, permanente y dando cumplimiento a las siguientes consideraciones:
 - Buen uso de RR.SS.

- Productos de buena calidad y confiables.
 - Formación, Supervisión e Instrucción permanente de nuestros colaboradores, transmitiendo el concepto del cuidado de la salud y ser rigurosos en los procesos de elaboración de nuestros productos. Lo que va directamente relacionado al nivel de compromiso, motivación y sentido de pertenencia de nuestros colaboradores.
5. Preocupación por el bienestar y experiencias recibidas por nuestros clientes. Realizar seguimiento de casos de reclamos o problemas sufridos por las compras en cualquiera de nuestros canales (Ventas por encargo, en nuestro local o en la Cafetería). Al respecto debemos considerar los siguientes aspectos:
- Calidad de los productos
 - Cumplimiento de los pedidos (Cantidad, cobros efectuados, etc.)
 - Tiempos de entrega
 - Política de solución de conflictos
 - Entre otros.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Alergia Alimentaria en la Infancia – Dra. Maureen Rossel G., Dra. Magdalena Araya Q – Artículo de la Revista Médica Clínica N° 22 de 2011.
- Guía Clínica 2015 – Búsqueda, Diagnóstico y Tratamiento de la Enfermedad Celíaca. – Subsecretaría de Salud Pública / División de prevención y Control de Enfermedades / Departamento de Ciclo Vital.
- Estilos de Vida Generacionales – Estudio Nielsen noviembre 2015.
- Conscientes: Una mirada al nuevo consumo actual. Agosto 2019, de Acción empresas.
- Guía Clínica Alergia a la Proteína de Leche de Vaca / Ministerio de Salud Chile, 2012.

12. WEBGRAFÍA

- <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>
- <https://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>
- <https://carballar.com/por-que-usamos-las-redes-sociales>
- <https://www.soyceliaconoextraterrestre.com/>
- <https://delivery.tomasmoro.cl/>
- <https://www.losaldes.cl/>
- <https://sancamilo.com/>
- <https://pedidos.castano.cl/>
- <https://decoraciondetortasweb.com/porciones-de-torta/>
- <https://www.mercadosytendencias.cl/columna-de-expertos/las-oportunidades-que-nos-entregan-las-industrias-del-bakery/78/>
- <https://chilesingluten.cl/>
- <https://www.estacionnatural.cl/>
- <https://mercadosilvestre.cl/>
- <https://tremus.cl/>
- <https://enlacocina.telemesa.es/cocina/menaje-de-cocina-para-restaurante/>
- https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- <https://blog.marleycoffee.cl/marley-coffee-continua-consolidando-su-vinculo-y-crecimiento-en-chile/>

13. ANEXOS

Anexo A

Análisis de Precios

El presente anexo corresponde al desarrollo del punto 7.1.7 Análisis de Precios y que forma parte del Estudio de Mercado realizado con la metodología de Evaluación de Proyectos.

A.1. Monitoreo de precios de productos de Pastelería tradicional v/s Pastelería especializada en personas con alergias.

Se realizó un monitoreo de los precios de 4 productos clásicos de Pastelerías tradicionales y también de los productos equivalentes a éstos, ofrecidos por emprendedores dedicados a los clientes con alergias o restricciones alimentarias. Los productos escogidos fueron:

Tabla A.1: Productos seleccionados para monitores de precios.

Producto	Observaciones
Queques	Se obtuvieron los precios promedio de los queques ofrecidos en distintas tiendas. Pese a que existían variedades de los sabores disponibles (Vainilla, chocolate, con arándanos, de yogurt, etc.). No presentaban variaciones considerables de los precios.
Muffins	Misma observación que en los queques (Distinta variedad de sabores, precios muy similares o sin diferencia).
Tortas	Se buscó el producto más característico y de precio promedio dentro de las opciones disponibles en cada local y/o emprendedor seleccionado.
Galletas	Se buscaron las opciones más similares entre las diferentes variantes disponibles en cada Pastelería, de manera tal, que las comparaciones de precios y proporción de cantidades fueran lo más representativas posibles.

Fuente: Elaboración propia

Tras la elección de los productos, se escogieron 4 Panaderías o Pastelerías tradicionales que cuentan con locales en las comunas de interés del Proyecto. Se presenta un cuadro resumen con la información recopilada para el caso de las Pastelerías tradicionales:

Tabla A.2: Precios de Queques y Muffins (Pastelería tradicional)

Queque				
Panadería / Pastelería	Precio	Cant porciones	Precio porción	Observaciones
Lo Saldes	\$ 3.890	5	\$ 778	C/ chips de chocolate, arándano o yogurt
San Camilo	\$ 4.790	6	\$ 798	Pan de Pascua tradicional (500 grs)
Castaño	\$ 3.590	4	\$ 898	Limón, amapola o chips chocolate
Tomas Moro	\$ 6.490	8	\$ 811	
Promedio	\$ 4.690	5,75	\$ 821	Por porción
Muffins				
Panadería / Pastelería	Precio	Cant porciones	Precio porción	Observaciones
Lo Saldes	\$ 1.490	1	\$ 1.490	C/ chips de chocolate, arándano o yogurt
San Camilo	\$ 1.190	1	\$ 1.190	Arándano o Chocolate
Castaño	\$ 1.390	1	\$ 1.390	Arándano o Chocolate o zanahoria o Canela
Tomas Moro	\$ 1.190	1	\$ 1.190	Tradicional
Promedio	\$ 1.315	1	\$ 1.315	C/U

Fuente: Elaboración propia

Tabla A.3: Precios de Tortas y Galletas (Pastelería tradicional)

Torta				
Panadería / Pastelería	Precio	Cant porciones	Precio porción	Observaciones
Lo Saldes	\$ 24.990	15	\$ 1.666	Panqueque chocolate / merengue lúcuma
San Camilo	\$ 16.900	16	\$ 1.056	3 leches / Selva negra / Merengue
Castaño	\$ 14.290	10	\$ 1.429	3 leches / panqueque
Tomas Moro	\$ 37.900	25	\$ 1.516	Merengue / mil hojas
Promedio	\$ 23.520	16,5	\$ 1.417	Por porción
Galletas				
Panadería / Pastelería	Precio	Cant porciones	Precio porción	Observaciones
Lo Saldes	\$ 4.890	15	\$ 326	Surtidas finas
San Camilo	\$ 3.490	16	\$ 218	Surtidas finas
Castaño	\$ 2.590	13	\$ 199	Surtidas finas
Tomas Moro	\$ 4.690	15	\$ 313	Mantequilla y chocolate
Promedio	\$ 3.915	14,75	\$ 264	C/U

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se observa un cuadro resumen con la información recopilada para el caso de los productos ofrecidos por emprendedores que realizan preparaciones aptas para personas con alergias alimentarias:

Tabla A.4: Precios de Queques y Muffins (Emprendedores de productos aptos APLV y AMM)

Queque				
Emprendedor / Pastelería	Precio	Cant porciones	Precio porción	Observaciones
Diet Love	\$ 15.000	10	\$ 1.500	Kuchen frambuesa Sin gluten
Tu bajon apto APLV	\$ 13.000	8	\$ 1.625	Brownie chocolate frutilla / frambuesa
EME pasteleria inclusiva	\$ 16.000	12	\$ 1.333	Tartaleta de frutilla
Dulces APLV	\$ 7.990	6	\$ 1.332	Vainilla / marmoleado / berries
Promedio	\$ 12.998	9	\$ 1.448	Por porción
Muffins				
Emprendedor / Pastelería	Precio	Cant porciones	Precio porción	Observaciones
Diet Love	\$ 1.500	1	\$ 1.500	Vainilla , Chocolate, zanahoria (SIN GLUTEN)
Tu bajon apto APLV	\$ 10.000	6	\$ 1.667	Brownies
EME pasteleria inclusiva	\$ 1.800	1	\$ 1.800	Arándano o Chocolate o zanahoria o Canela
Dulces APLV	\$ 1.500	1	\$ 1.500	Marmoleado / arándanos / chocolate Pedido mínimo 4 unidades
Promedio	\$ 3.700	2,25	\$ 1.617	C/U

Fuente: Elaboración propia

Tabla A.5: Precios de Tortas y Galletas (Emprendedores de productos aptos APLV y AMM)

Torta				
Emprendedor / Pastelería	Precio	Cant porciones	Precio porción	Observaciones
Diet Love	\$ 29.000	10	\$ 2.900	Panqueque / Mil hojas
Tu bajon apto APLV	\$ 30.000	10	\$ 3.000	Bizcocho manjar de coco.
EME pasteleria inclusiva	\$ 31.500	10	\$ 3.150	Torta de hoja s/gluten
Dulces APLV	\$ 46.900	15	\$ 3.127	Merengue / mil hojas
Promedio	\$ 34.350	11,25	\$ 3.044	Por porción
Galletas				
Emprendedor / Pastelería	Precio	Cant porciones	Precio porción	Observaciones
Diet Love	\$ 3.900	6	\$ 650	Chips / frambuesa / mermelada
Tu bajon apto APLV				No tienen galletas en forma habitual.
EME pasteleria inclusiva	\$ 9.500	18	\$ 528	Galletas con relleno de mermelada
Dulces APLV	\$ 13.500	36	\$ 375	Mantequilla y chocolate
Promedio	\$ 8.967	20	\$ 518	C/U

Fuente: Elaboración propia

A contar de la información de las tablas anteriores, podemos efectuar una comparación entre los productos de las Pastelerías tradicionales v/s los Emprendedores especializados:

Tabla A.6: Comparación precios Pastelería tradicional y especializada

Precios por porción			
	Pastelería tradicional	Emprendedores especializados	Diferencia porcentual
Queque	\$ 821	\$ 1.448	76%
Muffins	\$ 1.315	\$ 1.617	23%
Tortas	\$ 1.417	\$ 3.044	115%
Galletas	\$ 264	\$ 518	96%
Promedio			78%

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que los productos que presentan la mayor diferencia de precios son las Tortas, mientras que los presentan la menor diferencia son los Muffins; pero cabe mencionar que los tamaños de los muffins de emprendedores especializados son más pequeños y se acercan más al tamaño de las magdalenas.

De todas formas, podemos destacar, que en promedio el precio de los productos de emprendedores especializados es de un **78% superior** a los precios de la Pastelería tradicional y esto se debe principalmente a los siguientes factores:

- Costos de los ingredientes.
- Mayores precauciones para evitar la contaminación cruzada de alimentos, uso de distintos utensilios, recipientes, etc..
- Menor volumen de preparaciones. El proceso se acerca mucho más a la elaboración artesanal que a la industrial, a diferencia de cómo se trabaja en la Pastelería tradicional.
- Por lo general, en el caso de los Emprendedores especializados, se realizan preparaciones por encargo y no se cuenta con stock permanente de productos, a diferencia de la disponibilidad de los productos de Pastelería tradicional.

A.2. Comparación de precios de ingredientes tradicionales v/s los ingredientes aptos para personas con alergias alimentarias.

A continuación, se efectuará una comparación de precios entre los ingredientes utilizados en la Pastelería tradicional y los productos preparados con ingredientes aptos para personas con restricciones de alimentos.

Cabe mencionar que, para ambos casos, se considerarán los precios al detalle y no al mayor, debido a que solo una vez establecida la demanda real (El negocio en funcionamiento) se pueden establecer la cantidad requerida y de esta forma poder comprar ingredientes por mayor y así reducir gastos.

Para el caso de los costos de ingredientes básicos utilizados en la pastelería tradicional, tenemos la siguiente tabla resumen:

Tabla A.7: Precios ingredientes Pastelería tradicional (Dic. 2022)

INGREDIENTE	Precio x Kg / Litro			
	Lider	Jumbo	Tottus	PROMEDIO
Aceite de Canola	\$ 5.090	4989	\$ 5.790	\$ 5.290
Aceite maravilla	\$ 3.790	3949	\$ 3.200	\$ 3.646
Azucar	\$ 1.290	1399	\$ 1.360	\$ 1.350
Harina de trigo	\$ 1.290	1399	\$ 1.310	\$ 1.333
Huevos	\$ 183	183	\$ 195	\$ 187
Leche	\$ 1.019	1029	\$ 930	\$ 993

Fuente: Elaboración propia

Mientras que para el caso de los costos de ingredientes utilizados en la pastelería para personas con AALM y APLV, tenemos la siguiente tabla resumen:

Tabla A.8: Precios ingredientes Pastelería especializada (Dic. 2022)

iNGREDIENTE	Precio x Kg / Litro				
	Chile sin gluten	Mercado Silvestre	Tremus Market	Estación Natural	PROMEDIO
Almidón de maíz	\$ 5.180		\$ 3.660	\$ 3.980	\$ 4.273
Almidón de mandioca	\$ 5.380		\$ 10.320		\$ 7.850
Goma xántica	\$ 21.933		\$ 18.880	\$ 15.990	\$ 18.934
Harina de almendras		\$ 12.290	\$ 17.240	\$ 15.980	\$ 15.170
Harina de arroz	\$ 3.980	\$ 2.490	\$ 3.780	\$ 2.388	\$ 3.160
Harina de avena		\$ 1.990	\$ 10.720	\$ 9.980	\$ 7.563
Harina de coco		\$ 3.490	\$ 11.700	\$ 10.180	\$ 8.457
Harina de garbanzo	\$ 4.980	\$ 1.990	\$ 5.960	\$ 5.180	\$ 4.528
Harina de linaza	\$ 5.980		\$ 5.080	\$ 7.180	\$ 6.080
Harina de Trigo sarraceno	\$ 10.380	\$ 12.003		\$ 11.980	\$ 11.454
Mix de harinas		\$ 5.580	\$ 4.400	\$ 9.615	\$ 6.532
Leche de almendra	\$ 2.900	\$ 1.990		\$ 4.429	\$ 3.106
Leche de arroz				\$ 1.533	\$ 1.533
Leche de coco	\$ 6.390	\$ 6.475	\$ 9.450	\$ 2.990	\$ 6.326
Polvo de hornear sin gluten	\$ 5.129	\$ 16.348	\$ 11.725	\$ 16.348	\$ 12.388
Reemplazante de huevo		\$ 20.559			\$ 20.559
Stevia natural		\$ 82.250	\$ 197.600	\$ 62.250	\$ 114.033
Tagatosa			\$ 13.780		\$ 13.780

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar una diferencia muy importante entre los precios de los ingredientes tradicionales con los de la pastelería especializada; sin embargo, no se puede efectuar una comparación directa de los costos de preparación; debido a que existen infinidad de combinaciones de recetas y por ende sería muy difícil señalar cual es la proporción referencial para determinar los costos de cada producto tomando como referencia los costos de la Pastelería tradicional.

