



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

**DETERMINACIÓN DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA  
DE CREAR UNA PASTELERÍA CON ENFOQUE A RESTRICCIONES  
ALIMENTARIAS**

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

**PALOMA HURTADO RODRÍGUEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
LORETO MAGDALENA MORALES LÓPEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## RESUMEN

### DETERMINACIÓN DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y ESTRATÉGICA DE CREAR UNA PASTERÍA CON ENFOQUE A RESTRICCIONES ALIMENTARIAS

El presente análisis de factibilidad técnica, económica y estratégica tiene como objetivo determinar la viabilidad de implementar una empresa de pastelería con enfoque a distintas restricciones alimentarias, ubicada en Antofagasta.

El mercado potencial asciende a MM US\$382 mensuales, considerando ingresos por ventas de pasteles y tortas, a personas con restricciones alimentarias. Los competidores actuales se concentran en el Sector Centro y Sur de Antofagasta, solo dos de ellos se dedican exclusivamente a los productos para personas con restricciones alimentarias y cubren a los segmentos en un 79%.

Los segmentos objetivos seleccionados son: grupos familiares de los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b que alguien de su grupo padezca alguna restricción alimentaria y que consuman productos especializados para su restricción. La estrategia de negocio a implementar está enfocada en liderazgo con enfoque en diferenciación.

La propuesta de valor apunta a la venta de productos de pastelería, especializados en una dieta para consumidores que padezcan algún tipo de restricción alimentaria de calidad, buen sabor y variedad. Accesibilidad a los productos a través de canales de venta directos y asociaciones con App de delivery. Dentro de los canales es clave la utilización del marketing digital utilizando de manera activa las redes sociales para su promoción.

Se recomienda que la ubicación de la pastelería se encuentre en el Sector Sur de Antofagasta. Debido a que existe un nivel de competidores menor, y es atractiva la ubicación según la encuesta. La estrategia de precio se basa en los competidores debido a que no es relevante para los clientes.

El resultado del análisis económico muestra que el proyecto es viable, el VAN arroja un resultado positivo de \$101.031.469 con una TIR de 77%, que supera la tasa de descuento calculada a través del modelo CAPM de 11,5%. Y se concluye que al término del primer año de operación se obtiene una participación de un 2,8% al último mes.

Considerando las razones previamente expuestas es que se recomienda realizar la inversión en el proyecto. Según el análisis de sensibilidad, los indicadores son más sensibles a la variación de la participación de mercado.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, porque es lo más importante que uno tiene en la vida. En especial a Jorge, por cuidar de Rafita cada vez que tenía que viajar a clases.

A mi jefe Silvano, por permitir que pudiera viajar a mis clases del MBA y creer en mí.

A mi Tía Marta y mi Abue Malú que están acompañándome siempre.

## TABLA DE CONTENIDO

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1.      | INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| 2.      | OBJETIVO .....  | 3  |
| 2.1     | Objetivos Específicos .....   | 3  |
| 3.      | MARCO CONCEPTUAL .....  | 3  |
| 4.      | DIAGNOSTICO DE MERCADO .....  | 4  |
| 4.1     | MERCADO POTENCIAL .....   | 5  |
| 4.1.1   | Análisis de mercado potencial.....  | 5  |
| 4.2     | ANÁLISIS DE CLIENTE.....  | 6  |
| 4.2.1   | Preferencias de los Clientes Potenciales .....  | 7  |
| 4.2.1.1 | Caracterización Demográfica .....   | 7  |
| 4.2.1.2 | Hábitos Conductuales .....  | 8  |
| 4.2.1.3 | Ticket promedio de consumo .....  | 8  |
| 4.2.1.4 | Familiaridad con el concepto de Pastelerías especializadas en restricciones alimentarias..... | 9  |
| 4.2.1.5 | Recordación de marca .....  | 9  |
| 4.2.1.6 | Valoración de atributos.....  | 10 |
| 4.2.2   | Identificación y caracterización de los segmentos de clientes potenciales ....                | 12 |
| 4.3     | ANÁLISIS DE COMPETIDORES .....  | 14 |
| 4.3.1   | Competidores Directos.....  | 14 |
| 4.3.2   | Localización .....  | 16 |
| 4.3.3   | Comparación entre competidores .....  | 16 |
| 4.3.4   | Identificación de proveedores .....   | 21 |
| 4.3.6   | Síntesis Competidores .....   | 22 |
| 4.3.6.1 | Análisis de competidores por Segmento GSE .....   | 22 |
| 4.3.6.2 | Cruce de competidores y segmentos .....   | 23 |
| 4.4     | Análisis de experiencias nacionales .....   | 24 |
| 4.5     | ANÁLISIS PEST .....   | 26 |
| 4.6     | Leyes y Legislaciones.....  | 28 |
| 5.      | RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA .....   | 30 |
| 5.1     | FODA GENERAL.....   | 30 |
| 5.2     | FODA por Segmentos.....   | 31 |
| 5.3     | Matriz de atractivo por segmento .....  | 31 |
| 6.      | ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....   | 33 |
| 7       | ESTRATEGIA DE MARKETING .....   | 35 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 7.1   | Objetivos estratégicos .....   | 35 |
| 7.2   | Marketing Mix Adaptado (4P) .....  | 35 |
| 7.2.1 | Producto .....   | 35 |
| 7.3   | Síntesis de las 4P .....   | 39 |
| 7.4   | Layout .....   | 40 |
| 7.5   | Estructura Organizacional .....  | 41 |
| 8     | Elaborar un análisis de factibilidad económica .....                           | 42 |
| 8.1   | Inversión Inicial .....  | 42 |
| 8.2   | Gastos y Servicios .....   | 43 |
| 8.3   | Remuneraciones .....   | 44 |
| 8.4   | Costos variables .....   | 44 |
| 8.5   | Estimación de los ingresos .....   | 44 |
| 8.6   | Capital de Trabajo .....   | 46 |
| 8.7   | Financiamiento .....   | 46 |
| 8.8   | Tasa de descuento – Modelo CAPM .....  | 46 |
| 8.9   | Flujo de Caja .....  | 47 |
| 8.10  | Cálculo de indicadores económicos .....  | 48 |
| 8.11  | Sensibilización .....  | 49 |
| 9.    | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 52 |
| 10.   | BIBLIOGRAFÍA .....   | 54 |
| 11.   | ANEXOS .....   | 57 |
|       | Anexo A: Encuesta .....  | 57 |
|       | Anexo B: Resultados Encuesta .....   | 70 |
|       | Anexo C: Listado precios por porción de los competidores .....                 | 80 |
|       | Anexo D: Valores de referencia para el cálculo de $m^2$ para el arriendo. .... | 81 |
|       | Anexo E: Detalle de equipamiento. ....   | 82 |
|       | Anexo F: Respaldo cálculo de préstamo .....                                    | 83 |
|       | Anexo G: Flujo de caja con capital propio .....                                | 84 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| TABLA 1. CALCULO DE PROMEDIO DE PERSONAS CON RESTRICCIÓN ALIMENTARIA EN CHILE. ELABORACIÓN PROPIA ..... | 5  |
| TABLA 2 GASTO MENSUAL POR GSE. ELABORACIÓN PROPIA SEGUN DATOS DE ENCUESTA. ....                         | 6  |
| TABLA 3 CALCULO DE GRUPOS FAMILIARES. ELABORACIÓN PROPIA .....  | 6  |
| TABLA 4 RESUMEN RESPUESTAS PALABRA "CALIDAD" EN ENCUESTA. ....  | 11 |
| TABLA 5 CARACTERIZACIÓN SEGMENTOS SEGÚN ENCUESTA. ELABORACIÓN PROPIA. ....                              | 12 |
| TABLA 6 CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS SEGMENTOS. ELABORACIÓN PROPIA .....                         | 13 |
| TABLA 7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POR SEGMENTO GSE. ....   | 13 |
| TABLA 8 . COMPARATIVO VARIABLE LUGAR. ELABORACIÓN PROPIA.....   | 17 |
| TABLA 9 COMPARATIVO VARIABLE PRODUCTO. ELABORACIÓN PROPIA .....   | 18 |
| TABLA 10 COMPARATIVO VARIABLE VALOR. ELABORACIÓN PROPIA.....  | 19 |
| TABLA 11 COMPARATIVA VARIABLE COMUNICACIONAL. ELABORACIÓN PROPIA.....                                   | 20 |
| TABLA 12 DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES. ELABORACIÓN PROPIA (NUTRISA ,EXTRUFOOD ,EXTRUMOL ,DISA ).          | 21 |
| TABLA 13 ANÁLISIS DE COBERTURA DE LOS COMPETIDORES EN EL SEGMENTO AB;C1A. ....                          | 22 |
| TABLA 14 ANÁLISIS DE COBERTURA DE LOS COMPETIDORES EN EL SEGMENTO C1B.....                              | 22 |
| TABLA 15 ANÁLISIS DE COBERTURA DE LOS COMPETIDORES EN EL SEGMENTO C2;C3.....                            | 23 |
| TABLA 16 COBERTURA DE LOS SEGMENTOS GSE POR LOS COMPETIDORES.....                                       | 23 |
| TABLA 17 COMPARACIÓN DE PASTELERÍAS ESPECIALIZADAS EN LA REGIÓN METROPOLITANA. ELABORACIÓN PROPIA ..... | 25 |
| TABLA 18. FODA MERCADO B2C.....   | 30 |
| TABLA 19 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POR GSE. ELABORACIÓN PROPIA .....                                     | 31 |
| TABLA 20 MATRIZ ATRACTIVO POR SEGMENTOS. ELABORACIÓN PROPIA .....                                       | 31 |
| TABLA 21 EVALUACIÓN DE MATRIZ DE ATRACTIVO POR SEGMENTOS. ELABORACIÓN PROPIA .....                      | 32 |
| TABLA 22. COMPARACIÓN DE PRECIOS POR PORCIÓN DE COMPETIDORES. ELABORACIÓN PROPIA .....                  | 36 |
| TABLA 23 SÍNTESIS DE LAS 4P. ELABORACIÓN PROPIA.....  | 39 |
| TABLA 24 DETALLE DE LA INVERSIÓN INICIAL. ELABORACIÓN PROPIA.....                                       | 43 |
| TABLA 25 DETALLE DE GASTOS Y SERVICIOS. ELABORACIÓN PROPIA.....   | 43 |
| TABLA 26 DETALLE DE REMUNERACIONES. ELABORACIÓN PROPIA .....  | 44 |
| TABLA 27. PUNTO DE EQUILIBRO. ELABORACIÓN PROPIA .....  | 44 |
| TABLA 28 PROYECCIÓN DE CLIENTES PRIMER AÑO DE OPERACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.....                        | 45 |
| TABLA 29 CONSIDERACIONES PARA EL FLUJO DE CAJA.....   | 47 |
| TABLA 30 FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS, CON APALANCAMIENTO. ELABORACIÓN PROPIA.....                            | 48 |
| TABLA 31 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN RESPECTO A VARIACIÓN DE INGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA.....     | 49 |
| TABLA 32 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE TIR RESPECTO A VARIACIÓN DE INGRESOS. ELABORACIÓN PROPIA.....      | 50 |
| TABLA 33 VARIACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO, Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES.....                 | 51 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| ILUSTRACIÓN 1 GRÁFICO NIVEL DE INGRESOS GRUPO FAMILIAR .....   | 7  |
| ILUSTRACIÓN 2 GRÁFICO CONSUMO MENSUAL POR GSE (ELABORACIÓN CON DATOS DE LA ENCUESTA) .....                       | 9  |
| ILUSTRACIÓN 3. CONOCIMIENTO DE MARCA SEGÚN ENCUESTA .....  | 10 |
| ILUSTRACIÓN 4 PREFERENCIA DE MARCA SEGÚN ENCUESTA .....  | 10 |
| ILUSTRACIÓN 5. VARIABLES IMPORTANTES SEGÚN LOS CLIENTES QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA. ....                       | 11 |
| ILUSTRACIÓN 6. LOCALIZACIÓN DE COMPETIDORES. ELABORACIÓN PROPIA. ....  | 16 |
| ILUSTRACIÓN 7. LOCALIZACIÓN DE COMPETIDORES. ELABORACIÓN PROPIA. ....  | 24 |
| ILUSTRACIÓN 8 MODELO VENTAJA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER.....  | 33 |
| ILUSTRACIÓN 9 PREFERENCIAS DE COMPRA DE PASTELERÍA ESPECIALIZADA. SEGÚN ENCUESTA .....                           | 35 |
| ILUSTRACIÓN 10 PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES OBTENIDO EN LA ENCUESTA .....  | 37 |
| ILUSTRACIÓN 11 - PREGUNTA 23 DE LA ENCUESTA REALIZADA.....   | 38 |
| ILUSTRACIÓN 12 LAYOUT PROPUESTO PARA LA PASTELERÍA. ELABORACIÓN PROPIA .....                                     | 40 |
| ILUSTRACIÓN 13 ORGANIGRAMA PASTELERÍA. ELABORACIÓN PROPIA .....  | 41 |
| ILUSTRACIÓN 14 GRAFICO DEL VAN SEGÚN ESCENARIOS PESIMISTA, REALISTA, OPTIMISTA SEGÚN VARIACIÓN DE INGRESOS. .... | 50 |
| ILUSTRACIÓN 15 GRAFICO DEL TIR SEGÚN ESCENARIOS PESIMISTA, REALISTA, OPTIMISTA SEGÚN VARIACIÓN DE INGRESOS. .... | 50 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la prevalencia estimada de las alergias e intolerancias alimentarias a nivel mundial es de 1% a 3% en los adultos, y del 4% al 6% en niños <sup>1</sup>. Dentro de las alergias o intolerancias más comunes se encuentran la intolerancia a la lactosa, gluten, huevo, entre otras. Con respecto a la diabetes, si bien no es una alergia, si contiene restricción alimentaria, según la OMS un 8,5% de los adultos a nivel mundial poseen esta enfermedad<sup>2</sup>.

¿Dónde comienza esta idea? ¿Por qué se cree que es una buena propuesta? Todo esto comienza desde el punto en que alguien descubre que tiene un tipo de restricción alimentaria en algún momento, algo no pronosticado, algo con lo que se nace, algo que cambia la vida en cuanto a qué comer o cuáles son las restricciones. Sin duda, se podría considerar que la mayoría de la población puede ser alérgico a algún alimento o intolerante a él, pero, no todos lo saben.

Con relación a la Diabetes, se puede indicar que se trata de una enfermedad crónica que se desencadena cuando el páncreas no produce suficiente insulina (hormona que regula el nivel de azúcar, o glucosa en la sangre), o cuando el organismo no puede utilizar eficazmente la insulina que produce. La recopilación de información a través de la OMS (Organización Mundial de la Salud), indica que, en el año 2014, 422 millones de adultos tenían diabetes<sup>3</sup>, lo cual supone un incremento en los factores de riesgo conexos como el sobrepeso o la obesidad.

