



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS  
TÍPICOS COLOMBIANOS EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**JENNY BELEN FONSECA GOMEZ**

**PROFESORA GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MARÍA SOLEDAD CECILIA RETAMAL NEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TÍPICOS COLOMBIANOS EN CHILE

El Objetivo central del presente proyecto es evaluar la factibilidad de realizar un plan de negocio que consiste en la comercialización de comida típica colombiana en Chile, pensando en ser una opción rápida y deliciosa.

Se realizó un análisis en la industria de alimentos procesados considerando una proyección de crecimiento del 13%, se estima que para el año 2020 se puedan generar ventas por alrededor de 8.284 miles de millones de dólares en el mundo.

La herramienta que se utilizó fue la de las 5 fuerzas de Porter para determinar la estrategia competitiva del emprendimiento y el atractivo de la industria. Se llevó a cabo la Investigación de Mercados con el fin de saber cuáles de los 9 productos típicos ofrecidos eran los preferidos, la disposición a pagar, la frecuencia de consumo y el lugar más adecuado para realizar la comercialización de los productos. Posteriormente a éstos análisis se desarrolló el modelo de negocios con la herramienta Canvas con la que se conocieron los principales actores del negocio, socios y recursos clave además de la propuesta de valor. Se realizó la proyección de ventas y se determinaron los precios por producto para el ingreso al mercado.

Luego se crearon los planes para las áreas de Marketing, Operacional y de Recursos Humanos donde se indicaron las diferentes actividades, estrategias y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. La evaluación económica del emprendimiento se realizó proyectando un flujo de caja a 4 años, arrojando un resultado positivo que mostró un VPN de \$ 18.025.500 una TIR de 110,1% y un Payback de 4 años, se consideró una inversión inicial de \$ 12.000.000 y se exigió una tasa de descuento de 14,8%. Se realizó un análisis de sensibilidad realizando variaciones en las cantidades de producto para conocer el impacto en los resultados.

Teniendo en cuenta los diferentes análisis realizados tanto externos como internos y según el estudio financiero, el cual entrega resultados positivos, se sugiere realizar el proyecto.

# Tabla de contenido

I. INTRODUCCION.....	1
1.1 Pequeña historia y evolución del consumo de alimentos precocinados. ....	1
1.2 Importancia de la población migratoria .....	3
1.3 DESCRIPCION DEL TEMA.....	5
1.4 Preguntas claves para el desarrollo del plan son las siguientes:.....	5
1.5 ALCANCE DEL PROYECTO.....	5
1.6 OBJETIVOS .....	6
1.6.1 Objetivo General .....	6
1.6.2 Objetivos Específicos .....	6
1.7 METODOLOGIA .....	6
2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	7
<b>2.1 Estudio de la Industria de comida Colombiana en el mundo. ....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Países más influyentes en la Gastronomía Mundial .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Platos Típicos Colombianos más conocidos .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 Población Colombiana en el mundo .....</b>	<b>11</b>
2.4.1¿De dónde son y para dónde van los Colombianos en el Exterior? .....	11
2.4.2 ¿Por qué se van los Colombianos para el exterior? .....	11
3. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	12
3.1 Evaluación Global de la Industria.....	15
3.2 Ejemplo de modelos de negocios de productos no perecederos.....	16
3.2.1 Industrias Alimenteck.....	16
3.2.2 Fruandes .....	17
4.INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	19
<b>4.1 Cálculo de la muestra .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Diseño metodológico.....</b>	<b>20</b>
4.2.1 Población Objetivo .....	20
4.2.2Método de recolección.....	20
4.2.3 Resultados y análisis de la información recolectada.....	20
4.3 Análisis y resultados de la información recolectada .....	25

4.4 Conclusiones de la Investigación de Mercado .....	26
5. PLAN ESTRATEGICO .....	27
<b>5.1 Descripción del modelo de negocios .....</b>	<b>27</b>
<b>5.2 MODELO CANVAS .....</b>	<b>28</b>
5.3 ANALISIS PESTEL .....	30
5.3.1 Análisis político .....	30
5.3.2 Análisis económico.....	31
5.3.3 Análisis Social.....	32
5.3.4 Aspecto tecnológico .....	32
5.3.5 Aspecto Ambiental .....	33
5.3.6 Aspecto Legal .....	33
5.4 ANALISIS FODA.....	34
5.4.1 Análisis Interno de la Empresa.....	34
5.4.1.1 Fortalezas.....	34
5.4.1.2 Debilidades .....	34
5.4.2 Análisis externo de la empresa .....	35
5.4.2.1 Oportunidades .....	35
5.4.2.2 Amenazas.....	35
6. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	36
6.1 Misión.....	36
6.2 Visión.....	36
6.3 Objetivos Estratégicos .....	36
7. PLAN DE MARKETING .....	36
7.1 LAS 4 P'S DEL MARKETING O MARKETING MIX .....	36
7.1.1. Producto .....	36
7.1.2 Cálculo del Tamaño del mercado.....	41
7.1.3 Proyección de ventas.....	42
7.1.2 Precio.....	43
7.1.3 Promoción.....	45
7.1.4 Plaza.....	45
8. PLAN OPERACIONAL.....	46
8.1 PRE - OPERACIONAL.....	46
8.1.2. Constitución de la empresa .....	47

8.1.3 Impuestos que se deben pagar por los productos .....	47
8.1.4 Construcción en redes sociales del emprendimiento .....	49
<b>8.2 OPERACIONAL</b> .....	<b>49</b>
8.2.1 Ubicación de Bodega de Almacenamiento .....	49
8.2.2 Layout de la planta .....	49
8.2.3 Procesos Operacionales.....	51
8.2.3.1 Procesos Críticos .....	52
<b>8.3 LISTA DE TAREAS PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZAR</b> .....	<b>53</b>
<b>9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>54</b>
9.1 Estructura Organizacional .....	54
9.2 REMUNERACIÓN .....	58
<b>10. PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>59</b>
10.1 Criterios Financieros.....	59
10.1.1. Valor Monetario .....	59
10.1.2 Metodología de Evaluación .....	59
10.2. FINANCIAMIENTO .....	61
10.3 INVERSION INICIAL .....	62
10.4 COSTOS FIJOS .....	62
10.5. COSTOS VARIABLES .....	63
10.6 INGRESOS POR VENTAS .....	63
10.7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....	64
10.7.1 Evaluación del proyecto puro .....	64
10.7.2 Evaluación del proyecto con deuda .....	66
10.8 ANALISIS DE SENSIBILIDAD .....	68
10.8.1 Análisis de sensibilidad en el precio de ventas .....	68
<b>11. CONCLUSION</b> .....	<b>70</b>
<b>12. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>72</b>
<b>13. ANEXOS</b> .....	<b>73</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
1. Gráfico 1. Composición de la población no nativa	4
2. Gráfico 2. ¿Consume usted productos típicos colombianos?	20
3. Gráfico 3. ¿Cada cuánto consume comida típica colombiana?	21
4. Gráfico 4. ¿Cuál de los productos le gustaría consumir?	21
5. Gráfico 5. Lugar donde le gustaría encontrar los productos	23
6. Gráfico 6. Género con el que se identifica	23
7. Gráfico 7. Rango de edad en que se encuentra	24
8. Gráfico 8. Nacionalidad	24
9. Gráfico 9. ¿Cuál es su comuna de residencia?	25

## ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
1. Tabla 1. Listado de proveedores por producto	4
2. Tabla 2. Síntesis de las 5 fuerzas de Porter	16
3. Tabla 3. Comunas de Santiago con mayor afluencia de colombianos	42
4. Tabla 4. Proyección de ventas en cantidades por producto	43
5. Tabla 5. Precios por productos segmento minimarket	44
6. Tabla 6. Asignación salarial anual por cargo	59
7. Tabla 7. Relación de costos fijos anuales	62
8. Tabla 8. Relación de costos variables anuales	63
9. Tabla 9. Proyección de Ingresos anuales	64
10. Tabla 10. Flujo de caja de proyecto puro	65
11. Tabla 11. Flujo de caja de proyecto con deuda	67
12. Tabla 12. Análisis de sensibilidad	68

## **1. INTRODUCCION**

La Industria de los alimentos listos para servir presenta un gran potencial de crecimiento, teniendo en cuenta la conveniencia como factor clave para su impulso y desarrollo, ya que los consumidores (que cada vez cuentan con menos tiempo) buscan opciones rápidas y fáciles, además de que los alimentos tengan perfiles nutricionales aceptables. También procuran recibir beneficios adicionales como la portabilidad y pertinencia para el consumo tanto en el hogar como fuera de él.

El mercado de las comida lista para servir parece estar preparado para crecer. Si bien Estados Unidos y Europa dominan este mercado a nivel mundial, el Sudeste Asiático es la región de más rápido crecimiento, donde la tradicional preferencia por las comidas caseras ha comenzado a verse debilitada por los crecientes niveles de ingresos, el aumento de las ventas de refrigeradores y de hornos microondas, la rápida penetración de modernos formatos minoristas típicos del estilo de vida occidental y la creciente popularidad y disponibilidad de alimentos procesados convenientes. (Insights, 2014)

### **1.1 Pequeña historia y evolución del consumo de alimentos precocinados.**

Probablemente una de las primeras apariciones de alimentos elaborados o precocinados respondió a una necesidad relacionada a la conservación del alimento, más que al desarrollo de un producto de conveniencia para un consumidor escaso de tiempo. Valga como ejemplo una carne o un pescado ahumado: el hombre prehistórico ya conocía el ahumado, posiblemente porque se percató de que al exponer los alimentos que almacenaba en las cuevas al humo de los hogares, estos productos modificaban sus propiedades sensoriales, adquirirían propiedades también muy apetecibles y, lo más importante, conservaban sus propiedades durante más tiempo. También perseguía el hombre evitar el deterioro de estos elementos tan preciados y tan perecederos cuando diseñó el sistema de conservación por tratamiento térmico. (Infoalimentación.com, s.f.)

El mercado de alimentos en la actualidad ofrece productos en diferentes formatos como el tetra pack o enlatados, que son sometidos a un mayor o menor grado de procesamiento y que por lo general se clasifican en productos de primera gama, segunda, tercera, cuarta y quinta gama.

El desarrollo de la industria de alimentos procesados, se encuentra directamente vinculado a la dinámica de crecimiento poblacional mundial que en 13 años ha crecido de 6.102 a 7.125 millones de personas, con una proyección de crecimiento que podría llegar a las 8.041 millones para el año 2025, lo que significaría un crecimiento del 13% (mundo, 2019). Esto haría que la industria pase de generar ventas por 4.697 miles de millones de dólares como sucedió en el 2013 a casi el doble al año 2020 (se estima que para ese año, las transacciones derivadas de alimentos procesados y bebidas podrían obtener ventas por alrededor de 8.284 miles de millones de dólares). (mundo, 2019).

En tanto las exportaciones de alimentos procesados y bebidas, tienen también a Estados Unidos (12%), Unión Europea (16,1%) y China (7,6%) como principales exponentes. Por su parte Chile, aun cuando presenta un porcentaje considerablemente inferior respecto de los principales países exportadores, llegando sólo al 1,6%, tiene a su haber, el estar ubicado en la posición N°15 del ranking internacional de exportadores en esta categoría de industria. Los principales países o bloques de países productores de alimentos son China con una participación en la industria del 26,4% la Unión Europea con el 27% y Estados Unidos con un 15,3%. (Maule alimenta el mundo, 2016)

Para el análisis del presente estudio se considerará la población migratoria y su influencia en los cambios gastronómicos que se han venido presentando en los últimos tiempos en Chile además del impulso de comida típica colombiana en la comunidad.

## 1.2 Importancia de la población migratoria

La llegada de latinoamericanos a Chile va en aumento, por lo tanto, la canasta de productos atraviesa un proceso de mestizaje que ha generado cambios en el mercado y consumo de alimentos tanto de chilenos como de extranjeros. Los inmigrantes llegan con todo lo suyo a cuestas; su modo de vida, creencias, manifestaciones culturales, formas de sociabilidad y todo aquello que hace parte de una identidad, es por ello que a través de la cocina los Chilenos se pueden interiorizar en las costumbres de otros países, la alimentación también ha ido cambiando y se va modelando en base a las influencias externas, actualmente existe una tendencia por el consumo de comida de inmigrantes, surgiendo así nuevas preparaciones e ingredientes brindando distintas opciones a los consumidores.

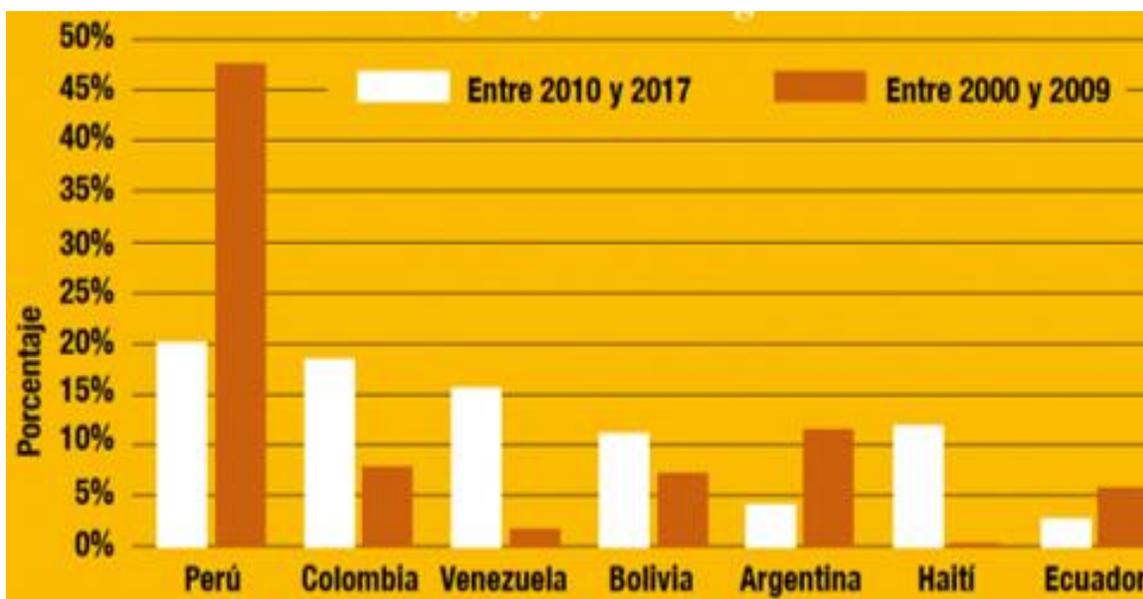
Además y contando con que no existe gran variedad en la gastronomía Chilena ya que por lo general los acompañamientos son básicos y la oferta proteica es repetitiva lo que determina monotonía en su alimentación. (prudant, 2017).

Lo anterior permite considerar la posibilidad de entrada de distintos sabores en el mercado, lo que favorece la incursión de productos alimenticios como es el caso de la comida típica colombiana. Una ventaja de la llegada de inmigrantes para la industria gastronómica es que la oferta y alimentación tiende a enriquecerse por ser variada ocasionando una gran disponibilidad de productos de cada región.

De acuerdo a la información arrojada por el Departamento de Extranjería y Migración en Chile se encuentran 1.119.267 extranjeros, que representan el 6,1% de la población total del país, de los cuales el 13% es decir 145.139 habitantes son colombianos. (Benjamín, 2019). Siendo este un buen escenario gracias al aumento de extranjeros desde el año 2.002, con base en la información mencionada anteriormente se ve la oportunidad de desarrollar el emprendimiento permitiendo satisfacer las necesidades del mercado.

El siguiente gráfico muestra la composición de población no nativa por país, indicando que entre el 2010 y 2017, aproximadamente el 18% de la población inmigrante era Colombiana

Gráfico 1. Composición de la población no – nativa por país de origen y año de llegada.



Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 2017.

Se considera importante mencionar la relación comercial que tiene Chile con Colombia y según cifras alcanzó un intercambio comercial por US\$1.539 millones en el año 2.017. Los segmentos con mayor participación fueron manufacturas (39%) y el agropecuario (37%), los principales productos que importa Chile desde Colombia son aceites, azúcar, miel, madera, derivados del café y cacao entre otros. (Revista Dinero, 2017)

La industria gastronómica colombiana se encuentra en un momento excepcional de posicionamiento y renovación lo que influye de manera positiva en la imagen de los productos en el contexto internacional, gracias a esto y al buen nombre de la cocina colombiana se ve la oportunidad de potenciar el mercado con la comercialización de los productos típicos colombianos. Para ello se debe tener en cuenta la población colombiana que reside en el país chileno además de buscar cautivar otro tipo de consumidores.

### **1.3 DESCRIPCION DEL TEMA**

El presente proyecto está enfocado en la creación de un plan de negocios para la venta de comida típica colombiana (comida lista para servir), que permita analizar las variables de implementación y el mejor escenario para el desarrollo de dicho plan, esto se hace para aprovechar la influencia de la considerable población migratoria que reside en Chile desde los últimos años, lo que ha cambiado intereses y percepciones de las comidas en el sector gastronómico.

La oportunidad de ingresar al mercado surge a raíz de la evolución que ha presentado la comida colombiana y el posicionamiento con que cuenta como marca.

### **1.4 Preguntas claves para el desarrollo del plan**

1. ¿Cuál será el mejor modelo de negocio para el desarrollo del plan?
2. ¿Con qué productos específicos se debe entrar al mercado chileno?
3. ¿Cuáles serán los clientes principales los colombianos o chilenos?
4. ¿Cuál puede ser la mejor ubicación para la comercialización de los productos?
5. ¿Qué canales de distribución conviene más utilizar para la entrega del producto al consumidor final?
6. ¿Qué tan rentable es el proyecto, vale la pena implementar esta unidad de negocio en Chile?

### **1.5 ALCANCE DEL PROYECTO**

El alcance del proyecto consiste en realizar un Plan de negocios asociado a la comercialización de comida típica colombiana que se limitará al mercado Chileno, siendo este muy atractivo por la variedad y consumo de gastronomía internacional que ofrece principalmente en Santiago.

## **1.6 OBJETIVOS**

Para el desarrollo del presente plan de negocios se plantean los siguientes objetivos

### **1.6.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización de comida típica colombiana en la ciudad de Santiago de Chile.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Estudiar cómo los modelos de negocios exitosos en el mundo están asociados a la comercialización de productos típicos de un país en otro.
- Realizar una Investigación de mercado para analizar las necesidades y percepciones de los potenciales clientes.
- Definir el modelo de negocio más adecuado, según resultados del estudio anterior.
- Desarrollar estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos.
- Evaluar la viabilidad económica del desarrollo del proyecto

## **1.7 METODOLOGIA**

Para la realización del presente plan de negocios se realizará un análisis externo y de la industria teniendo en cuenta casos exitosos en el mundo de modelos de negocios similares, a través del modelo canvas. Luego será necesario determinar el mercado por medio de una investigación que requiere del análisis donde se realizarán encuestas y entrevistas, se definirán estrategias relacionadas al marketing mix que determinarán el mejor escenario relacionado con el producto, promoción, precio y distribución del negocio.

Luego de plantear el modelo de negocio se desarrollará el plan estratégico, RRHH, operaciones y financiero que determinarán la viabilidad y puesta en marcha del emprendimiento.

## **2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.1 Estudio de la Industria de comida Colombiana en el mundo.**

En el capítulo a continuación se presentará un análisis de la comida Colombiana en el mundo destacando sus sabores y la importancia que tiene en la Industria gastronómica. También se mencionarán los principales países influyentes de la gastronomía mundial.

La gastronomía es hoy por hoy uno de los fenómenos determinantes en la cultura de las actuales generaciones, en todo el mundo; existe gran variedad de acontecimientos gastronómicos de todo tipo, celebrados a diario en la mayoría de regiones del mundo; abarcando universidades, escuelas, academias, institutos de investigación socio culturales. Sin embargo, es el turismo como fenómeno socioeconómico el que más involucra la gastronomía dentro del patrimonio cultural que ofrecen los diferentes destinos turísticos en el mundo.