La solución propuesta para calcular los costos será:

1. Calcular los costos de cada preparación, teniendo definidos los costos promedio de los ingredientes, calcular los gramos o volumen necesario para cada preparación (En base a una receta). Las recetas utilizadas, se presentan en el Anexo C.
2. Calcular los costos básicos (Servicios básicos, arriendo, etc.). Para lo cual se utilizaron las consideraciones señaladas en el Capítulo 7 (Aplicación Metodológica).
3. Pago de los colaboradores, provisiones de sueldos, etc. .
4. Una vez determinado el monto total, se calcula la rentabilidad esperada y de acuerdo al Mercado se asigna el precio de cada producto.

A.3 Costos en ingredientes de las preparaciones aptas para personas con AAM y APLV.

Una vez estimados los costos promedio de los ingredientes utilizados en los productos que queremos ofrecer a nuestros clientes; calcularemos los costos de preparación de los 4 productos escogidos como referencia (Queque, muffin, torta y galletas).

Tabla A.9: Costos de ingredientes para preparación de un queque.

QUEQUE			
Ingredientes	Cant	Precio	Total
130 gr de azúcar	0,13	\$ 1.350	\$ 176
80 gr de almidón de maíz	0,08	\$ 4.273	\$ 342
60 gr de harina de sorgo	0,06	\$ 6.532	\$ 392
25 gr de harina de trigo sarraceno	0,025	\$ 11.454	\$ 286
10 gr de harina de chia	0,01	\$ 4.273	\$ 43
2 gr o 1/2 cdita de goma xantica	0,002	\$ 18.934	\$ 38
10 gr de polvo de hornear	0,01	\$ 8.500	\$ 85
2 huevos	2	\$ 187	\$ 374
130 grs de jugo de naranja (Para APLV)	0,13	\$ 2.500	\$ 325
80 gr de arándanos congelados	0,08	\$ 10.975	\$ 878
1 cda de esencia de vainilla	0,004	\$ 8.790	\$ 35
2 cdas de jugo de limón			\$ 300
Rallado de un limón			200
100 gr de aceite	0,1	\$ 5.290	\$ 529
		Total	\$ 4.002

Fuente: Elaboración propia

Tabla A.10: Costos de ingredientes para preparación de un muffin.

MUFFINS			
Ingredientes	Cant	Precio	Total
150 cc de aceite tolerado	0,15	\$ 5.290	\$ 794
180 grs azúcar de caña orgánica integral	0,18	\$ 2.170	\$ 391
180 grs de harina de trigo o la que ocupes	0,18	\$ 6.532	\$ 1.176
50 cc de leche de arroz o tolerada	0,05	\$ 1.533	\$ 77
180 grs de huevo	4	\$ 190	\$ 760
7 grs de polvo de hornear o bicarbonato	0,07	\$ 8.500	\$ 595
30 grs de cacao en polvo o chips de chocolate	0,03	\$ 7.000	\$ 210
Extracto de vainilla	0,005	\$ 8.790	\$ 44
		Total	\$ 4.045

Fuente: Elaboración propia

Tabla A.11: Costos de ingredientes para preparación de una torta de zanahoria.

TORTA DE ZANAHORIA			
Ingredientes	Cant	Precio	Total
200 gramos de harina de almendras	0,2	\$ 15.170	\$ 3.034
100 gramos de azúcar moreno	0,1	\$ 2.170	\$ 217
4 huevos	2	\$ 190	\$ 380
200 gramos de zanahoria rallada	0,2	\$ 1.000	\$ 200
6 dátiles deshuesados	0,08	\$ 14.000	\$ 1.120
50 gramos de aceite de coco	0,05	\$ 17.000	\$ 850
1 sobre de levadura química sin gluten	0,01	\$ 13.000	\$ 130
50 gramos de nueces	0,05	\$ 11.990	\$ 600
Canela, jengibre y nuez moscada al gusto			\$ 1.500
2 yogurt griego sin lactosa	0,4	\$ 4.188	\$ 1.675
coco rallado	0,025	\$ 8.800	\$ 220
		Total	\$ 9.926

Fuente: Elaboración propia

Tabla A.12: Costos de ingredientes para preparación de galletas

GALLETAS			
Ingredientes	Cant	Precio	Total
80 gr de almidón de maíz	0,08	\$ 4.273	\$ 342
20 gr de fécula de mandioca	0,02	\$ 7.850	\$ 157
60 gr de harina de arroz integral o común.	0,06	\$ 3.160	\$ 190
30 gr de harina de trigo sarraceno	0,03	\$ 11.454	\$ 344
5 gr de polvo de hornear	0,05	\$ 8.500	\$ 425
3 gr de goma xantica (1cdita)	0,003	\$ 18.934	\$ 57
1 pizca de sal	0,01	\$ 500	\$ 5
150 gr de ghee	0,15	\$ 20.000	\$ 3.000
150 gr de azúcar rubio	0,15	\$ 1.350	\$ 203
1 huevo	1	\$ 187	\$ 187
1 cda de esencia de vainilla	0,004	\$ 8.790	\$ 35
1cda de vinagre	0,004	1650	\$ 7
100 gr de chips de chocolate	0,1	7000	\$ 700
		Total	\$ 5.650

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los costos de preparaciones de los 4 productos seleccionados, nos encontramos en condiciones de poder estimar los precios de venta de los productos, tras calcular los demás costos requeridos (Sueldos de colaboradores, costos básicos, arriendo de local, etc.).

En el Anexo E “Evaluación Financiera” se encuentra el desarrollo y los resultados obtenidos tras realizar la evaluación mediante el método CAPM y en el capítulo 8 se presenta el resumen de éstos.

ANEXO B

Encuesta sobre preferencias en los productos de Pastelería, Cafetería y conocimiento sobre Alergias alimentarias.

Entre los días 17 y 25 de octubre de 2022, se realizó una Encuesta que tenía como objetivo conocer los gustos y preferencias de las personas respecto a los productos de Pastelería y de Cafetería. En la misma encuesta se incluyeron preguntas sobre el nivel de conocimiento y percepción sobre las Alergias alimentarias.

La encuesta se difundió entre familiares, compañeros de la Universidad, vecinos, compañeros de trabajo, amigos, etc.. y además de difundirla a través de RR.SS. en páginas afines al tema. Se alcanzó un universo de 341 encuestas completadas, lo que es un número significativo de datos para la obtención de la información requerida.

A continuación, se detallan las instrucciones y preguntas que fueron realizadas en la Encuesta.

B.1 Formato de Encuesta realizada

“Introducción:”

La presente encuesta es parte del proyecto de titulación de un alumno de Ingeniería Comercial de la USM.

La encuesta busca conocer el interés y percepción general acerca de la alimentación saludable y en especial de una propuesta de productos de Pastelería y Cafetería para personas con algún grado de Alergia Alimentaria.

La Alergia Alimentaria es una reacción adversa del organismo que surge como una respuesta inmune específica y es reproducible durante las siguientes exposiciones a algún alimento alérgeno (Leche, huevo, soya, frutos secos, cereales, pescados, mariscos, etc.).

Las reacciones pueden ser: gastrointestinales, respiratorias, dermatológicas o anafilaxia en su reacción más severa.

Las Alergias o afecciones alimentarias más comunes son:

- APLV (Alergia a la Proteína de Leche de Vaca)
- AAM (Alergia Alimentaria Múltiple)
- Intolerancia al gluten y Enfermedad celíaca.

Gustos y preferencia respecto a la Pastelería:

1. ¿Con qué frecuencia consume productos de pastelería?
 - a. 3 o más veces a la semana.
 - b. 1 o 2 veces a la semana
 - c. 1 o 2 veces al mes
 - d. Solo en ocasiones especiales (Cumpleaños, celebraciones, reunión social, etc.)
 - e. No consume productos de pastelería.

2. ¿Cuáles son los atributos que más destaca acerca de los productos de Pastelería? (Ordénelos desde el 1 al 7, de más a menos importante)
 - a. Frescura
 - b. Sabor
 - c. Presentación (Aspecto, adornos, creatividad, etc.)
 - d. Saludable
 - e. Textura
 - f. Precio
 - g. Ingredientes utilizados

3. Si tuvieras deseos de consumir algún producto de Pastelería, con cuál de estas opciones te identificarías más o corresponden a tu conducta habitual:
 - a. Acudiría a una Cafetería donde tengan disponible ese producto y lo consumiría en forma presencial.
 - b. Iría a una Pastelería donde sé que venden ese tipo de preparación.
 - c. Acudiría a un Supermercado o tienda de barrio y compraría el producto deseado o en caso de que no estuviese disponible, buscaría una opción alternativa.
 - d. Buscaría alguna pastelería o cafetería que realice envíos a domicilio.
 - e. Utilizaría o compraría los ingredientes para prepararme ese producto por mi propia cuenta o le pediría a alguien de mi domicilio para que lo realice.
 - f. Dependería de la ocasión, pero por lo general, no tengo una inclinación definida de donde y como consumir este tipo de productos.

4. ¿Cuáles son los atributos o razones más importantes para elegir una Cafetería, al momento de decidir a cuál asistir?
 - a. Prefiero ir siempre a mi Cafetería habitual (Cerca del trabajo o de mi domicilio, o a la que asisto tradicionalmente).
 - b. Prefiero ir cambiando de Cafetería, conocer lugares nuevos y probar nuevos productos y preparaciones.

- c. Prefiero asistir a alguna Cafetería que me recomiende algún conocido o que haya encontrado alguna recomendación en RR.SS. o en alguna página web o por avisos publicitarios, reportajes, etc..
 - d. Me gustaría asistir a una Cafetería, donde tengan preparaciones saludables y aptas para todo tipo de personas con restricciones de salud.
 - e. El principal motivo para elegir el lugar al que asistir, son los precios de sus productos.
5. Al asistir a algún restaurant o Cafetería por primera vez, cuáles son los atributos que incidirían en si volvería a asistir o si recomendaría ese lugar a mis conocidos:
- a. Calidad y sabor en la preparación de los alimentos
 - b. Ambiente familiar y preocupación para la asistencia con niños (Sillas especiales, juegos, menú para niños, etc.)
 - c. Relación precio / calidad de los productos ofrecidos.
 - d. Amabilidad en la atención
 - e. Ambientación del lugar, limpieza del local, etc..
 - f. Tiempo en la entrega de los pedidos.
 - g. Variedad de la carta y posibilidad de efectuar modificaciones

Alimentación Saludable

6. ¿Cómo describiría su preocupación o relación con la alimentación saludable?
- a. Me identifico con la alimentación saludable y la practico habitualmente.
 - b. Intento escoger platos más saludables y bajo alguna preparación especial, pero si no los hay; consumo lo que tenga disponible.
 - c. No tengo tiempo para comprar ni preparar platos más saludables, pero si tuviera la opción de escoger, los preferiría.
 - d. A veces consumo productos más saludables y naturales
 - e. No me interesa y no es parte de mi conducta
7. La principal razón de porque no consumo comida más saludable es:
- a. Su mayor costo respecto a las preparaciones tradicionales.
 - b. No tengo tiempo para preparar platos muy elaborados, así que prefiero cocinar algo más rápido y fácil, aunque no sea saludable.
 - c. Su sabor es menos apetecible que la alimentación tradicional.
 - d. Su disponibilidad y variedad de productos en el mercado.
 - e. No están disponibles en los lugares de compra que frecuento.
 - f. No me interesa ese tipo de productos.
 - g. No estoy de acuerdo con esta afirmación y siempre consumo comida saludable.