Respecto a la Intolerancia a la Lactosa, podemos decir que esta es una condición bastante común: millones de personas en el mundo se ven afectadas por los distintos tipos de alimentos que son derivados de la leche, como por ejemplo yogurt, entre otros. Se estima que esta restricción alimentaria está presente en más del 60% de la población mundial<sup>4</sup>. Considerando lo anterior, una pregunta clave sería ¿Cómo crear un pastel para personas intolerantes a la lactosa, considerando que siempre se ha entendido que la leche y sus derivados son ingredientes esenciales para ello? Una respuesta a esta pregunta dice relación con la necesidad de contar con una persona especializada en términos de nutrición, la respuesta va de la mano en poder contar con una.

Finalmente, en relación con la Intolerancia al Gluten (Celiacos), estudios han revelado que existe alrededor del 1% diagnosticado como Celíaco a nivel mundial <sup>5</sup>. En este

---

<sup>1</sup>Red Internacional de Autoridades en materia de Inocuidad de los Alimentos (INFOSAN) - 2006

<sup>2</sup> Estudio del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos de la Universidad de Chile Informe mundial sobre la diabetes – Organización Mundial de la Salud - 2014

<sup>3</sup> Informe mundial sobre la diabetes – Organización Mundial de la Salud - 2014

<sup>4</sup> La intolerancia a la lactosa en el mundo - In Foodies - 2017

<sup>5</sup> La intolerancia a la lactosa en el mundo - In Foodies - 2017 Encuesta nacional de salud 2009 – 2010 Celiacos en Chile – La enfermedad Fantasma – Magri Garmendia – 2013 Chile Saludable – Volumen V

sentido cabe preguntarse, ¿Qué es el gluten? El gluten es una proteína que se encuentra de manera natural en el trigo, centeno y cebada entre otros, entre sus funciones principales es quien proporciona la consistencia elástica a las masas. Teniendo esto presente, resulta importante que las personas con este tipo de restricción revisen cada alimento a consumir según sus ingredientes de elaboración; en esto, no se deben considerar solo masas, ya que existen varios alimentos que contienen gluten dentro de sus ingredientes.

En el caso de Chile estas enfermedades se encuentran en distintos porcentajes, información que resulta relevante para un estudio de mercado, a fin de descubrir tendencias y opciones por alimentos innovadores en el ámbito de la pastelería, que tengan un enfoque claro en los distintos tipos de restricciones alimentarias, de tal manera que este tipo de pastelería se adapte de mejor manera a las necesidades e intereses del cliente.

En este contexto, se plantea una segunda pregunta, ¿por qué se consideraría factible la creación de una pastelería enfocada en dar soluciones a aquellas personas que presenten restricciones alimentarias? La respuesta, está relacionada con la cantidad de personas afectadas por este problema. Según lo que se ha investigado en la materia, así como desde el sentido común, si bien una persona podría encontrar por si misma productos para una restricción alimentaria que le afecte (ej. Elementos que no contengan azúcar en el caso de los diabéticos), cabe preguntarse, ¿Para un diabético solo deben ser restringida el azúcar? La respuesta es no.

Considerando lo señalado anteriormente, la hipótesis que se busca confirmar o refutar con argumentos concretos, basados en la investigación de mercado, es que la creación de una pastelería dedicada a crear alimentos para personas con restricciones alimentarias es una idea rentable. Con este fin, la investigación se basa en fuentes directas, encuestas a personas con restricciones alimentarias para conocer sus preferencias con respecto a productos de pastelería especializada, y en datos cuantitativos del mercado y de la industria, que permitirán dar luces en la materia.

En el contexto actual, el escenario se muestra bastante positivo. Según un estudio realizado en 2019, se indica que 9 de cada 10 de los encuestados están preocupados por comer saludable, y cerca del 50% indica que ha cambiado su alimentación en los últimos 6 meses, lo cual independiente de Chile estar como el tercer lugar de obesidad según la OCDE, se reflejan cambios en las tendencias de consumo<sup>6</sup>. Esto resulta relevante considerando que la esperanza de vida a nivel mundial se ha elevado, siendo Chile con 79,9 años.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/03/12/9-de-cada-10-personas-estan-preocupadas-por-comer-de-manera-saludable/>

<sup>7</sup> <https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/poblacion/esperanza-de-vida>

Desde el año 2013 el crecimiento en este tipo de alternativas en pastelerías como Cory era de alrededor de un 15%, en 2017 el alza fue notablemente mayor, con un crecimiento de 35%, el que se pronostica que incluso puede seguir aumentando en el largo plazo<sup>8</sup>. En el año 2018, según un estudio realizado por Food Navigator, se identifica que existe una tendencia mundial de comidas saludables y orgánicas en crecimiento de un 5% anual<sup>9</sup>.

## **2. OBJETIVO**

Evaluar la factibilidad técnica, económica y estratégica de una empresa de pastelería con enfoque a restricciones alimentarias en la región de Antofagasta, Chile y poder alcanzar al menos un 2% de participación de mercado al término del primer año de operación.

### **2.1 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del mercado en la ciudad de Antofagasta al que se dirige esta propuesta, para definir la necesidad y crear un producto diferenciado.
- Definir la estrategia de negocio, según lo obtenido del diagnóstico y las oportunidades presentadas.
- Elaborar un análisis de factibilidad económica que indique si la propuesta es rentable.

## **3. MARCO CONCEPTUAL**

Según estudios recopilados sobre aquellas personas que tienen enfermedades asociadas a restricciones alimentarias, se puede destacar que la diabetes es una de las más extendidas a nivel mundial. Según informes de la OMS una de cada once personas en el mundo padece de este trastorno, y la cifra de personas afectadas se ha cuadruplicado en los últimos 30 años. Como se ha indicado en os. En el caso de Chile, el 9,4% de la población posee esta enfermedad. Los resultados muestran que los factores asociados a la aparición, es el sedentarismo, seguido de obesidad y tabaquismo<sup>10</sup>.

A nivel mundial, y en relación con la intolerancia a la lactosa, se estima que esta afecta a alrededor del 60% de la población mundial. Ahora bien, en algunos países europeos, se ha encontrado que las personas tienen mejor tolerancia a la lactosa por ejemplo en comparación con países africanos. Lo anterior, debido a que la leche y sus derivados han sido parte del consumo primario y básico de los países europeos desarrollados.

---

<sup>8</sup> <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=440926>

<sup>9</sup> <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>

<sup>10</sup> Encuesta nacional de salud 2009 – 2010

Por último, se encuentran las personas intolerantes al gluten. Este elemento está presente en muchos tipos de cereales distintos, ya que dentro de su principal función está el proporcionar elasticidad a las masas. En el mundo podemos encontrar alrededor del 1% de personas que sufren esta enfermedad, sin embargo, este puede no ser un porcentaje real, debido a que en muchas personas los síntomas no son notorios, por lo cual es difícil de identificar.

En base a lo señalado y a las oportunidades de negocios que se vislumbran en el ámbito de la nutrición, podemos preguntarnos ¿Será posible encontrar productos ricos y nutritivos de pastelería adaptados al tipo de restricción que posea el cliente? La respuesta que propone esta tesis es que si, es posible crear productos adaptados para cada cliente, mediante una dedicada y especializada asesoría a nivel nutricional, que permitirá entregar un producto libre de restricciones, y que no genere un riesgo en la salud.

#### **4. DIAGNOSTICO DE MERCADO**

En el diagnóstico de mercado, se considera el análisis de mercado potencial B2C (Business to Customer), entendiendo por mercado potencial aquellas personas que podrían comprar tu producto, pero que actualmente lo tienen cubierto, como también personas que no compran ningún producto.

Para estimar el porcentaje de personas en Chile que presentan las restricciones alimentarias objeto de este estudio, se tomarán en consideración los porcentajes que se han indicados en la sección anterior y que se presentan en detalle en la Tabla 1. Por otro lado, se estima la población que consumiría los productos que se ofrecerían.

Dentro de los estudios revisados de las tres enfermedades señaladas existen datos para Celíacos y Diabéticos, pero en cuanto a aquellos intolerantes a la lactosa no existe un estudio que indique con certeza cuál es la cantidad de personas, en el caso de Chile, que tenga este tipo de restricción. En este sentido sólo existen estimaciones que indican que el 50% de la población podría ser intolerante a la lactosa, aun cuando la mayoría podría no saberlo y confundirse con otra enfermedad. De igual forma se tomará este dato para el cálculo.

| <b>Fuentes: Diabetes</b>                     | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|
| Sociedad Chilena y Endocrinología y Diabetes | 12,30%            |
| Organización Mundial de la salud             | 9,40%             |
| Federación Internacional de Diabetes         | 12%               |
| <b>Promedio</b>                              | <b>11,23%</b>     |
| <b>Fuentes: Celiacos</b>                     | <b>Porcentaje</b> |
| Coacel                                       | 1,50%             |
| Fundación Convivir                           | 1%                |
| <b>Promedio</b>                              | <b>1,25%</b>      |
| <b>Fuente: Intolerantes a la lactosa</b>     | <b>Porcentaje</b> |
| Clínica Las Condes                           | 50%               |
| <b>Total promedio</b>                        | <b>20,8%</b>      |

Tabla 1. Calculo de promedio de personas con restricción alimentaria en Chile.  
Elaboración Propia

Considerando los resultados de la Tabla 1, se obtiene que, un 20,8% de las personas en Chile posee al menos una de estas restricciones.

## **4.1 MERCADO POTENCIAL**

### **4.1.1 Análisis de mercado potencial**

Para evaluar el mercado, se realizó una encuesta en la comuna de Antofagasta a 82 personas, de las cuales se pudo obtener la disposición a pagar y con qué frecuencia comprarían, para realizar el cálculo de mercado potencial<sup>11</sup>.

Se consideró para este estudio aquellas personas o alguien del grupo familiar que posea algún tipo de restricción alimentaria. Asimismo, se utilizó la clasificación por GSE (Grupos Socioeconómicos), considerando las rentas de los encuestados.

El ticket promedio de compra se calculó considerando el *gasto mensual* de los consumidores en productos de pastelerías especializadas. De los encuestados se calculó el *porcentaje de consumidores* que gastaban esa cantidad y de esta forma se realizó un promedio ponderado.

Del total, 73 personas respondieron que ellos o alguien de su grupo familiar tenía algún tipo de restricción alimentaria.

---

<sup>11</sup> Ver detalles de la encuesta en Anexos A y B

| Segmentos        | Promedio por Segmento | Peso Segmento |
|------------------|-----------------------|---------------|
| AB, C1a          | \$ 37.273             | 45,8%         |
| C1b              | \$ 32.727             | 30,6%         |
| C2, C3           | \$ 18.235             | 23,6%         |
| <b>Prom Pond</b> | <b>\$ 31.389</b>      |               |

Nota: considerando que se recogió solo un dato para el GSE D y E, estos segmentos se han excluido del análisis.

Tabla 2 Gasto Mensual por GSE. Elaboración Propia según datos de encuesta.

Considerando que la población de la Comuna de Antofagasta es de 361.873 personas según el censo del año 2017<sup>12</sup>, cifra multiplicada por el porcentaje de personas con restricciones alimentarias de 20,8%, y por el ticket promedio ponderado mensual de compra obtenido de \$31.389 pesos, y considerando finalmente los grupos socioeconómicos<sup>13</sup> de los cuales respondieron la encuesta, se pueden identificar como potenciales mercados los grupos AB, C1a, C1b, C2, C3. Por ser solo el 1% de los resultados, los grupos D, E quedaron fuera de este cálculo.

| GSE | Porcentaje | Miembros del Hogar | Grupos familiares según población de Antofagasta |   |
|-----|------------|--------------------|--|---|
| AB  | 1,40%      | 2,2                | 2303   | <b>58.579<br/>grupos<br/>familiares</b> |
| C1a | 6%         | 3,1                | 7004   |   |
| C1b | 6,40%      | 3,2                | 7237   |   |
| C2  | 11,50%     | 3,1                | 13424  |   |
| C3  | 25,30%     | 3,2                | 28611  |   |
| D   | 36,90%     | 3,6                | 37092  |   |
| E   | 12,60%     | 4,2                | 10856  |   |

Tabla 3 Calculo de Grupos Familiares. Elaboración Propia

Finalmente, el mercado potencial que se calcula es de \$382.455.782 pesos mensual, tomando como base la siguiente formula: Grupos Familiares x % restricciones alimentarias x Ticket promedio mensual.

## 4.2 ANÁLISIS DE CLIENTE

El objetivo de esta sección es conocer cuáles son las necesidades y preferencias de los clientes, y analizar sus patrones de consumo, a fin de explorar las oportunidades que existen para el modelo de negocios propuesto en este trabajo. Para ello, se recurre a los resultados de la encuesta señalada en la sección anterior.

<sup>12</sup> <https://www.censo2017.cl/>

<sup>13</sup> <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>

Esta encuesta fue realizada a través de Google Formularios<sup>14</sup> a 82 personas, dirigida a personas con restricciones alimentarias, debido a esto, se considera la primera pregunta como el filtro inicial.

## 4.2.1 Preferencias de los Clientes Potenciales

### 4.2.1.1 Caracterización Demográfica

De los encuestados para el mercado se tiene lo siguiente:

- El 22% padece de intolerancia a la lactosa.
- Celiacos son el 15%.
- Diabéticos suman un 37%.
- Alergia a algún otro alimento, más de una restricción: 26%

Un 75% son personas entre 31 a 50 años, un 16% mayores de 51 años, un 7% entre 19 a 30 años, y menores de 18 solo un 1% de las personas entrevistadas.

La ciudad de Antofagasta se divide en 3 sectores, Norte, Centro y Sur, para lo cual un 48% pertenece al Sector Sur, un 34% vive en el Sector Centro, y un 18% al sector Norte.

Los grupos familiares están compuestos por 3 personas en promedio, según los datos obtenidos en la encuesta.