### **2.2 Países más influyentes en la Gastronomía Mundial**

#### **España**

La cocina española tiene influencias del mundo árabe, de Europa y en cada punto del país se encuentran productos que son auténticos manjares. La gamba blanca de Huelva, el marisco gallego, los guisos del norte, el arroz del litoral mediterráneo, los asados de Castilla, etc. Son prueba y muestra de una de las mejores gastronomías del mundo. Los españoles son los reyes de los guisos, de la comida de puchero, de la que se hace a fuego lento. Pero también de la fritura de pescado, de la tortilla y cómo no, de la paella. La gastronomía tradicional es de las más ricas, variadas y saludables del mundo gracias a la dieta mediterránea. (Malagón, 2017).

#### **Francia**

Francia goza de la ventaja de ser mundialmente reconocido como referente de la gastronomía de alto nivel y esto le mereció en 2010 la inscripción de la Comida Gastronómica de los franceses en la lista Representativa del Patrimonio Cultural

Inmaterial de la Humanidad. Junto con ello, los vinos franceses y sobre todo el champán son el perfecto maridaje a una gastronomía que siempre enamoró al mundo. Pero si todo esto fuera poco, en Francia son los reyes del dulce. Los cruasanes, los macarons y todas esas espectaculares vitrinas de las panaderías francesas dan prueba de que son los maestros del azúcar. (Malagón, 2017).

### **Italia**

La cocina italiana es una de las más valoradas en todo el mundo. No solo por sus fabulosos restaurantes sino porque en Italia hay tradición de cocinar. Algo que no ocurre, o no con esta frecuencia, en los países anglosajones. En Italia les gusta cocinar y se nota en el nivel gastronómico del país. Se cocina en casa y se cocina en los restaurantes. Además, es bastante destacado que en el país mediterráneo huyen de los platos preparados y de la comida rápida en general. Prefieren la buena gastronomía. La masa de la pasta, la de la pizza, la focaccia<sup>1</sup> y los dulces en general corroboran la riqueza de este país en todo lo referente a las masas. (Malagón, 2017).

### **Japón**

La meticulosidad de su gastronomía es extrema. Todo es perfecto, pequeño y bien ordenado. Son los reyes a la hora de cocinar el pescado y tienen la mejor carne del mundo el buey de Kobe. La cocina japonesa emplea gran cantidad de condimentos aparece, el sake, la soja, el jengibre, el wasabi, el azúcar y el vinagre. La cocina japonesa cuenta con una estética única, que combina sutiles sabores gracias a la producción agropecuaria y artesanal, o hay ciudad en la que falte un restaurante asiático o japonés.

Así, se desarrollaron incentivos para preservar procesos productivos tradicionales y conocimientos ancestrales, que estarían amenazados de no contarse con recursos y mecanismos para garantizar su continuidad. (Malagón, 2017).

---

<sup>1</sup> Focaccia: Especie de pan plano cubierto con hierbas y otros productos alimenticios.

## **México**

Con una gastronomía exótica y variada México es un gran destino gastronómico para aquellos que quieren sorprender a su paladar. Los mexicanos han exportado y han sabido conquistar al mundo. De hecho son habituales versiones mexicanas menos clásicas, pero igual de sabrosas, como las fajitas o toda la variedad tex mex. (Malagón, 2017)

En la actualidad la cocina colombiana está siendo reconocida internacionalmente. Para la muestra, uno de los premios más importantes de este sector, los '50 Best', conocidos mundialmente como los 'Oscar de la gastronomía', se entregaron a los 50 mejores chefs y restaurantes de América Latina, y cuya sexta edición en 2018 fue realizada también en Colombia. Los 'World's 50 Best Restaurants' fueron creados en 2002 por la empresa de origen británico, William Reed Business Media, y hoy son una de las principales marcas de comercio y estilo de vida de consumo en la industria de restaurantes en todo el planeta. La Organización Mundial del Turismo afirma que la gastronomía genera un impacto cercano al 30% de los ingresos económicos de un destino y, ante ese potencial, Pro Colombia señaló que adelanta una estrategia para que la riqueza cultural del país se reconozca en mercados clave como Estados Unidos, México, Ecuador, Perú, Chile, Argentina, Brasil, España y Alemania.

William Drew, editor de la edición de los 50 Best en Latinoamérica, destaca la creciente importancia de la gastronomía en la región y el interés de "ponerla en el mapa culinario del mundo", además de explorar la cultura del país desde sus platos más representativos. (heraldo, 2017)

### **2.3 Platos Típicos Colombianos más conocidos**

1. Bandeja paisa: Un plato típico de la zona de Antioquia, aunque los Paisas son sus mayores consumidores de cualquier parte del país puede encontrar este delicioso plato.

2. Ajiaco: Una sopa muy popular en la capital colombiana, Ajiaco es uno de los principales platos de Bogotá gastronomía .
3. Tamal: Hecho de arroz, harina de color amarillo o blanco, carne de cerdo, pollo, huevo, zanahoria, a veces, guisantes, patatas y envuelto y cocinado en hojas de plátano es ideal para un buen desayuno
4. El sancocho: Esta es una sopa que se hace con diferentes tipos de carne Una preparación sencilla es conocida en todo el país y que hará las delicias del paladar.
5. Lechona Tolimense: Es un plato hecho de arroz y carne de cerdo, junto con los guisantes y las especias se ha elaborado de piel de cerdo
6. Arroz con coco: Aunque es muy popular en el área del Caribe y de la costa, es posible encontrar en un restaurante en el interior del país donde se vende pescado, ya que es el acompañamiento perfecto, una preparación de arroz, coco, cola o leche de coco, con textura interesante y un sabor único.
7. Arroz con pollo: Es algo así como la paella de fama mundial, pero sólo mariscos pollo, su consistencia es similar siendo su principal ingrediente el arroz.
8. La chiquita Zamorra: Una vez más una sopa, siendo una preparación cundi boyacense
9. Flanco: Puede ser asado o criollo salsa (salsa a base de tomate, cebolla, pimentón y cilantro), el bistec de falda es un corte de carne que debe ser cocido durante varias horas.
10. Pescado: Gracias a la existencia de las costas del Atlántico y del Pacífico la cantidad de peces es abundante y se puede comer en varias preparaciones y variedades.

Para la realización del emprendimiento se tendrán en cuenta productos típicos como lechona tolimense, tamal enlatado entre otros.

## **2.4 Población Colombiana en el mundo**

Colombia es un país que se sale de sus límites geográficos: aproximadamente 1 de cada 10 colombianos vive en el exterior. Según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Colombia es el país con mayor cantidad de emigrantes en Suramérica, seguido por Perú y Brasil, y es también uno de los países de la región que recibe menos inmigrantes. En cifras concretas, el Ministerio de Relaciones Exteriores estima que 4,7 millones de colombianos reside actualmente en el exterior: un 10% de la población total. (exteriores, 2016).

### **2.4.1 ¿De dónde son y para dónde van los Colombianos en el Exterior?**

Las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) revelan que los departamentos del país que muestran una mayor concentración de hogares con experiencia migratoria son Valle del Cauca (23,14%) y Antioquia (13,73%), seguidos por Risaralda, Atlántico y Quindío, y que la ciudad del país con más emigrantes es Bogotá, con un 18,27% del total de personas que residen en el extranjero. Los destinos más populares para esos 4,7 millones de colombianos son Estados Unidos y España, a donde van el 34,6% y el 23,1% respectivamente. (Estadística, 2016) Otros estados con mayor número de colombianos en los Estados Unidos son Nueva Jersey, La Florida, Texas y California. En cuanto a España el país europeo con más residentes colombianos- son las comunidades de Cataluña, Valencia, Madrid y Andalucía, las que concentran un mayor número de inmigrantes Colombianos. (Viventa, 2016)

### **2.4.2 ¿Por qué se van los Colombianos para el exterior?**

La reunión familiar y la oferta de estudios de educación superior son algunas de los principales motivos, sin embargo la causa más frecuentes para dejar el país e instalarse en el exterior es la búsqueda de oportunidades laborales, principalmente debido a la demanda de empleados poco calificados en los países desarrollados, y

a una remuneración mayor para los expatriados con una alta cualificación educativa. (viventa, 2016)

### **3. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Este modelo lo que busca es desarrollar la estrategia competitiva del emprendimiento, determinar la rentabilidad e indicar qué tan atractiva es la industria de comida lista para servir a largo plazo, con lo cual se podrá tomar la decisión de entrar o no en el mercado. Para ello se hará el análisis de los siguientes actores:

- Amenaza de productos entrantes
- Poder de negociación de los Proveedores
- Amenaza por productos sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre competidores
- Barreras de entrada y salida

#### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes principales serán los colombianos que residen en Chile, quienes cuentan con suficiente información acerca de los productos que están dispuestos a consumir ya que conocen los sabores, olores y textura de la comida, por lo tanto tienen una alta percepción de calidad. Por otro lado son sensibles al precio y una pequeña variación puede ocasionar una gran disminución en el consumo de los productos, además de tener la referencia de precios de los productos originalmente en Colombia, sin embargo existe una gran oportunidad de satisfacer sus necesidades brindando una experiencia que logra transmitir un grado de apego y preferencia por éste tipo de comida. Su poder de negociación es bajo por lo mencionado anteriormente acerca de la percepción del precio.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es alto, y para la comercialización de estos productos se cuenta con algunas limitantes que deben ser tenidas en cuenta,

por ejemplo la cantidad mínima de pedido por producto para el manejo de inventarios y costos, la relación comercial con las principales importadoras que son las encargadas de traer el producto desde Colombia y el tiempo que transcurre desde que se realiza la solicitud de pedido hasta que está en el punto de distribución. Por lo tanto no es tan fácil y rápido cambiar de proveedores.

Los productos que se comercializan no son diferenciados y existen varias opciones de comida que permite al cliente final tener distintos oferentes que satisfagan su necesidad. En la tabla 1 se listan los principales proveedores.

Tabla 1. Lista de proveedores por producto

<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>
Zenú	Fríjoles antioqueños, empanadas
Industrias alimentec	Lechona enlatada
Dulces del valle	Dulce de manjar blanco
CIPROBA	Arepa de choclo
Colanta	Chorizo santarrosano
Achiras del huila AH	Bizcochos de achira

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos desde los sitios web de las empresas

Respecto al análisis anterior se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

### **Amenaza de nuevos entrantes**

La barrera de nuevos productos y competidores es alta, por ser un negocio pequeño hay gran facilidad de entrada y la existencia de venta de comida de diferentes países permite la llegada al mercado de nuevos competidores. Y aunque los trámites gubernamentales de importación son engorrosos no existe mayor dificultad para realizar el ingreso de productos con características similares. Por otro lado, los productos no poseen características únicas de diferenciación lo que permite el acceso a costos más bajos.

## **Amenaza de productos sustitutos**

Para este tipo de negocio existe amenaza de productos sustitutos, principalmente los restaurantes de comida Colombiana que tienen una gran cobertura en las principales ciudades de Chile, se considera amenaza teniendo en cuenta que algunos productos típicos como empanadas, lechona y tamal son ofrecidos en la mayoría de éstos restaurantes, por otro lado, cuentan con variedad en los platos que ofrecen y reconocimiento por parte del mercado objetivo, los precios oscilan entre 6.500 y 11.000 pesos Chilenos, dependiendo de la especialidad y una ventaja importante que tienen es que toda la comida es preparada a solicitud del pedido.

Para este caso el comprador es muy sensible al precio por lo cual se presenta una alta volatilidad en cuanto al consumo y preferencia por sustitutos, debido a la relación del peso Colombiano con respecto al peso Chileno, además el nivel percibido de diferenciación del producto del cliente no es tan importante, básicamente lo que quiere es que el producto tenga características similares en cuanto a sabor, olor y textura.

Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que la amenaza de productos sustitutos es media.

## **Rivalidad de los competidores**

Dentro de los factores a considerar en la rivalidad que presenta esta industria uno de ellos es la numerosa cantidad de competidores, teniendo en cuenta la influencia y diversificación de comida internacional en Chile. Además, por ser un negocio que goza de poca diferenciación la rivalidad aumenta, para este caso no existen grandes diferencias significativas de los productos ya que hay poca innovación y tecnología, no es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas ni gran inversión en instalaciones e infraestructura.

Los principales competidores son:

Oferta de Comida peruana, mexicana, china y venezolana, teniendo en cuenta el reconocimiento y preferencia del mercado por este tipo de gastronomía ya que goza de una gran variedad y distinción. Para el caso de Chile, el arribo de más de 147.000

venezolanos en el año 2.108. (Infobae, 2018) Generando la incursión de comida tipo exprés y venta informal.

Las barreras de entrada en la Industria de comida lista para servir son bajas ya que no requieren de una gran inversión inicial para lograr ingresar al mercado, los trámites de importación de los productos se realizan directamente en las oficinas encargadas, además no existe tanta restricción por parte de entidades legales para el cumplimiento de requisitos especiales lo que facilita su acceso.

Las barreras de salida de la Industria de productos listos para servir son bajas porque no requieren de una gran inversión de infraestructura en instalaciones ni tecnología en equipos especializados, no existen restricciones gubernamentales además el mercado no es tan exigente lo que permite salir con facilidad de ésta Industria.

A continuación se realizará un comparativo analizando cada una de las fuerzas del modelo y sus respectivos valores, dichas fuerzas se evaluarán con puntuaciones de 0, 0,5, y 1 para una sumatoria de todas las fuerzas de 5, siendo éste un resultado alto lo que indica que es una industria altamente atractiva y por el contrario 0 un resultado bajo, lo que significa ser una industria poco atractiva para el ingreso.

### **3.1 Evaluación Global de la Industria**

En la tabla 2 se logra visualizar, en resumen la evaluación global de la industria

Tabla 2. Síntesis de las fuerzas de Porter en la industria de comida lista para servir.

	Alta	Media	Baja
<b>Amenaza de entrantes potenciales</b>	1		
<b>Poder de negociación de los compradores</b>		0,5	
<b>Amenaza de sustitutos</b>		0,5	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	1		
<b>Intensidad entre la rivalidad de los competidores</b>		0,5	
Total Sumatoria total : 3,5	2	1,5	0

Fuente: elaboración propia

Según la información analizada en el modelo de las 5 fuerzas de Porter y en síntesis de la evaluación global de la industria, se puede determinar que es medianamente atractiva y para el desarrollo de los criterios de análisis se obtiene una puntuación de 3,5 por lo que se puede considerar preliminarmente interesante y factible el ingreso de comida típica colombiana lista para servir en la Industria de consumo Chileno.

### **3.2 Ejemplo de modelos de negocios de productos no perecederos**

#### **3.2.1 Industrias Alimenteck**

La lechona enlatada tolimense es un modelo de emprendimiento exitoso, realizado por la empresa Industrias Alimenteck, quienes lograron encontrar la manera de empacar uno de los más apetecidos platos de comida típica colombiana en lata y gracias a su elaboración, empaque y comercialización de lechona, tamal y costillas de cerdo, podrán ser degustados en cualquier lugar y a cualquier hora, por ser empacados al vacío la lechona no contiene conservantes siendo este uno de sus

valores agregados ya que permite eliminar el desarrollo de bacterias, hongos y levaduras preservando su duración por mucho más tiempo.

En la actualidad, Industrias Alimenteck procesa y comercializa sus productos a través de la marca Raíces de mi tierra, además realiza la maquila para otras fábricas de platos típicos siendo una de las empresas procesadoras de alimentos más importantes de Colombia. Su fábrica tiene la capacidad de elaborar ente 8.000 y 10.000 latas de productos al día y gracias a su novedoso producto pionero en el país la marca se vende en diferentes almacenes de cadena.

En su proyecto de expansión la planta está siendo ampliada para desarrollar nuevos productos enlatados como pulpa de fruta, guacamole, mojarra y lonja de bocadillo.

La empresa está integrando la implementación de equipos de alta tecnología para incrementar significativamente su volumen de producción lo que le permitirá llegar a los clientes en tiempos más cortos y disminuir sus costos. Estos productos ya se comercializan en España y estados Unidos en las principales cadenas de supermercados, también cuentan con el manejo de pedidos vía web para que personas de diferentes rincones del mundo puedan disfrutar las delicias de la Comida Típica Colombiana principalmente lechona enlatada.

Se considera un modelo de negocios exitoso y se toma como ejemplo debido a que la lechona es uno de los productos típicos que tiene un gran volumen de consumo, además es uno de los productos que se pretende impulsar y vender en el plan de negocios del análisis.

### **3.2.2 Fruandes**

Es una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de frutas tropicales orgánicas deshidratadas como mango, piña, uchuva, pitaya y banano. Genera alrededor de 52 empleos directos, además trabaja con 150 familias de agricultores y tiene 85 hectáreas cultivables, cuenta con certificado orgánico en los principales departamentos de Colombia. La estrategia de negocio de esta empresa está orientada a mercados internacionales, tan sólo el 5% de su producción se queda en el mercado interno el 95% restante es vendido en el

mercado extranjero. Fruandes exporta cerca de 400 toneladas de fruta deshidratada al año y vende principalmente a Norte América, Chile, Holanda, Francia, Reino Unido, Italia, República Checa, Suecia, Suiza y Singapur. La exportación de fruta deshidratada les da la posibilidad de llevar consumibles con baja perecibilidad fortaleciendo sus procesos agrícolas.

El comercio de la fruta deshidratada beneficia a 400 familias de seis regiones que producen la fruta, además una de sus principales características es que el producto cuenta con un proceso productivo que conserva bastantes nutrientes y fructosa lo que permite dar un mejor sabor y una mayor durabilidad. Fruandes tiene como política empresarial trabajar con pequeños agricultores y madres cabeza de familia haciendo parte de su cadena de valor. Siendo ésta una práctica que se encuentra dentro del programa laboral llamado Comercio Justo. También realizan acompañamiento y compra de productos a organizaciones de pequeños agricultores. Y es que la filosofía de la compañía es ver el campo como una opción de negocio real que genera empleo de calidad. Fruandes vende vía e-commerce, mercado libre.

Por lo mencionado anteriormente se pretende mostrar el éxito de este modelo de negocio que pareciera ser muy básico, sin embargo Fruandes encontró una oportunidad de atender el mercado extranjero, logrando así implementar procesos tecnificados respetando el valor relacionado a la durabilidad, sabor y calidad del producto que para el caso es la fruta deshidratada.

El modelo de negocio de Fruandes consiste en la comercialización de fruta tropical deshidratada, la cual es exportada en su totalidad

Por medio de su modelo de negocios Fruandes tiene como objetivo contribuir al desarrollo del campo colombiano

Dentro de sus socios claves, están pequeños agricultores de seis regiones del país quienes se encargan de vender la producción de frutas. Otros de sus principales socios son las instituciones, organizaciones y pasantes, los cuales generan conocimiento y agregan valor hacia mejores prácticas agrícolas.

## 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados se desarrollará a través de un estudio cuantitativo por medio de encuestas que determinarán el interés del mercado objetivo por el consumo de comida típica colombiana. El estudio también indicará la disposición a pagar, la frecuencia de consumo, los productos que más prefieren y el lugar donde desean encontrarlos.

### 4.1 Cálculo de la muestra

$N$  = Tamaño Población (universo)

$N$  = 30.046 Población colombiana en Santiago de Chile

Tamaño de la muestra =  $N * (\alpha_c * 0,5)^2 / 1 + (e^2 * (N - 1)) = 137$

Donde:

$\alpha_c$  = Valor del nivel de confianza (varianza)

Nivel de confianza, es el riesgo que aceptamos de equivocarnos al presentar nuestros resultados (también se puede denominar grado o nivel de seguridad), el nivel habitual de confianza es del 90%.

$e$  = Margen de error

Es el error que estamos dispuestos a aceptar de equivocarnos al seleccionar nuestra muestra; este margen de error para el caso de estudio será del 7%

El cálculo de la muestra arrojó un resultado de 137 encuestas que validarán la información recolectada en la Investigación de Mercados y que servirá para concluir el estudio. Ver el modelo utilizado para la aplicación de la encuesta en el anexo 1.