Alergias Alimentarias

8. ¿Tiene conocimiento de en qué consisten las Alergias Alimentarias o cuáles son sus efectos en la salud de quienes las padecen?
 - a. Tengo pleno conocimiento de las Alergias alimentarias y sus alcances
 - b. Tengo conocimiento de su existencia, pero no sabía de sus alcances y cuidados especiales que tienen que tomar las personas que las padecen.
 - c. Había escuchado sobre la enfermedad celíaca u otras similares, pero no conozco ningún caso, ni me he interiorizado en este tema.
 - d. Jamás había escuchado respecto al tema antes de esta encuesta.
9. ¿Usted o algún integrante de su familia o de su círculo cercano, padece o padeció de algún tipo de alergia alimentaria?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No está seguro, no se ha tocado el tema o no los sabría clasificar como tal.
10. ¿Cree que las personas con algún tipo de alergia alimentaria, estarían interesadas en asistir o efectuar pedidos a una nueva Cafetería que ofrezca preparaciones especiales para este tipo de consumidores?
 - a. Si, absolutamente
 - b. No estoy seguro
 - c. No, creo que seguirían con su rutina de alimentación habitual.
11. ¿Qué tipo de alimentos, preparaciones o productos les gustaría encontrar y consumir en una Cafetería enfocada en un público con APLV o AAM? (Puede elegir más de una)
 - a. Pasteles y tortas.
 - b. Café e infusiones especiales.
 - c. Jugos naturales
 - d. Muffins, queques, cupcakes.
 - e. Kuchen, tartaletas, pie.
 - f. Cheesecake
 - g. Postres (3 leches, creme brulee, leche asada, panna cotta)
 - h. Helados y copas de helado.
 - i. Crepes y/o panqueques.
 - j. Bollería (Medialunas, berlines, etc.)
12. ¿Qué tipo de alimentos, preparaciones o productos les gustaría encontrar y consumir en una Cafetería enfocada en un público con APLV o AAM? (Puede elegir más de una)

Preparaciones SALADAS.

 - a. Sándwich

- b. Papas fritas
 - c. Pizzas
 - d. Ensaladas
 - e. Empanadas
13. Si tuviese algún familiar o amigo con algún grado de alergia alimentaria y desearan salir a comer. Con cuál de estas afirmaciones se identificaría más:
- a. Buscaría un lugar especial con preparaciones aptas para personas con alergias y trataría de sorprenderlos.
 - b. Le diría que él escoja el lugar y me adecuaría a las opciones disponibles.
 - c. Intentaría asistir a un lugar donde exista una amplia variedad de preparaciones, para que cada uno pueda escoger lo que más se acomode a sus gustos o preferencias.
 - d. Preferiría acudir a un lugar de mi gusto, y que ellos se adapten a lo que pueden consumir en el lugar. Si no, lo lamento; pero ellos se deberían adaptar como minorías y no al revés.
 - e. Estando en conocimiento de que hay personas con alergias alimentarias, preferiría evitar salir a comer con ellos.
14. Teniendo conocimiento de que para la preparación de alimentos saludables y/o especiales para personas con algún tipo de alergia alimentaria; que tan dispuesto estaría a pagar de más por este tipo de productos:
- a. No estaría a pagar un precio distinto al de un producto de preparación tradicional.
 - b. Estaría dispuesto a pagar hasta un 20% adicional por este tipo de productos.
 - c. Estaría dispuesto a pagar hasta un 30% adicional por este tipo de productos.
 - d. Estaría dispuesto a pagar hasta un 50% adicional por este tipo de productos.
 - e. Solo estaría dispuesto a pagar un precio mayor, después de estar seguro de que las preparaciones son aptas para las personas con APLV o AAM.

Contexto Social – demográfico

15. ¿Con qué género se identifica?
- a. Masculino
 - b. Femenino
 - c. Otro
 - d. Prefiere no responder

16. Indique su rango de edad:
- a. Entre 18 y 25 años
 - b. Entre 26 y 35 años
 - c. Entre 36 y 45 años
 - d. Entre 46 y 55 años
 - e. Mayor de 56 años
17. ¿En qué región del país vive actualmente?
- a. Región Metropolitana de Santiago
 - b. I Región de Tarapacá
 - c. II Región de Antofagasta
 - d. III Región de Atacama
 - e. IV Región de Coquimbo
 - f. V Región de Valparaíso
 - g. VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins
 - h. VII Región del Maule
 - i. VIII Región del Biobío
 - j. IX Región de La Araucanía
 - k. X Región de Los Lagos
 - l. XI Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo
 - m. XII Región de Magallanes y Antártica Chilena
 - n. XIV Región de Los Ríos
 - o. XV Región de Arica y Parinacota
 - p. XVI Región de Ñuble
18. ¿Cuál es su nivel promedio de ingresos familiar mensual?
- a. Menor a \$700.000
 - b. Entre \$700.000 y \$1.200.000
 - c. Entre \$1.200.000 y \$2.000.000
 - d. Entre \$2.000.000 y \$3.500.000
 - e. Entre \$3.500.000 y \$5.000.000
 - f. Más de \$5.000.000
19. ¿Cuál es su nivel educacional actual?
- a. Enseñanza básica o media incompleta
 - b. Enseñanza media completa
 - c. Educación técnica o universitaria incompleta
 - d. Educación técnica completa
 - e. Educación universitaria completa
 - f. Post grado.

“(Fin de la Encuesta)”

B.2 Resultados de la Encuesta:

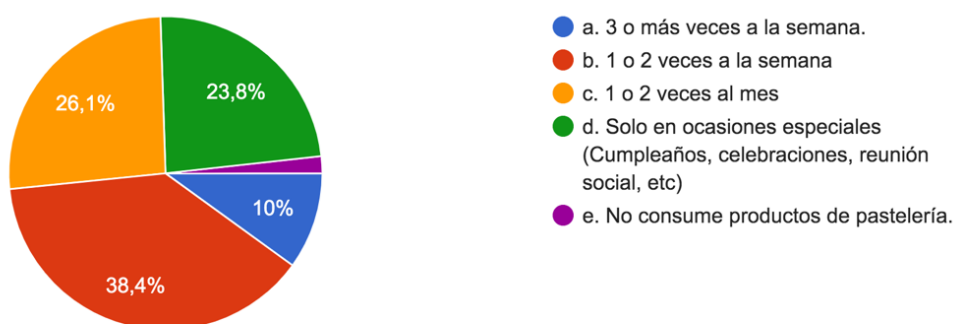
A continuación, se presentan las respuestas obtenidas para las 19 preguntas de la encuesta.

En el capítulo 7.2 Estudio de Mercado – Análisis Cuantitativo y Cualitativo; se presenta el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta y que sirvieron de base para el enfoque del modelo de negocio de la pastelería y Cafetería.

Ilustración B.1: Pregunta 1

1. ¿Con qué frecuencia consume productos de pastelería?

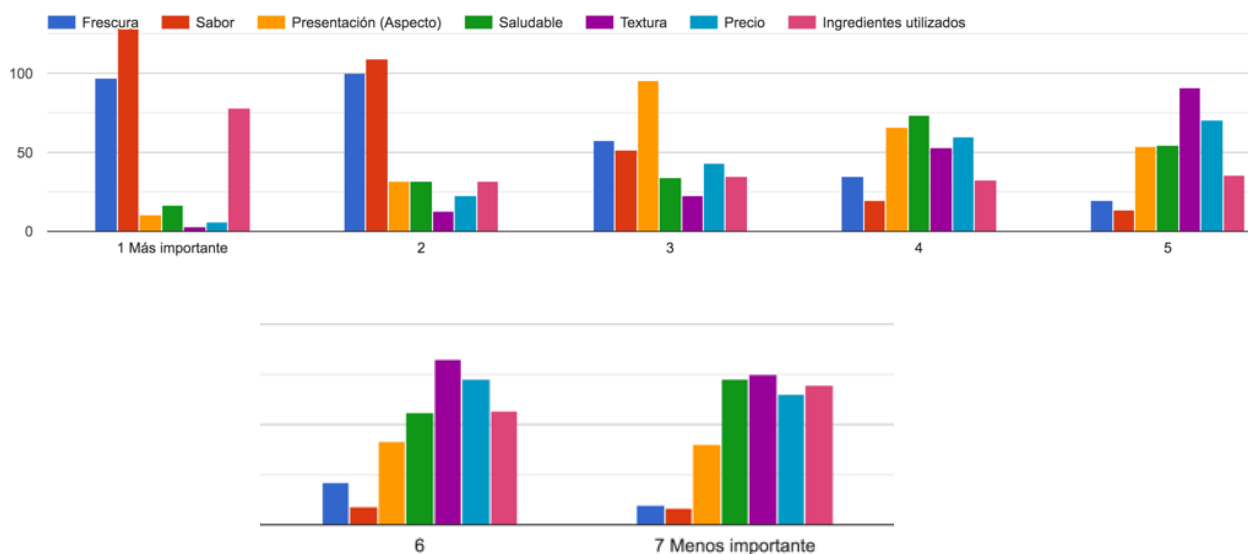
341 respuestas



Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.2: Pregunta 2

2. ¿Cuáles son los atributos que más destaca acerca de los productos de Pastelería? (Ordénelos desde el 1 al 7, de más a menos importante)

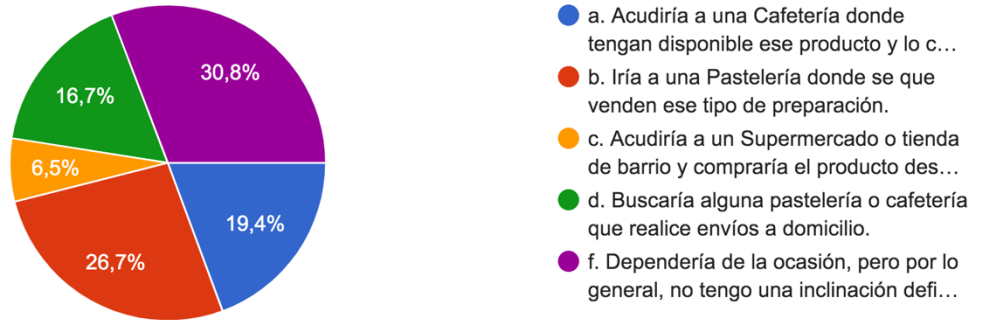


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.3: Pregunta 3

3. Si tuvieras deseos de consumir algún producto de Pastelería, con cuál de estas opciones te identificarías más o corresponden a tu conducta habitual

341 respuestas

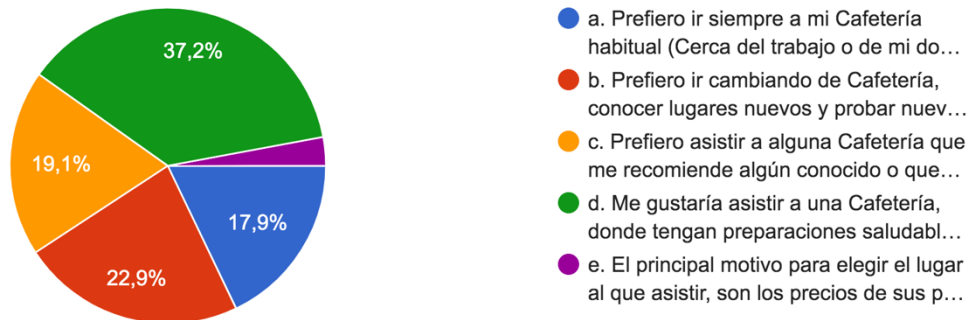


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.4: Pregunta 4

4. ¿Cuáles son los atributos o razones más importantes para elegir una Cafetería, al momento de decidir a cuál asistir?

341 respuestas

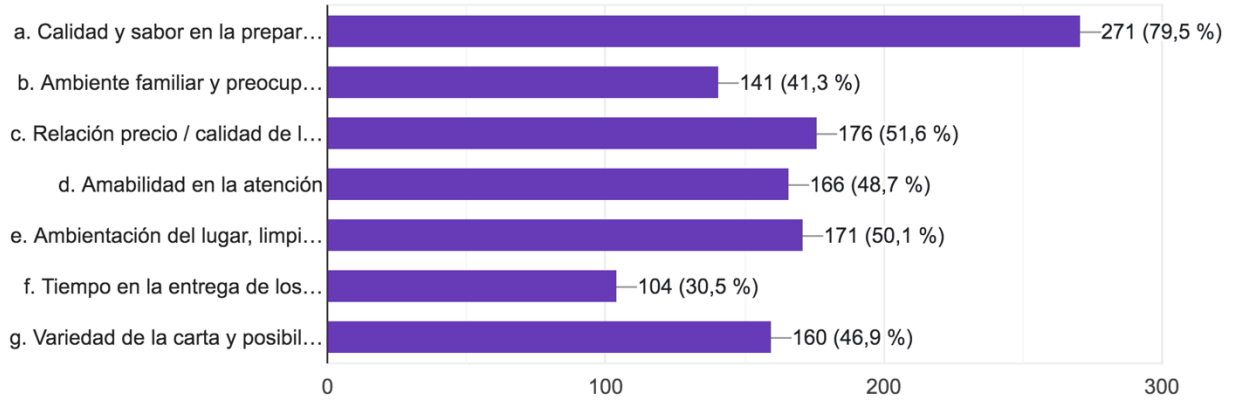


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.5: Pregunta 5

5. Al asistir a algún restaurant o Cafetería por primera vez, cuáles son los atributos que incidirían en si volvería a asistir o si recomendaría ese lugar a mis conocidos: (Puede elegir más de uno)

341 respuestas



Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.6: Pregunta 6

Alimentación Saludable 6. ¿Cómo describiría su preocupación o relación con la alimentación saludable?