Por último, el nivel de ingresos del grupo familiar se compone de la siguiente manera:

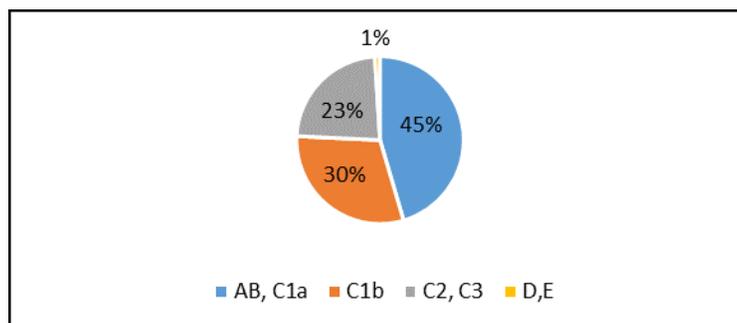


Ilustración 1 Gráfico Nivel de Ingresos Grupo Familiar

<sup>14</sup> [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwiSP\\_uz2UIJ3sJoOmhy05z-SjuvbX4kUnNaYVe35UbVKadQ/viewform?vc=0&c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwiSP_uz2UIJ3sJoOmhy05z-SjuvbX4kUnNaYVe35UbVKadQ/viewform?vc=0&c=0&w=1)

#### **4.2.1.2 Hábitos Conductuales**

Respecto a las preferencias de los clientes en cuanto a las compras, se tiene lo siguiente:

- Dentro de los productos que más consumen son un 39,7% de preferencia por Pasteles, y un 50,6% de preferencia por las Tortas.
- Un 53,7% Compra o prepara los productos en casa, un 28% solo compra, y un 18,3% solo prepara sus productos en casa, la razón de esta respuesta es principalmente con un 68,3% por la Confiabilidad de los productos y en segundo lugar por el Sabor con un 47,6%.
- Las características más importantes del lugar que escogen son por Calidad, Sabor, Variedad y Ubicación y Accesibilidad.
- Las características menos importantes son Ofertas Online, Decoración, Pago con Debito/crédito, Despacho a Domicilio (“delivery”), y destacar que el quinto en lo menos importante es el Precio Conveniente.
- Conocen el lugar por recomendaciones o por que pasan por el lugar.
- Un 93,9% compra en el local para llevar, y un 57,3% prefiere ir a comprar porque disfruta, y también porque la entrega a domicilio no llega a sus hogares.
- Solo un 36,6% no utiliza App de delivery, como Ubereats, Rappi y Pedidos YA, y un 3,7% no sabe cómo usarlas.
- Si alguien del grupo familiar posee la restricción un 80,5% indica que todos comen de lo que se compra.

#### **4.2.1.3 Ticket promedio de consumo**

El ticket promedio de consumo se obtiene identificando el consumo mensual que tienen los encuestados en productos especializados en las restricciones alimenticias. Considerando el promedio ponderado el consumo mensual, se obtiene un ticket promedio de \$31.389, el cual se utilizó para el cálculo del mercado potencial en la sección 4.1.1.

Este valor será utilizado posteriormente en la evaluación económica.

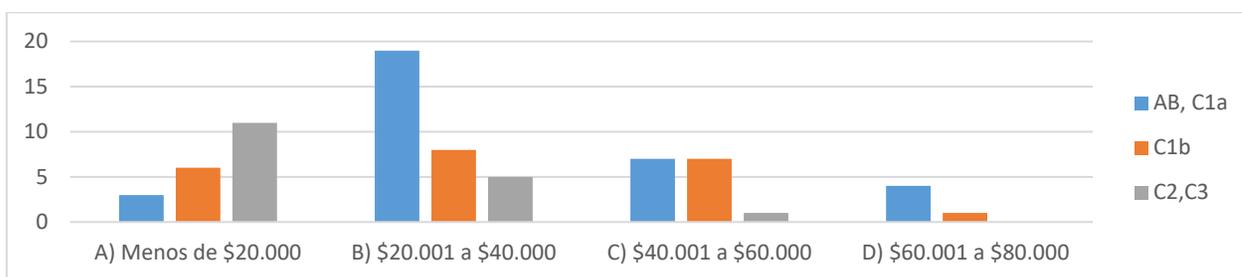


Ilustración 2 Gráfico Consumo Mensual por GSE (Elaboración con datos de la encuesta)

#### 4.2.1.4 Familiaridad con el concepto de Pastelerías especializadas en restricciones alimentarias

En relación con esta categoría, un 74,4% de las personas encuestadas declaro consumir productos de pastelería especializados en su restricción alimentaria.

Respecto a los lugares en los cuales mayormente compran sus productos está el Supermercado Jumbo, donde pueden conseguir productos elaborados o para elaborar en casa. En base a ello, no se considerará el Supermercado Jumbo como un competidor en el mercado.

Por otro lado, el 64,6% de los encuestados menciona que conocieron las pastelerías especializadas para las restricciones alimentarias a través de recomendaciones, seguido por un 39% que conoce este tipo de negocios porque pasa por el lugar.

#### 4.2.1.5 Recordación de marca

En la encuesta, se consulta al grupo, por lugares donde compran sus productos (respuesta libre) a fin de obtener respuestas espontáneas, y luego profundizar en aquellos lugares que el encuestado conoce.

En primer lugar, al preguntar si conocen los lugares señalados, se obtienen los siguientes resultados:

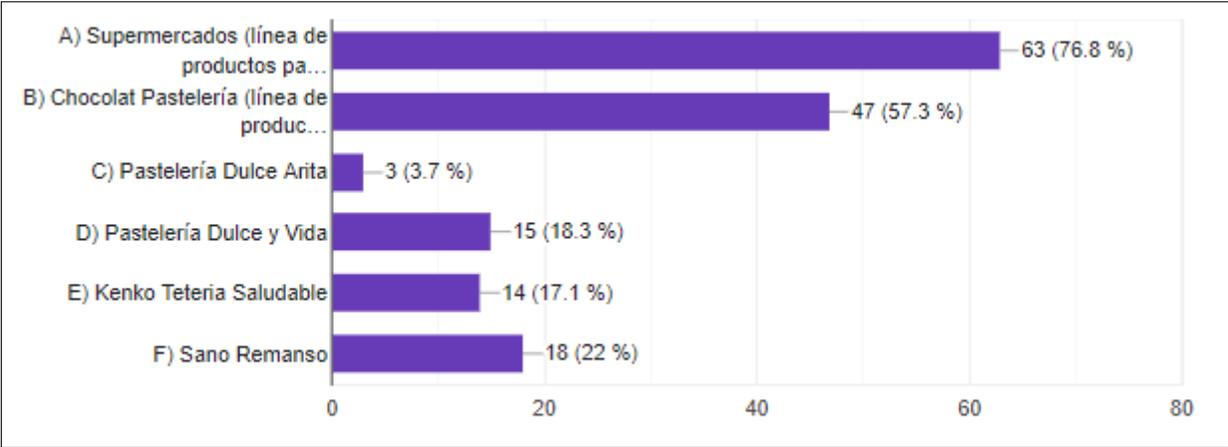


Ilustración 3. Conocimiento de Marca según Encuesta

En segundo lugar, las preferencias del consumidor se indican en la ilustración 4, a continuación:

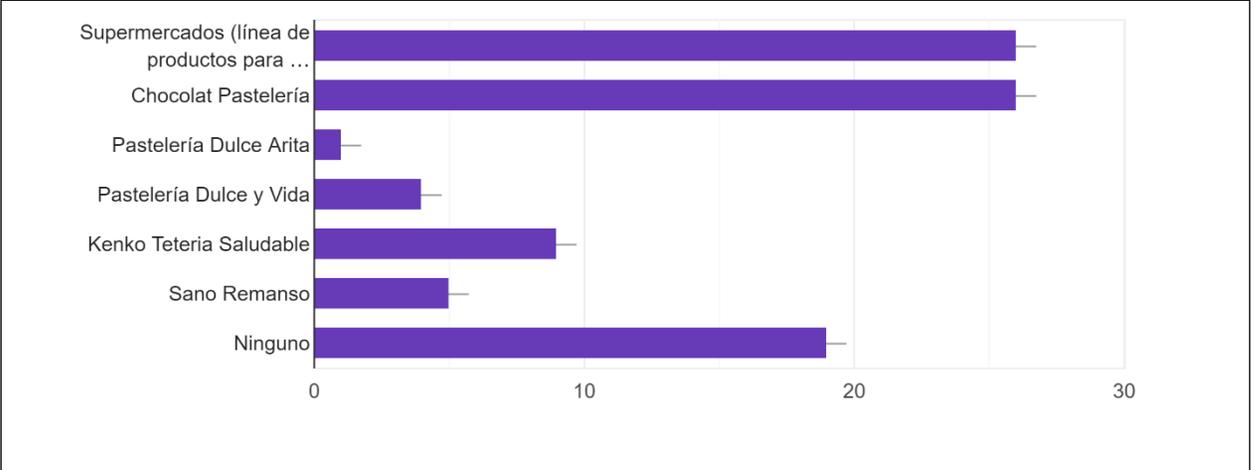


Ilustración 4 Preferencia de Marca según encuesta

**4.2.1.6 Valoración de atributos**

Las características más importantes de una pastelería especializada en productos para personas con restricciones alimentarias para los consumidores tienen relación directa con la Calidad en primer lugar, seguido por Sabor, Variedad y por último Ubicación y Accesibilidad.

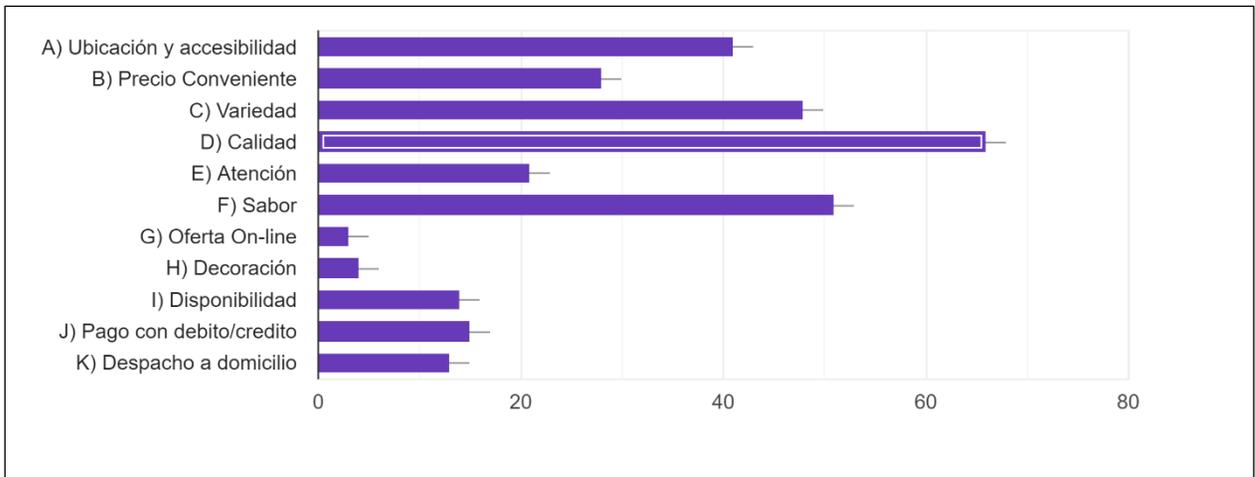


Ilustración 5. Variables importantes según los clientes que respondieron la encuesta.

Un dato interesante de esta sección es aquel que dice relación con el servicio de “despacho a domicilio” o delivery. A un 28% de las personas les parece Muy Atractivo el servicio de delivery, y a un 45,1% le parece Atractivo. Sin embargo, el 57,3% de los encuestados le prefiere ir al local a comprar los productos.

Considerando que el atributo “Calidad” resultó como el más valorado por las encuestas, y al mismo tiempo, dada la dificultad de cuantificar y definir este concepto, se realizó una segunda encuesta para conocer qué es lo que piensan los clientes respecto a este atributo en Google Forms<sup>15</sup>. Dentro de esto, 44 personas respondieron espontáneamente que esperan de la calidad de productos de pastelería para personas con restricciones alimentarias, lo que permitió desagregar el concepto en los siguientes elementos, señalados en la Tabla 4. De estos, “ingredientes que no tengan trazas y sean confiables” y “buen sabor” fueron las respuestas más populares.

| Resumen respuestas                              |    |
|---|----|
| Ingredientes no tengan trazas y sean confiables | 23 |
| Buen Sabor                                      | 14 |
| Evitar Contaminación Cruzada                    | 8  |
| Saludable                                       | 4  |
| Buena Presentación                              | 2  |

Tabla 4 Resumen respuestas palabra "Calidad" en encuesta.

<sup>15</sup> [https://docs.google.com/forms/d/17FBINqzJagamErl6Lv9T-l3U\\_a4JUx3exWn1IRdQQEI/edit?hl=ES#responses](https://docs.google.com/forms/d/17FBINqzJagamErl6Lv9T-l3U_a4JUx3exWn1IRdQQEI/edit?hl=ES#responses)

## 4.2.2 Identificación y caracterización de los segmentos de clientes potenciales

Según los datos obtenidos en la encuesta, se realizó una tabulación de los datos de a fin de poder caracterizar los segmentos por grupo socioeconómico y sus conductas respecto a compras, preferencia e instancia de consumo.