## 4.2 Diseño metodológico

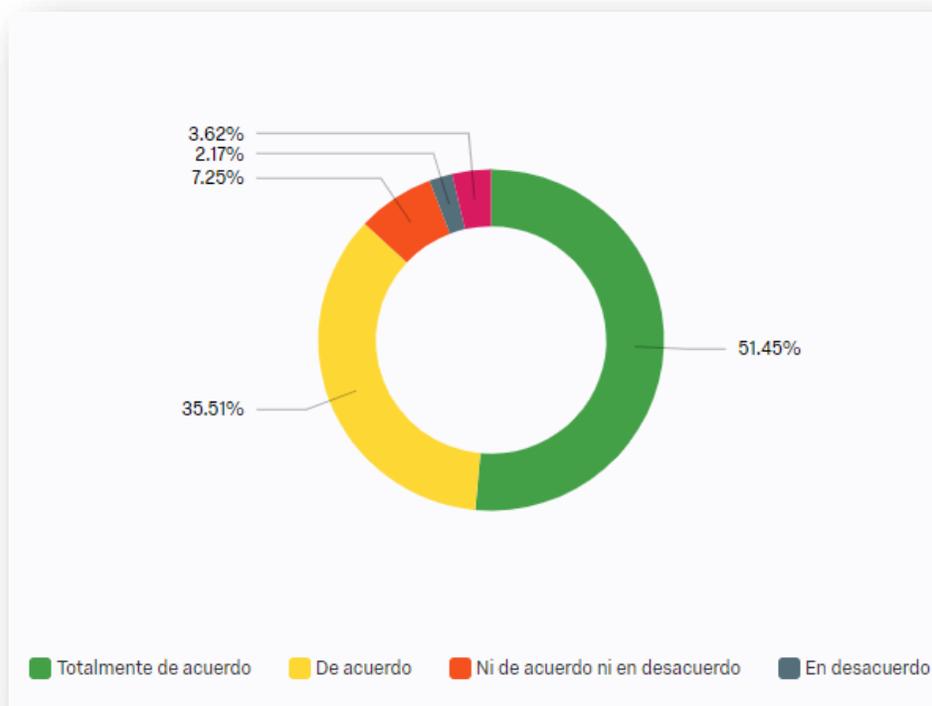
**4.2.1 Población Objetivo** Hombres y mujeres Colombianos residentes en Santiago de Chile con edades entre 18 y 70 años, de ingresos medios que conocen y consumen comida típica colombiana.

**4.2.2 Método de recolección** Metodología cuantitativa, por medio de aplicación de encuestas utilizando la herramienta Qualtrics.

### 4.2.3 Resultados y análisis de la información recolectada

En el gráfico 2 se observa que el 86% de los encuestados dicen conocer los productos típicos colombianos.

Gráfico 2. ¿Consume usted productos típicos colombianos?



Con respecto a la frecuencia de consumo de comida típica y el interés por el tipo de producto el 50,72% indica que consume una vez por semana, de la lista de opciones

que se mostraron (9) en total, los encuestados indicaron preferir las empanadas con un mayor porcentaje 15,1% y en segundo lugar está la arepa de choclo con un 13,31%, tal como se muestra en los gráficos 3 y 4.

Gráfico 3 ¿Cada cuanto consume comida típica lista para servir?

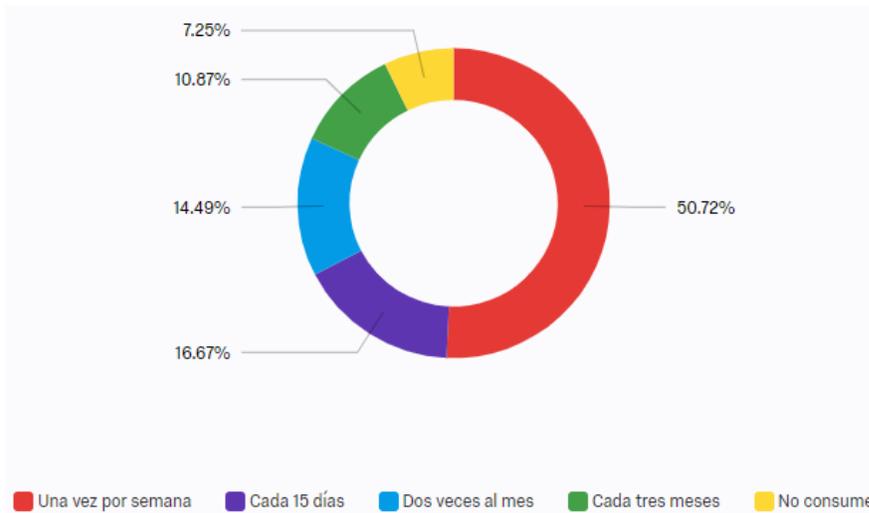
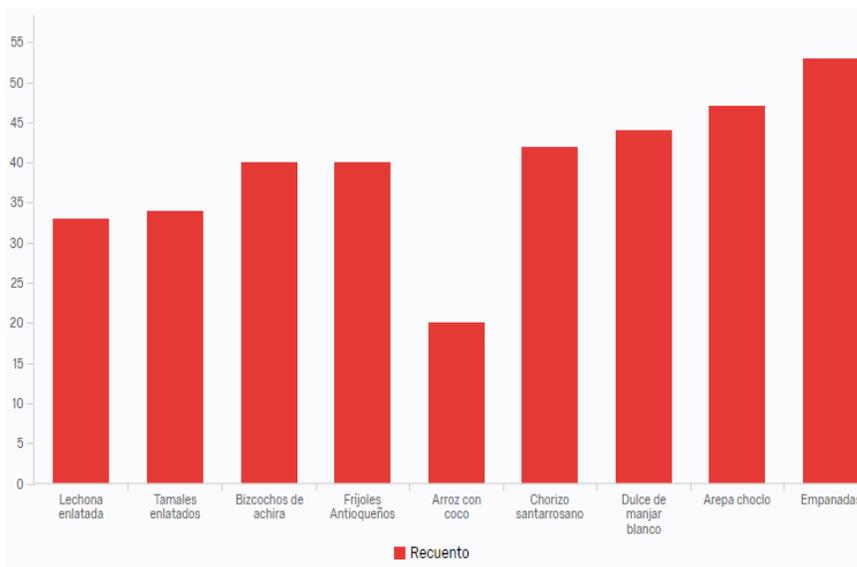


Gráfico 4 ¿Cuál de los productos típicos le gustaría consumir?

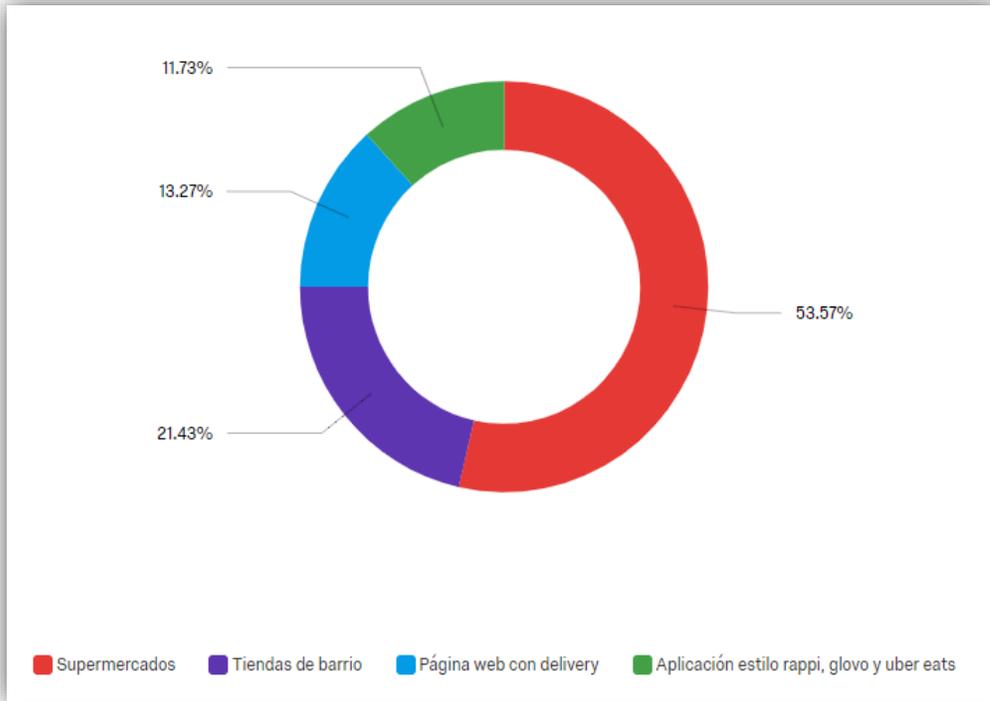


En cuanto a la disposición a pagar por los productos los encuestados indican lo siguiente:

- Por 220 gramos de lechona el 78,99% estaría dispuesto a pagar 5.000 pesos Chilenos.
- Por 400 gramos de tamal enlatado un 21% pagarían entre 5.001 a 7.500 pesos Chilenos.
- Por 250 gramos de biscochos de achiras el 59,42% de los encuestados está dispuesto a pagar menos de 3.500 pesos Chilenos.
- Por 500 gramos de frijoles antioqueños el 72,26% de los encuestados pagarían menos de 5.000 pesos Chilenos.
- Por 300 gramos de arroz con coco el 18,84% pagaría de 3.001 a 3.800 pesos Chilenos.
- Por 500 gramos de chorizo santarosano el 29,71% pagaría entre 5.001 a 5.800 pesos Chilenos.
- Por 250 gramos de dulce de manjar blanco el 50% de los encuestados respondió que pagaría menos de 3.500 pesos Chilenos.
- Por 330 gramos de arepa de choclo el 52,9% de los encuestados estaría dispuesto a pagar menos de 3.500 pesos Chilenos.
- Por 600 gramos de empanadas el 23,19% pagarían de 4.601 a 5.000 pesos Chilenos. Como respaldo de lo anterior ver anexo 2.

El 75% de los encuestados indica los supermercados y tiendas de barrio como los lugares donde prefieren adquirir los productos tal como se observa en el gráfico 5.

Gráfico 5. Lugar donde le gustaría encontrar los productos



La encuesta se aplicó a una población de 137 personas representadas en un 57% por hombres, y un 43% por mujeres de los cuales el 59,42% se encontraban entre 26 y 36 años, tal como lo muestran los gráficos 6 y 7.

Gráfico 6. Género con que se identifica

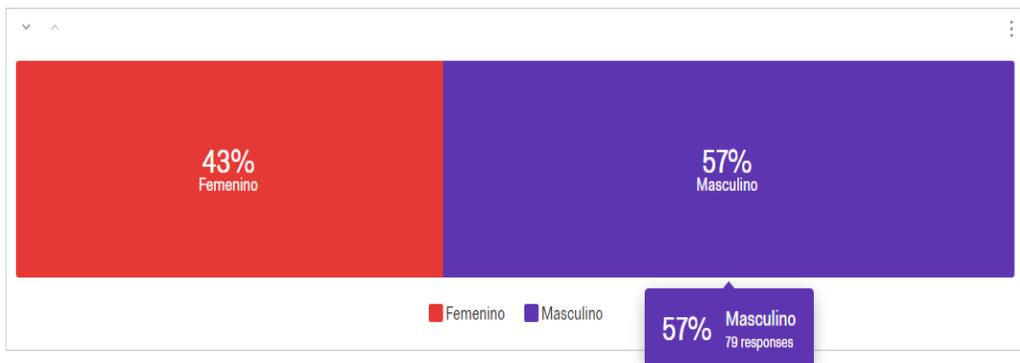
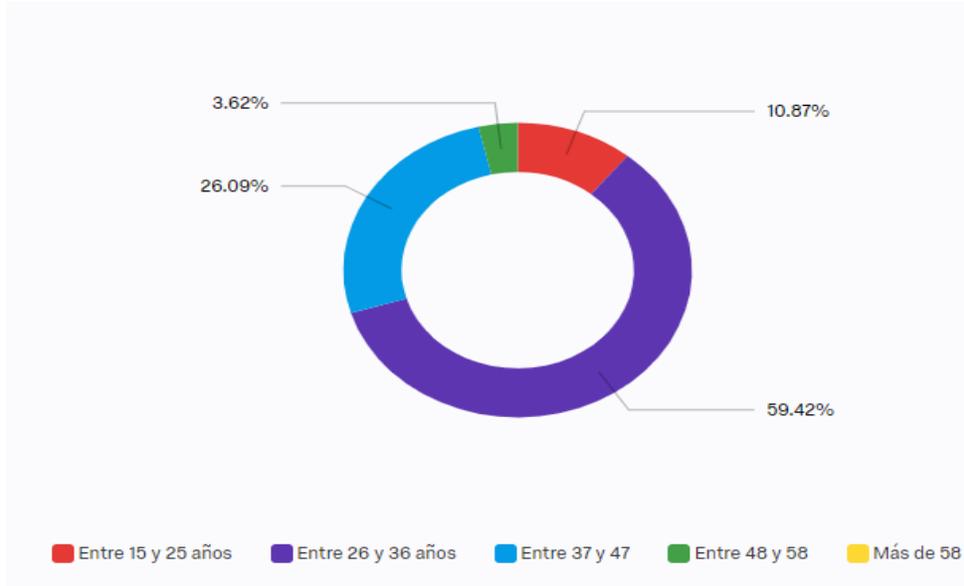


Gráfico 7. El rango de edad en que se encuentran



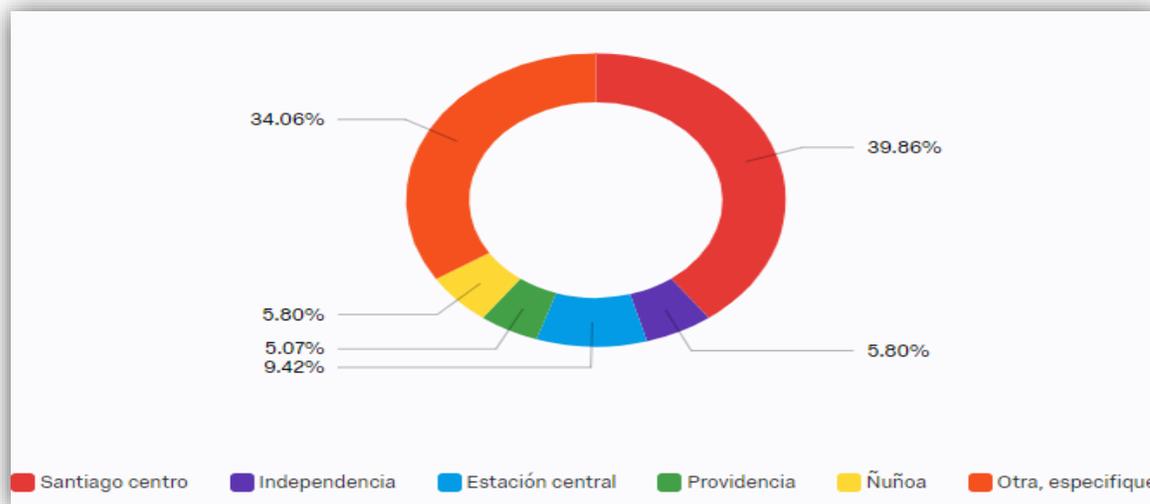
El gráfico 8 indica la nacionalidad de los encuestados, en su gran mayoría fue de Colombianos con un 80% y un 13% Chilena, con lo que se buscaba conocer el interés por los productos en otro tipo de segmento

Gráfico 8. Nacionalidad



Tal como se indica en el gráfico 9 en lo relacionado a la comuna de residencia de los encuestados el 34,06% indicó vivir en Santiago centro y un 9,42% en Estación central, considerando estos lugares para la posible ubicación del emprendimiento.

Gráfico 9. Comuna de residencia



#### 4.3 Análisis y resultados de la información recolectada

Teniendo en cuenta los resultados arrojados y luego de cruzar algunas variables como consumo de productos típicos, lugar donde encontrar los productos, comuna de residencia, nacionalidad, género del encuestado y edad se tiene:

- De quienes dicen estar totalmente de acuerdo en el consumo de productos típicos colombianos, a 55 de ellos les gustaría encontrar éstos productos en los supermercados y 22 en tiendas de barrio, por otro lado la comuna de residencia donde desean encontrar los productos es en Santiago centro.
- En lo relacionado a la frecuencia de consumo y género un 31,15%. Es decir 43 personas son hombres a los que les gustaría encontrar los productos en supermercados y tiendas de barrio y el 19% son mujeres.

- Al analizar la nacionalidad y cuáles productos típicos le gustaría consumir los colombianos prefieren dulce de manjar blanco, empanadas, frijoles antioqueños y chorizo santarrosano, mientras que a los chilenos les gustaría consumir empanadas, arepa de choclo y frijoles antioqueños y se encuentran en un rango de edad promedio entre 25 y 35 años. Como respaldo de la información indicada ver anexo 3.

#### **4.4 Conclusiones de la Investigación de Mercado**

Luego de comparar y reunir todos los datos y teniendo en cuenta que la encuesta fue realizada a 138 personas que oscilan entre los 18 y 70 años, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. La aceptación de los productos colombianos es positiva y demuestra en los encuestados gran intención de compra ya que el 87% de ellos dicen consumir los productos.

2. Existe una disponibilidad de pago menor de \$5.000 pesos chilenos en la mayoría de productos ofertados, además los encuestados relacionan una mayor disponibilidad de pago según la preferencia de los productos, es decir la gente paga un poco más por los productos que más les gusta. Por otro lado los colombianos encuestados encuentran una relación alta en el precio considerando el tipo de cambio de la moneda chilena con respecto al precio de los productos en moneda colombiana. Cabe mencionar que 1 peso colombiano equivale a 4,7 pesos chilenos.

3. El canal ideal para la distribución de los productos son los supermercados y tiendas de barrio principalmente y que en orden de importancia los productos que más interesan consumir son los siguientes:

- Empanadas
- Dulce de manjar blanco
- Chorizo santarrosano
- Frijoles antioqueños
- Lechona Tolimense

- Tamal enlatado
- Bizcochos de achiras
- Arroz con coco

3. El rango de edad de los encuestados está entre 26 y 36 años, además la mayoría dice tener interés de consumir al menos una vez por semana productos.

4. Las principales comunas donde residen los encuestados fueron Santiago centro y estación central, lo que indica la posibilidad de ubicar en cualquiera de estos lugares el emprendimiento.

5. Finalmente la Investigación de Mercados permite concluir que al menos para el análisis de la muestra estudiada, la comercialización de comida típica colombiana lista para servir es viable desde la perspectiva de mercadeo.

## **5. PLAN ESTRATEGICO**

### **5.1 Descripción del modelo de negocios**

El modelo de negocios del emprendimiento consiste en la comercialización de comida típica colombiana lista para servir, los productos que se ofrecerán son lechona enlatada, empanada, dulce de manjar blanco, chorizo santarrosano, frijoles antioqueños, y arepa de choclo. El mercado objetivo son principalmente colombianos residentes en Chile y se pretende facilitar un mayor acercamiento con la comunidad con respecto a sus gustos y preferencias por la comida para lograr crear fuertes lazos con el cliente.

La comercialización de los productos se realizará en tiendas de barrio o minimarket siendo éste el lugar más conveniente para la ubicación, según lo que desea el mercado objetivo, tal como lo demuestra la investigación de Mercados en la pregunta número 13 de la encuesta aplicada, la fuente de ingresos del emprendimiento se realizará únicamente por el concepto de ventas de los productos.

## 5.2 MODELO CANVAS

El modelo explica los componentes esenciales en la búsqueda de valor para la creación del emprendimiento, a continuación se describen los siguientes elementos:

- **Socios claves:** Se realizarán alianzas con distribuidores nacionales como colanta, arroz roa, achiras del huila, industrias alimentek, zenú, entre otros quienes serán los principales proveedores de los productos a comercializar, la relación con los distribuidores será clave porque determinan la disponibilidad del producto, también es importante para determinar la estructura de costos, cantidad mínima de pedido, existencia de inventarios, la forma de pago y tiempos de entrega, información necesaria para determinar la operación. Dentro de los socios claves también es muy importante la relación que se tendrá con el agente de aduanas tanto en Colombia como en Chile, para la realización de trámites, pago de impuestos y entrada de los productos, lo que permite planear el manejo de los tiempos tanto en la salida del producto desde Colombia como la distribución del mismo en Chile.
- El desarrollo de la página web del emprendimiento y la adquisición de un software contable para el manejo de inventarios y rendimiento de informes permitiendo gestionar los recursos de una manera más eficiente.
- **Las principales actividades clave son :**
  - Trámites legales de importación
  - Compra de productos en Colombia
  - Manejo de inventarios
  - Distribución a nivel nacional en los puntos de venta
  - Promoción y publicidad
  - Mantenimiento de página web
  - CRM: fortalecimiento de relación con los clientes

- **Recursos clave:**
  - Recurso financiero: La fuente de financiamiento del proyecto será a través de inversión propia y otra a través de un crédito de consumo.
  - Recurso humano: Se realizará la contratación del personal necesario para la operación y puesta en marcha del emprendimiento, se contará con una plantilla de 4 colaboradores aproximadamente.
  - Recurso físico: Arrendamiento de bodega donde se pueda almacenar la mercancía y desde donde sería distribuida.
  - Recurso tecnológico: Computador para registro de actividades, software contable, mantenimiento de página web, desarrollo de redes sociales.
  