341 respuestas

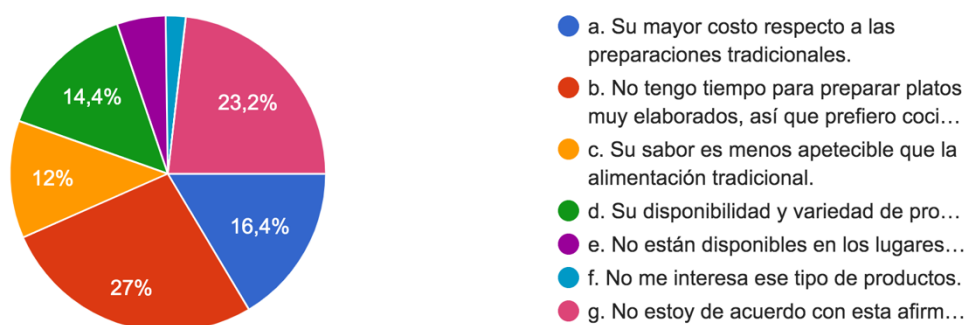


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.7: Pregunta 7

7. La principal razón de porque no consumo comida más saludable es:

341 respuestas

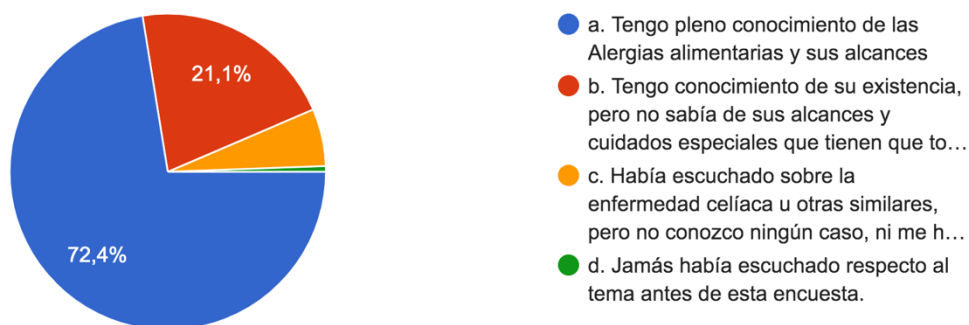


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.8: Pregunta 8

Alergias Alimentarias 8. ¿Tiene conocimiento de en qué consisten las Alergias Alimentarias o cuáles son sus efectos en la salud de quienes las padecen?

341 respuestas



Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.9: Pregunta 9

9. ¿Usted o algún integrante de su familia o de su círculo cercano, padece o padeció de algún tipo de alergia alimentaria?

341 respuestas

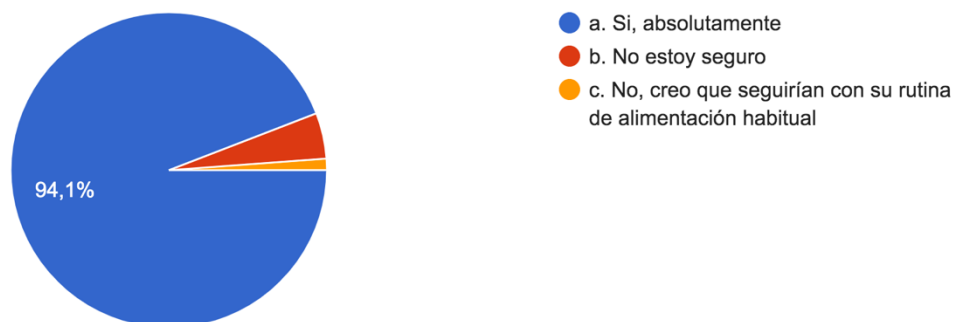


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.10: Pregunta 10

10. ¿Cree que las personas con algún tipo de alergia alimentaria, estarían interesadas en asistir o efectuar pedidos a una nueva Cafetería que ofre...iones especiales para este tipo de consumidores?

341 respuestas

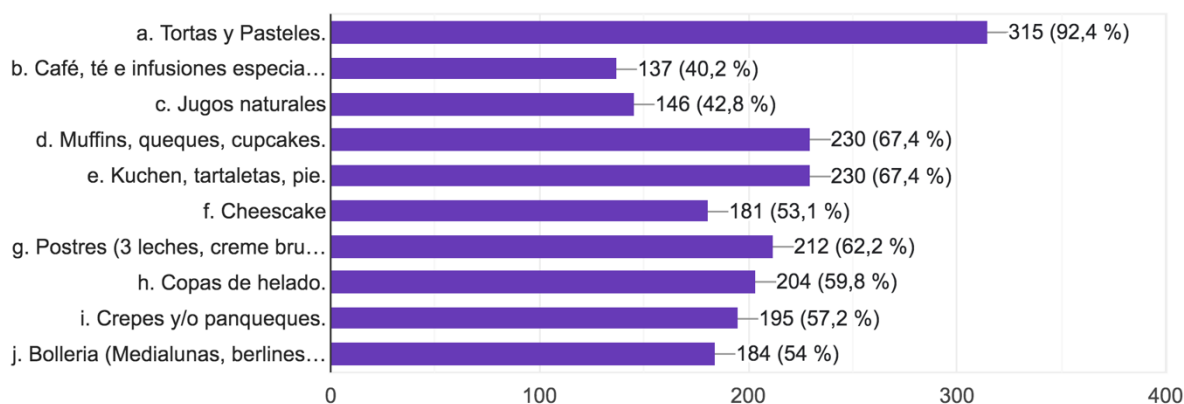


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.11: Pregunta 11

11. Qué tipo de alimentos, preparaciones o productos les gustaría encontrar y consumir en una Cafetería enfocada en un público con APLV o AAM? (Puede elegir más de una)

341 respuestas

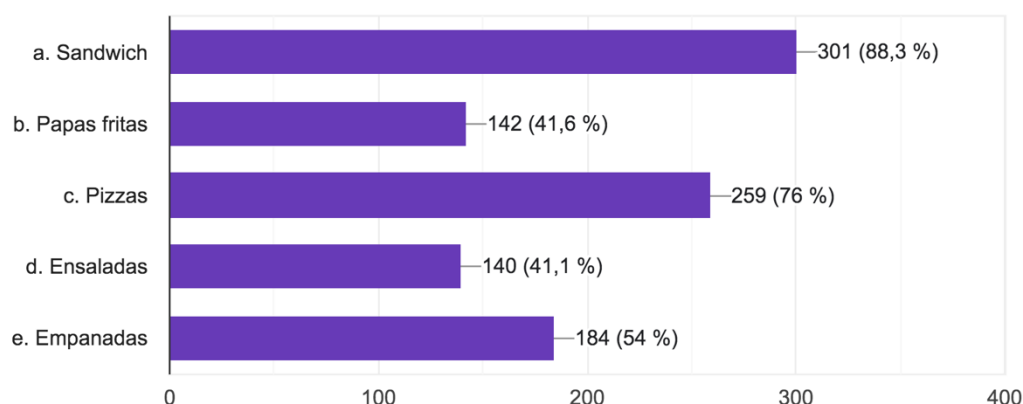


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.12: Pregunta 12

12. Qué tipo de alimentos, preparaciones o productos les gustaría encontrar y consumir en una Cafetería enfocada en un público con APLV o AAM? (Puede elegir más de una)

341 respuestas

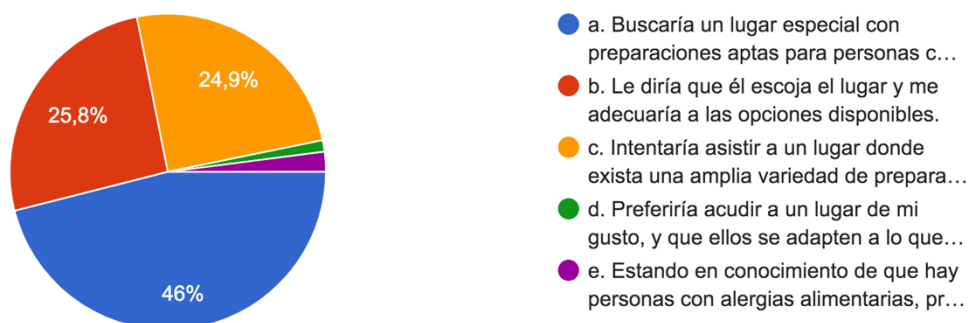


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.13: Pregunta 13

13. Si tuviese algún familiar o amigo con algún grado de alergia alimentaria y desearan salir a comer. Con cuál de estas afirmaciones se identificaría más:

341 respuestas

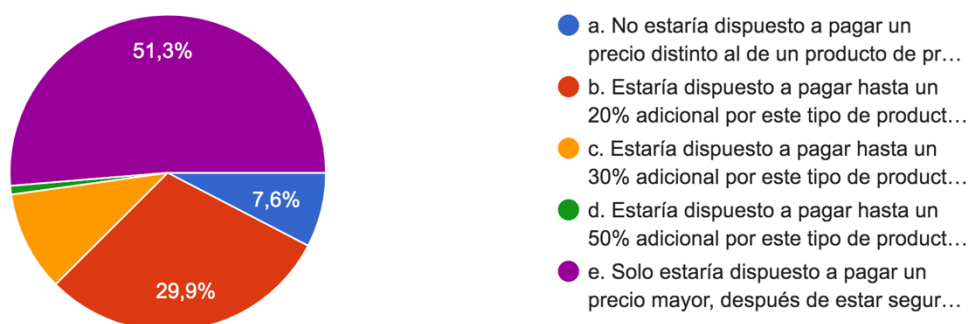


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.14: Pregunta 14

14. Teniendo conocimiento de que para la preparación de alimentos saludables y/o especiales para personas con algún tipo de alergia alimentari...estaría a pagar de más por este tipo de productos:

341 respuestas

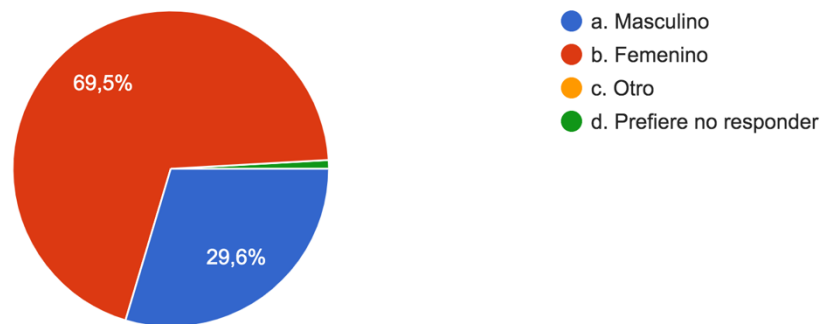


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.15: Pregunta 15

Contexto Social – demográfico 15. ¿Con qué género se identifica?

341 respuestas

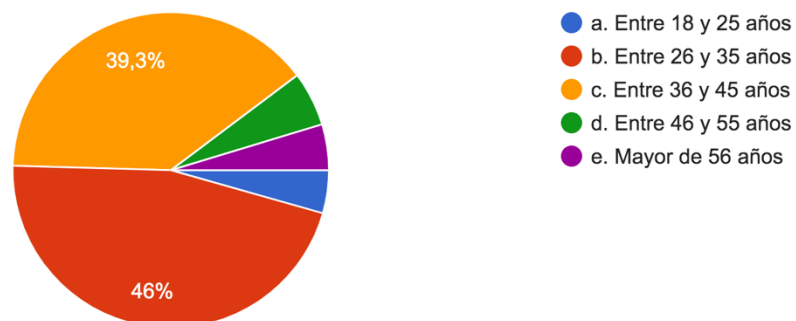


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.16: Pregunta 16

16. Indique su rango de edad:

341 respuestas

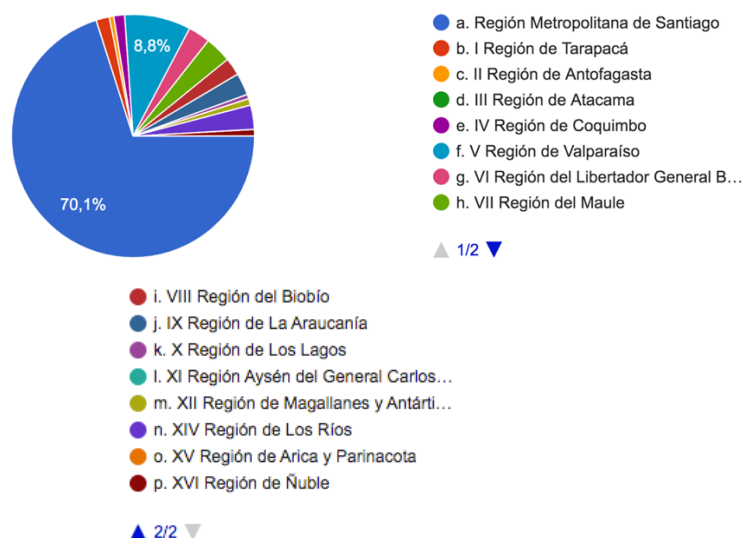


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.17: Pregunta 17

17. ¿En qué región del país vive actualmente?