|   |  | AB; C1a          | C1b              | C2;C3            |             |
|---|--|------------------|------------------|------------------|-------------|
| T<br>a<br>m<br>a<br>ñ<br>o  | ¿Cuántas veces al mes consumes productos de pastelería especializados en su restricción alimenticia?   |                  |                  |                  |             |
|   | 1 vez  | 21%              | 14%              | 24%              |             |
|   | 2 veces  | 18%              | 14%              | 18%              |             |
|   | 3 veces  | 42%              | 32%              | 12%              |             |
|   | 4 veces o mas  | 15%              | 27%              | 12%              |             |
|   | Rara vez   | 3%               | 9%               | 35%              |             |
|   | Nunca  |                  | 5%               |                  |             |
|   | <b>Promedio</b>  | <b>2,48</b>      | <b>2,55</b>      | <b>1,76</b>      | <b>2,33</b> |
|   | ¿Cuánto gasta en promedio en al mes cada compra de este tipo de productos?   |                  |                  |                  |             |
|   | Menos de \$20.000  | 9%               | 27%              | 65%              |             |
|   | Entre \$20.000 a \$40.000  | 58%              | 36%              | 29%              |             |
| Entre \$40.000 a \$60.000   | 21%  | 32%              | 6%               |                  |             |
| Entre \$60.000 a \$80.000   | 12%  | 5%               |                  |                  |             |
| <b>Promedio</b>   | <b>\$ 37.273</b>   | <b>\$ 32.727</b> | <b>\$ 18.235</b> | <b>\$ 31.389</b> |             |
| P<br>r<br>e<br>f<br>e<br>r<br>e<br>n<br>c<br>i<br>a   | ¿Qué características consideras (4) más importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias? |                  |                  |                  |             |
|   | A) Ubicación y accesibilidad   | 10%              | 18%              | 6%               |             |
|   | B) Precio Conveniente  | 8%               | 5%               | 19%              |             |
|   | C) Variedad  | 15%              | 18%              | 13%              |             |
|   | D) Calidad   | 22%              | 20%              | 22%              |             |
|   | E) Atención  | 6%               | 5%               | 9%               |             |
|   | F) Sabor   | 20%              | 20%              | 11%              |             |
|   | G) Oferta On-line  | 0%               | 1%               | 3%               |             |
|   | H) Decoración  | 2%               | 0%               | 2%               |             |
|   | I) Disponibilidad  | 6%               | 3%               | 6%               |             |
|   | J) Pago con debito/crédito   | 5%               | 4%               | 6%               |             |
| K) Despacho a domicilio   | 6%   | 5%               | 3%               |                  |             |
| I<br>n<br>s<br>t<br>a<br>n<br>c<br>i<br>a<br><br>d<br>e<br><br>c<br>o<br>n<br>s<br>u<br>m<br>o  | <b>Ud compra para llevar o consumir en local</b>   |                  |                  |                  |             |
|   | Compro para llevar   | 90%              | 90%              | 100%             |             |
|   | Compro para consumir en local  | 10%              | 10%              |                  |             |
|   | ¿Utilizas aplicaciones de delivery?  |                  |                  |                  |             |
|   | Si uso   | 61%              | 68%              | 35%              |             |
|   | No uso   | 36%              | 27%              | 59%              |             |
|   | No se usarlas  | 3%               | 5%               | 6%               |             |
|   | ¿Cuándo consume en la casa pide que se los despachen o los va a comprar?   |                  |                  |                  |             |
|   | Me gusta ir al local a comprar   | 58%              | 45%              | 59%              |             |
|   | El delivery no llega a mi casa, así que tengo que ir a comprar   | 18%              | 32%              | 24%              |             |
|   | No existe delivery   | 18%              | 9%               | 6%               |             |
| Lo pido con despacho a domicilio  | 6%   | 14%              | 12%              |                  |             |
| <b>Si tu o alguien de los que componen el grupo familiar tiene alguna restricción, los demás se suman a comer cosas especializadas, o solo come la persona que tiene la restricción</b> |  |                  |                  |                  |             |
| Todos comemos   | 79%  | 77%              | 82%              |                  |             |
| Solo la persona que tiene la restricción  | 21%  | 23%              | 18%              |                  |             |

Tabla 5 Caracterización segmentos según encuesta. Elaboración propia.

|                  |  | AB; C1a | C1b | C2;C3 |
|------------------|--|---------|-----|-------|
| Demográfico      | <b>En qué zona de Antofagasta vive</b> |         |     |       |
|                  | Sector Sur                             | 73%     | 23% | 29%   |
|                  | Sector Centro                          | 24%     | 45% | 41%   |
|                  | Sector Norte                           | 3%      | 32% | 29%   |
|                  | <b>Edad</b>                            |         |     |       |
|                  | Menor de 18 años                       |         | 5%  |       |
|                  | 19 a 30 años                           | 6%      |     | 12%   |
|                  | 31 a 50 años                           | 91%     | 68% | 59%   |
| Mayor de 51 años | 3%                                     | 27%     | 29% |       |

Tabla 6 Características Demográficas de los Segmentos. Elaboración propia

Los tres segmentos por GSE, se puede también analizar a través de las Oportunidades y Amenazas que presenta cada uno, tomando como lineamientos generales:

1. En los tres grupos se hacen compras para llevar a la casa
2. El grupo familiar es solidario con quien posee la restricción
3. Todos comen.

|   | AB; C1a                       | C1b                                   | C2;C3                          |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |                               |                                       |                                |
| 1. Frecuencia de Compra   | 2,48 veces al mes             | 2,55 veces al mes                     | 1,76 veces al mes              |
| 2. Promedio consumo mensual   | \$37.273                      | \$32.727                              | \$18.235                       |
| 3. Preferencia de atributos   | Calidad, Sabor , Variedad     | Calidad, Sabor , Variedad, Ubicación. | Calidad y Precio conveniente   |
| 4. Utilizacion App delivery   | 61% utiliza app de delivery   | 68% utiliza app de delivery           | 59% no utiliza app de delivery |
| 5. Preferencia de compra  | 58% le gusta comprar en local | 45% le gusta comprar en local         | 59% le gusta comprar en local  |
| Todos comen si alguien del grupo familiar tiene una restricción alimentaria, y en su mayoría compran para llevar.                         |                               |                                       |                                |
| <b>AMENAZAS</b>   |                               |                                       |                                |
| 1. Aumento de desempleo por contingencia COVID<br>2. Cuarentenas que limitan el movimiento de gente<br>3. Aumento de comisión en delivery |                               |                                       |                                |

Tabla 7 Oportunidades y Amenazas por segmento GSE.

Posterior al análisis de competidores, será realizada la matriz para la evaluación de los segmentos y definir el segmento objetivo, utilizando la información de la Tabla 7.

### 4.3 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Considerando que el área geográfica analizada es en la Comuna de Antofagasta, se revisaran a continuación los competidores principales en la zona, un punto importante a tomar en cuenta es que, para el tipo de productos que se plantean en esta propuesta, actualmente existen diferentes pastelerías en el mercado que ofrecen, por un lado, productos para alguna restricción alimentaria en particular, y por otro, aquellos que tienen pastelerías comunes y líneas zero.

De los competidores que se analizan, son los obtenidos en las encuestas con preferencias, como también aquellos que resultaron de respuestas espontáneas.

#### 4.3.1 Competidores Directos

##### **Pastelería Chocolat:**

Ubicada en el Boulevard Parque Brasil, sector centro de Antofagasta. Fundo en 2012 su primer local en Antofagasta, sumando os locales más, ubicados en Reñaca y Viña del Mar. Cuenta con mesas adentro y fuera del local. Su horario de funcionamiento es de 8:15 a 21:00 hrs de lunes a viernes, y los sábados de 10:00 a 21:00 hrs<sup>16</sup>. Ofrece productos de cafetería, pastelería, sándwich, entre otros. Tienen una línea de productos zero, sin embargo, al prepararse en la misma línea de productos, pueden contener trazas.



Producto de la pandemia del COVID19, la Pastelería ahora ofrece delivery propio y a través de la App de Pedidos YA, y asimismo, la opción de retiro en local.

##### **Pastelería Dulce y Vida:**

Ubicada en el sector de Coviefi, sur de Antofagasta, no posee un local formal establecido, operando desde el hogar de la dueña. Sus horarios son de lunes a viernes de 9:00 a 19:00 hrs<sup>17</sup>. Ofrece productos a pedido libres de azúcar, lactosa y gluten, desde pan, empanadas, hasta tortas y pasteles. También posee una línea de insumos para que cada persona pueda preparar sus propios pasteles o panes. Sus productos son preparados en la misma línea de productos. Producto de la pandemia, también ofrece delivery propio.



<sup>16</sup> <https://chefandhotel.cl/pasteleria/chocolat-pasteleria>

<sup>17</sup> <https://www.foodyas.com/CL/Antofagasta/116010802371247/Pasteler%C3%ADa-Dulce-y-Vida#hours>

### **Kenko:**

Ubicada en el centro de Antofagasta, en un local establecido, con alrededor de 5 mesas para servir. Sus horarios son de lunes a viernes de 11:00 a 20:00 hrs, y sábados de 13:00 a 20:00 hrs<sup>18</sup>. Es una tetería saludable que cuenta con opciones sin gluten, sin lactosa, para veganos, y sin azúcar, desde ensaladas, sándwich, pasteles, entre otros. Asimismo, cuentan con una página web que permite comprar insumos alimentarios para personas con restricciones alimentarias, o veganos, y también imparten clases de repostería, panadería, tipos de harinas sin gluten, y varios más<sup>19</sup>.



Kenko ha establecido un delivery propio, y también utiliza las App de UberEats, y Pedidos YA.

### **Masitas:**

Ubicada en el centro de Antofagasta, en un local establecido, pero solo para llevar. Sus horarios son de lunes a sábado de 8:30 a 16:30 hrs<sup>20</sup>. Es una pastelería tradicional, de las más populares de Antofagasta, que cuenta con opciones sin azúcar y vegana a pedido.



Posterior a la pandemia, iniciaron un delivery propio.

### **Sano Remanso y Pastelería Dulce Arita:**

Al inicio de esta investigación, ambas se encontraban activas, pero producto de la pandemia, dejaron de funcionar, por lo cual se mencionan, pero no se consideran en el análisis posterior.



<sup>18</sup>[https://www.tripadvisor.cl/Restaurant\\_Review-g297394-d17326812-Reviews-Kenko\\_Teteria\\_Saludable-Antofagasta\\_Antofagasta\\_Region.htm](https://www.tripadvisor.cl/Restaurant_Review-g297394-d17326812-Reviews-Kenko_Teteria_Saludable-Antofagasta_Antofagasta_Region.htm)

<sup>19</sup> <https://www.kenkomarket.cl/>

<sup>20</sup> [https://horario-de-apertura.cl/0240023/Pasteleria\\_Masitas](https://horario-de-apertura.cl/0240023/Pasteleria_Masitas)



**a) Lugar:**

En el marco de la variable “lugar”, se pueden comparar las ubicaciones de las pastelerías, así como su tamaño y presentación.

|                                | Lugar   |  |   |                                      |  |
|--------------------------------|---|--|---|--------------------------------------|--|
|                                | Imagen  | Tamaño   | Ubicación   | Presentacion y Diseño                |  |
| <b>Pasteleria Chocolat</b>     |  |   | Local amplio, con cerca de 22 mesas para poder atender. Es un ambiente familiar y comodo. | Centro de Antofagasta, Barrio Brasil | Diseño estilo Pin-up, colores armonicos, comodidad de espacios. Amplia vitrina con productos que se ofrecen.     |
| <b>Pasteleria Dulce y Vida</b> |  | Sin local  | Sin local   | Sector Sur, Coviefi                  | Sin local  |
| <b>Kenko Teteria Saludable</b> |  |   | Local pequeño, cerca de 5 mesas para atender.   | Centro de Antofagasta, Barrio Brasil | Estilo moderno y con colores vivos. Esta la vitrina donde uno puede observar la variedad de productos que hay.   |
| <b>Masitas</b>                 |  |  | Local pequeño sin mesas para atender, solo es para llevar.                                | Centro de Antofagasta, Barrio Brasil | Cuenta con amplias vitrinas de productos, y muy poco espacio para poder esperar al interior del local el pedido. |

Tabla 8 . Comparativo variable Lugar. Elaboración Propia

Dado este punto, podemos destacar que uno de los competidores no cuenta con un local establecido de venta, y los tamaños con respecto a los locales varía desde solo para llevar, a una cafetería con bastantes mesas para atender a sus clientes. Si bien aquí se menciona como comparación la presentación y diseño del local, no es relevante desde de las preferencias de los clientes según la encuesta.

## b) Producto:

En esta variable se abarcan productos como Pasteles, Tortas y en general productos de pastelería especializada en restricciones alimentarias que ofrezcan los competidores. Se evalúan 3 atributos, Presentación, Variedad, y Capacidad/Flexibilidad.

|                            |   | Producto   |   |   |   |
|----------------------------|---|--|---|---|---|
|                            |   | Presentación   | Variedad  | Capacidad /flexibilidad   |   |
| Pastelería<br>Chocolat     |    |   | Su oferta de productos esta basado en una buena presentacion, y la inclusion de alimentos saludables en su linea.   | Posee una linea zero, con 8 productos. Estos se producen en la misma linea que los productos tradicionales, por lo cual puede existir contaminacion cruzada.        | Sus productos siempre estan disponibles, para retiro o despacho a domicilio. Existe produccion constante.                                     |
| Pastelería<br>Dulce y Vida |    |   | Su oferta es principalmente productos de pasteleria y panaderia para las distintas restricciones alimentarias, con una buena presentacion apuntando a una alimentacion apta para todas las restricciones. | Especialidad en productos para Celiacos, Diabeticos e intolerantes a la lactosa, amplia variedad desde tortas, pasteles, chocolates a pan y empanadas.              | Las tortas se realizan a pedido con 4 días de anticipacion, sin embargo poseen trozos de torta, snacks saludables, con disponibilidad diaria. |
| Kenko Teteria<br>Saludable |    |   | Su oferta principalmente es la variedad de Te y a eso sumarle preparaciones saludables, aptas para todos.   | Sus productos son principalmente sin gluten, sin lactosa, sin azucar y veganos. Y son principalmente pasteles y muffin. Que lo complementan con una variedad en Te. | Sus productos siempre estan disponibles, para retiro o despacho a domicilio. Existe produccion constante                                      |
| Masitas                    |  |  | Su oferta principalmente es pasteleria tradicional. Y productos especiales a pedido.  | Principalmente ventas de pasteleria para todo tipo de personas, y realizan preparaciones especiales sin azucar y veganos.   | Las tortas se realizan a pedido con 4 días de anticipacion, sin embargo poseen trozos de torta, con disponibilidad diaria.                    |

Tabla 9 Comparativo variable Producto. Elaboración Propia

En común para estas pastelerías es que poseen una producción constante de tortas, y pasteles, las cuales mantienen disponibles en opción de trozos. Listado de los productos analizados están en el Anexo C.

**c) Valor:**

Esta variable permite evaluar los parámetros de Precio y Calidad del producto. En este sentido, se evalúan los niveles de precio de los productos especializados de los competidores, y para calidad se evalúa según la percepción del cliente en la segunda encuesta, indicando como calidad que no exista contaminación cruzada y los insumos sean confiables.

|                                |   | Valor   |  |
|--------------------------------|---|---|--|
|                                |   | Precio  | Calidad  |
| <b>Pasteleria Chocolat</b>     |    | Medio: Con 7 productos de la línea zero, se tiene un valor por porcion promedio de \$3.071            | Baja: Para los clientes la calidad es evitar la contaminación cruzada y se declara que producen los productos en la misma línea que los tradicionales. |
| <b>Pasteleria Dulce y Vida</b> |    | Medio: Con 7 productos de pasteleria especializada, se tiene un valor por porcion promedio de \$3.014 | Baja: Para los clientes la calidad es evitar la contaminación cruzada y se declara que producen los productos en la misma línea que los tradicionales. |
| <b>Kenko Teteria Saludable</b> |   | Medio: Con 4 productos, tienen un valor por porcion de \$3.100  | Alta: Tienen solo produccion de productos apto para todas las restricciones evitando la contaminación cruzada. No usan productos con gluten.           |
| <b>Masitas</b>                 |  | Bajo: Con 2 productos en carta, tiene un valor por porcion de \$1.500                                 | Baja: Para los clientes la calidad es evitar la contaminación cruzada y se declara que producen los productos en la misma línea que los tradicionales. |

Tabla 10 Comparativo variable Valor. Elaboración Propia

La lista de los precios de productos de los competidores puede ser revisada en el Anexo C.