- **La propuesta de valor:** Ofrecer comida típica Colombiana lista para servir a personas que cuentan con poca disponibilidad de tiempo para cocinar, y que desean consumir productos que les recuerden el amor por su patria.
- **Confianza y calidad:** Relacionada con la textura, el sabor, y fechas de expiración de los productos que garantizan productos 100% colombianos.
- **Rapidez y almacenamiento:** tiempos de entrega óptimos correspondiente al tiempo desde que el cliente hace el pedido hasta cuando se hace efectiva la entrega del producto, garantizar productos a disponibilidad de requerimientos.
- **Seguridad:** en el cumplimiento de los trámites legales y permisos necesarios para la comercialización lo cual permitirá la comercialización de los productos, cumpliendo con los parámetros legales.
  
- ✓ **Relaciones con los clientes:** La relación con los clientes se realizará por medio del personal de ventas quienes tendrán contacto con los dueños de los minimarket, ellos atenderán pedidos y solicitudes brindando información oportuna, cierre de ventas y acuerdos de pago entre otros.
- ✓ **Canales de Distribución:** Para el desarrollo del emprendimiento se realizará la entrega de los productos por medio de un vehículo tipo furgón organizando los distintos recorridos según orden de pedido y ruta, partiendo desde la bodega de

almacenamiento hasta los minimarkets. Con el fin de hacer las entregas a tiempo brindando confianza y eficiencia en los procesos.

- ✓ **Segmento de cliente:** El emprendimiento estará dirigido principalmente a colombianos residentes en Chile entre 18 años y 70 años, y a los minimarkets ubicados en la zona de Santiago centro.
- ✓ **Estructura de costos**
  - Trámite de importación de productos
  - Compra de los productos a los proveedores colombianos
  - Alquiler de bodega para almacenamiento de pedidos
  - Publicidad y promoción
  - Pago de impuestos y fletes
  - Asesoría de aduana para el retiro de los productos una vez ingresen al país
  - Compra y mantenimiento de vehículo para traslado y entrega de productos
  - Programa de facturación
  - Pago de sueldos a empleados
- ✓ **Fuentes de Ingreso:** La principal fuente de ingresos del emprendimiento será por el concepto de comercialización de comida típica Colombiana, el consumidor podrá cancelar por medio de tarjetas débito, crédito y efectivo. Para información más detallada ver modelo canvas en el anexo 4.

### **5.3 ANALISIS PESTEL**

Esta herramienta es útil para el análisis del mercado y los recursos en la puesta en marcha del emprendimiento, para ello se estudiarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales de Chile con el fin de conocer la forma en que se puede ver afectado el negocio.

#### **5.3.1 Análisis político**

El sistema político de Chile es estable, considerado un líder regional debido a su estabilidad democrática garantizando un ambiente seguro para hacer negocios.

Cuenta con un sistema político republicano, democrático, y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El estado está dividido en 3 poderes políticos independientes: Ejecutivo, legislativo y judicial.

Chile cuenta hoy con una justicia moderna y ágil en la resolución de procesos, dentro de los intereses de su política exterior está la de promover los intereses económicos de Chile y la asociación comercial con otros países. (exterior, 2017)

Al realizar la evaluación política de Chile, se puede concluir que es un país muy atractivo ya que goza de un claro sistema normativo, además de un sistema tributario transparente, competitivo y claro siendo líder entre los países de América Latina.

### **5.3.2 Análisis económico**

Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más rápido creció en las últimas décadas debido a un marco macroeconómico sólido, el cual le ha permitido reducir la proporción de la población considerada pobre por USD5.5 por día, de 30% a 6.4% entre 2000 y 2017. (Banco Mundial, 2019)

Chile lidera la expansión de las economías de mayor producto interno bruto (PIB) de América Latina, obteniendo un crecimiento de 4,8% en el primer semestre de 2018 y esto se debió al impulso por la demanda interna que registró una mejora de un 6% estimulada por el consumo de los hogares y la inversión. El comercio exterior relacionado entre enero y junio de 2018, ascendió a 74.895 millones de dólares con un crecimiento anual de 18%. Las exportaciones sumaron 39.210 millones, lo que significa un incremento de 22% en relación a igual período del ejercicio pasado. A su vez, las importaciones alcanzaron los 35.685 millones, igual al 15% de alza. (R., 2018), además Chile posee la renta per cápita más elevada de América Latina.

Por lo anterior se puede concluir que Chile es un país abierto al mundo con una proyección de crecimiento, lo que le permite promover el comercio y las inversiones, generando a su vez estabilidad en la economía.

### **5.3.3 Análisis Social**

En el aspecto social Chile es reconocido como un país seguro y estable, esto se debe primordialmente a su funcionamiento democrático y a su estabilidad económica. Internacionalmente se considera que la sociedad Chilena es muy estable en cuanto es extensión de la estabilidad económica del país, siendo un ambiente seguro donde un turista puede sentirse tranquilo y cómodo.<sup>2</sup> Durante décadas el país ha realizado grandes esfuerzos por apoyar económicamente a quienes perciben menos ingresos, implementando ayudas y la creación de programas a nivel educativo, vivienda y cultural.

Finalmente dado el crecimiento del mercado y la estabilidad social del país, se puede considerar un buen momento para la incursión del negocio, el país ha presentado cambios experimentados por la sociedad como por ejemplo la participación laboral de las mujeres, lo que implica un aumento de los hogares con mayor ingreso.

### **5.3.4 Aspecto tecnológico**

Chile lidera en América latina la competitividad digital ocupando el puesto número 37 en el ranking mundial publicado por el Centro Mundial de Competitividad de la escuela de negocios IMD que evalúan a 63 economías en este campo. Este ranking evalúa en qué medida un país adopta y explora las tecnologías digitales, que llevan a la transformación de sus prácticas de gobierno, de los modelos de negocio y de la sociedad en general. Siendo Chile el país de Latinoamérica mejor rankeado. (EFFE, 2018).

Por otro lado Chile se considera como uno de los países que mejor ha desarrollado el proceso de la implementación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en las diversas esferas de la sociedad. Este desarrollo es posible en gran medida gracias a los tratados de libre comercio que Chile mantiene

---

<sup>2</sup> Federación de empresas de turismo de Chile. [www.fedetur.org](http://www.fedetur.org)

con países como Corea del Sur, Estados Unidos, y más recientemente, a partir del 2007 con Japón.<sup>3</sup>

Para el caso del emprendimiento no será necesario utilizar avances tecnológicos en los procesos, tan solo el uso de herramientas básicas y el mantenimiento de la página web.

### **5.3.5 Aspecto Ambiental**

Chile cuenta con una legislación y una institucionalidad ambiental moderna, con la llegada de la democracia en 1990 donde los gobiernos se han preocupado por la implementación y diseño de una política ambiental. En cuanto a la biodiversidad, Chile ha mejorado el conocimiento sobre el estado de Biodiversidad Biológica así como también ha logrado considerables adelantos en el desarrollo de estrategias, planes y políticas de promoción y el uso de la conservación. (Ministerio del Medio Ambiente).

Para este caso el emprendimiento no se ve afectado por este aspecto, principalmente porque no se va a realizar ningún tipo de proceso de tipo ambiental, ya que los productos en su totalidad se importarán desde Colombia.

### **5.3.6 Aspecto Legal**

Según los datos de la Cámara de Comercio de Santiago crear una empresa en el sector comercial alimenticio en Chile cuesta alrededor de \$ 840.000 pesos chilenos y los trámites pueden tardarse unos seis meses aproximadamente que incluye la constitución de la sociedad, autorización sanitaria correspondiente además los trámites pueden realizarse en línea. (CCS)<sup>4</sup> Esta información debe estar considerada en el momento de realizar la planeación Financiera debido a que tiene

---

<sup>3</sup> “Tratados de Libre Comercio en Latinoamérica”. Disponible en [www.infolatam.com.tratadosdelibrecomercioenlatinoamerica](http://www.infolatam.com.tratadosdelibrecomercioenlatinoamerica).

<sup>4</sup> CCS: Cámara de Comercio de Santiago

un gran impacto en el desarrollo del emprendimiento por la cantidad de días (130) en lo que lleva constituir y formalizar el negocio.

## **5.4 ANALISIS FODA**

### **5.4.1 Análisis Interno de la Empresa**

#### **5.4.1.1 Fortalezas**

Conocimiento de los productos y garantía de los proveedores en lo relacionado a la calidad de los mismos.

Conocimiento de los trámites necesarios para realizar la importación desde Colombia de los productos.

Buenas relaciones con los proveedores para poder negociar precios, acuerdos de pago y tiempos de entrega.

#### **5.4.1.2 Debilidades**

Una de las principales debilidades del negocio es el control de Inventarios ya que esto va directamente relacionado con la elaboración de los pedidos y el despacho de los productos desde Colombia hacia Chile.

Por la variedad de los productos será necesario negociar al menos con 3 proveedores por lo cual se debe coordinar la cantidad mínima de pedido y tiempos de entrega y así poder reunir las cantidades suficientes para poder realizar el envío.

Alza en los precios de los productos negociados con los proveedores lo que repercute directamente en el precio de venta y como lo mencione anteriormente el mercado es muy sensible al precio por lo tanto un incremento en éste podría ocasionar una disminución en el consumo.

Incapacidad de atender los requerimientos del cliente por quiebre de stock al no tener suficiente inventario

## **5.4.2 Análisis externo de la empresa**

### **5.4.2.1 Oportunidades**

Impulso de la comida Colombiana y reconocimiento en Chile, esto se ve reflejado en los restaurantes de comida Colombiana que no sólo atraen consumidores Colombianos sino también extranjeros.

Conocimiento del consumidor Colombiano en lo relacionado a la cultura, platos típicos, y estimación de frecuencia de consumo

Aprovechar el sentido de pertenencia que tiene el consumidor colombiano por este tipo de comida, generando continuidad en la compra a través de estrategias de marketing para conservar los clientes.

### **5.4.2.2 Amenazas**

Trámite de Importación en lo relacionado al tiempo en que se demora toda la operación contando desde la entrega del producto, el embalaje, los documentos en regla relacionados con la factura y la llegada al Departamento de Aduanas en Chile, autorizaciones que permitan el visto bueno para el retiro de los productos.

Facilidad de entrada de nuevos competidores y venta informal de comida similar a la ofrecida en el emprendimiento como por ejemplo arepas de choclo.

No contar con espacio físico suficiente para almacenar cantidades relevantes de los productos.

Constante amenaza de productos sustitutos, con precios similares o más bajos y crecimiento de venta de comida informal y el poco control de las autoridades competentes.

Alto costo del transporte de los productos desde Colombia además de la planeación con respecto al medio utilizado (marítimo o aéreo) que convenga más, con que se puedan optimizar los recursos disponibles sin que genere incrementos en los costos y demora en el tiempo estimado en todo el proceso.

## 6. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 6.1 Misión

Comercializar comida típica colombiana, ofreciendo una mezcla calidez y sabores regionales, a consumidores que disponen de poco tiempo para preparar sus alimentos.

### 6.2 Visión

Ser la solución y mejor opción de comida lista para servir de colombianos en Chile.

### 6.3 Objetivos Estratégicos

- Incentivar el consumo de comida típica Colombiana en Santiago de Chile.
- Considerar la posibilidad de tener dos tiendas físicas en el segundo año de la puesta en marcha del emprendimiento.
- Brindar mayor variedad de productos típicos para satisfacer el paladar de los clientes.
- Incrementar las utilidades en el tercer año de puesta en marcha del emprendimiento.

## 7. PLAN DE MARKETING

### 7.1 LAS 4 P'S DEL MARKETING O MARKETING MIX

**7.1.1. Producto.** Los productos que se van a ofrecer en el emprendimiento están dirigidos principalmente a hombres y mujeres colombianos que viven en Chile con un nivel socio económico medio y con edades entre 18 y 70 años. Los productos son los siguientes:

*Empanadas.* Las empanadas de carne Zenú vienen listas para sofreír u hornear, su presentación es de 600 gramos contienen entre 28 y 30 unidades, perfectas para compartir en reuniones con amigos y familiares.

Imagen 1. Empanadas marca Zenú por 600 gramos



Fuente: Imagen de página web

*Dulce de manjar blanco*: Dulce de leche o manjar, sus principales ingredientes son la leche, azúcar y arroz. Viene en presentación de 250 gramos, excelente para disfrutar como postre.

Imagen 2. Manjar Blanco del Valle por 250 gramos



Fuente: Imagen de página web

*Lechona enlatada*: compuesto por arveja y carne de cerdo es el principal plato típico de la región tolimese colombiana, su presentación es en lata y contiene 220 gramos.

Imagen 3. Lechona enlatada por 220 gramos



Fuente: Imagen de página web

*Tamal enlatado:* Este producto contiene pollo, carne magra de cerdo, arroz, aliños y especias, su presentación es en lata y contiene 400 gramos, es un plato que viene listo para el consumo.

Imagen 4. Tamal enlatado por 400 gramos



Fuente: Imagen de página web

*Biscochos de achiras:* Este producto es a base de cuajada, almidón de achira, huevos y mantequilla. Su presentación es de 250 gramos. Este producto hace parte de la cultura tradicional huilense, además es libre de gluten.

Imagen 5. Bizcochos de achira por 250 gramos



Fuente: Imagen de página web

*Chorizo Santarrosano*: Sus principales ingredientes son la carne de cerdo, tocino, cebolla y especias. Viene empacado al vacío listo para sofreír y contiene 500 gramos.

Imagen 6. Chorizo Santarrosano marca Colanta por 500 gramos



Fuente: Imagen de página web

*Fríjoles Antioqueños con tocino:* Sus principales ingredientes son fríjol cargamanto y tocino, es uno de los principales platos típicos en la cocina Colombiana y viene en presentación de 580 gramos.

Imagen 7. Frijoles antioqueños con tocino marca Zenú por 580 gramos



Fuente: Imagen de página web

*Arepa de choclo:* Los principales ingredientes son maíz dulce, queso, azúcar y mantequilla, viene en presentación de 330 gramos

Imagen 8. Arepas de maíz choclo por 330 gramos



Fuente: Imagen de página web

*Arroz con coco*: Es uno de los platos más representativos de la costa norte de Colombia y sus principales ingredientes son coco, arroz y agua de coco. Contiene 300 gramos.

Imagen 9. Arroz con coco marca roa por 300 gramos



Fuente: Imagen de página web

**7.1.2 Cálculo del Tamaño del mercado:** para éste cálculo se tomó como ejemplo base el método TAM SOM SAM, el cual se aplica al caso de la siguiente manera:

**TAM:** Total de inmigrantes Colombianos en Santiago de Chile (30.046)

**SOM:** Para éste dato se considera el número de colombianos que viven en las comunas de Santiago Centro que suman un total de 23.591

En la tabla 3 se especifica el número de colombianos residentes en las comunas de Santiago Centro, Independencia y Estación Central, según los datos obtenidos en el Censo de población y vivienda 2.017

Tabla 3. Comunas de Santiago centro con mayor afluencia de colombianos

Comunas aledañas de Stgo Centro	Numero de Colombianos
Santiago centro	16.602
Independencia	4.740
Estación central	2.249
<b>Total</b>	<b>23.591</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos encontrados en la página del INE<sup>5</sup>

**SAM:** Se determinará teniendo en cuenta el número total de colombianos en Santiago de Chile y según la información obtenida en la Investigación de Mercados relacionada al porcentaje de personas que estaría dispuesta a comprar los productos que para el caso serían el 52% de 26.537 es decir 13.800 Colombianos

### 7.1.3 Proyección de ventas

En la siguiente tabla se explicará la proyección de ventas del negocio para un período de 4 años lo cual permitirá planificar el crecimiento futuro del emprendimiento y tomar decisiones relacionadas a la estrategia comercial que se deberá implementar según los resultados que se esperan. Se realizó la proyección de ventas por cada producto considerando información obtenida en la Investigación de Mercados respecto a la intención de compra. La cual indicó un interés de los encuestados en consumir comida típica colombiana 1 vez por semana es decir 4 veces al mes, se podría considerar que una compra sea de los productos del emprendimiento.

Tal como se nombró anteriormente en el método TAM SOM SAM, donde se llegó a un total de 23.653 Colombianos residentes en las comunas de Santiago Centro, Independencia y Estación Central. El 52% de este dato equivale a 13.860 unidades en total. Las proyecciones quedaron así:

<sup>5</sup> [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2017&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp)

Año 1: 25% del Sam

Año2: 40% del Sam

Año 3: 70% del Sam

Año 4: 85% del Sam

En la tabla 4 se especifican las cantidades proyectadas por producto en los 4 años de duración del emprendimiento.

Tabla 4. Proyección de ventas en cantidades por producto

<b>Proyección de ventas total</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
	41.400	66.528	116.424	141.372
<b>Lechona tolimense</b>	3.892	6.254	10.943	13.288
<b>Tamal enlatado</b>	3.987	4.410	11.211	13.614
<b>Bizcochos de achira</b>	4.690	7.537	13.190	16.017
<b>Fríjoles Antioqueños</b>	4.690	7.537	13.190	16.017
<b>Arroz con coco</b>	2.347	3.772	6.601	8.015
<b>Chorizo Santarrosano</b>	4.927	7.916	13.854	16.823
<b>Dulce de manjar blanco</b>	5.134	8.250	14.436	17.530
<b>Arepa de choclo</b>	5.510	8.854	15.496	18.816
<b>Empanadas</b>	6.214	9.985	17.475	21.220

Fuente: Elaboración propia

**7.1.2 Precio.** La estrategia de precios estará enfocada considerando el precio del mercado, es decir, la competencia directa ya que cuenta con productos de características similares, lo que permite establecer un precio competitivo. Se tendrá también en cuenta la disposición a pagar por parte del consumidor final considerando la información arrojada en la Investigación de mercados. Según los

criterios mencionados anteriormente se definirán los precios para cada uno de los productos.

En la tabla 5 se especificarán los precios por cada producto desde el momento en que se compra a los proveedores hasta cuando llega al consumidor final.

Tabla 5. Precio para los productos al segmento minimarket

Producto	Precio compra	Precio incluido Margen de ganancia	Precio venta al minimarket más el IVA (19%)	Precio al consumidor final
Lechona Enlatada x 220 gramos	2.000	Margen 25% 2.500	2.980	3.570
Tamal enlatado x 400 gramos	1.500	Margen 25% 1.880	2.240	2.700
Bizcochos de achiras x 250 gramos	3.300	Margen 20% 3.960	4.710	5.650
Frijoles Antioqueños x 500 gramos	2.200	Margen 30% 2.860	3.400	4.080
Arroz con coco x 300 gramos	1.250	Margen 30% 1.630	1.940	2.330
Chorizo Santarrosano x 500 gramos	2.300	Margen 30% 3.000	3.570	4.290
Dulce de manjar blanco x 250 gramos	2.100	Margen 30% 2.730	3.250	3.900
Arepa de choclo x 330 gramos	1.400	Margen 25% 1.750	2.100	2.520

Empanadas de carne x 600 gramos	4.300	Margen 25% 5.380	6.400	7.680
---------------------------------	-------	---------------------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia

**7.1.3 Promoción.** La estrategia de promoción es un recurso muy importante para dar a conocer los productos, además que tiene como objetivo aumentar la demanda de los consumidores para atraer nuevas ventas y ampliar el conocimiento de la marca. Para este caso la estrategia de promoción se concentrará en los siguientes aspectos:

- ✓ Redes sociales: Esta herramienta es una de las más usadas y permitirá tener mayor accesibilidad al consumidor final. Las páginas tendrán contenido relacionado con los productos, actividades promocionales y disponibilidad de adquisición, la promoción de los productos se realizará a través de Instagram, WhatsApp y Facebook principalmente.
- ✓ Apoyo de personal de impulso y mercadeo en las tiendas de barrio – minimarkets donde más se vendan los productos buscando incrementar las ventas y una mayor rotación del stock.
- ✓ Ferias gastronómicas: Participar en las principales ferias Gastronómicas de la ciudad promocionando los productos en stands.
- ✓ Uso de folletos y volantes como material de apoyo en las principales tiendas de barrio, con el fin de promocionar los productos a quienes no los conozcan.