341 respuestas

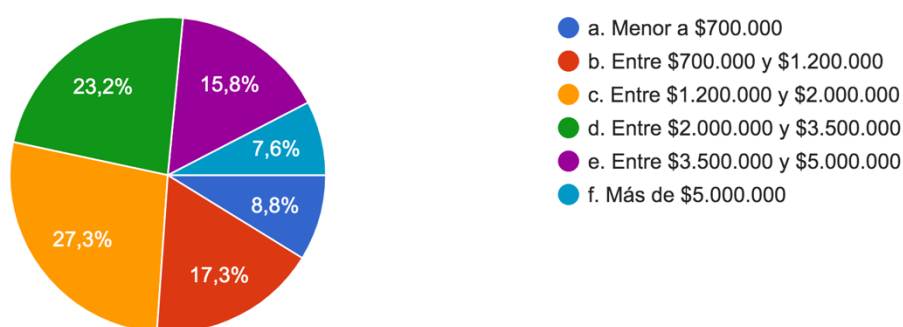


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.18: Pregunta 18

18. ¿Cuál es el nivel promedio de ingresos mensual de su grupo familiar?

341 respuestas

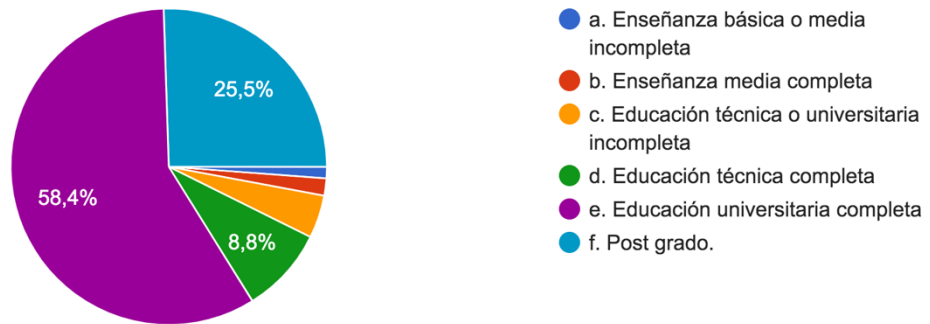


Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

Ilustración B.19: Pregunta 19

19. ¿Cuál es su nivel educacional actual?

341 respuestas



Fuente: Gráficos de los Resultados de Encuesta por Google forms.

ANEXO C

Recetas e Ingredientes de reemplazo.

En este anexo se darán a conocer recetas de preparaciones de productos de Pastelería aptos para el consumo de personas con algún tipo de limitaciones de ingredientes por alergias alimentarias, intolerancia al gluten u otras afecciones.

Adicionalmente, se presenta una tabla de reemplazos de ingredientes que pueden ser utilizados en sustitución de los ingredientes que les causan alergias o trastornos de salud.

C.1 Recetas de preparaciones aptas para el consumo por personas con alergias alimentarias.

Uno de los aspectos importantes por definir, será el enfoque hacia qué tipo de cliente se les dará a las preparaciones; debido a que, si se busca obtener un producto que cumpla con las restricciones de ingredientes para personas APLV, AMM, celíacos y/o veganos; serán muy pocos los ingredientes disponibles y es factible que el resultado final, no tenga la consistencia, calidad o sabor que queremos ofrecer a los clientes.

En la búsqueda de las preparaciones adecuadas para los distintos tipos de clientes, se tiene que buscar el equilibrio entre las restricciones de ingredientes y la calidad final del producto que ofreceremos.

En este sentido podemos distinguir los tipos de pedidos y enfoque en las distintas etapas del desarrollo del Negocio:

Tabla C.1: Etapas del Proyecto

ETAPA	Enfoque	Productos	Observaciones
1ª Etapa	Productos por encargo, con la opción de customizarlos a los requerimientos de los clientes; con un costo adicional.	Se tendrá un catálogo de productos disponibles de elaboración propia. Con la opción de personalizar los productos por encargo.	Significa un mayor esfuerzo en atender los requerimientos de los clientes.
2ª Etapa	Se mantiene la Etapa 1 y se agrega: Local físico donde ofrecer nuestros productos y además vender productos de otros emprendedores.	Productos de elaboración propia, más los productos de otros proveedores, previa evaluación de calidad y trazabilidad de sus preparaciones. Ofrecer pan especial para personas con alergias.	Estrecha coordinación con los proveedores externos para mantener un stock adecuado de productos en forma permanente.
3ª Etapa	Mantener las 2 etapas anteriores, pero agregando: Un local físico (Cafetería), donde se ofrezcan nuestros productos y/o los de nuestros proveedores asociados en un lugar pensado en un público familiar.	Productos de elaboración propia, más los productos de nuestros proveedores asociados, con la consideración de la disponibilidad inmediata para el consumo en la Cafetería.	Se requiere de un adecuado cálculo de stock disponible, debido a que el consumo es "inmediato" y no se tiene el tiempo de preparar los productos para envío.

Fuente: Elaboración propia

C.1.1 Receta de Queque

Ingredientes:

- 150 cc de aceite tolerado
- 180 grs. (gramos) azúcar de caña orgánica integral
- 180 grs. de harina de trigo o la que ocupes
- 50 cc de leche de arroz o tolerada
- 180 grs de huevo / **1 taza de puré de manzana** (Reemplazo para alergias al huevo).
- 7 grs de polvo de hornear o bicarbonato
- 30 grs de cacao en polvo o chips de chocolate.

Extras:

- Extracto de vainilla.
- Ralladura de limón o naranja

Preparación:

En un recipiente mezclar huevos y azúcar, incorpora el aceite y poco a poco la harina con los polvos y la leche.

Separar la mezcla y 1/3 le agregar el cacao en polvo y leche si es necesario unos 20 cc.

Disponer en un molde toda la mezcla a de vainilla y luego al medio la de chocolate y con un palillo o tenedor remover.

Horno a 180 grados por 45 minutos o hasta que la masa se note seca.

C.1.2. Receta para Muffins de arándanos u otros frutos:

(Para personas celíacas y APLV).

Ingredientes:

- 130 gr de azúcar
- 80 gr de almidón de maíz
- 60 gr de harina de sorgo
- 25 gr de harina de trigo sarraceno
- 10 gr de harina de chía
- 2 gr o 1/2 cucharadita de goma xántica
- 10 gr de polvo de hornear
- 2 huevos
- 130 gr de crema // **130 grs de jugo de naranja** (Para APLV)
- 80 gr de arándanos congelados
- 1 cucharada de esencia de vainilla

- 2 cucharadas de jugo de limón
- Rallado de un limón
- 100 gr de aceite // **130 grs de aceite de canola** (Para APLV)

Preparación:

1. En un bowl pesar, mezclar y tamizar todos los ingredientes secos, excepto el azúcar.
2. Mezclar los huevos junto con el azúcar, el jugo de naranja, la esencia de vainilla, el aceite y el jugo de limón.
3. Incorporar los ingredientes secos, mezclar hasta que quede todo integrado.
4. Por último incorporar los arándanos.
5. Colocar en moldes para Muffins y hornear en horno precalentado a 180°C. El Tiempo de cocción varía según el horno y el tamaño de los Muffins.

C.1.3. Tarta de zanahoria sin lactosa

Ingredientes:

- 200 gramos de harina de almendras
- 100 gramos de azúcar moreno
- 4 huevos
- 200 gramos de zanahoria rallada
- 6 dátiles deshuesados
- 50 gramos de aceite de coco
- 1 sobre de levadura química sin gluten
- 50 gramos de nueces
- Canela, jengibre y nuez moscada al gusto

Para el *frosting* o cobertura:

- 2 yogurt griego
- Coco rallado al gusto

Paso 1: Remojar los dátiles.

Dos horas antes de preparar la tarta, remoja los dátiles para que se ablanden. Una vez estén listos, bátelos con un poco de agua hasta que formen una pasta.

Paso 2: comienza la preparación

Precalienta el horno a 180 grados, calor arriba y abajo. Mientras tanto coge un bol grande y mezcla los ingredientes secos: la harina de almendras, el azúcar, la levadura, las nueces picadas y las especias al gusto.

En otro bol bate los ingredientes húmedos: la pasta de dátiles, la zanahoria rallada, el aceite de coco derretido y los huevos. Remueve bien con unas varillas e incorpóralo a la mezcla seca.

Paso 3: la cocción

Coge un molde y engrásalo con aceite de coco o pon un papel de horno. Vierte la mezcla y hornea durante 30-40 minutos. Una vez que esté listo, sácalo y déjalo reposar.

Paso 4: la cobertura griega

Es hora de preparar el *frosting* para tu tarta de zanahoria y nueces. Mezcla bien los dos yogures griegos sin lactosa y añade coco rallado al gusto hasta que se forme una pasta. Ponlo en un tarro y refrigéralo.

Paso 5: ¡a servir!

Sirve un trozo de tarta de zanahoria en un plato y corónalo con una generosa cucharada encima. Así, siempre tendrás un *frosting* perfecto, evitando que el bizcocho se ablande demasiado.

C.1.4. Receta de Galletas: (15 porciones aproximadamente)

Ingredientes:

- 80 gr de almidón de maíz
- 20 gr de fécula de mandioca
- 60 gr de harina de arroz integral o común.
- 30 gr de harina de trigo sarraceno
- 5 gr de polvo de hornear
- 3 gr de goma xántica (1cdita)
- 1 pizca de sal
- 150 gr de ghee
- 150 gr de azúcar rubio
- 1 huevo
- 1 cucharada de esencia de vainilla
- 1cda de vinagre
- 100 gr de chips de chocolate

Preparación:

1. Batir a blanco el ghee (manteca clarificada) o manteca junto con el azúcar, incorporar el huevo, la vainilla, el vinagre y batir hasta integrar.
2. En un bowl pesar y mezclar todos los ingredientes secos. Incorporar la mezcla de harinas, los chips de chocolate y mezclar con una espátula hasta homogeneizar, queda una masa muy pegajosa e inmanejable, tranquila.. tapas el bowl con film y refrigeras unos minutos hasta que solidifique la manteca.

3. Pasado el tiempo formar bolitas todas del mismo tamaño, aprox. 35gr c/u y colocar sobre una placa de silicona o una placa enharinada. Aplastarlas un poco prolijamente dejando espacios entre sí porque crecen casi el doble de su tamaño.
4. Cocinar en horno precalentado a 180° c aproximadamente 10' a 15' o hasta que se doren .
5. Retirar del horno y dejar enfriar sobre una rejilla.

C.2 Tabla de reemplazos de ingredientes tradicionales por aptos para personas con alergias alimentarias.

Tabla C.2: Ingredientes de reemplazo

Ingrediente Tradicional	Ingrediente de reemplazo	Observaciones
Harina de trigo (Para queques)	• Almidón de maíz. • Harina de arroz. • Almidón de mandioca • Tapioca	Con los ingredientes de reemplazo, se realiza una premezcla y se puede utilizar goma xántica; que se utiliza para reemplazar el gluten y dar mayor resistencia a la masa y evitar que no se desarme.
Harina de trigo (Para pan)	• Trigo sarraceno	Se utiliza psyllium para dar consistencia más esponjosa y goma xántica.
Huevo	• Preparación de 1 cucharada de harina de linaza cada 3 cucharadas de agua.	Se mezcla la preparación en relación 1:3 y se deja reposar, antes de utilizarla.
Goma xántica	• Gelatina • Semilla de chía • Agar agar • Maicena Psyllium	Los ingredientes de reemplazo cumplen la misma función que la goma xántica; se pueden intercambiar para probar consistencias y/o si la persona es alérgica o intolerante a alguno de esos ingredientes.
Harina	• Harina de avena • Harina de avena (Sin gluten – para los celíacos).	
Soya	• Aminos de coco, sin gluten.	
Gluten (Proteína encargada de dar elasticidad a las masas, se encuentra en la harina de trigo, cebada, centeno, entre otros)	• Agar agar. • Goma xantana • Psyllium Husk • Huevo (Para los que no presentan alergia a este ingrediente).	

Fuente: Elaboración propia

Anexo D

Localización del Proyecto

En este Anexo se presentan las consideraciones utilizadas para elegir la localización del local comercial y de la instalación de la Cafetería.

Tal como hemos mencionado anteriormente, el proyecto se desarrollará en tres (03) etapas sucesivas y complementarias. Cada una tendrá su propia localización.

D.1. Localización durante la primera etapa

Al inicio, el proyecto tiene un carácter de emprendimiento familiar, donde las preparaciones serán realizadas en casa y a través de un sistema de pedidos, posteriormente se distribuirán a través de servicios de delivery o con la opción de retiro de los productos en nuestro propio domicilio ubicado en la comuna de Las Condes.