#### d) Canales y Servicios:

En esta última variable se pueden comparar Canales y Servicios. Siendo los canales de comunicación principalmente a través de redes sociales y pagina web. Servicios de despacho propio o externo, y los tipos de servicio que ofrecen los competidores.

|                         |   | CANALES   |   |  | DELIVERY  | SERVICIOS  |
|-------------------------|---|---|---|--|---|--|
| Pasteleria Chocolat     |    |    |    |  |    | 1. Pasteleria y Cafeteria  |
|                         |   | 20400 Seguidores  | 26314 Seguidores  |  |   |  |
| Pasteleria Dulce y Vida |    |    |    |  |    | 1. Pasteleria y panaderia para las distintas restricciones<br>2. Venta de productos especializados |
|                         |   | 1420 Seguidores   | 2718 Seguidores   |  |   |  |
| Kenko Teteria Saludable |   |    |    |  | <br> | 1. Pasteleria y Teteria Saludable<br>2. Cocteleria<br>3. Clases<br>4. Kenko market                 |
|                         |   | 3332 Seguidores   | 742 Seguidores  | Pagina Web - Kenko Market  |   |  |
| Masitas                 |  |  |  |  |    | 1. Pasteleria y Cocteleria   |
|                         |   | 4510 Seguidores   | 9075 Seguidores   |  |   |  |

Tabla 11 Comparativa variable Comunicacional. Elaboración Propia

En este tiempo debido a la pandemia de Covid-19, las pastelerías han tenido que potenciar sus canales de comunicación, debido a las restricciones por cuarentenas que limitan el movimiento. Existe un incremento de la utilización de las redes sociales, app de delivery, como también se refleja la importancia del marketing digital.

Pre-pandemia, dos de los competidores (Chocolat/Masitas) no poseían despacho, ni conexión con app de delivery, sin embargo, existe una necesidad obligada de reinversión para poder continuar vigentes en el mercado, no fue así en el caso de las pastelerías Sanoremanso y Dulce Arita, que se mencionó al inicio de este análisis. <sup>21</sup>

<sup>21</sup> <https://www.customertrigger.com/covid-19-un-acelerador-en-el-uso-de-redes-sociales/>

#### 4.3.4 Identificación de proveedores

De acuerdo con las necesidades especiales de las preparaciones, se tiene que optar por proveedores certificados. Muchos de estos venden la materia prima sin procesar, además de diferentes productos ya procesados y premezclas.

La ventaja es que varios de los proveedores que se mencionan se encuentran validados por la Fundación Convivir<sup>22</sup>, que es quien, certifica los productos libres de gluten, por lo que esto es clave dentro de las preferencias de los clientes.

| Proveedores |   |  |  |                      |  |
|-------------|---|--|--|----------------------|--|
|             |   | Descripción  | Productos  | Ubicación            | Despacho   |
| Nutrisa     |    | Comercializa y elabora productos naturales y para dietas especiales. Posee plantas de producción exclusivas de alimentos sin gluten.                   | Entre las marcas se encuentran: Noglut, Nutrisa y Mi Tierra de fabricación nacional y Santiveri marca española. Ofertan gran variedad productos como panes, pre-mezclas, pastas, galletas, cereales, snacks dulces y salados libres de gluten, línea de abarrotes naturales Mi Tierra que incluye semillas, harinas, granos y aceite de coco. Como tiene productos sin gluten es controlado por la fundación Convivir. | Region Metropolitana | Despachan a regiones, y sobre cierto monto es gratis el envío. |
| Extrufood   |   | Empresa orientada en la comercialización y distribución de productos alimenticios de alta calidad y aptos para dietas especiales.                      | Entre sus productos se encuentran: harinas extruidas de soya, maíz, arroz, diferentes semillas linaza, quinoa, sésamos, proteínas de vegetales texturizadas, diversos almidones, cacao, coco, gelatinas, harinas no extruidas diferentes variedades. Como tiene productos sin gluten es controlado por la fundación Convivir.  | Region Metropolitana | Envían a regiones  |
| Extrumol    |  | Empresa dedicada a la extrusión y molienda, mezclados de harinas.  | Ofrece productos como gritz, harinas extruidas y diversas semillas. Como tiene productos sin gluten es controlado por la fundación Convivir.   | Region Metropolitana | Envían a regiones  |
| Disa        |  | Centro de abastecimiento de materias primas y utensilios para la industria heladera, productos e insumos para la pastelería, repostería y chocolatería | Los productos que se incorporan en la lista de alimentos certificados son: Almidón de maíz DISA, Harina de arroz DISA, Almidón de arroz DISA, Chuño (almidón de papa) DISA, productos dietéticos.  | Region Metropolitana | Despachan a regiones, y sobre cierto monto es gratis el envío. |

Tabla 12 Descripción de proveedores. Elaboración propia (Nutrisa<sup>23</sup>, Extrufood<sup>24</sup>, Extrumol<sup>25</sup>, DISA<sup>26</sup>)

<sup>22</sup> <https://www.fundacionconvivir.cl/>

<sup>23</sup> <https://nutrisacorp.com/chile/>

<sup>24</sup> <https://www.extrufood.cl/>

<sup>25</sup> <https://www.extrumol.cl/>

<sup>26</sup> <https://www.disa.cl/>

### 4.3.6 Síntesis Competidores

Para evaluar principalmente como en la actualidad los competidores cubren los segmentos, se realizó un análisis según las preferencias de los segmentos, comparado con las características revisadas que tiene cada uno de los competidores.

#### 4.3.6.1 Análisis de competidores por Segmento GSE

Se evalúa como cubren los competidores a los segmentos, con una escala de 1 al 3, siendo 1 el cual no cumple con las preferencias, y 3 el que los cumple en totalidad. Considerando las características de cada uno de los competidores, y el porcentaje se define con el valor de 3 siendo el 100%.

| AB; C1a  |     |  |   |   |   |
|--|-----|--|---|---|---|
| ¿Qué características consideras (4) más importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias? |     |  |  |  |  |
| C) Variedad  | 15% | 3  | 3   | 2   | 1   |
| D) Calidad   | 22% | 1  | 1   | 3   | 1   |
| F) Sabor   | 20% | 3  | 3   | 3   | 2   |
| <b>Ud compra para llevar o consumir en local</b>   |     |  |   |   |   |
| Compro para llevar   | 90% | 3  | 3   | 3   | 3   |
| <b>¿Utilizas aplicaciones de delivery?</b>   |     |  |   |   |   |
| Si uso   | 61% | 3  | 1   | 3   | 1   |
| <b>¿Cuándo consume en la casa pide que se los despachen o los va a comprar?</b>  |     |  |   |   |   |
| Me gusta ir al local a comprar   | 58% | 3  | 1   | 3   | 3   |
| <b>Promedio</b>  |     | <b>2,7</b>   | <b>2,0</b>  | <b>2,8</b>  | <b>1,8</b>  |
| <b>Porcentaje</b>  |     | <b>89%</b>   | <b>67%</b>  | <b>94%</b>  | <b>61%</b>  |

Tabla 13 Análisis de cobertura de los competidores en el segmento AB;C1a.

| C1b  |     |  |   |   |   |
|--|-----|--|---|---|---|
| ¿Qué características consideras (4) más importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias? |     |  |  |  |  |
| A) Ubicación y accesibilidad   | 18% | 3  | 2   | 3   | 3   |
| C) Variedad  | 18% | 3  | 3   | 2   | 1   |
| D) Calidad   | 20% | 1  | 1   | 3   | 1   |
| F) Sabor   | 20% | 3  | 3   | 3   | 3   |
| <b>Ud compra para llevar o consumir en local</b>   |     |  |   |   |   |
| Compro para llevar   | 90% | 3  | 3   | 3   | 3   |
| <b>¿Utilizas aplicaciones de delivery?</b>   |     |  |   |   |   |
| Si uso   | 68% | 3  | 1   | 3   | 1   |
| <b>¿Cuándo consume en la casa pide que se los despachen o los va a comprar?</b>  |     |  |   |   |   |
| Me gusta ir al local a comprar   | 45% | 3  | 1   | 3   | 3   |
| <b>Promedio</b>  |     | <b>2,7</b>   | <b>2,0</b>  | <b>2,9</b>  | <b>2,1</b>  |
| <b>Porcentaje</b>  |     | <b>90%</b>   | <b>67%</b>  | <b>95%</b>  | <b>71%</b>  |

Tabla 14 Análisis de cobertura de los competidores en el segmento C1b.

| C2;C3  |      |  |   |   |   |
|--|------|--|---|---|---|
| ¿Qué características consideras (4) más importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias? |      |  |  |  |  |
| B) Precio Conveniente  | 19%  | 2  | 2   | 2   | 3   |
| D) Calidad   | 22%  | 1  | 1   | 3   | 1   |
| <b>¿Dónde compra para llevar o consumir en local</b>   |      |  |   |   |   |
| Compro para llevar   | 100% | 3  | 3   | 3   | 3   |
| <b>¿Utilizas aplicaciones de delivery?</b>   |      |  |   |   |   |
| No uso   | 59%  | 2  | 3   | 2   | 3   |
| <b>¿Cuándo consume en la casa pide que se los despachen o los va a comprar?</b>  |      |  |   |   |   |
| Me gusta ir al local a comprar   | 59%  | 3  | 1   | 3   | 3   |
| <b>Promedio</b>  |      | <b>2,2</b>   | <b>2</b>  | <b>2,6</b>  | <b>2,6</b>  |
| <b>Porcentaje</b>  |      | <b>73%</b>   | <b>67%</b>  | <b>87%</b>  | <b>87%</b>  |

Tabla 15. Análisis de cobertura de los competidores en el segmento C2;C3.

#### 4.3.6.2 Cruce de competidores y segmentos

Considerando los porcentajes obtenidos en las tablas 13,14,15, se realiza la siguiente matriz, por lo cual se puede concluir que los competidores cubren en un 79% las preferencias de los segmentos analizados.

| COMPETIDORES  | SEGMENTOS |        |       |
|---|-----------|--------|-------|
|   | AB; C1a   | C1b    | C2,C3 |
|  | 89,00%    | 90,00% | 73%   |
|  | 67%       | 67%    | 67%   |
|  | 94,00%    | 95,00% | 87%   |
|  | 61%       | 71%    | 87%   |
|   | 78%       | 81%    | 79%   |

Tabla 16 Cobertura de los segmentos GSE por los competidores.



| Nombre de la tienda         | Pastelería Dulce Cariño   | Pastelería La Celeste  | El pan de cada día  |
|-----------------------------|---|--|---|
| Tipo de empresa             | Responsabilidad Limitada (LTDA).  | Responsabilidad Limitada (LTDA).   | Responsabilidad Limitada (LTDA).  |
| Cantidad de trabajadores    | 3   | 12   | 6   |
| Tiempo llevan en el mercado | 8 años  | 4 años   | 4 años  |
| sucursales                  | 1   | 1  | 1   |
| Descripción de la propiedad | Arriendo, 40 mts cuadrados aprox, la cocina se encuentra en el subterráneo. Cuenta con 2 mesas para servir los productos, mostradores de productos, equipado para la venta. | Arriendo Ubicada en un barrio residencial, tiene 2 mesas para servirse producto y esperar, equipada con mostrador y sala de venta. | Arriendo, 80 mts cuadrados aprox, cocina se encuentra detrás de la sala de venta.   |
| Ubicación                   | Providencia, Locomoción colectiva escasa para llegar.   | Vitacura, locomoción colectiva escasa  | Vitacura, locomoción colectiva escasa   |
| Línea de productos          | Variedad media en galletas, alfajores, mendocinos, muffins, kuchen, cheesecake, queques, tortas; sin gluten, latosa y sin azúcar.   | Amplia variedad de tortas, galletas, browni, queques sin gluten, línea sin lactosa y sin azúcar.                                   | Pan (mas de 10 variedades diferentes), muffins integrales o sin trigo, galletón vegano, Pan de Huevo Integral, Barritas frutos secos, Kuchen distintos sabores, Queque integral, tartaletas; Quiche de verduras, Focaccias. Línea sin gluten, azúcar, sin lactosas o proteína de la leche, entre otras. |
| Tipo de venta               | Presencial y por encargo a través de teléfono e internet.   | Presencial, redes sociales, web.   | Presencial y por encargo a través de teléfono e internet.   |
| Delivery                    | No  | Si   | Si  |
| Clientes                    | Personas naturales y empresas en menor medida.  | Persona naturales y restaurantes   | Persona naturales, cafeterías, restaurantes, hoteles.   |
| Proveedores                 | Nutrisa, Abifood, Frutas en la vega.  | Proveedores certificados.  | Pymes.  |
| Productos más demandados    | Galletas, delicias, cheesecake, alfajor y mendocinos.   | La línea sin gluten representa el 60% de las ventas de la pastelería.  | Pan y muffins.  |
| Facturación                 | 2.400.000   | 12.200.000   | 3.600.000 solo en pan   |
| Costos                      | Arriendo, sueldo y materia prima.   | Arriendo, sueldo y materia prima.  | Arriendo, sueldo, materia prima, inversión inicial.   |

Tabla 17 Comparación de pastelerías especializadas en la Región Metropolitana.  
Elaboración propia

Estos datos son del estudio primeramente realizado en la Región Metropolitana, para Seminario II (año 2019). En donde se puede observar que existe una mayor cantidad de pastelerías con enfoque en las distintas restricciones alimentarias, y son locales principalmente para llevar, más que para atender una gran cantidad de gente. No se aprecia como relevante el tema de redes sociales, debido a que no existía esa necesidad, como en la actualidad y los efectos de pandemia.

Existen productos diversos, pero relacionados principalmente con pastelería y panadería, los ingresos se pueden apreciar que van relacionados también con el avance en lo digital.

## 4.5 ANÁLISIS PEST

En el siguiente análisis se evalúa el contexto en el que se consideran ciertas variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas y ambientales, así como el impacto que tiene la pandemia de COVID 19 a nivel nacional, a fin de tener una visión más clara respecto a donde se desarrollará el negocio.