**7.1.4 Plaza.** Esta estrategia tiene como objetivo poner los productos a disposición del consumidor final en el lugar y momento en que lo necesite. Los productos serán importados desde Colombia.

La distribución de los productos se realizará a través de los minimarkets donde se encontrarán los productos y estarán a disposición del cliente final. Los productos serán almacenados en una bodega que contará con el espacio y las condiciones necesarias para mantenerlos aptos para el consumo.

Para la entrega de los productos será necesario la adquisición de un vehículo tipo furgón y así cumplir con las entregas, los productos serán embalados cuidadosamente para no estropear su presentación y mucho menos su contenido.

## **8. PLAN OPERACIONAL**

### **8.1 PRE - OPERACIONAL**

Para realizar los trámites de creación y constitución del emprendimiento en Chile como extranjero se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Obtención de RUT provisorio
2. Constitución de la sociedad
3. Inscripción en el registro de comercio
4. Publicación en el diario oficial
5. Inicio de actividades y obtención de RUT de la empresa.

Ahora en lo relacionado a los costos y según los datos de la Cámara de Comercio de Santiago el monto a pagar en el sector comercial alimenticio es de alrededor de \$840.000 Pesos Chilenos, y el tiempo de los trámites pueden tardarse aproximadamente unos 6 meses o (130 días hábiles), esto incluye la constitución de la sociedad y autorización sanitaria correspondiente. Una gran ventaja de realizar éste procedimiento es que los trámites para crear una empresa en Chile son muy sencillos y pueden realizarse casi todo online, lo que facilita la actividad.

Por otro lado el trámite de importación de los productos desde Colombia hacia Chile incluye los siguientes pasos:

1. Relacionarse con el Servicio Nacional de Aduanas de Chile (SNA), entidad encargada de fiscalizar las mercancías.
2. Presentación de la factura pro – forma. Siendo esta la cotización de productos considerando su precio.
3. Valor de la mercancía a importar, si éste valor supera los US\$1.000 se hace necesario contratar un Agente de Aduanas

### **8.1.2. Constitución de la empresa**

El emprendimiento será constituido como empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL), ya que como su nombre lo indica está conformada por una sola persona natural. Para la constitución de la empresa se debe considerar lo siguiente:

- Escritura de constitución: El trámite debe ser legalizado ante un notario en donde se realizará la redacción del documento, el costo aproximado son \$ 60.000 pesos Chilenos y el trámite tarda 3 días.
- Inscripción de la sociedad en el registro de comercio: Se debe realizar ante el conservador de bienes raíces de la respectiva comuna lo cual lleva 60 días desde la fecha de la escritura pública y un costo de \$ 5.500 pesos Chilenos aprox.
- Publicación diario oficial: La escritura debe ser publicada en el diario oficial a partir de 60 días desde la fecha de la escritura pública y tiene un costo de \$ 60.000 pesos chilenos.
- Inscripción en registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces: Tiene un costo de \$ 70.000 pesos Chilenos aprox.
- Inicio de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos: Se realiza dentro de los dos meses siguientes en que se da inicio al funcionamiento del negocio, no tiene ningún costo.

En resumen el costo de la constitución de la empresa como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada sería de \$ 195.500 peso chilenos aproximadamente.

### **8.1.3 Impuestos que se deben pagar por los productos**

Las importaciones están afectadas al pago del derecho según su valor, que para el caso es de un 6% sobre su valor CIF (costo de la mercancía + valor del flete de traslado) y pago del IVA del 19%.

Los documentos necesarios para la Importación con carácter comercial son los siguientes:

- ▲ Conocimiento de embarque en original por medio de una carta de porte que acredite el dominio de la mercancía.

- ▲ Factura comercial original.
  - ▲ Declaración juramentada del importador sobre el precio de las mercancías.
  - ▲ Mandato constituido por el endoso del original del conocimiento de embarque.
4. Pago de impuestos (IVA) equivalente al 19%.
  5. Realizar el respectivo pago de aranceles por la importación de la mercancía una vez ésta sea aprobada por la Aduana. El pago se podrá realizar de forma electrónica y tendrá un plazo máximo de 15 días a partir de la fecha de emisión de la declaración de ingreso.
  6. Cumplimiento de requisitos de etiquetado, y embalaje, los alimentos enlatados o empacados importados a Chile deben mostrar etiquetas en español, detallando sus ingredientes, aditivos, y vencimiento así como también debe incluir el nombre del productor o distribuidor. El etiquetado se hará desde Colombia con el fin de que todos los productos estén listos para el ingreso al Departamento de Aduanas.
  7. Certificación previa a la comercialización de alimentos. El ministerio de salud es el encargado de dictar las normas técnicas relacionadas con la producción, comercialización y distribución de alimentos. El procedimiento de importación ocupa dos tipos de trámites ante la Autoridad sanitaria de la Región Metropolitana de Santiago, el primero es un Certificado de Destinación Aduanera (CDA)<sup>6</sup> que tiene un costo aproximado de \$60.000 pesos Chilenos, en segundo lugar obtener la autorización de uso y disposición en donde los productos son sometidos a análisis de laboratorio para comprobar que cumplen con la normativa sanitaria vigente, el cual tiene un costo de \$ 70.000 pesos chilenos.

---

<sup>6</sup> Certificado de Destinación Aduanera (CDA): Resolución emitida por la SEREMI de salud, correspondiente al lugar en que se encuentra ubicada la aduana por la cual ingresaron los productos, la que autoriza el retiro y transporte de las mercancías, desde los recintos aduaneros a la bodega o depósitos autorizados donde serán almacenados los productos.

### **8.1.4 Construcción en redes sociales del emprendimiento**

Se considera importante realizar publicidad por Facebook siendo esta la principal red y la que más conviene para este tipo de negocio teniendo en cuenta el alcance y la rapidez con la que se puede llegar al cliente o consumidor.

El plan que se implementaría sería un plan de crecimiento que incluye 2 post semanales, automatización / like y un mínimo de 600 seguidores al mes y tiene un costo de \$ 60.000 pesos Chilenos.

## **8.2 OPERACIONAL**

### **8.2.1 Ubicación de Bodega de Almacenamiento**

El lugar en el cual se encontrarán almacenados los productos quedará ubicado en la comuna de Estación Central en la Región metropolitana de Santiago, considerando que en esta comuna es donde se encuentran más concentración de colombianos además de ser un punto importante por su ubicación céntrica de la ciudad. También desde allí se distribuirán los productos a los clientes minimarket y en este mismo lugar quedará una oficina donde se realizarán todas las actividades administrativas relacionadas al funcionamiento del emprendimiento.

### **8.2.2 Layout de la planta**

El área de la bodega de almacenamiento tendrá un área total aproximada de 50 Mts<sup>2</sup> que serán distribuidos de manera óptima así:

Área de oficina y sala de espera = 13 M<sup>2</sup>

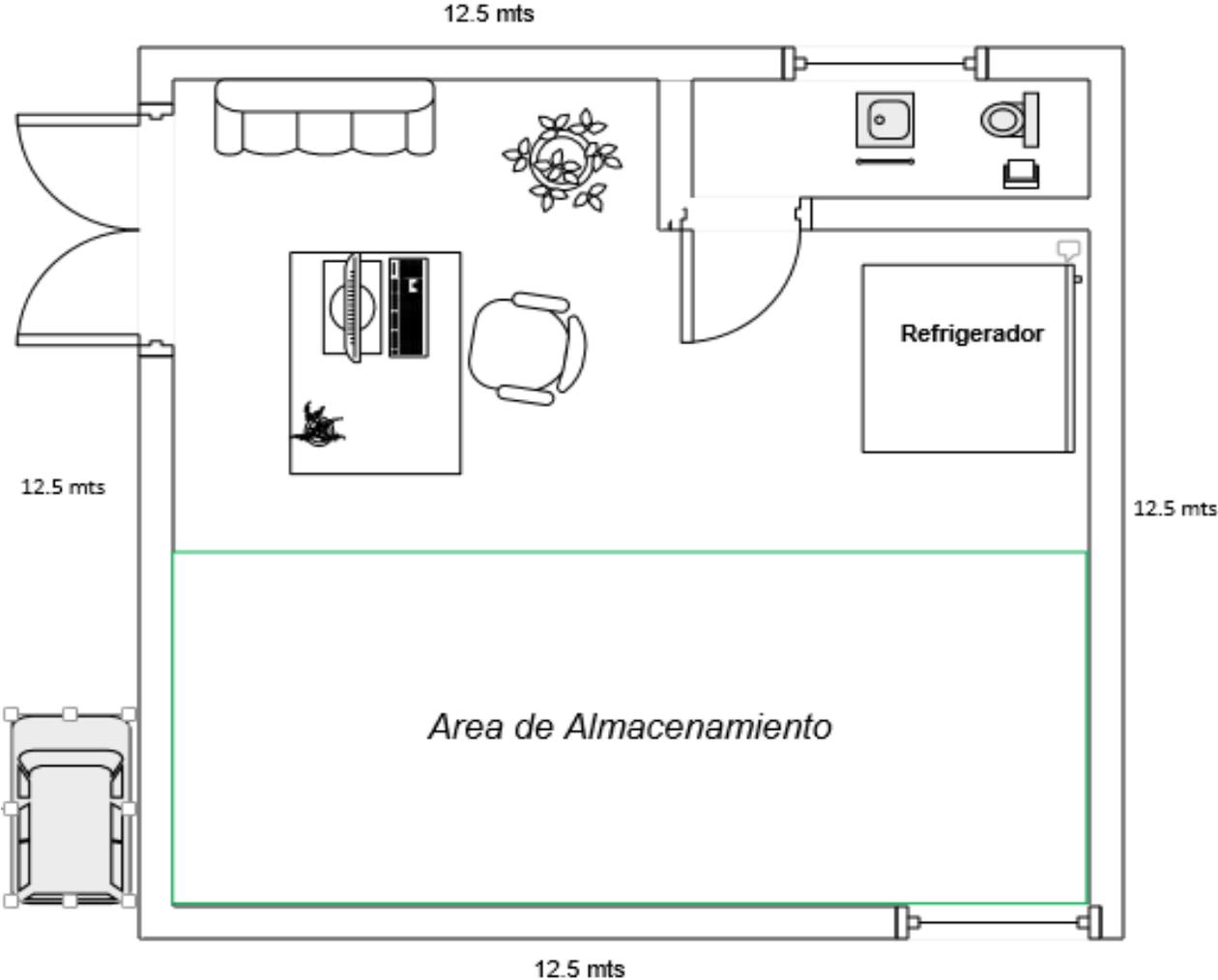
Zona de baño = 4 M<sup>2</sup>

Área de refrigeración = 8 M<sup>2</sup>

Área de almacenamiento = 25 M<sup>2</sup>

En la imagen 10 se especifica la posible distribución propuesta para el inicio de operaciones del negocio, se estima un pago de arriendo mensual de \$ 200.000 y unos servicios mensuales de \$ 50.000 pesos Chilenos aproximadamente

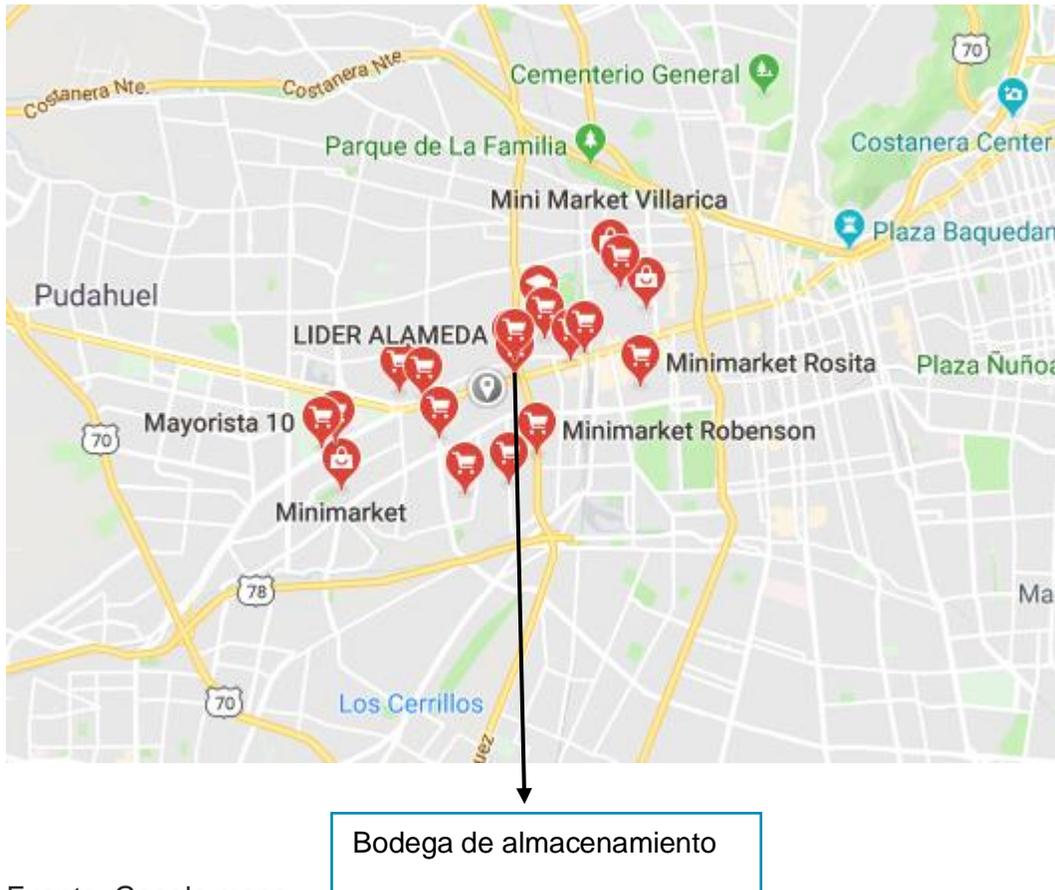
Imagen 10. Layout Bodega de Almacenamiento



Fuente: Elaboración propia

En la imagen 11 se presenta el punto de la posible localización de la bodega, el cual se determinó teniendo en cuenta que a su alrededor existen cerca de unos 10 minimarket aproximadamente y la ubicación sería la siguiente:

Imagen 11. Ubicación de la bodega



Fuente: Google maps

### 8.2.3 Procesos Operacionales

Los procesos necesarios para la comercialización de los productos se detallan a continuación en la imagen 12

Imagen 12. Procesos Operacionales

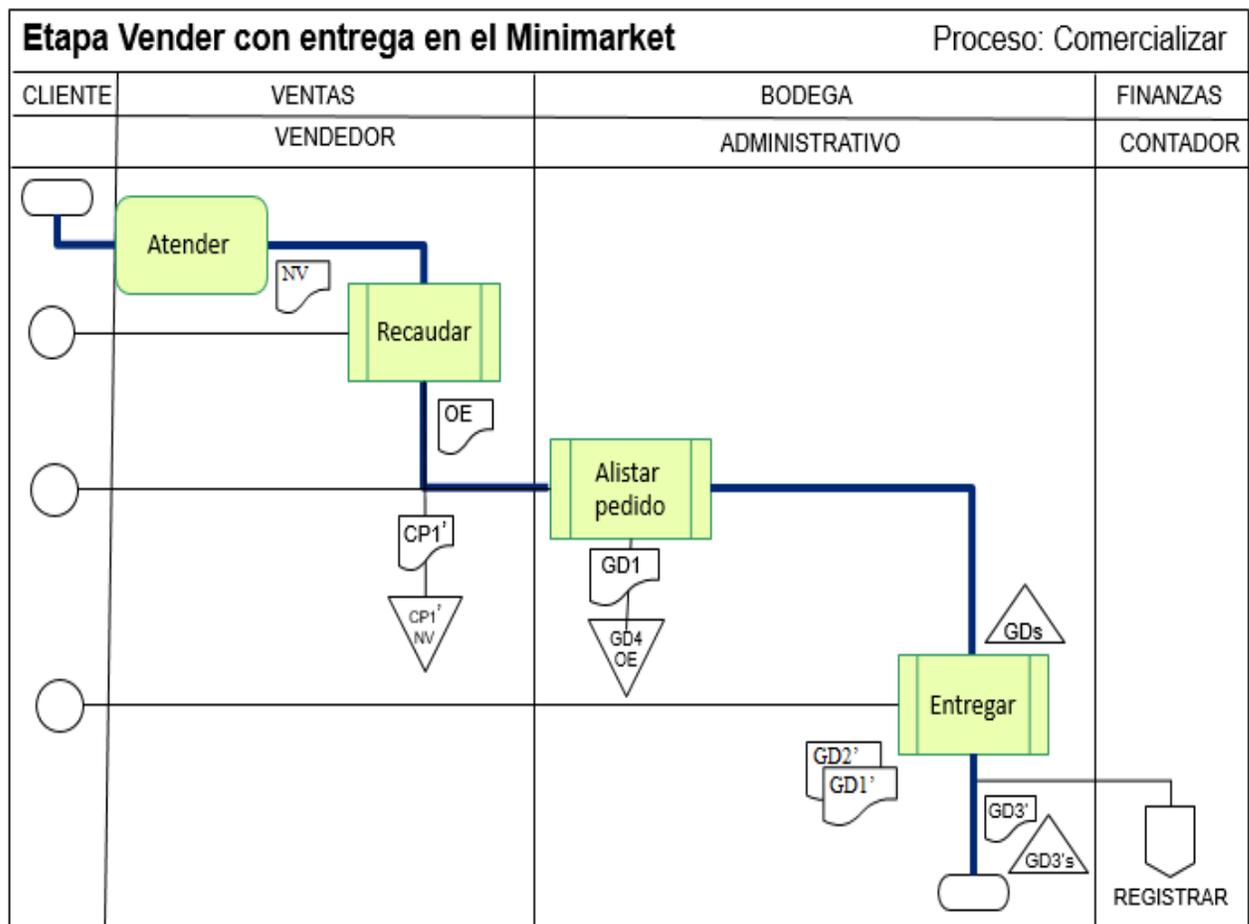


Fuente: Elaboración propia

### 8.2.3.1 Procesos Críticos

Uno de los procesos más importantes del negocio es la comercialización, en la ilustración 1 se detallan las tareas, actividades y responsables de la etapa.