D.2. Localización del local comercial (Pastelería)

En esta etapa, se tienen dos (02) opciones y se decidirá dependiendo del éxito y del nivel de demanda alcanzando durante la primera etapa:

- Si se alcanza un alto nivel de demanda de preparaciones, se deberá arrendar un local que cuente con un espacio para efectuar las preparaciones (Cocina especialmente equipada). Se realizó una búsqueda de posibles locales comerciales, llegando a un promedio de arriendo de \$2.000.000 en las comunas de interés (Sector oriente de Santiago).
- La otra opción y que es lo más probable que suceda; es mantener las preparaciones en la cocina de nuestro propio domicilio y contar con un lugar físico para las entregas, visualización y promoción de nuestros productos

Tras efectuar la búsqueda del lugar más adecuado para la instalación del local Comercial para la entrega y venta directa a los clientes, se elige un local de la “Galería Comercial Pueblo del inglés” cumple con las características requeridas para este tipo de local comercial.

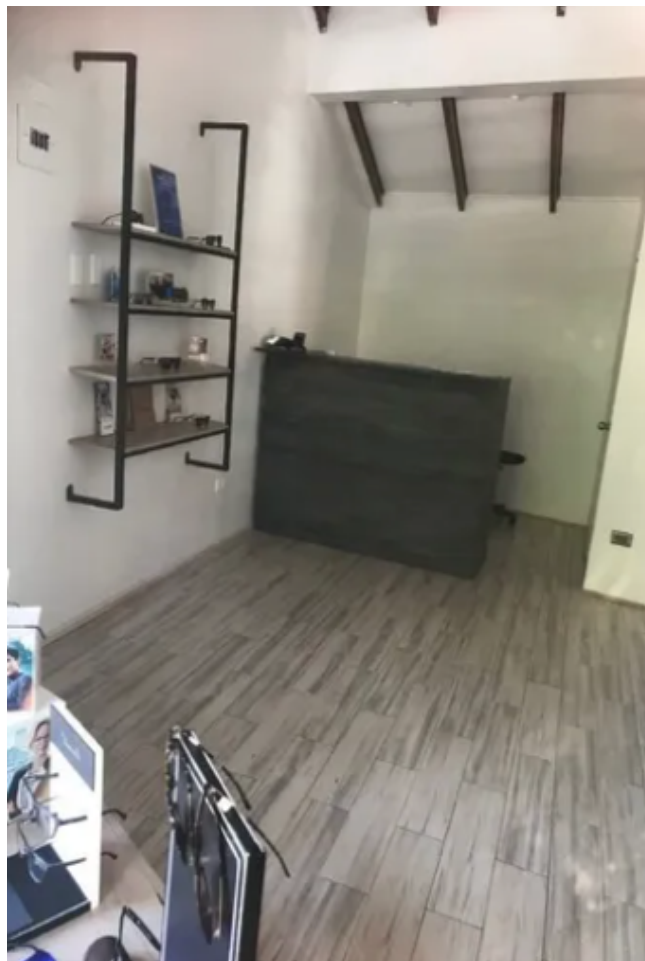
Entre los puntos más decisivos fueron los siguientes:

- Se encuentra en una galería comercial tradicional y que cuenta con muchos tiendas de ropa de bebés y niños; jugueterías, etc..

- Tiene amplios estacionamientos y muy buenas vías de acceso (Avenida Vitacura y Manquehue).
- Está muy cerca de centros médicos (Clínica Alemana y Edificios de oficinas de atención médica de especialistas particulares) y Estadio Manquehue.
- La relación precio/ubicación resultó ser más conveniente que otras alternativas revisadas (Cobres de Vitacura, Apumanque, sector Escuela Militar, etc.).
- El tamaño del local comercial (35 mts² e incluye un baño) es el adecuado para efectuar la venta de los productos que serán preparados en otro lugar.
- Cercano a barrios residenciales y a sector comercial (Avenida Vitacura).

El arriendo mensual de este local es de 23 UF (Alrededor de \$800.000 en noviembre de 2022).

Ilustración D.1: Vista interior local comercial



Fuente: Aviso comercial de mercado libre

Ilustración D.2: Vista exterior local comercial



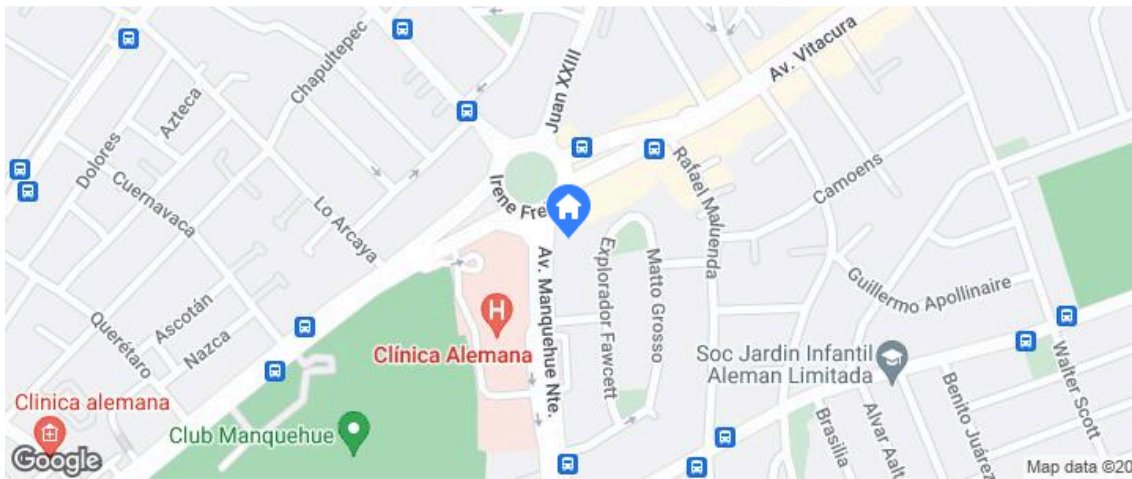
Fuente: Aviso comercial de mercado libre

Ilustración D.3: Estacionamientos de la Galería comercial Pueblo del inglés



Fuente: Aviso comercial de mercado libre

Ilustración D.4: Ubicación del Pueblo del inglés



Fuente: Aviso comercial de mercado libre

https://local.mercadolibre.cl/MLC-1019506516-pueblo-del-ingles-JM#position=7&search_layout=grid&type=item&tracking_id=0f8eea0b-09a5-4772-b679-b6e2619f86b2

D.3. Localización de Pastelería (Tercera etapa)

Después de haber alcanzado un nivel de ventas importante y posicionarnos como una marca referente para la elaboración y venta de productos aptos para personas con alergias alimentarias; estaríamos en condiciones de pasar al siguiente nivel, es decir; instalar una Cafetería con atención al público en el mismo local y con las preparaciones realizadas en este mismo lugar y contratando a colaboradores para el desarrollo y funcionamiento del Negocio.

Para la ubicación del local definido como Cafetería, se buscaron locales comerciales de una superficie superior a 100 mts² y que idealmente ya contasen con mobiliario y/o espacio o equipamiento para instalar una cocina funcional para este efecto.

Se logró identificar varios locales que cumplían con estas características en Las Condes y Vitacura; sin embargo, los precios de arriendo partían desde \$2.500.000 en las ubicaciones de interés para el Proyecto.

Posteriormente se buscó en otras comunas del sector oriente y finalmente se llegó a determinar que el lugar más idóneo es una Cafetería ubicada en el Barrio Italia (Providencia); los motivos de la elección son:

- El Barrio Italia se ha convertido en un barrio de moda desde el punto de vista gastronómico durante el último tiempo.
- Se caracteriza porque ha sido uno de los primeros núcleos gastronómicos donde se han establecido locales de comida veganos o de comida saludable;

por ende una Cafetería para personas con Alergia Alimentaria vendría a impulsar y fomentar esta tendencia.

- Dentro de las cafeterías del sector, hay algunas que fomentan la alimentación saludable, pero por el momento no hay ninguna enfocada en las personas con alergias alimentarias.
- Este barrio es considerado como una opción de paseo familiar durante los fines de semana.
- Tiene bastantes opciones de estacionamiento.
- El sector se caracteriza por tener terrazas o hacer uso de parte de la vereda para la instalación de mesas.
- El local ya había funcionado como local de comida; por ende tiene los permisos al día y lo arrienda bajo la modalidad de venta de derechos o llave en mano.

Dentro del contrato de arriendo, por \$950.000 mensuales, se estipula que se debe pagar por el derecho de llaves del local; cuyo precio es de \$9.900.000; el cual se tiene que considerar con inversión inicial y como un pago único.

Esta Cafetería cuenta con 145 m²; más la posibilidad de ocupar parte de la vereda para la instalación de mesas al aire libre y ampliar la capacidad de atención de clientes.

Ilustración D.5: Cocina de la Cafetería



Fuente: Aviso comercial de mercado libre

Ilustración D.6: Interior del local



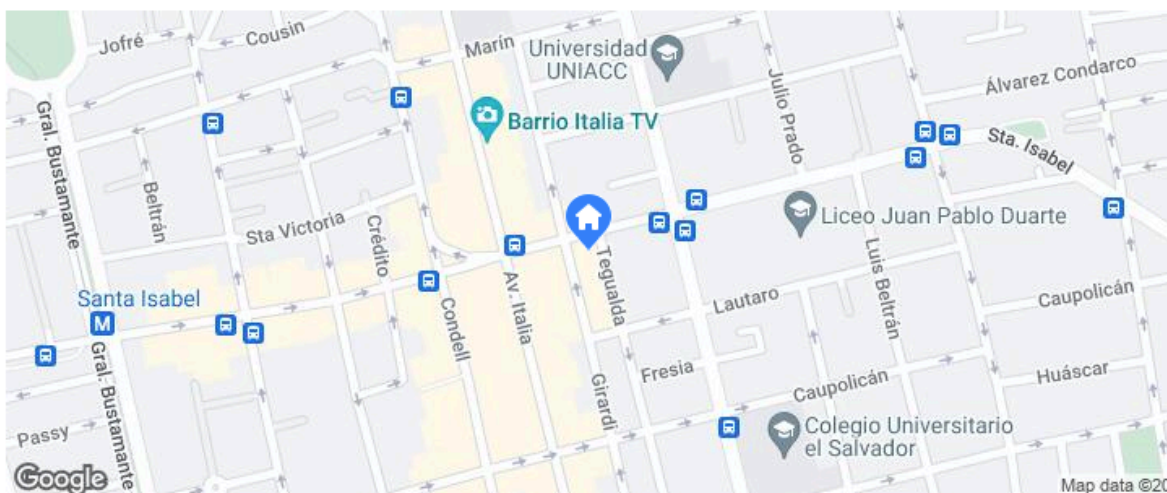
Fuente: Aviso comercial de mercado libre

Ilustración D.7: Exterior del local



Fuente: Aviso comercial de mercado libre

Ilustración D.8: Plano de la ubicación del local



Fuente: Aviso comercial de mercado libre

https://local.mercadolibre.cl/MLC-1152251292-vendo-derecho-de-llaves-casa-cafeteria-145m2-barrio-italia-JM#position=5&search_layout=stack&type=item&tracking_id=babba720-7d06-417b-b547-83c16522f56e

Anexo E

Evaluación Financiera

Una vez que ya hemos evaluado, definido y reconocido cuál es el modelo de Negocios que deseamos desarrollar. Corresponde realizar la Evaluación Financiera del Proyecto, la cual es trascendental para la toma de la decisión de realizar o no el Proyecto o bajo qué condiciones realizarlo.

En esta sección se analizarán y contabilizarán los aspectos más relevantes para efectuar los cálculos que permitan evaluar la conveniencia y factibilidad económica de realizar el proyecto. Calcularemos la Tasa de Descuento aplicable mediante el método CAPM (Capital Asset Pricing Model) y posteriormente los indicadores VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno) que son ocupados como criterios de decisión en Evaluación de Proyectos.

La evaluación Financiera se realizará de la siguiente forma:

- Calcularemos la Inversión inicial requerida para poder dejar en funcionamiento el Proyecto en cada una de sus etapas. Y realizaremos las estimaciones de los costos de operación y preparación de los productos.
- Posteriormente estimaremos cuál podría ser la demanda de nuestros productos y así poder estimar los márgenes de ganancias.
- Calcularemos la tasa de descuento, de acuerdo a las características del proyecto.
- Luego calcularemos la Depreciación y realizaremos el Flujo de Caja.
- Finalmente realizaremos el cálculo del VAN y TIR, utilizado en la Evaluación de Proyectos, para analizar la conveniencia de éste.

Para fines de cálculos se estimarán los primeros 7 años de funcionamiento, de acuerdo con las siguientes consideraciones:

- La primera etapa considera los 2 primeros años de funcionamiento. Es decir; solo ventas por encargo a través de página web y RR.SS.
- A contar del tercer año, se incluirá una tienda presencial de venta y entrega de productos.
- Desde el quinto año, se comenzará con la Cafetería.

Tabla E.1: Canales de venta primeros 7 años de funcionamiento

	Encargo por RR.SS.	Pastelería	Cafetería
Año 1	SI	-	-
Año 2	SI	-	-
Año 3	SI	SI	-
Año 4	SI	SI	-
Año 5	SI	SI	SI
Año 6	SI	SI	SI
Año 7	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Por esta razón se clasificarán los Gastos fijos, gastos variables e ingresos por cada etapa.

E.1. Consideraciones iniciales:

Se consideran los gastos de preparación (Ingredientes, costos básicos y mano de obra), el uso de RRSS y página web.