### Factores Políticos:

- Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) desde 1991, Chile ha implementado una estrategia de fomento empresarial, y un programa de apoyo a la pequeña y mediana empresa (PYME)<sup>27</sup>
- Medidas para las Pymes en tiempos de COVID<sup>28</sup>
- DS N° 977/1996 Ministerio de Salud. Reglamento Sanitario de los alimentos<sup>29</sup>
- DS N° 594/1999 Ministerio de Salud. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo<sup>30</sup>

### Factores Económicos:

- El IMACEC minero disminuyó 0,1%, mientras que el IMACEC no minero lo hizo en 15,5%, siendo los servicios y el comercio los más afectados<sup>31</sup>
- La tasa de variación anual del IPC en mayo de 2020 ha sido del 2,8%, y la inflación acumulada de un 1,3%<sup>32</sup>
- El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un PIB de -4,5% en X año<sup>33</sup>

---

<sup>27</sup> <https://www.cepal.org/es/publicaciones/10759-politicas-pequenas-medianas-empresas-chile>

<sup>28</sup> <https://pyme.emol.com/17580/medidas-gobierno-apoyo-pymes/>

<sup>29</sup> <https://www.odepa.gob.cl/decreto-supremo-n-977-de-1996-reglamento-sanitario-de-los-alimentos>

<sup>30</sup> <http://www.ispch.cl/documento/18461>

<sup>31</sup> <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/imacec>

<sup>32</sup> <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/chile>

<sup>33</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/expectativas-para-el-pib-de-chile-2020-se-hunden-y-se-acercan-a-vision-mas-pesimista-del-fmi-de-45/BT67WIECORD2NON4SQTyrNSJ3Y/>

## Factores Sociales:

- Desempleo alcanza un 13,2% en la Región de Antofagasta<sup>34</sup>.
- Pobreza ha subido a un 16,4%, lo cual podría seguir aumentando por el COVID<sup>35</sup>
- Esperanza de vida 79,91 años<sup>36</sup>
- Contingencia Social octubre 2019<sup>37</sup>
- 13,6% de extranjeros en la Región, según INE<sup>38</sup>

## Factores Tecnológicos:

- Se estima que en 2020 un total de 5.19 billones de personas son usuarios de Smartphones. A nivel mundial el acceso a internet se estima en 4.54 billones y los usuarios de redes sociales se estiman en 3.8 billones personas<sup>39</sup>.
- Aplicaciones para smartphones (“apps”) de entrega a domicilio como Rappi, Uber Eats y Cornershop han aumentado en un 30% sus órdenes<sup>40</sup>.
- Marketing digital, indispensable en tiempos de pandemia, y parte de la transformación digital. Impacto principal en las pymes.<sup>41 42</sup>
- El 72% de la población se encuentra utilizando su tiempo activamente en alguna de sus redes sociales.<sup>43</sup>

---

<sup>34</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/nueva-encuesta-uc-revela-que-a-mayo-casi-2-millones-de-personas-han-perdido-sus-trabajos-y-tasa-de-desempleo-finalmente-alcanza-los-dos-digitos/MCZSJAWI2JAPFMB3FEK3NHQ4DE/>

<sup>35</sup> <https://www.latercera.com/pulso/noticia/pobreza-en-chile-volvera-a-sobrepasar-los-dos-digitos-en-2020-por-efecto-del-coronavirus/RG324QGR55CFNI7MVUPNONHJSA/>

<sup>36</sup> <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/chile>

<sup>37</sup> <https://ciperchile.cl/2019/10/27/el-reventon-social-en-chile-una-mirada-historica/>

<sup>38</sup> <https://www.diarioantofagasta.cl/regional/antofagasta/107013/ine-cifra-de-extranjeros-en-la-region-de-antofagasta-alcanza-el-136>

<sup>39</sup> <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1364417-330/opini%C3%B3n-cu%C3%A1l-es-el-rol-de-la-tecnolog%C3%ADa-en-tiempos-de-coronavirus>

<sup>40</sup> <https://ellibero.cl/actualidad/coronavirus-la-estrategia-de-las-empresas-de-reparto-a-domicilio-para-evitar-contagios/>

<sup>41</sup> <https://www.pymesya autonomos.com/marketing-y-comercial/covid-19-su-impacto-marketing-digital-pyme>

<sup>42</sup> <https://portalempresarial.org/mercadeo/digital/marketing-digital-indispensable-en-tiempos-de-covid-19/>

<sup>43</sup> <https://www.customertrigger.com/covid-19-un-acelerador-en-el-uso-de-redes-sociales/>

## 4.6 Leyes y Legislaciones

Por otro lado, se realizó una revisión de las regulaciones que aplican a la elaboración de alimentos en Chile y que rigen a todas las empresas del rubro, con el fin de identificar las obligaciones, restricciones y/o requerimientos exigidos para una empresa como la que se propone en este estudio.

En este sentido, se presentarán las leyes que aplican en la manipulación y transporte de alimentos, así como las legislaciones y requisitos para la certificación de estos.

Dentro de esto, lo más relevante es:

- Reglamento Sanitario de los Alimentos el cual está contenido en el Decreto Supremo N°977/96
- D.S. N° 977/1996. Ministerio de Salud. Reglamento sanitario de los alimentos.
- D.S. N° 594/1999. Ministerio de Salud. Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo.

Principales requisitos:

- Inicio de actividad comercial
- Capital inicial declarado
- Certificado uso de suelo
- Certificado de agua
- Registro de marca y nombre de fantasía
- Etiquetado nutricional de los productos según artículo 107 y 115 del Reglamento Sanitario de los Alimentos
- Plano del local (layout)
- Memoria explicativa de los procesos de elaboración.
- Sistemas de control de calidad sanitaria.
- Calendario de limpieza y control de plagas.
- Sistemas de ventilación
- Contrato de arriendo del local (si corresponde)
- Constitución legal de la sociedad.

Requisitos del local:

- Local alejado de focos de insalubridad, debe contar con servicios higiénicos para el personal, independientes para cada sexo, y alejados del sector de preparaciones.
- Guardarropía para cada sexo.
- Bodega para insumos, productos terminados, debe tener los equipos necesarios para evitar contaminación.
- Lavamanos separados de las distintas secciones.
- Protección y conservación de alimentos en refrigeradores, conservadoras según corresponda.
- Pisos, impermeables, de fácil lavado.
- Paredes impermeables, pintura de tono claro, y altura mínima de 1.80 mts.

- Cielos que impidan la acumulación de suciedad y reduzca la condensación.
- Iluminación que no altere los colores, y que permita la apropiada manipulación de alimentos.
- Basura, debe estar en un área especialmente acondicionada.
- Botiquín de primeros auxilios de fácil acceso.
- Extintor
- Sistema de lavado para la desinfección de maquinarias y utensilios.
- Vías de acceso y zonas de circulación, las que deben ser de superficie dura para controlar el polvo ambiental.

Estos puntos son importantes para el diseño del layout propuesto para la pastelería, considerando que cumpla con todas las normativas en cuanto a lo requerido para la aprobación del MINSAL para poder operar.

## 5. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO APLICANDO MATRIZ FODA

Para finalizar la etapa de diagnóstico del mercado, se realizará un análisis FODA para determinar de manera temprana las oportunidades y amenazas asociadas a variables externas para los mercados B2C.

### 5.1 FODA GENERAL

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mercado Potencial 382 millones de pesos mensual.</li><li>2. 20,8% de la población tiene al menos una restricción alimentaria, y en un 79% de los grupos familiares, todos comen en el caso de comprar pastelería especializada (Según encuesta).</li><li>3. Los competidores solo satisfacen en un 79% las preferencias de los clientes. (Según encuesta)</li><li>4. Bajas barreras de entrada para nuevos participantes de acuerdo con la estrategia de fomento empresarial de PYMES.</li><li>5. Utilización de redes sociales para la promoción de los productos (Entorno Tecnológico favorable). El 72% de la población se encuentra utilizando su tiempo activamente en alguna de sus redes sociales. (Según Customer trigger).</li><li>6. Tendencia mundial de comidas saludables y orgánicas en crecimiento de un 5% anual, según Food Navigator. (2017-2018)</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Desempleo alcanza un 13,2% en la Región de Antofagasta</li><li>2. Cuarentenas más estrictas que no permitan operar.</li><li>3. Aumento de comisión en App de delivery por alta demanda.</li><li>4. Competencia con al menos 2 años más de experiencia en el mercado.</li></ol> |

Tabla 18. FODA Mercado B2C

## 5.2 FODA por Segmentos

Según la comparación realizada para los segmentos, en las Tablas 5 y 6, de análisis de clientes, se obtuvo esta tabla en la cual se aprecian las oportunidades y amenazas de los tres segmentos analizados.

|   | AB; C1a                       | C1b                                   | C2;C3                          |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>  |                               |                                       |                                |
| 1. Frecuencia de Compra   | 2,48 veces al mes             | 2,55 veces al mes                     | 1,76 veces al mes              |
| 2. Promedio consumo mensual   | \$37.273                      | \$32.727                              | \$18.235                       |
| 3. Preferencia de atributos   | Calidad, Sabor , Variedad     | Calidad, Sabor , Variedad, Ubicación. | Calidad y Precio conveniente   |
| 4. Utilizacion App delivery   | 61% utiliza app de delivery   | 68% utiliza app de delivery           | 59% no utiliza app de delivery |
| 5. Preferencia de compra  | 58% le gusta comprar en local | 45% le gusta comprar en local         | 59% le gusta comprar en local  |
| Todos comen si alguien del grupo familiar tiene una restriccion alimentaria, y en su mayoría compran para llevar.                         |                               |                                       |                                |
| <b>AMENAZAS</b>   |                               |                                       |                                |
| 1. Aumento de desempleo por contingencia COVID<br>2. Cuarentenas que limitan el movimiento de gente<br>3. Aumento de comision en delivery |                               |                                       |                                |

Tabla 19 Oportunidades y Amenazas por GSE. Elaboración propia

## 5.3 Matriz de atractivo por segmento

Es importante poder evaluar cuáles serán los segmentos más atractivos para posteriormente plantear la estrategia adecuada. Es por esto, que se evaluarán los siguientes ítems, utilizando el mismo criterio que en las tablas anteriores, evaluado de 1 a 3, siendo 3 la mayor ponderación.

| Segmento | Tamaño | Nivel de la competencia | Ticket promedio | Frecuencia |
|----------|--------|-------------------------|-----------------|------------|
| AB, C1a  | 45,8%  | 78%                     | \$ 37.273       | 2,48       |
| C1b      | 30,6%  | 81%                     | \$ 32.767       | 2,55       |
| C2, C3   | 23,6%  | 79%                     | \$ 18.235       | 1,76       |

Tabla 20 Matriz atractivo por segmentos. Elaboración propia

| Segmento | Tamaño | N | Nivel de la competencia | N | Ticket promedio | N | Frecuencia | N | Promedio |
|----------|--------|---|-------------------------|---|-----------------|---|------------|---|----------|
| AB, C1a  | 3      |   | 2                       |   | 3               |   | 3          |   | 2,7      |
| C1b      | 2      |   | 2                       |   | 3               |   | 3          |   | 2,3      |
| C2, C3   | 1      |   | 2                       |   | 1               |   | 1          |   | 1,3      |

Tabla 21 Evaluación de matriz de atractivo por segmentos. Elaboración propia

Según este análisis, se consideran como de mayor impacto los segmentos AB, C1a y C1b.

Siendo el segmento objetivo de clientes donde va dirigida la propuesta:

*“Grupos familiares de los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b que alguien de su grupo padezca alguna restricción alimentaria.  
Que consuman productos de pastelería especializado para su restricción”*

## 6. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

### 6.1 SEGMENTO OBJETIVO

Según los resultados del diagnóstico de mercado establecido por segmento, junto con la matriz de atractivos de los segmentos indicada en las tablas 17 y 18, se concluye que los segmentos que presentan mayor oportunidad para la propuesta de negocio son:

- AB,C1a
- C1b

Por su parte, el segmento C2,C3 \ tiene baja frecuencia y bajo ticket promedio por lo que no ha sido considerado.

### 6.2 VENTAJA COMPETITIVA Y POSICIONAMIENTO

En base al modelo de ventajas competitivas de Michael Porter, se propone un liderazgo enfocado en una estrategia de diferenciación dirigida, ya que se apunta a satisfacer las necesidades específicas de dos segmentos objetivos, a través de una propuesta que tendría competidores actualmente actuando en el mercado, pero que no satisfacen la demanda en su totalidad. Por lo tanto, se evidencia la existencia de una ventana de oportunidad y un espacio para nuevos competidores y productos que el mercado potencial es capaz de sustentar, las barreras de entrada posibilitan el ingreso de nuevos actores, debido también al fomento empresarial de Pymes.



Ilustración 8 Modelo Ventaja Competitiva de Michael Porter

### 6.3 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Se utiliza el modelo de negocios Canvas debido a que se busca evaluar un emprendimiento con un mercado potencial en crecimiento, un liderazgo enfocado en una estrategia de diferenciación dirigida. De esta manera es posible identificar los diferentes stakeholders y la relación entre ellos, facilitando la definición de la estrategia.

| MODELO CANVAS  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| Socios Claves  | Actividades claves   | Propuesta de valor  | Relación con el cliente  | Segmento de cliente  |
| Proveedores de materia prima especializada para la fabricación de los productos.<br><br>Proveedores de insumos.<br><br>Community Manager (encargado de redes sociales y marketing digital)<br><br>App de delivery<br><br>Nutricionista | Capacitación y entrenamiento para el personal calificado.<br><br>Proceso productivo diferenciado y con altos estándares de calidad.<br><br>Publicidad y promoción del negocio. | Venta de productos de pastelería, especializados en una dieta para consumidores que padezcan algún tipo de restricción alimenticia de Calidad y Buen Sabor.<br><br>Contar con asesoría nutricional. | Información de la empresa y los productos que ofrece, así como también de sus características, se entregarán a través de la página y redes sociales.<br><br>Atención personalizada y programa de fidelización. | Grupos familiares de los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b que alguien de su grupo padezca alguna restricción alimentaria.<br><br>Que consuman productos de pastelería especializado para su restricción. |
|  | <b>Recursos claves</b>   |   | Trato directo y personalizado con el público.  |  |
|  | Talento Humano<br><br>Equipamiento<br><br>Financiamiento<br><br>Insumos específicos  | Accesibilidad a los productos a través de canales de venta directos y asociaciones con empresas de delivery.  | Distribución a través de servicios de delivery (Pedidos Ya, Uber Eats, Rappi).<br><br>Venta directa en local para llevar   |  |
|  | <b>Estructura de costos</b>  |   | <b>Fuente de ingresos</b>  |  |
| Infraestructura, equipamiento y acondicionamiento del lugar.<br>Marketing y publicidad digital.<br>Costos fijos: arriendo y remuneraciones<br>Costos Variables: Insumos, publicidad, servicios.  |  | Ventas directas de pastelería   |  |  |

## 7 ESTRATEGIA DE MARKETING

### 7.1 Objetivos estratégicos

- Alcanzar una participación de mercado de un 2% al término del primer año.
- Capturar un ticket promedio mensual igual o superior a \$31.389 por cliente.
- Generar una estrategia de marketing digital robusta que permita dar a conocer la marca, y provoque aumento de clientes.
- Mantener una participación de mercado de un 2% el segundo año de operación.
- Aumentar a partir del tercer año un 5% los ingresos.