Ilustración 1: Proceso Comercializar



NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

Fuente: Elaboración propia

### **8.3 LISTA DE TAREAS PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZAR**

#### Atender

- El vendedor visita el minimarket y ofrece los productos.
- Recibir al cliente la solicitud
- Ofrecer opciones de la venta y precios de los productos
- Emitir nota de venta (NV)
- Realizar acuerdo de pago
- Confirmar orden de compra

#### Recaudar

- El vendedor se reúne con el cliente
- Confirmar el pedido con el cliente
- Ingresar la Nota de venta al sistema
- Recibir el monto a pagar
- Registrar según medio de pago
- Solicitar al cliente firmar CP1
- Entregar al cliente OE y CP2
- Archiva NV y Radica la orden de compra

#### Preparar

- El gerente ingresa la Orden de compra y revisa el pedido
- Confirmar la existencia de los productos en el inventario
- Imprimir GDs
- Archivar OE
- Guardar GDs y supervisar

## Entregar

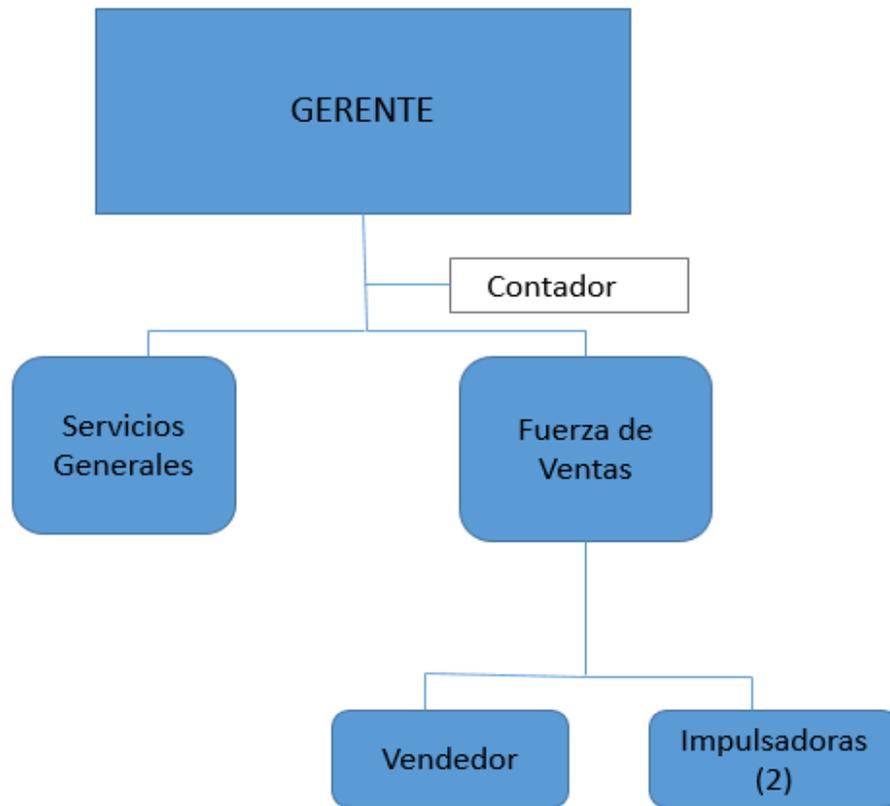
- El Gerente revisa la orden de compra y confirma las cantidades pedidas de cada producto
- Buscar los productos
- Registrar la salida del inventario
- Rebajar el stock
- Verificar y alistar el producto
- Entregar al cliente
- Enviar a finanzas GD3

## **9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **9.1 Estructura Organizacional**

El plan organizacional del emprendimiento será permanente para los 4 años en que se realizará la evaluación del proyecto. En la ilustración 2 se presenta el organigrama planteado:

Ilustración 2 Organigrama.



Fuente: Elaboración propia

Se considera la posibilidad de contratar dos personas para el área comercial en el tercer año.

### **Gerente general (Accionista)**

#### Principales Funciones:

1. Administrar de manera responsable todos los recursos de la empresa
2. Revisión de órdenes de pedido, alistar los productos, despachar y revisar el stock
3. Buscar alianzas estratégicas con los dueños de minimarkets para comercializar los productos

4. Tener buenas relaciones comerciales con los proveedores y los agentes de aduana para los trámites pertinentes
5. Lograr tener una buena negociación con los proveedores para el suministro de los productos y acuerdos de pago
6. Tramitar los permisos y patentes necesarias para realizar operaciones en las fechas establecidas

### **Descripción del Cargo**

- ❖ Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y controlar los recursos siendo un buen líder.
- ❖ Supervisar los procesos de importación de los productos desde Colombia hacia Chile.
- ❖ Administrar el presupuesto operacional y las inversiones realizadas para el funcionamiento del emprendimiento.
- ❖ Controlar los niveles de inventarios y la gestión de compras.

### Requisitos:

- ❖ Profesional en Ingeniería Comercial o Negocios con 6 años de experiencia.
- ❖ Conocimiento en el área de finanzas y ventas.
- ❖ Excelente manejo del Excel.
- ❖ Impulsar la apertura de nuevos mercados y alianzas que conduzcan al crecimiento del emprendimiento.

### **Contador (será contratado medio tiempo)**

#### Principales Funciones:

1. Registrar la contabilidad y movimientos de la empresa.
2. Efectuar los pagos oportunos de impuestos por las actividades realizadas.
3. Generar estados financieros e informar periódicamente la situación en la que se encuentra la empresa.

### **Descripción del Cargo:**

- ❖ Realiza análisis y control presupuestario, analizar cuentas y realizar preparación de Balances Trimestrales y Anual.
- ❖ Competencias transversales como integridad y compromiso.
- ❖ Seleccionar, analizar y presentar datos que faciliten a la gerencia tomar decisiones a nivel global.

### Requisitos

- ❖ Profesional en contaduría pública con 5 años de experiencia.
- ❖ Dominio pleno de sistemas contables.
- ❖ Conocimiento en leyes aduaneras e impuestos relacionados al trámite de importación.
- ❖ Ser una persona íntegra y responsable en el cumplimiento de sus labores.

### **Vendedor**

#### Principales funciones:

1. Conocer los productos, características y especificaciones
2. Visitar las tiendas de barrio, promocionando los productos e incentivar la compra
3. Estar al tanto de los tiempos de vencimiento de los productos, realizar cambios en los stands cuando éstos hayan caducado
4. Conocer e informar las principales actividades de la competencia
5. Realizar servicio post venta logrando medir el nivel de satisfacción del consumidor.

### **Descripción del Cargo**

- ❖ Promocionar los productos y asesorar a los consumidores.
- ❖ Elaborar pedidos y supervisar la entrega de los productos.
- ❖ Realizar acuerdos de pago y gestionar el cobro de cartera
- ❖ Visitar clientes antiguos y abrir nuevos
- ❖ Cumplir las metas establecidas por la gerencia

### Requisitos

- Técnico en Ingeniería comercial o Mercadeo.
- Experiencia en ventas mínimo dos años.
- Manejar disposición de servicio al cliente y habilidad para relacionarse con las personas.

Las impulsadoras se contratarán eventualmente como apoyo de actividades de marketing.

### **Aseadora**

#### Principales Funciones

1. Mantener en condiciones de limpieza la bodega
2. Desempolvar y limpiar los productos
3. Solicitar el reabastecimiento de insumos de limpieza cuando se estén acabando
4. Apoyar la recepción y despacho de correspondencia

#### **Descripción del cargo**

Ser responsable de mantener todas las áreas de la bodega en condiciones higiénicas.

#### Requisitos

- Educación media completa
- Experiencia d por lo menos 1 año en el cargo

## **9.2 REMUNERACIÓN**

Se fijarán los salarios de acuerdo a cada cargo desempeñado en la empresa para una proyección de 4 años. En la siguiente tabla 6 se especifican los sueldos anuales en pesos chilenos.

Tabla 6. Asignación salarial anual por cargo

<b>Cargo</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Gerente General	12.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Contador	600.000	600.000	650.000	650.000
Vendedor	3.720.000	3.720.000	4.000.000	4.000.000
Vendedor	720.000	720.000	-	
Aseadora	1.920.000	1.920.000	1.980.000	1.980.000
Impulsadoras	1.200.000	600.000	600.000	
<b>Total</b>	<b>20.160.000</b>	<b>16.560.000</b>	<b>16.230.000</b>	<b>15.630.000</b>

Fuente: Elaboración propia

## **10. PLAN FINANCIERO**

### **10.1 Criterios Financieros**

#### **10.1.1. Valor Monetario**

La moneda a utilizar para el emprendimiento será el peso Chileno, los valores utilizados en peso Colombiano serán convertidos teniendo como punto de referencia el valor del peso con fecha del 29 de abril de 2018.

#### **10.1.2 Metodología de Evaluación**

Se utilizará el método de Valor Presente Neto para la evaluación del proyecto puro y el proyecto financiado Tasa de descuento.

Para calcular el VPN del proyecto es necesario calcular la tasa de descuento donde:

$$\rho = Rf + \beta X(PRM)$$

$Rf$  = Tasa libre de Riesgo

$\beta$  = Riesgo sistemático (Beta sin deuda)

$PRM$  = Premio por riesgo de mercado

Considerando lo siguiente:

Para realizar el cálculo de la Tasa Libre de Riesgo se considerarán los bonos del Banco Central de Chile en el mismo horizonte de tiempo en que se realizará la evaluación del proyecto es decir a cuatro años. Se tomará el Bono BCP a 5 años, dicho valor se obtendrá de la página del Banco Central de Chile.

$$Rf = 3,63$$

El valor del Beta ( $\beta$ ) sin deuda se obtendrá de la fuente Damodarán, que para el caso será de la Industria de comida procesada y que corresponde a:

$$\beta = 0,60$$

El premio Libre de Riesgo de mercado (PRM) se obtendrá de la fuente Damodarán que para el caso corresponde a:

$$(PRM) = 6,98$$

Con esta información se podría calcular la fórmula del modelo CAPM obteniendo el siguiente resultado:

$$\rho = 0,0364 + 0,60 \times 0,0698$$

$$\rho = 7,8\%$$

Se ajusta el CAPM considerando el premio por iliquidez del 3% y el premio por start up del 4%

Lo cual arroja un  $\rho = 7,8\% + 3\% + 4\% = 14,8\%$

Lo anterior es para el proyecto puro, luego se calcula el Beta de un proyecto con deuda y se toma la siguiente información:

$$Rf = 3,63$$

El valor del Beta ( $\beta$ ) sin deuda se obtendrá de la fuente Damodarán, que para el caso será de la Industria de comida procesada y que corresponde a:

$$\beta = 0,81$$

El premio Libre de Riesgo de mercado (PRM) se obtendrá de la fuente Damodarán que para el caso corresponde a:

$$(PRM) = 6,98$$

Con esta información se podría calcular la fórmula del modelo CAPM obteniendo el siguiente resultado:

$$\rho = 0,0364 + 0,81 \times 0,0698$$

$$\rho = 9,2\%$$

Se ajusta el CAPM considerando el premio por iliquidez del 3% y el premio por start up del 4%

Lo cual arroja un  $\rho = 9,2\% + 3\% + 4\% = 16,2\%$

## 10.2. FINANCIAMIENTO

Para la ejecución del emprendimiento se solicitará un crédito de consumo el cual cubrirá parte de la inversión inicial y el capital de trabajo, la entidad financiera encargada de realizar el crédito será el banco Santander, para información más detallada del crédito ver anexo 5.

- Monto del desembolso: \$ 20.000.000 en pesos Chilenos
- Monto bruto del crédito: \$ 21.076.733
- Interés : 15,72% anual
- Plazo del crédito: 60 meses
- Costo total del Crédito: \$ 30.734.040

### 10.3 INVERSION INICIAL

La inversión inicial del emprendimiento corresponde al dinero necesario para su operación el cual está relacionado con el costo de la constitución de la empresa, compra de un vehículo, un refrigerador, pago del certificado de destinación aduanera y autorización de uso de alimentos importados, etiquetado de los productos el cuál se pagará una sola vez, arriendo y servicios de los primeros meses de funcionamiento.

### 10.4 COSTOS FIJOS

No están relacionados directamente con la producción sin embargo se deben pagar siempre, En la siguiente tabla se describen los costos fijos del emprendimiento.

Tabla 7. Relación de costos fijos anuales

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Servicios Agua y Luz, Internet, calefort	780.000	780.000	780.000	780.000
Arriendo y gastos comunes	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000
Sueldos	20.160.000	16.560.000	16.230.000	15.630.000
Combustible	1.800.000	2.000.000	2.300.000	2.300.000
Mantenimiento carro	200.000	200.000	200.000	200.000
Publicidad	700.000	700.000	500.000	200.000
Asesoría agente aduana	60.000	60.000	60.000	60.000
CDA y autorización de alimentos importados	130.000	130.000	130.000	130.000
Total	26.950.000	23.550.000	23.320.000	22.420.000

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la asesoría del agente aduanero se paga una vez al año y es nuestro contacto para la revisión de los documentos de importación en Chile, y quien informa del estado del trámite con lo que se pretende agilizar este proceso.

## 10.5. COSTOS VARIABLES

Básicamente están relacionados directamente con la producción, en la tabla 8 se describen los costos variables del emprendimiento para una proyección de 4 años.

Tabla 8. Relación de Costos Variables anuales

Descripción	Año1	Año 2	Año 3	Año 4
Compra de Materia prima	54.046.050	137.947.600	248.112.050	303.857.650
Impuesto importación	14.127.637	31.134.773	64.856.489	79.309.954
Flete marítimo	8.280.000	11.040.000	15.180.000	19.320.000
Alquiler transporte traslado mercancía	480.000	480.000	480.000	480.000
<b>Total</b>	<b>76.933.687</b>	<b>180.602.373</b>	<b>328.628.539</b>	<b>402.967.604</b>

Fuente: Elaboración propia

La compra de materia prima es la cantidad de productos que se debe comprar en cada año para el funcionamiento del negocio, los cálculos se realizaron en base a las cantidades y precios por producto reflejados en la proyección de ventas.

Los costos variables relacionados al impuesto de importación de la materia prima son del 6% del valor de la mercancía adicional se debe pagar el 19% del iva sobre su valor CIF.<sup>7</sup>

## 10.6 INGRESOS POR VENTAS

Los Ingresos del emprendimiento se determinarán únicamente por el concepto de la comercialización de comida típica. A continuación se describe la proyección de ingresos a 4 años en base a la proyección de ventas mencionada en la tabla 4.

En la tabla 9 se detallan los Ingresos operacionales durante los 4 años de proyección del emprendimiento, teniendo en cuenta las cantidades y el precio de venta por producto.

<sup>7</sup> [https://www.aduana.cl/importaciones-de-productos/aduana/2007-02-28/161116.html#vtxt\\_cuerpo\\_T4](https://www.aduana.cl/importaciones-de-productos/aduana/2007-02-28/161116.html#vtxt_cuerpo_T4)

Tabla 9 Proyección de ingresos anuales

<b>PRODUCTO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Lechona enlatada	11.598.160	18.636.920	32.610.140	39.598.240
Tamal enlatado	8.930.880	9.878.400	25.112.640	30.495.360
Bizcochos de achira	22.089.900	35.449.270	62.124.070	75.440.070
Frijoles antioqueños	15.946.000	25.625.800	44.846.000	54.457.800
Arroz con coco	4.553.180	5.508.880	12.805.940	16.491.940
Chorizo Starrosano	17.596.530	28.260.120	49.458.780	60.058.110
Dulce de manjar	16.685.500	26.812.500	46.917.000	59.972.500
Arepa de choclo	11.571.100	18.593.400	32.541.600	39.513.600
Empanadas	39.769.600	63.904.000	11.840.000	135.808.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>148.740.850</b>	<b>232.669.290</b>	<b>318.256.170</b>	<b>511.835.620</b>

## **10.7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **10.7.1 Evaluación del proyecto puro**

El análisis financiero considera un horizonte de evaluación de 4 años siendo el tiempo estimado para determinar la viabilidad del negocio. A continuación en la se describirá el flujo de caja proyectado a cuatro años del proyecto puro.

Tabla 10. Flujo de caja proyecto puro

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por ventas		148.740.850	232.669.290	318.256.170	511.835.620
<b>Costos fijos</b>	-	<b>26.950.000</b>	- <b>23.550.000</b>	- <b>23.320.000</b>	- <b>22.420.000</b>
Sueldos		<b>20.160.000</b>	<b>16.560.000</b>	<b>16.230.000</b>	<b>15.630.000</b>
Servicios Agua, luz, internet calefort		780.000	780.000	780.000	780.000
Arriendo y gastos comunes		3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000
Combustible vehiculo		1.800.000	2.000.000	2.300.000	2.300.000
Mantenimiento del vehiculo		200.000	200.000	200.000	200.000
Publicidad		700.000	700.000	500.000	200.000
Asesoría agente aduana		60.000	60.000	60.000	60.000
CDA y autorización de alimentos importados		130.000	130.000	130.000	130.000
<b>Costos variables</b>	-	<b>76.933.687</b>	- <b>180.602.373</b>	- <b>328.628.539</b>	- <b>402.967.604</b>
Materia prima		54.046.050	137.947.600	248.112.050	303.857.650
Impuesto de importación		14.127.637	31.134.773	64.856.489	79.309.954
Flete marítimo		8.280.000	11.040.000	15.180.000	19.320.000
Alquiler de transporte traslado de mercancía		480.000	480.000	480.000	480.000
Ganancias de Capital					
<b>Depreciación Legal</b>					
Vehiculo	-	<b>900.000</b>	- <b>900.000</b>	- <b>900.000</b>	- <b>900.000</b>
Refrigerador	-	<b>40.000</b>	- <b>40.000</b>	- <b>40.000</b>	- <b>40.000</b>
Pérdidas acumuladas			43.917.163		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>43.917.163</b>	<b>71.494.080</b>	- <b>34.632.369</b>	<b>85.508.016</b>
Impuestos	-	<b>11.857.634</b>	- <b>19.303.402</b>	-	- <b>23.087.164</b>
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>32.059.529</b>	<b>52.190.678</b>	- <b>34.632.369</b>	<b>62.420.852</b>
Depreciación Legal		940.000	940.000	940.000	940.000
Ganancias de Capital					
Pérdidas acumuladas		-	-	43.917.163	-
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>32.999.529</b>	<b>9.213.515</b>	- <b>33.692.369</b>	<b>63.360.852</b>
Inversión fija					
Validación de etiqueta de los producto	-	<b>90.000</b>			
Vehiculo	-	<b>4.500.000</b>			
Refrigerador	-	<b>400.000</b>			
Creación de la empresa	-	<b>840.000</b>			
Constitución de la sociedad	-	<b>195.500</b>			
Valor residual					
Inv. Capital Trabajo	-	12.000.000			
Rec. Capital Trabajo					12000000
<b>Flujo de capitales</b>	-	<b>18.025.500</b>	-	-	<b>12.000.000</b>
Flujo de caja	-	18.025.500	32.999.529	9.213.515	- 33.692.369
VPN		32.717.487			

TIR 110,1%

Payback 4

Fuente: Elaboración propia

La tasa de impuesto utilizada para la elaboración del flujo es del 27%, al realizar el análisis del proyecto puro y pese a sus elevados costos variables se recomienda llevar a cabo el proyecto considerando que el valor presente neto del proyecto es mayor que cero. Los resultados de la evaluación indican que el proyecto es viable, el VPN es igual a 32.717.487, una TIR de 110,1% y payback de 4 años.

### **10.7.2 Evaluación del proyecto con deuda**

A continuación se describirá en la tabla 12 el flujo de caja proyectado a cuatro años del proyecto con deuda.

Tabla 11. Flujo de caja proyecto con deuda

FLUJO DE CAJA DE PROYECTO FINANCIADO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos por ventas		148.740.850	232.669.290	318.256.170	511.835.620
<b>Costos fijos</b>		- 26.950.000	- 23.550.000	- 23.320.000	- 22.420.000
Sueldos		20.160.000	16.560.000	16.230.000	15.630.000
Servicios Agua, luz, internet calefort		780.000	780.000	780.000	780.000
Arriendo y gastos comunes		3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000
Combustible vehiculo		1.800.000	2.000.000	2.300.000	2.300.000
Mantenimiento del vehiculo		200.000	200.000	200.000	200.000
Publicidad		700.000	700.000	500.000	200.000
Asesoría agente aduana		60.000	60.000	60.000	60.000
CDA y autorización de alimentos importados		130.000	130.000	130.000	130.000
<b>Costos variables</b>		- 76.933.687	- 180.602.373	- 328.628.539	- 402.967.604
Materia prima		54.046.050	137.947.600	248.112.050	303.857.650
Impuesto de importación		14.127.637	31.134.773	64.856.489	79.309.954
Flete marítimo		8.280.000	11.040.000	15.180.000	19.320.000
Alquiler de transporte traslado de mercancia		480.000	480.000	480.000	480.000
Ganancias de Capital					
<b>Depreciación Legal</b>					
Vehiculo		- 900.000	- 900.000	- 900.000	- 900.000
Refrigerador		- 40.000	- 40.000	- 40.000	- 40.000
Pérdidas acumuladas			43.917.163		
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		43.917.163	71.494.080	- 34.632.369	85.508.016
Impuestos		- 11.857.634	- 19.303.402	-	- 23.087.164
<b>Utilidad después impuestos</b>		32.059.529	52.190.678	- 34.632.369	62.420.852
Depreciación Legal		940.000	940.000	940.000	940.000
Ganancias de Capital					
Pérdidas acumuladas		-	43.917.163	-	-
<b>Flujo de caja operacional</b>		32.999.529	9.213.515	- 33.692.369	63.360.852
Inversión fija					
Validación de etiqueta de los producto	- 90.000				
Vehiculo	- 4.500.000				
Refrigerador	- 400.000				
Creación de la empresa	- 840.000				
Constitución de la sociedad	- 195.500				
Valor residual					
Inv. Capital Trabajo	- 12.000.000				
Préstamo	20.000.000				
Amortización		-6.146.808	-6.146.808	-6.146.808	-6.146.808
Intereses		-2.146.808	-2.146.808	-2.146.808	-2.146.808
Rec. Capital Trabajo					12.000.000
<b>Flujo de capitales</b>	1.974.500	- 8.293.616	- 8.293.616	- 8.293.616	3.706.384
<b>Flujo de caja</b>	1.974.500	24.705.913	919.899	- 41.985.985	67.067.236
VPN	31.247.516				

TIR

#¡NUM!