E.1.1. Inversión Inicial en la Primera Etapa:

Para dar inicio a las preparaciones se necesitan implementos y equipamiento especial de Pastelería, los que tienen un costo aproximado de \$4.085.000 y se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla E.2: Inversión inicial en primera etapa

INVERSIÓN INICIAL			
Elemento	Cantidad	Precio	Total
Vitrina refrigerada horizontal	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Horno industrial	1	\$ 640.000	\$ 640.000
Batidora industrial	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Moldes	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Implementos varios	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Frascos almacenamiento	1	\$ 75.000	\$ 75.000
Balanza digital	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Ollas, sartenes, cuchillería.	1	\$ 375.000	\$ 375.000
Notebook	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Estantes	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Artículos de aseo	1	\$ 240.000	\$ 240.000
Sillas	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Insumos envoltorios	1	\$ 100.000	\$ 100.000
TOTAL			\$ 4.085.000

Fuente: Elaboración propia

Los demás implementos serán proporcionados por los emprendedores a cargo del Proyecto.

Cabe mencionar que el lugar de preparaciones inicialmente será el domicilio particular de los emprendedores; por lo que no se requiere del arriendo de un local especial durante los 2 primeros años de funcionamiento.

E.1.2. Costos de implementación de página Web y publicidad en RR.SS:

Tabla E.3: Costo página web y publicidad en RR.SS.

Concepto	Costo	Observaciones
Diseño página Web con carrito de compra	\$100.000	Pago único.
Mantenición, pago de dominio, hosting, carrito de compra y link a empresa de transporte	\$ 30.000	Pago mensual.
Pago de publicidad en Instagram	\$ 50.000	Pago mensual.

***Fuente:** Elaboración propia*

E.1.3. Sueldo de colaborador (Pastelero):

El sueldo para la persona encargada de preparar los productos será de **\$600.000** incluyendo los descuentos legales.

Los emprendedores colaborarán en forma directa en los inicios del Proyecto, dirigiendo y dando indicaciones acerca de las restricciones de las preparaciones y ayudando en labores administrativas e incluso de apoyo en la preparación de los productos si fuese necesario.

Se considerará una provisión de 2 meses de sueldo anual, para el período de vacaciones o alguna eventualidad que signifique la ausencia de nuestro colaborador y se requiera un reemplazo temporal. Además de un período de traspaso de la información o entrenamiento para el nuevo pastelero reemplazante del titular.

E.1.4. Gastos básicos por preparaciones

Se estima que para generar las preparaciones los Gastos por consumos básicos serán de **\$50.000** mensuales. (Debido a que parte de los gastos básicos serán un incremento del consumo habitual de la vivienda).

E.1.5. Gastos varios

Considera los insumos relacionados con envoltorios de productos, cajas para envíos, material de oficina para funcionamiento, etc.. Se estima un monto de **\$100.000** mensuales.

Tabla E.4: Costos operacionales en primera etapa

Concepto	Costo	Observaciones
Mantenimiento página Web y RR.SS.	\$ 960.000	Anual
Sueldo de pastelero	\$ 8.400.000	Anual
Gastos básicos	\$ 600.000	Anual
Gastos varios	\$ 1.200.000	Anual
TOTAL	\$11.160.000	

Fuente: Elaboración propia

E.1.6. Costos variables.

Son aquellos que van a depender de la cantidad de insumos (ingredientes) que se requieran para elaborar nuestros productos y que serán directamente proporcionales a la demanda de preparaciones que se vaya generando por parte de nuestros clientes.

E.2. Costos de las preparaciones

Los costos de los ingredientes de las preparaciones se calcularán de acuerdo con la demanda estimada de productos y se tomarán como referencia a los más representativos y que se consideran como los más consumidos por el público objetivo.

En el Anexo A (Análisis de precios) se encuentra el detalle de los costos de los ingredientes de los 4 productos escogidos en forma referencial.

E.3. Proyección de ventas:

De acuerdo con la información de la proyección del Censo para el año 2022, se estima que, en las comunas de interés, existirá una Población aproximada de 1.086.042 personas.

Considerando que aproximadamente un 4% de la población y en especial niños e infantes presentan alguna Alergia Alimentaria, podemos estimar que 43.442 personas podrían presentar estas patologías en las comunas de interés. Si consideramos un grupo familiar reducido de 3 personas, tenemos un Universo de alrededor de 130.000 personas que podrían estar interesadas en consumir productos de nuestra propuesta.

Por otro lado, de acuerdo con la información de la encuesta realizada y en concordancia con los datos presentados del reporte “Taste Tomorrow”; el consumo promedio de productos de pastelería es de 1 a 2 veces a la semana; lo que significa es que este público potencial consumiría aproximadamente 50.800 productos a la semana.

A continuación, estimaremos las ventas en cada una de las etapas del Proyecto.

E.3.1. Primera Etapa – Ventas por encargo a través de RR.SS.

Considerando una participación de mercado inicial del 1%, incrementando un 0,5% en el segundo año y de un 0,25% a contar del tercer año, tenemos la siguiente proyección de ventas y costos en preparaciones (Mensual):

Tabla E.5: Proyección de ventas en Primera etapa

Año	% participación de mercado	Proyección de ventas	Costos ingredientes Encargo
Año 1	1,00%	\$ 3.190.000	\$ 1.176.000
Año 2	1,50%	\$ 4.780.000	\$ 1.764.000
Año 3	1,75%	\$ 5.575.000	\$ 2.059.000
Año 4	2,00%	\$ 6.370.000	\$ 2.353.000
Año 5	2,25%	\$ 7.170.000	\$ 2.647.000
Año 6	2,50%	\$ 7.965.000	\$ 2.940.000
Año 7	2,75%	\$ 8.762.000	\$ 3.225.000

Fuente: Elaboración propia

E.3.2. Segunda Etapa – Funcionamiento de la Pastelería

Para el caso de los productos vendidos en la Pastelería, calcularemos la misma cantidad e incrementos anuales de la Etapa 1 y los incluiremos para el Flujo de Caja.

Para estimar la demanda para la venta de productos en forma presencial asignaremos el triple de las ventas a través del canal online; esto se debe, a que tanto en los resultados de la encuesta, como también en otras fuentes consultadas, señalan que para el caso de las ventas de productos de Pastelería, el público consume más a través de ventas presenciales que por encargo en una proporción estimada en 3:1 y por ende; utilizamos un factor de 3 sobre las ventas online.

Tabla E.6: Proyección de ventas en Segunda etapa

Año	Ventas	Costos ingredientes
Año 3	\$ 9.570.000	\$ 3.528.000
Año 4	\$ 14.340.000	\$ 5.292.000
Año 5	\$ 16.725.000	\$ 6.177.000
Año 6	\$ 19.110.000	\$ 7.059.000
Año 7	\$ 21.510.000	\$ 7.941.000

Fuente: Elaboración propia

Pero, también se debe considerar el aumento de la cantidad de trabajadores y arriendo del local. Así como los gastos básicos.

El lugar de preparación seguirá siendo la cocina o un lugar habilitado en el domicilio de los emprendedores.

Tabla E.7: Costos operacionales en Segunda etapa

Concepto	Costo	Observaciones
Arriendo de local comercial	\$ 820.000	Mensual
Sueldo de pastelero	\$ 600.000	Mensual
Sueldo atendedores (x2 personas)	\$ 1.000.000	Mensual
Gastos básicos	\$ 250.000	Mensual
Gastos varios (Envoltorios, aseo, etc.)	\$ 500.000	Mensual
TOTAL	\$ 3.170.000	Mensual

Fuente: Elaboración propia

E.3.2.1 Inversión Inicial – Segunda Etapa

Además se debe considerar la inversión inicial de implementación del local comercial físico (Pastelería). El cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla E.8: Inversión inicial en Segunda Etapa

INVERSIÓN INICIAL LOCAL COMERCIAL			
Elemento	Cantidad	Precio	Total
Vitrina refrigerada horizontal	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Vitrina refrigerada vertical	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Máquina Cafetera	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Notebook	2	\$ 450.000	\$ 900.000
Estantes	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Mesón	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Sillas	2	\$ 60.000	\$ 120.000
Insumos envoltorios	1	\$ 100.000	\$ 100.000
TOTAL			\$ 3.650.000

***Fuente:** Elaboración propia*

E.3.3. Tercera Etapa – Apertura de Cafetería.

E.3.3.1 Inversión inicial en Tercera etapa.

Se debe considerar que para el caso del arriendo del local; este ya viene equipado como Cafetería; bajo el concepto de “Local llave en mano”; lo cual disminuye algunos costos de adquisición de mobiliario nuevo para el funcionamiento. El costo inicial (Por única vez) es adicional al arriendo y asciende a \$9.900.000.

Tabla E.9: Inversión inicial "negocio llave en mano"

Inversión Inicial	Monto
“Negocio llave en mano”	\$9.900.000

***Fuente:** Elaboración propia*

Tabla E.10: Inversión inicial en Tercera etapa

INVERSIÓN INICIAL CAFETERIA			
Elemento	Cantidad	Precio	Total
Vitrina refrigerada horizontal	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000
Vitrina refrigerada vertical	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Notebook	2	\$ 450.000	\$ 900.000
Estantes	3	\$ 250.000	\$ 750.000
Mesón	2	\$ 180.000	\$ 360.000
Sillas Clientes	60	\$ 40.000	\$ 2.400.000
Mesas Clientes	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Sillas niños	12	\$ 45.000	\$ 540.000
Vajilla (Juego 6 personas)	15	\$ 70.000	\$ 1.050.000
Cuchillería	100	\$ 8.700	\$ 870.000
Implementación Cocina	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Cafetera	1	\$ 2.915.000	\$ 2.915.000
Artículos administración	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Artículos Aseo y otros	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Decoración y reparaciones	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000
Patente y permisos	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Sillas personal	4	\$ 60.000	\$ 240.000
Insumos envoltorios	1	\$ 100.000	\$ 100.000
TOTAL			\$ 23.925.000

Fuente: Elaboración propia

E.3.3.2 Costos de operación:

Son aquellos costos mensuales que se requieren para el funcionamiento de la Cafetería, se dividen en costos fijos y variables:

E.3.3.3 Costos fijos:

El principal de ellos es el arriendo del local, el cual tiene un costo mensual de \$950.000; este precio se va reajustando de acuerdo con el IPC en forma anual.

E.3.3.4 Costos de Personal

Los costos anuales por conceptos de colaboradores se presentan en la siguiente tabla:

Tabla E.11: Costos en personal

Función del Colaborador	Cantidad	Sueldo	Meses al año	Total Anual
Administrador	1	\$ 1.200.000	13	\$ 15.600.000
Contador part time	1	\$ 250.000	2	\$ 500.000
Cajero	1	\$ 700.000	13	\$ 9.100.000
Barista	1	\$ 650.000	13	\$ 8.450.000
Meseros	2	\$ 500.000	12,5	\$ 12.500.000
Chef	1	\$ 800.000	13	\$ 10.400.000
Ayudantes de Cocina	2	\$ 600.000	12,5	\$ 15.000.000
Asistente de aseo	1	\$ 500.000	13	\$ 6.500.000
			Total	\$ 78.050.000

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que se considera una provisión de 1 mes para los sueldos de cada función, considerando las vacaciones y/o ausencias que presenten durante el año y se requiera contratar a un colaborador en forma adicional para reemplazar los puestos vacantes de forma part-time.

Tabla E.12: Costos operacionales en Tercera etapa

Concepto	Costos (Anuales)
Arriendo	\$11.400.000
Funcionamiento	\$16.200.000
Sueldos colaboradores	\$78.050.000
TOTAL	\$105.650.000

Fuente: Elaboración propia

E.3.3.5 Costos variables:

Los gastos variables vienen determinados por los costos de los ingredientes para las preparaciones y por las provisiones para trabajos de mantenimiento o reposición de stock de vajilla u otros implementos.

Si bien, los costos de servicios básicos son variables mes a mes, se consideraron dentro de los costos de funcionamiento operacionales en la tabla anterior.

Para efectos de simplificar los costos se considerarán los siguientes montos:

Tabla E.13: Costos variables

Concepto	Costos (Anuales)
Ingredientes	\$58.521.600
Provisión mantenimiento y reposición	\$ 3.000.000
TOTAL	\$61.521.600

Fuente: Elaboración propia

E.3.3.6. Proyección de ventas en Tercera Etapa.

Para la proyección de ventas; a diferencia de los 2 casos anteriores; utilizaremos la estimación de un ticket promedio de consumo por persona. El cual considerará el consumo de un bebestible y una porción de productos de pastelería o un sándwich. Sin embargo, este ticket considera algunos de los productos menos costosos; por lo que el ticket debería ser un poco más alto. Por ende, se puede considerar una proyección conservadora.

Tabla E.14: Ticket promedio

Producto (Bebestible)	Precio de venta
Café (variedades)	\$ 3.500
Jugos naturales	\$ 4.000
Chocolate caliente	\$ 4.100
Leches vegetales	\$ 3.500
Té verde	\$ 2.000
Té variedades	\$ 2.000
Infusiones de hierbas	\$ 2.200
Promedio	\$ 3.043
Producto (Comida)	Precio de venta
Porción torta	\$ 4.700
Sándwich	\$ 6.500
Kuchen	\$ 4.500
Porción de galletas	\$ 3.500
Promedio	\$ 4.800
Ticket Promedio	\$ 7.843
Ticket Ajustado	\$ 8.000

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se considerará que en promedio cada asistente consumirá \$8.000 por concepto de un producto de pastelería o sándwich y por un bebestible.