### 7.2 Marketing Mix Adaptado (4P)

#### 7.2.1 Producto

Para el desarrollo de la oferta, nos basaremos en el resultado de la encuesta con respecto a que productos de pastelería especializada compran los clientes, lo cual arroja que sus preferencias son referentes a Tortas y Tartas, pie, kuchen, lo cual se ve reflejada en la siguiente ilustración:

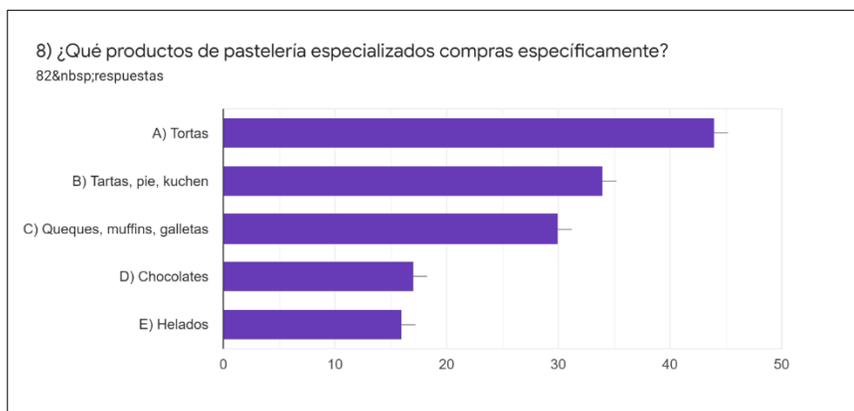


Ilustración 9 Preferencias de compra de pastelería especializada. Según encuesta

El principal factor que define este negocio es la diferenciación, que se lograría a través de una oferta de productos que sean de calidad, según la definición realizada con respecto a la

encuesta, es decir, que los ingredientes sean libres de trazas, de buen sabor y variados, lo cual permita satisfacer la demanda de quienes tengan restricciones alimentarias.

Por lo que, se requiere de una especialización en la fabricación de los productos que se ofrecerán, y para ello se debe contar con una asesoría nutricional de un/una profesional.

Según las preferencias, se considerara tanto como vender tortas y pasteles enteros o por trozos.

A fin de garantizar la calidad de los productos, es que se trabajará con proveedores que cuenten con insumos de alta calidad y confiabilidad, como alguno de los mencionados en el diagnóstico.

### 7.2.2 Precio

Tomando en consideración que la estrategia es de diferenciación dirigida, se considerará utilizar precios basados en la competencia directa. Con este fin, se tomará en cuenta los precios promedios de los productos de las pastelerías Chocolat, Dulce y Vida y Kenko que son similares entre sí, mientras que Masitas solo tiene dos productos para comparar.

|                            |   | PRECIOS   |
|----------------------------|---|---|
| Pastelería<br>Chocolat     |   | Promedio<br>productos Linea<br>Zero pp<br>\$3.071 |
| Pastelería<br>Dulce y Vida |  | Productos de<br>pastelería pp<br>\$3.014          |
| Kenko Teteria<br>Saludable |  | Productos de<br>pastelería pp<br>\$3.100          |
| Masitas                    |  | Productos de<br>pastelería pp<br>\$1500           |

Tabla 22. Comparación de precios por porción de competidores. Elaboración propia

Sin embargo, para los segmentos de mercado a los cuales está dirigida esta propuesta, no es relevante el precio dentro de sus preferencias. Por lo que es razonable utilizar el promedio de los precios por producto de los competidores.

### 7.2.3 Punto de venta

#### Ubicación y tamaño:

En relación con estas variables, se debe considerar lo siguiente:

- La “ubicación” está en 4to nivel de importancia para los encuestados, por lo cual no sería un punto demasiado relevante. Lo cual se puede observar en la siguiente ilustración.

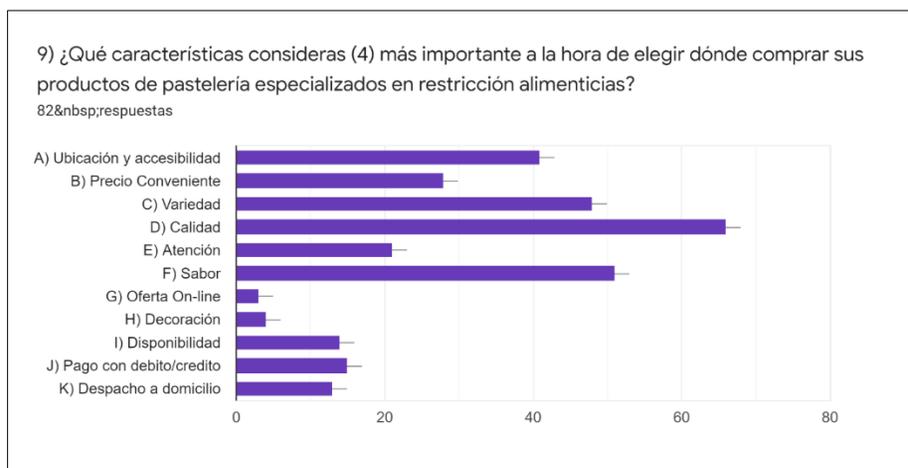


Ilustración 10 Preferencias de los clientes obtenido en la encuesta

- Según lo que se requiera para instalar el equipamiento, se debe tomar en cuenta que existirán vitrinas para que los clientes puedan visualizar los productos, solo para llevar, delivery y preparación de productos. Lo cual se destaca dentro de las preferencias de compra, donde más de 90% compra para llevar, pero cerca de un 50% le gusta ir al local.
- Competidores concentrados en Sector Centro de Antofagasta principalmente. Específicamente, los segmentos analizados están emplazados en Sector Sur-Centro. Teniendo en cuenta que la ubicación no es tan relevante, el punto de venta podría ubicarse en cualquiera de estos dos sectores.
- Para este caso, si bien no es muy relevante la ubicación, se define que el local se encontrara en el sector Sur, debido a dos puntos, uno que no existe acumulación de competidores en este sector, y a la pregunta dirigida realizada en la encuesta, que se refleja en la siguiente ilustración, donde a un 42,7% le parece muy atractivo y al 51,2% le parece atractivo que se ubique en ese sector.
- En relación con el tamaño, se detalla en el Layout que son aproximadamente 50 m<sup>2</sup>. Lo requerido para contar con el espacio suficiente para tener baños, espacio de cocina, y un espacio para las vitrinas en la entrada.

- La distribución de los productos se realizará a través de la utilización de las App de delivery (Pedidos Ya, Uber Eats, Rappi). Debido a que estas son conocidas y utilizadas por los clientes. Y su utilización ha aumentado, según lo revisado en el análisis PEST. También se contará con un delivery propio, similar al modelo de los competidores.
- El horario de atención se considera de lunes a viernes de 10:00 am a 18:00 pm, y los sábados de 10:00 am a 15:00 pm. Esto es para los pedidos en local y delivery.

23) *¿Qué te parece la idea de tener una pastelería especializada en restricciones alimentarias, que pueda ofrecer pasteles y tortas aptas para todos, e igualmente ricas de sabor? (Ubicada en el sector Sur de Antofagasta, con despacho a domicilio y opción para llevar) \**

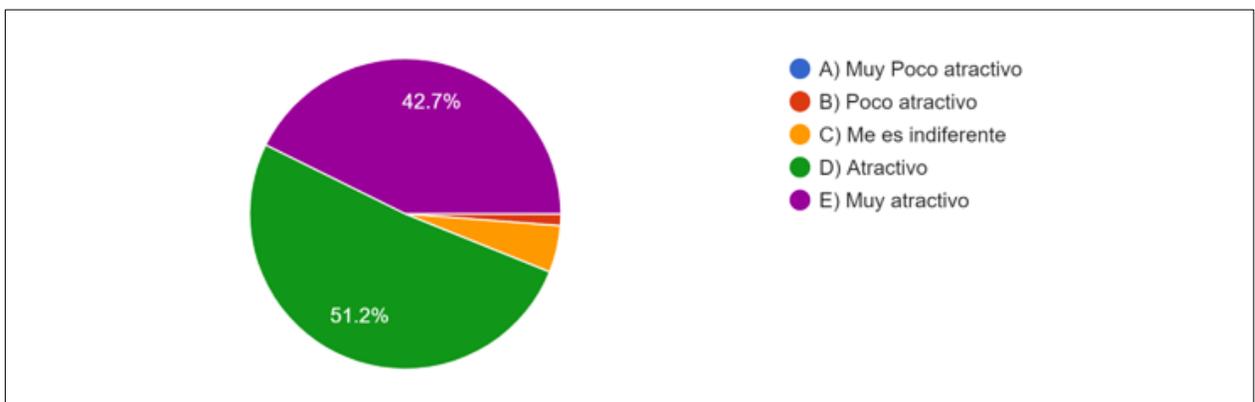


Ilustración 11 - Pregunta 23 de la encuesta realizada.

### 7.2.4 Promoción

Según lo establecido en el modelo de negocios Canvas, las relaciones con los canales de distribución son muy relevantes para la promoción de los productos. Sobre todo, por la importancia actual de las redes sociales en el contexto de pandemia.

Por lo tanto, se desarrollarán y fortalecerán los siguientes canales de comunicación para los segmentos objetivos:

- Potenciar la utilización de las redes sociales como Instagram y Facebook (las cuales son las utilizadas también por nuestros competidores), utilizando herramientas de marketing digital, como en este caso la utilización de un Community manager, que permita:
  - Generar contenido de valor que refleje los valores de la marca y atraiga posibles compradores.
  - Participación activa en redes sociales (publicaciones, e historias)

- Desarrollar campañas de publicidad, como la utilización de concursos para mejorar el engagement.
- Mejorar el proceso de interacción con los clientes.
- Distribución a través de servicios de delivery (Pedidos Ya, Uber Eats, Rappi). Generando relación como socio clave con las App, incluyendo algunas promociones a través de ellas, para generar atractivo el producto para los clientes que nos podrían conocer por estas aplicaciones.
- Participación en ferias gastronómicas, que se realicen en la Región de Antofagasta, u otro tipo de feria donde se pueda contar con un stand para la promoción de los productos.

### 7.3 Síntesis de las 4P

| 4P                    |  |
|-----------------------|--|
| <b>Precio</b>         | Precio basado en la competencia.   |
| <b>Producto</b>       | Ofrecer productos de calidad, buen sabor y variados aptos para personas con restricciones alimentarias.  |
| <b>Punto de Venta</b> | Venta Directa en local, utilizando delivery propio y App's<br>Ubicación: Sector Sur de Antofagasta   |
| <b>Promocion</b>      | Marketing digital, y community manager para manejo de las redes sociales.<br>Participación en ferias gastronomicas.<br>Promociones a traves de las App de delivery |

Tabla 23 Síntesis de las 4P. Elaboración propia

## 7.4 Layout

El diseño del local está basado primero en las condiciones indicadas por el MINSAL con respecto a lo que debe cumplir para poder operar, lo que se revisó en el punto 4.6 de Leyes y Legislaciones.

Y el segundo input importante para su diseño, es que es un local que es para llevar, es decir que no cuenta con mesas para atender.

Su tamaño es de 50 m<sup>2</sup> aproximadamente, lo cual se considera posteriormente para calcular el valor de un arriendo con respecto a los metros cuadrados.

Esto nos permite cumplir con la proyección de clientes que se considera ingresarían al local.

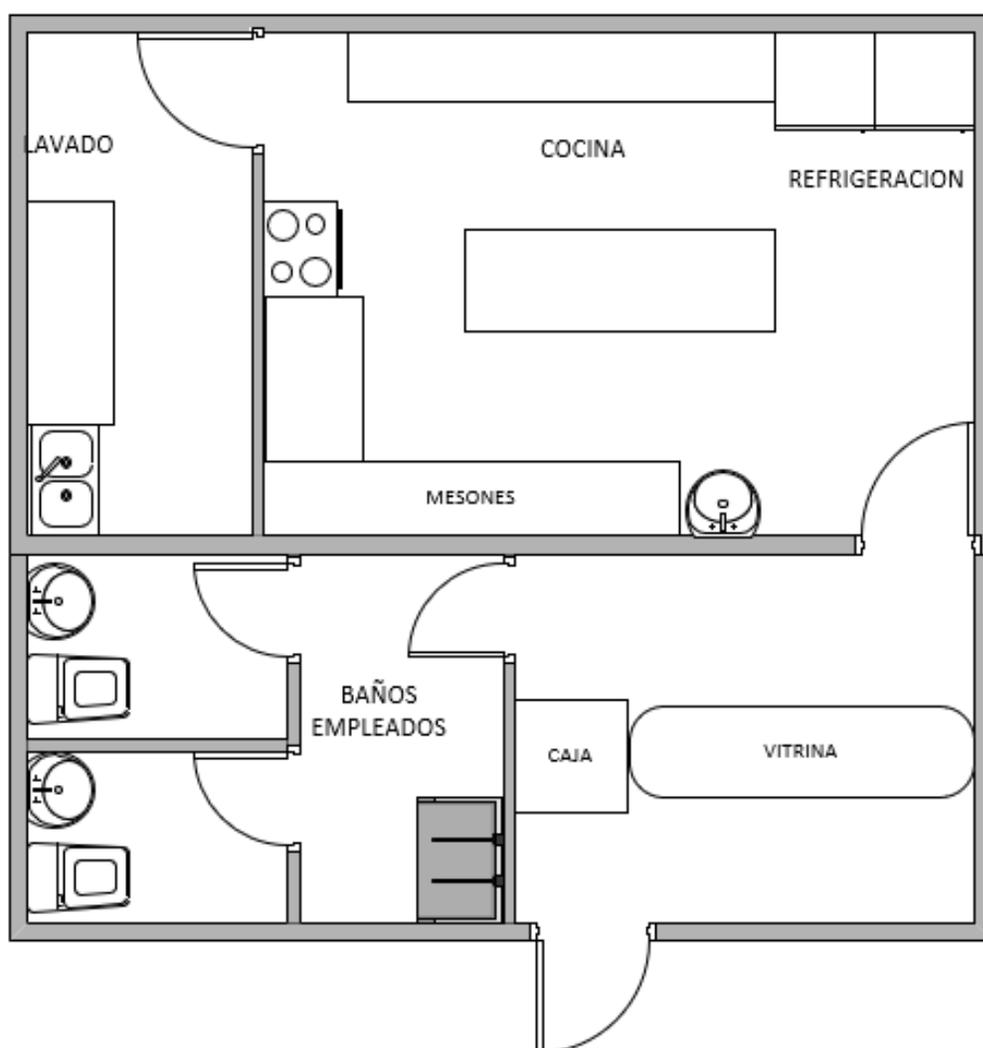


Ilustración 12 Layout propuesto para la Pastelería. Elaboración propia

## 7.5 Estructura Organizacional

Para la estructura se consideran los siguientes cargos como relevantes para llevar a cabo la propuesta de negocio.