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados arrojados en el flujo de caja para el proyecto financiado y utilizando una tasa de impuesto del 27%, en un periodo de 4 años. Se puede determinar que el proyecto es viable considerando los resultados arrojados que indican un valor presente neto mayor a cero (VPN = 31.247.516)

## 10.8 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se realizará a través de una variación del ingreso, afectando las cantidades de los productos, este análisis determinará como varía el valor del proyecto.

### 10.8.1 Análisis de sensibilidad en el precio de ventas

A continuación en la tabla 13 se muestran los nuevos flujos e indicadores financieros.

Tabla 12. Análisis de Sensibilidad en las cantidades

Disminución % en cantidades	Vpn Proy puro	Tir P puro	Vpn Proy deuda	Tir P deuda
5%	54.714.750	129,5%	53.244.780	-
10%	44.208.126	101,5%	42.737.836	-
15%	-694.546	17,9%	-2.164.516	51,8%

Fuente: Elaboración propia

#### Variaciones Realizadas en el proyecto puro

1. Disminución del 5% en las cantidades totales por cada producto manteniendo los precios constantes lo que arroja un Vpn de \$ 54.714.750 y una Tir de 129,5% por lo tanto con esta variación es viable realizar el proyecto.

2. Disminución del 10% en las cantidades totales por cada producto manteniendo los precios constantes lo que arroja un Vpn de \$ 44.208.126 y una Tir de 101,5% por lo tanto con esta variación es viable realizar el proyecto.

3. Disminución del 15% en las cantidades totales por cada producto manteniendo los precios constantes lo que arroja un Vpn de \$ - 694.546 y una Tir de 17,9% por lo tanto con esta variación no es viable realizar el proyecto.

#### Variaciones Realizadas en el proyecto con deuda

1. Disminución del 5% en las cantidades totales por cada producto manteniendo los precios constantes lo que arroja un Vpn de \$ 53.244.7 por lo tanto con esta variación es viable realizar el proyecto.

2. Disminución del 10% en las cantidades totales por cada producto manteniendo los precios constantes lo que arroja un Vpn de \$ 42.737.836 por lo tanto con esta variación es viable realizar el proyecto.

3. Disminución del 15% en las cantidades totales por cada producto manteniendo los precios constantes lo que arroja un Vpn de \$ - 2.737.836 y una Tir de 51,8% por lo tanto con esta variación no es viable realizar el proyecto.

Con este análisis podemos concluir por ejemplo, que para este proyecto la correcta estimación de las cantidades vendidas ocasiona un impacto directo en los ingresos operacionales, por tal razón una disminución significativa en las unidades vendidas podría generar pérdidas para el emprendimiento.

## 11. CONCLUSIÓN

Al término de este análisis se desarrolló en su totalidad un Plan de Negocios el cual permitió conocer la factibilidad en la importación de comida típica Colombiana en el mercado Chileno. Según el análisis externo realizado se observa una tendencia creciente de la industria de alimentos procesados que cuenta con una proyección de crecimiento del 13%.

Se debe tener en cuenta la depreciación del peso Colombiano frente al peso Chileno para la planeación económica del proyecto, ya que este factor afecta de manera directa las importaciones y un incremento en el peso ocasiona a su vez alzas en los pagos de importación, fletes y trámites aduaneros.

A partir del análisis realizado se establece que la empresa debe ocupar una estrategia de crecimiento y posicionamiento para lograr ganar participación en el mercado de comida lista para servir, el emprendimiento está enfocado al segmento de colombianos residentes en Santiago por lo tanto se propone expandir el negocio a las ciudades más importantes de Chile, buscando captar otro segmento de clientes e incrementar la rentabilidad.

Los proveedores de la mercancía en Colombia son un factor clave porque tienen el control de los precios y la disponibilidad por cada producto, al ser una empresa chica el poder de negociación es baja y negociar con diferentes proveedores puede generar demora al cierre de la venta, sería importante desarrollar una estrategia con un solo proveedor o máximo dos que agrupe todos los productos para realizar la negociación facilitando el proceso.

Según los resultados que arrojó la investigación de mercados en cuanto a la preferencia de consumo por el listado de productos (9 en total), dos de ellos no llamaron tanto la atención siendo estos: arroz con coco y lechona enlatada, por lo tanto sería conveniente ver la respuesta de consumo durante los primeros 6 meses del funcionamiento del negocio y si el resultado en las ventas no es tan favorable, pensar en la posibilidad de sacarlos o sustituirlos.

En el análisis también se plantea un Marketing Mix donde se muestra el listado de productos para el segmento de colombianos residentes en Chile principalmente, con la lista de precios por producto, estrategias de publicidad y plaza donde se distribuiría el producto a través de los minimarkets. Se plantea analizar la posibilidad de realizar ventas vía internet, buscando expandir el negocio y evitar todo tipo de intermediarios.

Debido a que el modelo de negocio está enfocado a la importación de comida típica lista para servir se generan altos costos de importación relacionados con el pago de aranceles, trámites de certificados, pago de flete para el traslado de la mercancía y asesorías que requieren una planificación programada por la cantidad de días y el elevado costo para importar los productos desde Colombia, Se propone un planteamiento del modelo que permita omitir este proceso, es decir comprar las fórmulas y especificaciones técnicas para la elaboración del producto desde Chile lo que implica un mayor margen de ganancias y efectividad en el tiempo de entrega del producto.

Los resultados obtenidos en términos económicos para un horizonte de evaluación de 5 años del proyecto fueron lograr un VPN de \$ 18.025.500 con una TIR de 110,1% y un payback de 4 años. Se solicitará un crédito de \$ 20.000.000 en el banco Santander para poder dar inicio a las operaciones los primeros 6 meses. Adicionalmente se realizó el análisis de Sensibilidad disminuyendo un 5, 10 y 15% las cantidades estipuladas en las ventas anuales, para identificar hasta dónde sería viable o no realizar el proyecto.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- La nación.(2018).Gastronomía el valor del patrimonio inmaterial.14 de diciembre 2018.sitio web: <http://lanacion.cl/2017/06/08/gastronomia-el-valor-del-patrimonio-inmaterial/>
- Universidad Nacional de Colombia. Economía y organizaciones. Industria de alimentos enlatados en Colombia necesita más desarrollo.31 de julio 2015.sitio web: <http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/industria-de-alimentos-enlatados-en-colombia-necesita-mas-desarrollo.html>
- El Heraldo. (2017).La gastronomía de Colombia está en su mejor momento. William Drew. 18 de octubre 2017. <https://www.elheraldo.co/entretenimiento/la-gastronomia-de-colombia-esta-en-su-mejor-momento-william-drew-413329>
- Rabassa, Joan Massons. Finanzas. Editorial Hispano Europea, S.A (11 edición.)
- Curso IN79P-2 POLITICAS DE NEGOCIOS Teoría Fuerzas de Pórter, Eduardo Kohler.
- Curso IN77R.01 GESTIÓN COMERCIAL II, Teoría 3C's,4P's, Arturo Toutin.
- Best, Roger J. Marketing estratégico. Editorial Pearson Prentice Hall. (4ta edición).
- Diego Monferrer Tirado, Fundamentos de Marketing. Editorial Universitat Jaume. (3ra edición).
- Humberto Rojas Palacios, Introducción a las Finanzas. Editorial Trillas. (2da edición).
- Michael Porter, The five competitive forces that strategy, Harvard Review, USA, 2008.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2008. Fundamentos de marketing. Octava Edición. México.
- Damodarán. (2019). Betas Damodarán2019. Mayo 2019, sitio we: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- INE, Censo de Población y Vivienda 2017. Chile. Sitio web: [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2017&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp)

### 13. ANEXOS

#### Anexo 1. Formulario de encuestas de la Investigación de Mercados

Buen día, Soy estudiante de la Universidad de Chile y actualmente me encuentro haciendo una Investigación de Mercado para conocer el interés por el consumo de productos típicos colombianos listos para servir. Agradezco su tiempo y la veracidad en las respuestas ya que ésta información es muy valiosa para el estudio, los datos de análisis serán utilizados únicamente para fines académicos y tratados confidencialmente.

1. ¿Consume usted productos típicos colombianos?

Totalmente de acuerdo      De acuerdo    Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
En desacuerdo                      Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cada cuánto consume comida típica Colombiana lista para servir?

a) Una vez por semana    b) Cada 15 días    c) Dos veces al mes      d) Cada 3 meses  
e) No consume

3.Cuál de los productos típicos a continuación le gustaría consumir

- Lechona enlatada
- Tamales enlatado
- Bizcochos de achiras
- Frijoles antioqueños
- Arroz con coco
- Chorizo santarrosano
- Dulce de manjar blanco
- Arepa de choclo
- Empanadas

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 220 gr de lechona enlatada? (pesos chilenos)?

- Menos de 5000
- De 5.000 a 7.500
- De 7.501 a 9.000
- De 9.001 a 11.000
- Más de 11.000

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 400 gr de tamal enlatado? (pesos Chilenos)?

- Menos de 5.000

- De 5.001 a 7.500
  - De 7.501 a 9.000
  - De 9.001 a 11.000
  - Más de 11.000
6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 250 gr de bizcochos de achiras? (pesos chilenos)?
- Menos de 3.500
  - De 3.5001 a 4.000
  - De 4.501 a 5.000
  - Más de 5.000
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar 500 gr de Frijoles antioqueños? (pesos chilenos)?
- Menos de 5.000
  - De 5.001 a 7.500
  - De 7.501 a 9.000
  - De 9.001 a 11.000
  - Más de 11.000
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 300 gr de arroz con coco? (pesos chilenos)?
- Menos de 3.500
  - De 3.502 a 4.000
  - De 4.501 a 5.000
  - Más de 5.000
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 500 gr de chorizo santarrosano? (pesos chilenos)?
- Menos de 5.000
  - De 5.001 a 7.500
  - De 7.501 a 9.000
  - De 9.001 a 11.000
  - Más de 11.000

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 250 gr de dulce de manjar blanco? (pesos chilenos)?

- Menos de 3.000
- De 3.001 a 3.800
- De 3.801 a 4.500
- Más de 4.500

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 300 gr de arepa de choclo? (pesos chilenos)?

- Menos de 3.500
- De 3.501 a 4.000
- De 4.001 a 4.500
- De 4.501 a 5.000
- Más de 5.000

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 600 gr de empanadas? (pesos chilenos)?

- Menos de 4.000
- De 4.001 a 4.600
- De 4.601 a 5.000
- De 5.001 a 5.500
- Más de 5.500

13. ¿Dónde le gustaría encontrar los productos? (pesos chilenos)?

- Supermercados
- Tiendas de barrio
- Página web con delivery
- Aplicación estilo rappi, glovo o uber eats.

14. Género con el que se identifica

- a) Femenino                      b) Masculino

15. Cuál es el rango de edad en que se encuentra

- Entre 15 – 25
- Entre 26 – 36
- Entre 37 – 47
- Entre 48 – 58
- Más de 58

16. Nacionalidad

- Colombiana
- Chilena
- Otra cuál? \_\_\_\_\_

17. Indique cuál es su comuna de residencia

Santiago centro

Independencia

Estación central

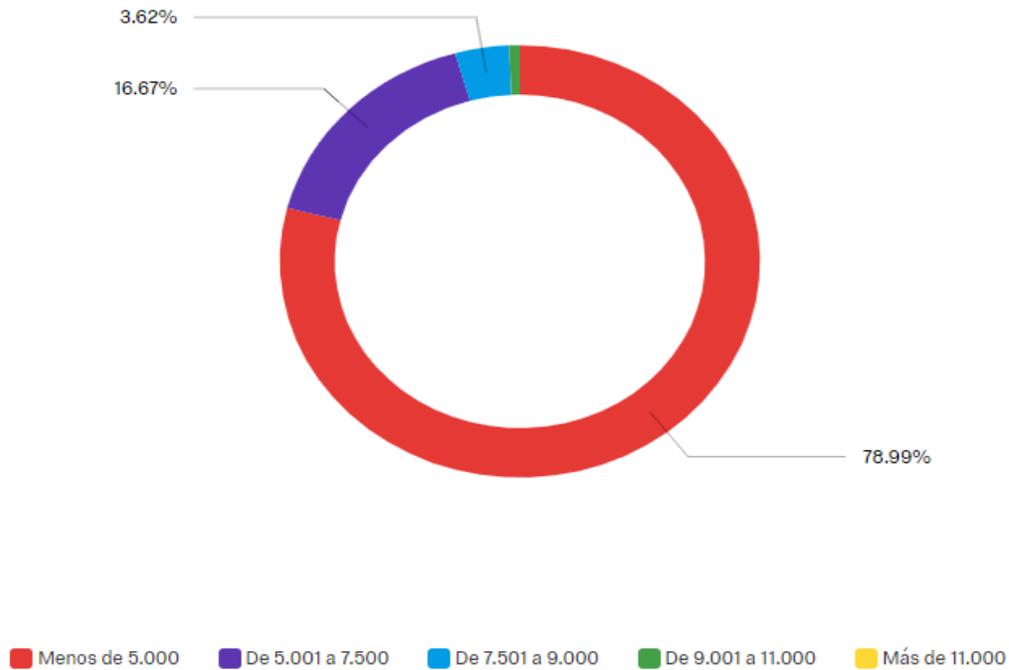
Providencia

Ñuñoa

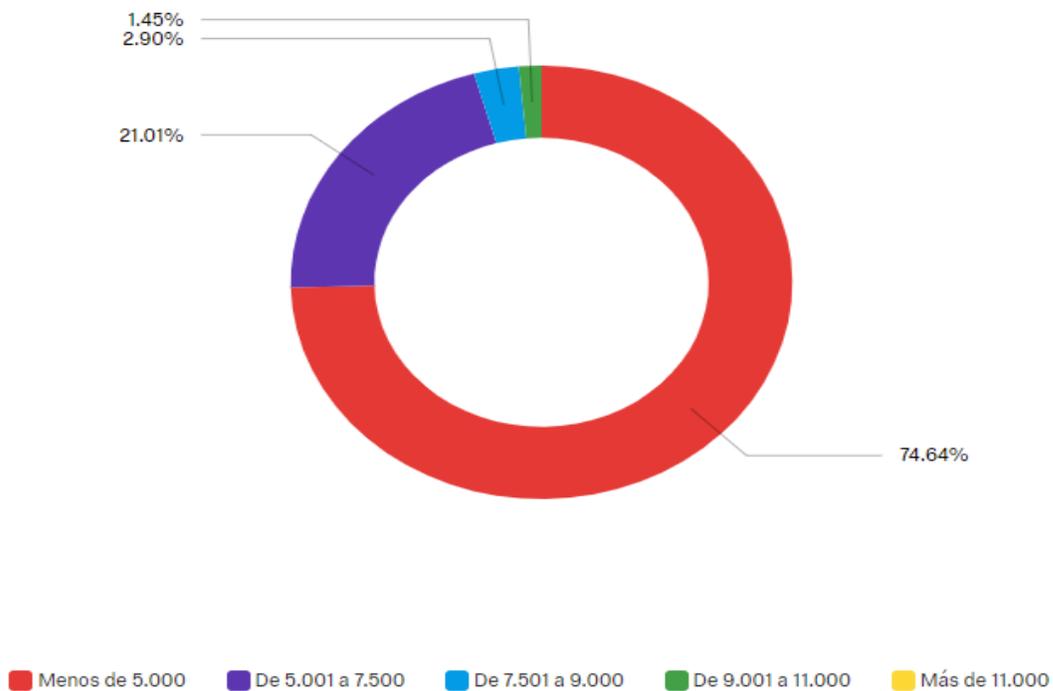
Otra Especifique \_\_\_\_\_

## Anexo 2. Disposición a pagar de los productos

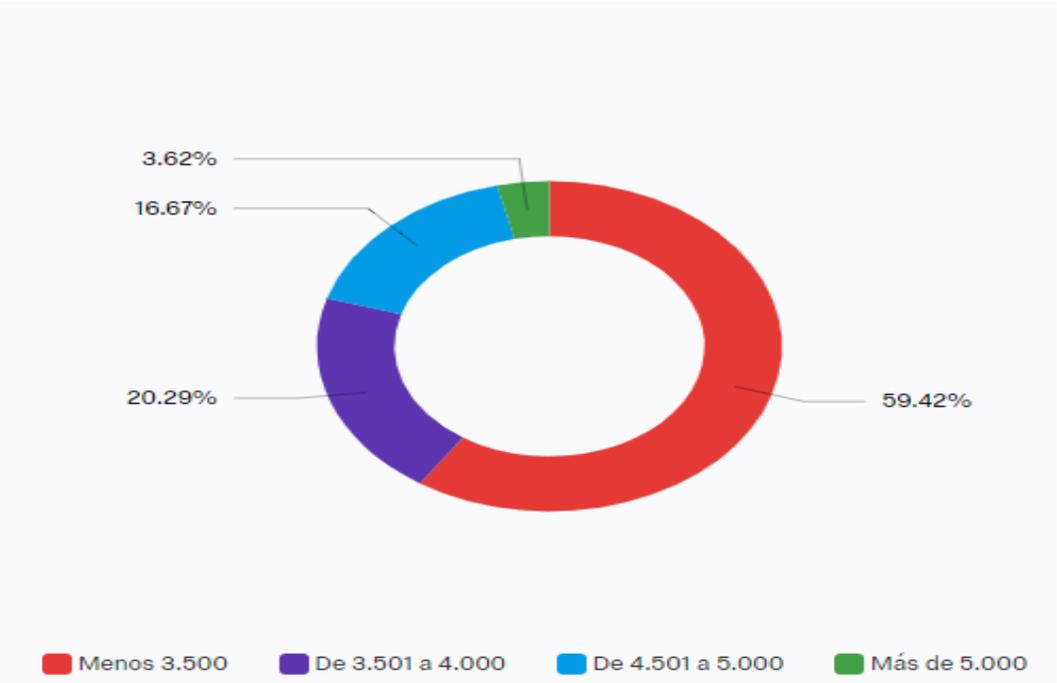
Disposición a pagar por 220 gramos de lechona enlatada