Para estimar la asistencia a la Cafetería se considerarán como referencia la asistencia a otros locales similares pero de venta de productos aptos para todo público, las opiniones de las personas encuestadas y otros reportes revisados durante el estudio de Mercado.

E.4. Flujo de Caja

Una vez estimados los costos fijos y variables; los costos de las preparaciones y las proyecciones de ventas; podemos efectuar las proyecciones de flujo caja durante los primeros años de funcionamiento del Proyecto.

Para evaluar, si consideraremos rentable o no al Proyecto, debemos calcular cual sería la Tasa de Descuento que consideremos válida, de acuerdo a los riesgos del proyecto y la comparación con otras inversiones.

E.4.1 Cálculo de la Tasa de Descuento

Utilizaremos el método CAPM (**Capital Asset Pricing Model**). El cual se calcula de la siguiente forma:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i * E(R_m - R_f)$$

Cuando no se cuenta con los datos del Beta del país específico, se agrega la variable del Riesgo país, quedando de la siguiente forma:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i * E(R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$$

Donde:

$E(R_i)$ Corresponde a la esperanza del retorno del activo riesgoso i (la tasa de descuento esperada).

R_f Corresponde al retorno de un activo libre de riesgo. (Tasa libre de Riesgo)

Se considerará el Bono del Banco Central a 10 años, de fecha 03 ABR. 2023, que corresponde a 5,29.

β_i Corresponde al riesgo sistemático del activo i, Beta (Factor de riesgo) → Se obtiene de páginas especializadas; en este caso utilizamos la información de la página del economista Aswath Damodaran. Se obtiene que el Beta para restaurant y venta de comida es de 1,19.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#industry

R_m Corresponde a la esperanza del retorno del portafolio de mercado, que reúne a todos los activos riesgosos de la economía.

Se tomará como referencia el IPSA, el cual corresponde a la variación del índice entre mayo 2022 y mayo 2023, alcanzando un 15,4%.

<https://es.investing.com/indices/ipsa>

Riesgo país En febrero de 2023, Chile fue calificado con 95 puntos, por lo que corresponde a 0,95.

Para el Beta de la Industria, utilizamos la información de la página Damodaran. Se obtiene que el Beta para restaurant y venta de comida es de 1,19

$$E(R_i) = R_f + \beta_i * E(R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$$

$$E(R_i) = 5,29 + 1,19 * (15,4 - 5,29) + 0,95$$

Tabla E.15: Tasa de Descuento

Rf	5,29
Bi	1,19
Rm	15,4
Riesgo país	0,95
E(Ri)	18,2709

Fuente: Elaboración propia

$$E(R_i) = TD = 18,27$$

E.4.2 Cálculo de la Depreciación.

La depreciación, es el reconocimiento del desgaste de los bienes utilizados en un Proyecto. Debe ser considerada para ir estimando cuando algunos equipos o infraestructura que requieren renovación; pero también puede ser utilizada como una herramienta para el cálculo de la base impositiva del Proyecto; por ende, dependiendo del caso, se puede utilizar la depreciación normal o la acelerada.

Para el caso de nuestro Proyecto, se utilizó la Depreciación acelerada; debido a que ésta permite disminuir la base impositiva de manera fuerte los primeros años y un pago menor de impuestos. Por ende, se genera más flujo durante los primeros años.

Y como el Proyecto se va desarrollando en etapas, este proceso se va repitiendo en cada etapa.

A continuación se presenta una tabla con los elementos considerados como Inversión inicial en cada etapa y las tablas de Depreciación correspondientes en cada caso:

Tabla E.16: Depreciación en Primera etapa

INVERSIÓN INICIAL				DEPRECIACIÓN			
Elemento	Cantidad	Precio	Total	Años	Del acelerada	Depreci	Dep Acelerada
Vitrina refrigerada horizontal	1	\$ 900.000	\$ 900.000	9	3,0	\$ 100.000	\$ 300.000,0
Horno industrial	1	\$ 640.000	\$ 640.000	9	3,0	\$ 71.111	\$ 213.333,3
Batidora industrial	1	\$ 450.000	\$ 450.000	9	3,0	\$ 50.000	\$ 150.000,0
Moldes	1	\$ 120.000	\$ 120.000	9	3,0	\$ 13.333	\$ 40.000,0
Implementos varios	1	\$ 350.000	\$ 350.000	9	3,0	\$ 38.889	\$ 116.666,7
Frascos almacenamiento	1	\$ 75.000	\$ 75.000	3	1,0	\$ 25.000	\$ 75.000,0
Balanza digital	1	\$ 15.000	\$ 15.000	9	3,0	\$ 1.667	\$ 5.000,0
Ollas, sartenes, cuchillería.	1	\$ 375.000	\$ 375.000	7	2,3	\$ 53.571	\$ 160.714,3
Notebook	1	\$ 450.000	\$ 450.000	6	2,0	\$ 75.000	\$ 225.000,0
Estantes	1	\$ 250.000	\$ 250.000	7	2,3	\$ 35.714	\$ 107.142,9
Artículos de aseo	1	\$ 240.000	\$ 240.000		0,0		
Sillas	2	\$ 60.000	\$ 120.000	7	2,3	\$ 17.143	\$ 51.428,6
Insumos envoltorios	1	\$ 100.000	\$ 100.000		0,0		
TOTAL			\$ 4.085.000			\$ 481.429	\$ 1.444.285,7

Fuente: Elaboración propia

Tabla E.17: Depreciación en Segunda Etapa

INVERSIÓN INICIAL LOCAL COMERCIAL				DEPRECIACIÓN			
Elemento	Cantidad	Precio	Total	Años	Del acelerada	Depreci	Dep Acelerada
Vitrina refrigerada horizontal	1	\$ 900.000	\$ 900.000	9	3,0	\$ 100.000	\$ 300.000,0
Vitrina refrigerada vertical	1	\$ 500.000	\$ 500.000	9	3,0	\$ 55.556	\$ 166.666,7
Máquina Cafetera	1	\$ 700.000	\$ 700.000	9	3,0	\$ 77.778	\$ 233.333,3
Notebook	2	\$ 450.000	\$ 900.000	6	2,0	\$ 150.000	\$ 450.000,0
Estantes	1	\$ 250.000	\$ 250.000	7	2,3	\$ 35.714	\$ 107.142,9
Meson	1	\$ 180.000	\$ 180.000	7	2,3	\$ 25.714	\$ 77.142,9
Sillas	2	\$ 60.000	\$ 120.000	7	2,3	\$ 17.143	\$ 51.428,6
Insumos envoltorios	1	\$ 100.000	\$ 100.000		0,0		
TOTAL			\$ 3.650.000			\$ 461.905	\$ 1.385.714,3

Fuente: Elaboración propia

Tabla E.18: Depreciación en Tercera Etapa

INVERSIÓN INICIAL CAFETERIA				DEPRECIACIÓN			
Elemento	Cantidad	Precio	Total	Años	Del acelerada	Depreci	Dep Acelerada
Vitrina refrigerada horizontal	2	\$ 900.000	\$ 1.800.000	9	3,0	\$ 200.000	\$ 600.000,0
Vitrina refrigerada vertical	1	\$ 500.000	\$ 500.000	9	3,0	\$ 55.556	\$ 166.666,7
Horno industrial	1	\$ 640.000	\$ 640.000	9	3,0	\$ 71.111	\$ 213.333,3
Notebook	2	\$ 450.000	\$ 900.000	6	2,0	\$ 150.000	\$ 450.000,0
Estantes	3	\$ 250.000	\$ 750.000	7	2,3	\$ 107.143	\$ 321.428,6
Meson	2	\$ 180.000	\$ 360.000	7	2,3	\$ 51.429	\$ 154.285,7
Sillas Clientes	60	\$ 40.000	\$ 2.400.000	7	2,3	\$ 342.857	\$ 1.028.571,4
Mesas Clientes	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000	7	2,3	\$ 257.143	\$ 771.428,6
Sillas niños	12	\$ 45.000	\$ 540.000	7	2,3	\$ 77.143	\$ 231.428,6
Vajilla (Juego 6 personas)	15	\$ 70.000	\$ 1.050.000	3	1,0	\$ 350.000	\$ 1.050.000,0
Cuchilleria	100	\$ 8.700	\$ 870.000	3	1,0	\$ 290.000	\$ 870.000,0
Implementación Cocina	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	9	3,0	\$ 277.778	\$ 833.333,3
Cafetera	1	\$ 2.915.000	\$ 2.915.000	9	3,0	\$ 323.889	\$ 971.666,7
Artículos administración	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	7	2,3	\$ 142.857	\$ 428.571,4
Artículos Aseo y otros	1	\$ 500.000	\$ 500.000		0,0		
Decoración	1	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	9	3,0	\$ 500.000	\$ 1.500.000,0
Patente y permisos	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000		0,0		
Sillas personal	4	\$ 60.000	\$ 240.000	7	2,3	\$ 34.286	\$ 102.857,1
Insumos envoltorios	1	\$ 100.000	\$ 100.000		0,0		
TOTAL			\$ 24.565.000			\$ 3.231.190	\$ 9.693.571

Fuente: Elaboración propia

E.4.3. Flujo de caja proyectado

Con toda la información obtenida y calculada: Inversión inicial, estimación de costos de operación, ventas proyectadas en cada etapa, la depreciación, etc. Podemos desarrollar la siguiente proyección de flujo de caja para los primeros 7 años de operación y el cálculo del VAN y TIR del proyecto:

Tabla E.19: Proyección de Flujo de caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Ingresos		38.280.000	57.360.000	181.740.000	248.520.000	481.812.000	580.932.000	685.864.320
Costos Operacionales Variables		-14.112.000	-21.168.000	-67.044.000	-91.740.000	-186.916.800	-225.550.800	-266.332.128
Costos Operacionales Fijos		-11.160.000	-11.718.000	-50.343.900	-52.861.095	-161.154.150	-169.211.857	-177.672.450
Utilidad Operacional		13.008.000	24.474.000	64.352.100	103.918.905	133.741.050	186.169.343	241.859.742
Depreciación		-1.444.286	-1.444.286	-2.830.000	-1.385.714	-11.079.286	-9.693.571	-9.693.571
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		11.563.714	23.029.714	61.522.100	102.533.191	122.661.765	176.475.771	232.166.170
Impuestos		-2.197.106	-4.375.646	-11.689.199	-19.481.306	-23.305.735	-33.530.397	-44.111.572
Utilidad Despues de Impuestos		9.366.609	18.654.069	49.832.901	83.051.884	99.356.029	142.945.375	188.054.598
Depreciación		1.444.286	1.444.286	2.830.000	1.385.714	11.079.286	9.693.571	9.693.571
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-4.085.000		-3.650.000		-33.825.000			
Inversión Intangibles	-100.000							
Inversión en Capital de Trabajo								0
Recuperación Capital de Trabajo								0
Valor de Desecho del proyecto								0
Flujo Antes de Financiamiento	-4.185.000	10.810.894	16.448.354	52.662.901	50.612.599	110.435.315	152.638.946	197.748.170
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	-4.185.000	9.140.859	11.759.078	31.833.251	25.867.845	47.723.797	55.772.200	61.092.837
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	-4.185.000	4.955.859	16.714.937	48.548.188	74.416.033	122.139.830	177.912.030	239.004.867
Tasa de Descuento	18,27%							
VAN	239.004.867							
TIR	338%							

Fuente: Elaboración propia

E.5. Resultado de la Evaluación Financiera.

Se obtiene un VAN de \$239.004.867; esto quiere decir que el proyecto generará un retorno mayor que el costo del capital; por ende arrojará beneficios económicos a los emprendedores o inversionistas del Proyecto.

Por otro lado, la TIR es 338%; es un valor mayor que la Tasa de Descuento por el método CAPM (18,27%); y esto quiere decir que el proyecto es rentable. Cabe mencionar que el valor de la TIR es bastante alto, esto se debe a que al realizar el proyecto en etapas y no considerar el financiamiento a través de un crédito o alguna alternativa externa, y al ir reinvertiendo en el mismo Proyecto, arroja una alta rentabilidad al momento de calcular la TIR.

14. ACRÓNIMOS

AAM: Alergia Alimentaria Múltiple: Se refiere a las alergias producidas por algún alimento. Entre los más comunes se encuentran: Huevo, soya, frutos secos, pescados y mariscos.

APLV: Alergia a la Proteína de leche de vaca: Alergia producida por el consumo de la leche de vaca; es una de las más comunes y afecta principalmente a niños y bebés.

CAPM: Capital Asset Pricing Model. Se refiere al modelo escogido para el cálculo de la Tasa de descuento del Proyecto.

RR.SS.: Redes Sociales. Se refiere a todas aquellas aplicaciones o estructuras formadas a través de internet que permiten la relación e interacción entre amigos, clientes y todo tipo de personas respecto a cualquier interés en común.

TDT: Trabajo de Titulación

TIR: Tasa de Interés de Retorno

VAN: Valor Actual Neto