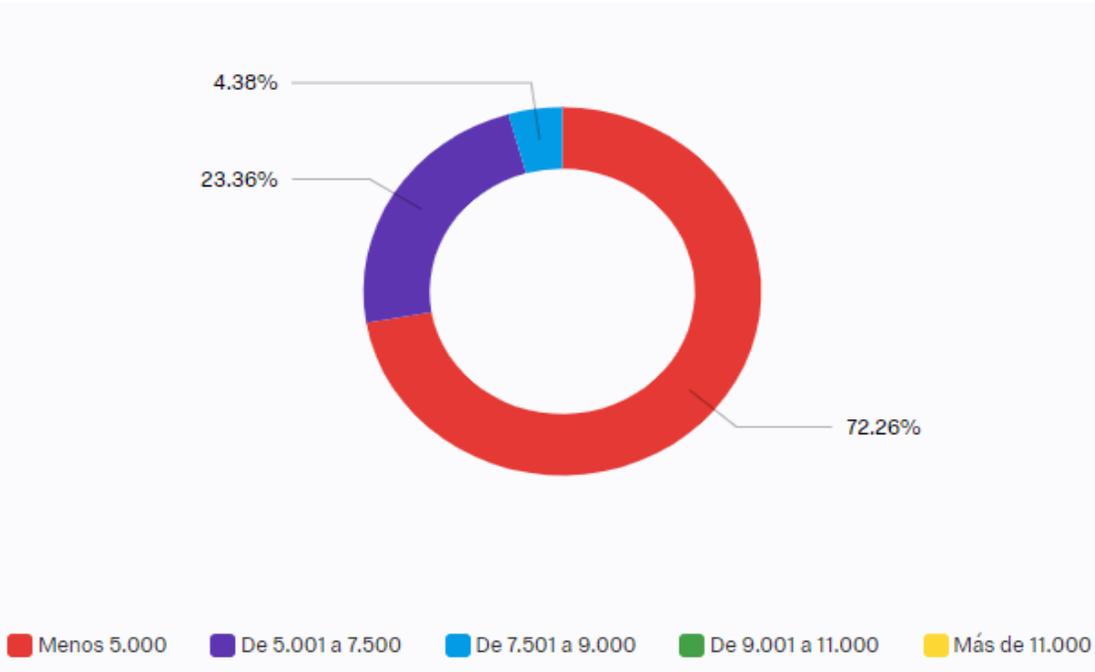
Disposición a pagar por 400 gramos de tamal enlatado



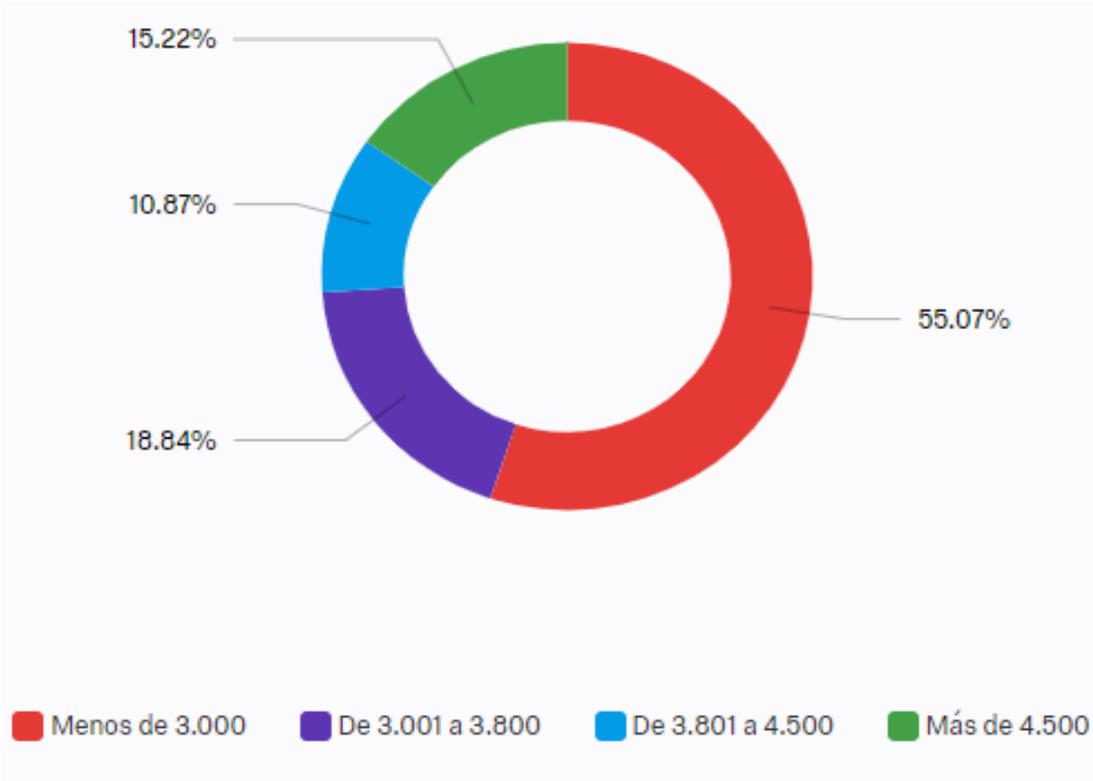
Disposición a pagar por 250 gramos de Biscochos de achiras.



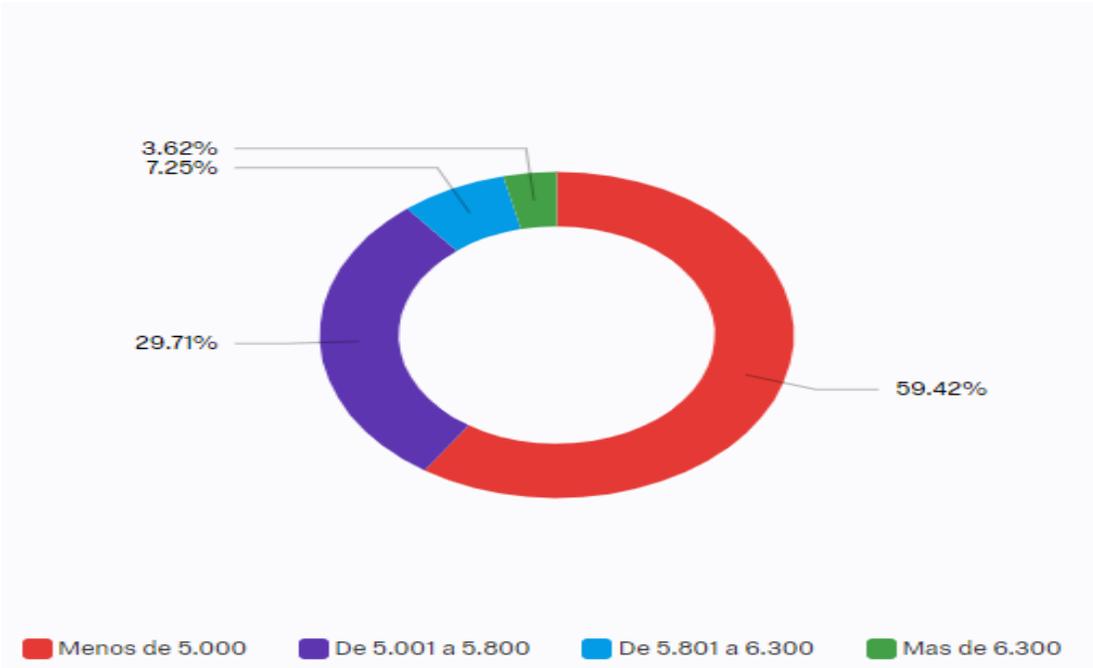
Disposición a pagar por 500 gramos de frijoles antioqueños



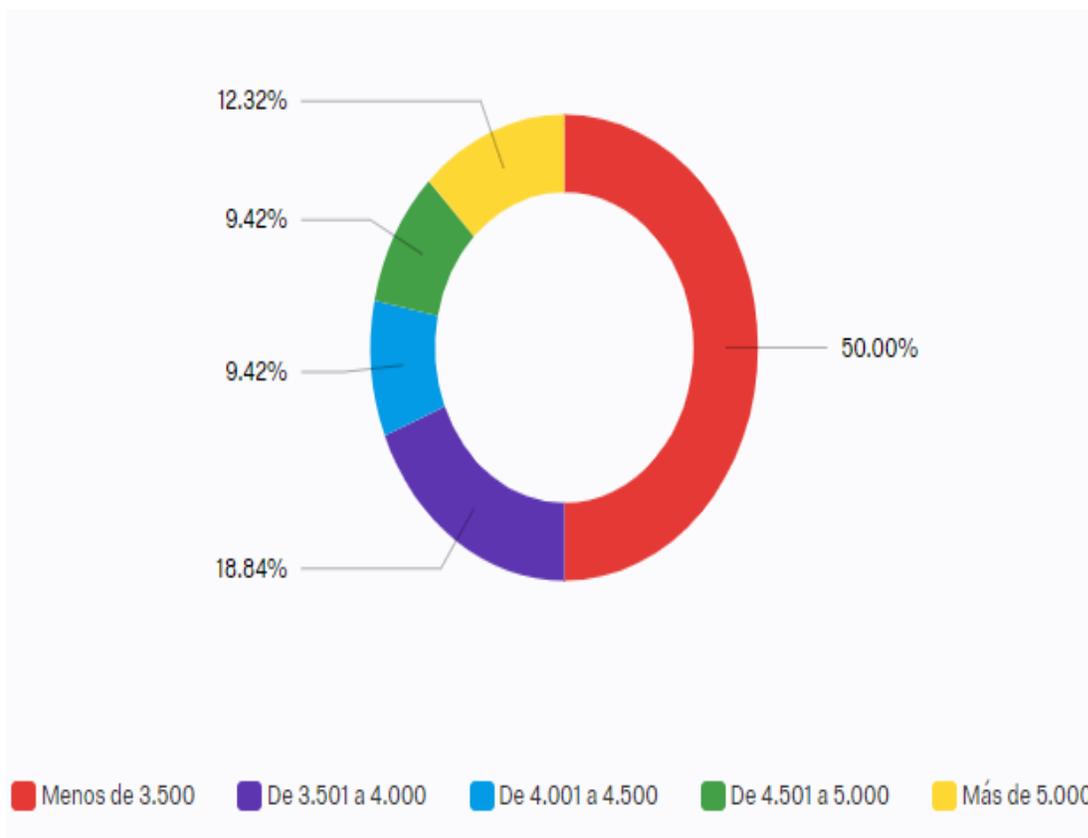
Disposición a pagar por 300 gramos de arroz con coco



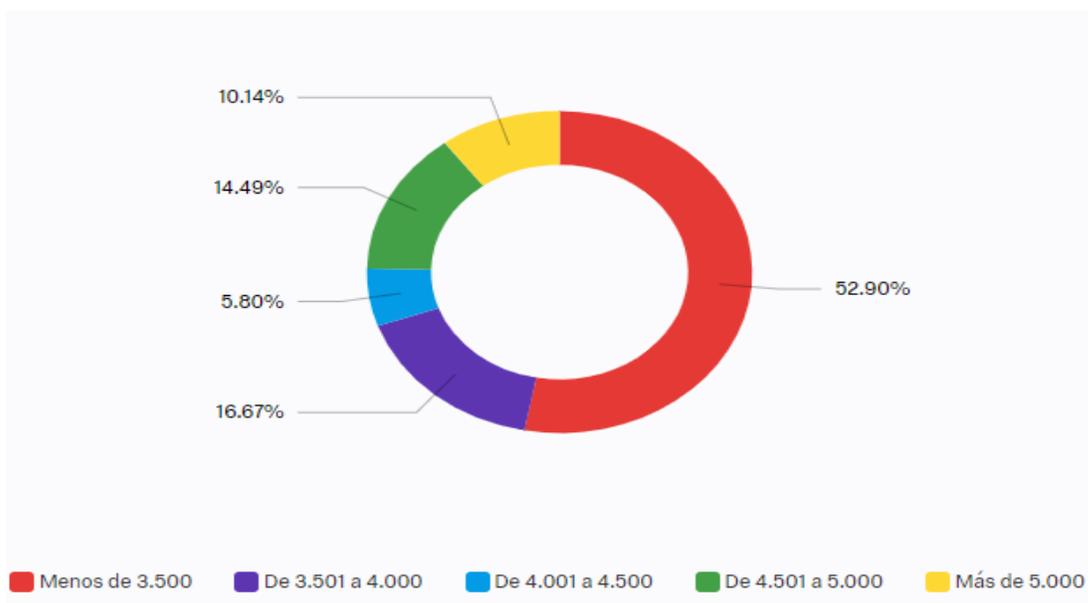
Disposición a pagar por 500 gramos de chorizo santarrosano



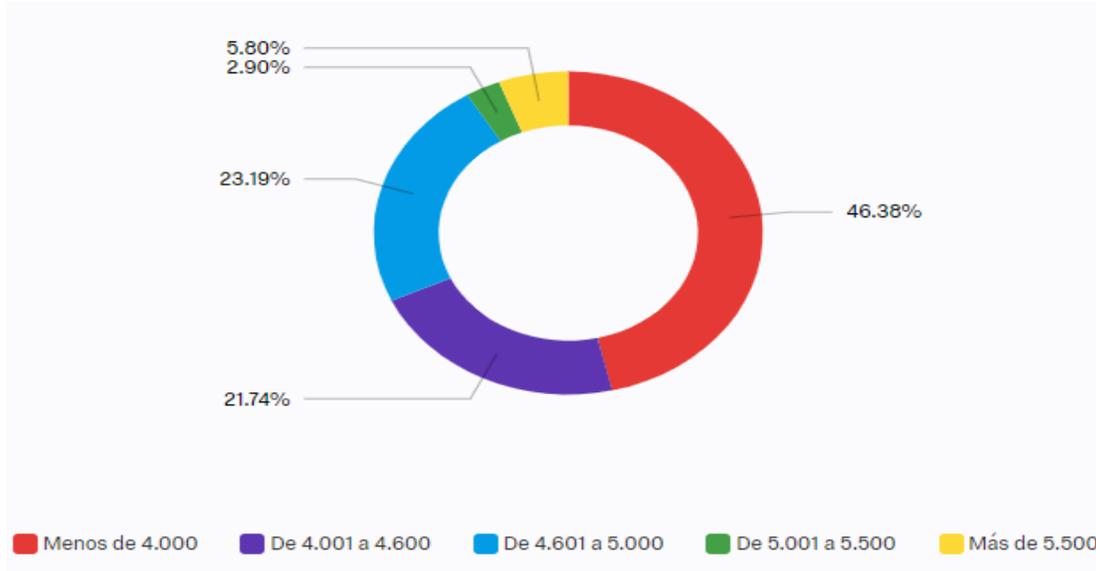
### Disposición a pagar por 250 gramos de dulce de manjar blanco



### Disposición a pagar por 330 gramos de arepa de choclo



### Disposición a pagar por 600 gramos de empanadas



### Anexo 3. Análisis de variables dónde le gustaría encontrar los productos vs consume usted productos típicos colombianos

		¿Dónde le gustaría encontrar los productos?				Total
		Supermercados	Tiendas de barrio	Página web con delivery	Aplicación estilo rappi, glovo y uber eats	
1. Consume usted productos típicos Colombianos?	Totalmente de acuerdo	55	22	9	14	71
	De acuerdo	37	22	10	8	49
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	6	4	1	10
	En desacuerdo	1	0	3	0	3
	Totalmente en desacuerdo	5	0	0	0	5
Total		105	42	26	23	138

Análisis de variable cada cuanto consume vs género

		Género con el que se identifica		Total
		Femenino	Masculino	
1. Cada cuánto consume comida típica Colombiana lista para servir?	Una vez por semana	27	43	70
	Cada 15 días	11	12	23
	Dos veces al mes	11	9	20
	Cada tres meses	9	6	15
	No consume	1	9	10
	Total	59	79	138

Análisis de variables comuna de residencia y dónde quisiera encontrar el producto

		¿Dónde le gustaría encontrar los productos?				Total
		Supermercados	Tiendas de barrio	Página web con delivery	Aplicación estilo rappi, glovo y uber eats	
Cual es la comuna de residencia?	Santiago centro	48	19	9	12	55
	Independencia	3	2	1	2	8
	Estación central	6	7	1	0	13
	Providencia	4	1	3	2	7
	Ñuñoa	7	2	1	3	8
	Otra, especifique	37	11	11	4	47
Total	105	42	26	23	138	

Análisis de variables nacionalidad vs cuál de los productos típicos le gustaría consumir

		Nacionalidad			Total
		Colombiana	Chilena	Otra especifique	
¿Cuál de los productos típicos le gustaría consumir?	Lechona enlatada	23	2	2	27
	Tamales enlatados	23	3	0	26
	Bizcochos de achira	22	1	3	26
	Frijoles Antioqueños	26	6	0	32
	Arroz con coco	13	2	0	15
	Chorizo santarrosano	26	1	2	29
	Dulce de manjar blanco	31	5	2	38
	Arepa choclo	24	7	4	35
	Empanadas	31	7	5	43
	Total	83	14	7	104

Análisis de variables rango de edad vs productos que le gustaría consumir

		Cuál es el rango de edad en que se encuentra					Total
		Entre 15 y 25 años	Entre 26 y 36 años	Entre 37 y 47	Entre 48 y 58	Más de 58	
¿Cuál de los productos típicos le gustaría consumir?	Lechona enlatada	4	19	9	1	0	33
	Tamales enlatados	2	20	9	3	0	34
	Bizcochos de achira	3	25	10	2	0	40
	Frijoles Antioqueños	3	24	11	2	0	40
	Arroz con coco	4	13	2	1	0	20
	Chorizo santarrosano	3	28	10	1	0	42
	Dulce de manjar blanco	3	24	16	1	0	44
	Arepa choclo	7	27	10	3	0	47
	Empanadas	7	28	15	3	0	53
	Total	15	82	36	5	0	138

Análisis de variables donde encontrar los productos vs género

		Género con el que se identifica		
		Femenino	Masculino	Total
¿Dónde le gustaría encontrar los productos?	Supermercados	46	59	105
	Tiendas de barrio	17	25	42
	Página web con delivery	7	19	26
	Aplicación estilo rappi, glovo y uber eats	8	15	23
	Total	59	79	138

Análisis de variables dónde encontrar los productos vs comuna de residencia

		Cual es la comuna de residencia?						Total
		Santiago centro	Independencia	Estación central	Providencia	Ñuñoa	Otra, especifique	
¿Dónde le gustaría encontrar los productos?	Supermercados	48	3	6	4	7	37	105
	Tiendas de barrio	19	2	7	1	2	11	42
	Página web con delivery	9	1	1	3	1	11	26
	Aplicación estilo rappi, glovo y uber eats	12	2	0	2	3	4	23
	Total	55	8	13	7	8	47	138

Anexo 4. Resumen del modelo Canvas

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DE COMIDA TIPICA COLOMBIANA

<p><b>Socios clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alianzas con distribuidores nacionales</li> <li>▪ Proveedores del producto terminado</li> <li>▪ Funcionarios de aduanas</li> <li>• Entidad reguladora estatal</li> <li>▪ Proveedores de tecnología y desarrollo de página web</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trámites legales de importación</li> <li>▪ Manejo de inventarios</li> <li>▪ Distribución a nivel nacional en los puntos de venta</li> <li>• Promoción y publicidad</li> <li>• Mantenimiento de página web</li> <li>• CRM</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Confianza y calidad:</b> Relacionada con la textura, el sabor, y fechas de expiración de los productos.</li> <li>▪ <b>Rapidez y almacenamiento:</b> tiempos de entrega óptimos, garantizar productos a disponibilidad de requerimientos</li> <li>▪ <b>Seguridad:</b> en el cumplimiento de los trámites legales y permisos necesarios para la comercialización.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La relación con los clientes será por medio de asistencia personalizada, utilizando herramientas como redes sociales, promociones y publicidad.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colombianos residentes en Chile</li> </ul>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trámite de importación</li> <li>▪ Pago de sueldos a empleados</li> <li>▪ Bodega de almacenamiento de pedidos</li> <li>▪ Publicidad y promoción, Desarrollo de página web</li> <li>▪ Solicitud de mínima de pedidos por producto</li> </ul>	<p><b>Fuentes de ingreso</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingreso por comercialización de productos.</li> <li>▪ Pago en efectivo, tarjetas débito y crédito.</li> </ul>			

## Anexo 5 Simulación del crédito de consumo Banco Santander

### **RESULTADO DE LA SIMULACIÓN**

Solicitud realizada en base a simulación, no constituye una aprobación formal, por lo tanto es sólo referencial.

#### Características del Crédito:

Valor cuota:	<b>\$512.234</b>
Tasa Interés Mensual:	<b>1,31% (15,72% Anual)</b>
Monto Solicitado :	<b>\$20.000.000</b>
Monto Bruto del Crédito <sup>(1)</sup> :	<b>\$21.076.733</b>
Plazo del Crédito:	<b>60 meses</b>
Costo Total del Crédito:	<b>\$30.734.040</b>

GASTOS	Valor Total	SEGUROS VOLUNTARIOS	Valor Mensual <sup>(2)</sup>	Valor Total
Notario:	\$3.000			
Impuestos:	\$168.614	Desgravamen:	\$15.085	\$905.118
Total:	\$171.614	Total:	\$15.085	\$905.118