- **Administrador:** Encargado de las coordinaciones de la pastelería en general, desde supervisar a los pasteleros y generar instrucciones respecto a la producción, como también realizar las compras de los insumos y materiales necesarios, considerando una programación según la demanda. Responsable de supervisar a los empleados, y optimizar sus funciones.
- **Contador:** Es el encargado de llevar la contabilidad de la pastelería, y tiene directa relación con el administrador.
- **Pasteleros:** Son los encargados del proceso de producción, lo cual debe ser siempre con altos estándares de calidad, para evitar contaminación cruzada, por lo cual deben contar con experiencia y capacitación al respecto. Reciben la información de la demanda a través del administrador de manera directa.
- **Encargado de aseo:** Encargado de mantener el aseo en la pastelería.
- **Cajero/Vendedor:** Es el responsable de atender a los clientes de manera presencial, por teléfono o Whatsapp, recibiendo los pedidos, y encargado de la recepción del dinero, para posteriormente reportar directamente al Administrador.

Se considerará que todos realizan de manera semanal las 45 horas laborales, teniendo en cuenta los horarios de atención de la pastelería, mencionado en la P de Punto de Venta.

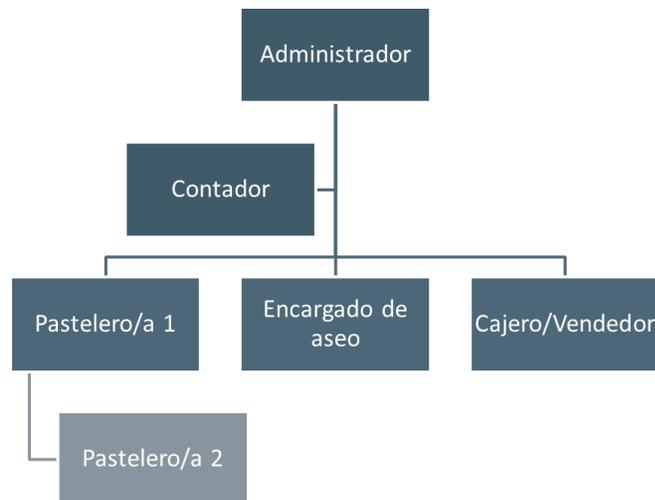


Ilustración 13 Organigrama Pastelería. Elaboración propia

## 8 Elaborar un análisis de factibilidad económica

### 8.1 Inversión Inicial

Corresponde a los gastos que se debe realizar para poner en marcha la empresa antes de percibir ingresos por las ventas. La inversión inicial asciende a \$13.547.655 considerando los siguientes elementos:

- a) Arriendo de local: En este caso se consideró la garantía correspondiente al arriendo de un local en el sector Centro de Antofagasta, valor de los m2 según el sector. (se utilizó de referencia 3 arriendos ubicados en sector centro y sector sur, y se calculó que el costo de arriendo por metro cuadrado es de \$20.403<sup>44</sup>, por lo tanto, considerando que nuestro local debería tener aprox 50 m2, se considera un arriendo de \$1.020.150.)
- b) Acondicionamiento: Acondicionar el local con los equipos, mesas, e implementos necesarios para contar con la aprobación de Ministerio de Salud (MINSAL) para operar.
- c) Publicidad: Servicios de Marketing Digital, utilización de Community manager para que realice la promoción de la marca, genere contenido, alianzas, etc a través de las redes sociales. Se considera que un presupuesto de marketing en promedio se encuentra entre un 7% a 12% de los ingresos totales<sup>45</sup>.
- d) Equipamiento: Los equipos comprados para poder poner en operación el proyecto. El detalle se encuentra en el Anexo E.
- e) Patente y trámites legales: esto cubre los gastos asociados a los requerimientos legales para comenzar con la operación del proyecto.

---

<sup>44</sup> Anexo D

<sup>45</sup> <https://blog.g4marketingonline.com/cu%C3%A1nto-deber%C3%ADas-invertir-en-marketing-en-2020>

En la tabla siguiente, se resumen los valores asociados a lo mencionado anteriormente:

| <b>Inversión inicial</b> | <b>Valor</b>      | <b>IVA</b>       | <b>Total</b>      |
|--------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Arriendo Local           | 1.020.150         | 193.829          | 1.213.979         |
| Acondicionamiento        | 2.000.000         | 380.000          | 2.380.000         |
| Publicidad y Marketing   | 550.000           | 104.500          | 654.500           |
| Equipamiento             | 7.727.058         | 1.468.141        | 9.195.199         |
| Patente                  | 38.635            | 7.341            | 45.976            |
| Trámites legales         | 48.741            | 9.261            | 58.002            |
| <b>Total</b>             | <b>11.384.584</b> | <b>2.163.071</b> | <b>13.547.655</b> |

Tabla 24 Detalle de la inversión inicial. Elaboración propia

## 8.2 Gastos y Servicios

Considera los gastos asociados a servicios requeridos mes a mes para el funcionamiento del establecimiento. Estos gastos incluyen IVA y son referenciales. Referencia para el arriendo en Anexo D.

| <b>Gastos</b>                     | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|
| Arriendo                          | 1.020.150            | 12.241.800         |
| <b>Servicios</b>                  | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
| Internet/Telefonía                | 50.000               | 600.000            |
| Publicidad y Marketing            | 550.000              | 6.600.000          |
| Artículos de limpieza y papelería | 65.000               | 780.000            |
| Asesoría Nutricional              | 300.000              | 3.600.000          |
| Agua                              | 100.000              | 1.200.000          |
| Gas                               | 500.000              | 6.000.000          |
| Luz                               | 300.000              | 3.600.000          |
| <b>Total</b>                      | <b>1.865.000</b>     | <b>22.380.000</b>  |

Tabla 25 Detalle de Gastos y Servicios. Elaboración Propia

### 8.3 Remuneraciones

Para los sueldos del personal requerido, se calcula el sueldo bruto basado en información de portales como tusalario.org. Se busca ofrecer sueldos por encima del promedio del mercado para lograr mayor compromiso y satisfacción de los empleados.

| <b>Remuneraciones</b> |                 |                     |                      |                    |
|-----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Cargo</b>          | <b>Cantidad</b> | <b>Sueldo Bruto</b> | <b>Total Mensual</b> | <b>Total Anual</b> |
| Administrador         | 1               | 700.000             | 700.000              | 8.400.000          |
| Cajero/Vendedor       | 1               | 450.000             | 450.000              | 5.400.000          |
| Pastelero             | 2               | 500.000             | 1.000.000            | 12.000.000         |
| Encargado del Aseo    | 1               | 320.500             | 320.500              | 3.846.000          |
| Contador              | 1               | 150.000             | 150.000              | 1.800.000          |
| <b>Total</b>          |                 |                     | <b>2.620.500</b>     | <b>31.446.000</b>  |

Tabla 26 Detalle de Remuneraciones. Elaboración Propia

### 8.4 Costos variables

Según una investigación relacionada al rubro de cafeterías y restaurantes, se considera un benchmarking de costos variables entre el 25-30%. Debido a que este es un proyecto que no ha iniciado, se tendrá como referencia para los cálculos siguientes un 35%.

### 8.5 Estimación de los ingresos

Para esta sección, se utiliza el valor del ticket promedio ponderado que se calculó a través de las encuestas y se calcula el punto de equilibrio para deducir el comportamiento de los ingresos.

| <b>Punto de equilibrio</b> |            |           |
|----------------------------|------------|-----------|
| CTF                        | 51.192.000 |           |
| Ticket promedio            | 31.389     |           |
| CVU                        | 10.986     |           |
| Cientes anuales            | 2.509      |           |
| Cientes Diarios            | 7          | 213       |
| Ingresos diarios           | 215.772    | 6.688.944 |

Tabla 27. Punto de Equilibrio. Elaboración Propia

Teniendo en consideración cual es nuestro punto de equilibrio, y también parte del objetivo de esta investigación es poder llegar a un 2% de participación al término del primer año, por lo cual se realiza la siguiente escalabilidad de clientes que ingresaran de manera mensual el primer año de operación, lo cual está basado en que el primer mes no existiría ningún tipo de ingreso, y después se genera un aumento de clientes de manera considerable, lo cual se ve reflejado en la siguiente tabla.

|              |            | CLIENTES    | CLAVES             |
|--------------|------------|-------------|--------------------|
| MES 1        | ENERO      | 0           |                    |
| MES 2        | FEBRERO    | 48          |                    |
| MES 3        | MARZO      | 96          | VUELTA A CLASES    |
| MES 4        | ABRIL      | 120         |                    |
| MES 5        | MAYO       | 240         | DIA DE LA MADRE    |
| MES 6        | JUNIO      | 240         | DIA DEL PADRE      |
| MES 7        | JULIO      | 320         |                    |
| MES 8        | AGOSTO     | 320         | DIA DEL NIÑO       |
| MES 9        | SEPTIEMBRE | 400         | FIESTAS PATRIAS    |
| MES 10       | OCTUBRE    | 400         | HALLOWEEN          |
| MES 11       | NOVIEMBRE  | 400         |                    |
| MES 12       | DICIEMBRE  | 450         | FIESTAS FIN DE AÑO |
| <b>AÑO 1</b> |            | <b>3034</b> |                    |

Tabla 28 Proyección de clientes primer año de operación. Elaboración propia

Considerando lo revisado en el punto de Promoción de las 4P, es importante el gasto en marketing digital, lo cual es consecuente con lo que se requiere, que implica un 7% de los ingresos en este caso. Y también la estrategia debe ser enfocada en generar contenido, publicidad y marketing de influencia, debido a que estamos en la etapa de Exposición y Descubrimiento.

Por lo que, parte de la estrategia es la generación de concursos por redes sociales, generando mayor cantidad de seguidores, llegar a más clientes potenciales, incorporar promociones referentes al mes clave del año según lo mencionado en la tabla, como también las promociones a través de las App de delivery.

Según los objetivos iniciales que establecieron alcanzar un 2% de participación de mercado, esto considerando que para los segmentos objetivos seleccionados, existen 16.544 grupos familiares, que implica que el 2% son 331 clientes mensuales.

Considerando que la proyección de término del último mes del año es de 450 clientes mensuales, se calcula que es un 2,7% de la participación de mercado. Según esto se tiene que para el primer año de operación habría 3034 clientes anuales.

Se espera que el segundo año mantenga una participación de mercado del 2% de manera anualizada, para que después del tercer a quinto año de operación se tenga un aumento del 5% de los clientes de manera anualizada.

## 8.6 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se calculó considerando los costos fijos asociados al primer mes de operación y debido a que este mes se considera sin ingresos, mientras la marca es introducida en el mercado de pastelerías especializadas en restricciones alimentarias.

Este valor es de \$9.857.145, el cual se encuentra en el flujo de caja más adelante.

## 8.7 Financiamiento

Para el caso del financiamiento, y considerando que la inversión inicial es de \$13.547.655, se podría realizar con capital propio o con apalancamiento.

Según la evaluación de los indicadores VAN y TIR, estos mejoran al momento de utilizar apalancamiento, por lo cual se utilizará financiamiento. En el Anexo F se encuentra el detalle del préstamo, y en el Anexo G se encuentra el flujo de caja con capital propio.

## 8.8 Tasa de descuento – Modelo CAPM

Para establecer la tasa a la cual serán descontados los flujos, se consideró el modelo CAPM, ya que no existe deuda bancaria, el WACC será equivalente al CAPM.

$$E(R_i) = r_f + \beta_i (E(R_m) - r_f)$$

Ya que se trata de una empresa nueva, se adicionó un riesgo adicional asociado al tamaño de la empresa y riesgo de liquidez, usando la fórmula de CAPM modificado que incorpora la prima de iliquidez a la tasa de descuento y fluctúa entre 7% y 17,5%.

Para la tasa libre de riesgo ( $r_f$ ) se utilizó la de los bonos licitados por el banco central de Chile a 5 años de 3,61%<sup>46</sup>, para el beta ( $\beta$ ) se consultó la industria de comida que es de un 0,61<sup>47</sup>. Debido a que los valores de  $\beta$  es proporcionada para empresas con mayor tamaño o de mayor capitalización, no podemos usar esa misma beta, debe multiplicarse el valor hasta 4 veces<sup>48</sup>, dependiendo del riesgo, considerando que la inversión no es alta, se utilizara un beta 2x, es decir 1,22.

---

<sup>46</sup> <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/EMF/TASAS/excel.html>

<sup>47</sup> [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)

<sup>48</sup> <http://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-exigida-accionista-capm/>

La prima por riesgo para Chile ( $E(R_m) - r_f$ ), según el dato encontrado a través de Stern School of Business definida como un 6,48%<sup>49</sup>, y ratificada según información del banco central<sup>50</sup>.

Utilizando los valores, e ingresándolos en la fórmula de CAPM, se obtiene una tasa de 11,5%.

## 8.9 Flujo de Caja

Para la realización del flujo de caja se utilizaron las siguientes consideraciones:

|   |        |
|---|--------|
| <b>IPC anual</b>                              | 2,80%  |
| <b>Precio Ticket promedio mensual</b>         | 31.389 |
| <b>CONSIDERACIONES</b>                        |        |
| <b>Aumento de ventas a partir del 3er año</b> | 5%     |
| <b>Aumento de costos (inflacion)</b>          | 3%     |
| <b>Reduccion de costos</b>                    | 1%     |
| <b>Aumento de remuneraciones fija</b>         | 3,0%   |
| <b>Aumento de gastos generales</b>            | 3,0%   |
| <b>Impuesto</b>                               | 27%    |
| <b>Tasa de descuento</b>                      | 11,50% |

Tabla 29 Consideraciones para el flujo de caja

<sup>49</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new\\_home\\_page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new_home_page/datafile/ctryprem.html)

<sup>50</sup> <https://www.bcentral.cl/web/guest/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1>

La siguiente tabla refleja los ingresos y gastos proyectados a 5 años:

| PERIODOS                            | Año 0                 | Año 1                  | Año 2                  | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cantidad de clientes (ventas)       |                       | 3.034                  | 3.971                  | 4.170                 | 4.378                 | 4.597                 |
| Precio Ticket por cliente mensual   |                       | 31.389                 | 32.268                 | 33.171                | 34.100                | 35.055                |
| <b>Ingresos totales</b>             |                       | <b>\$ 95.234.226</b>   | <b>\$ 128.135.799</b>  | <b>\$ 138.309.782</b> | <b>\$ 149.291.578</b> | <b>\$ 161.145.330</b> |
| Costo productos y servicios         |                       | \$ (33.331.979)        | \$ (44.847.530)        | \$ (48.408.424)       | \$ (52.252.052)       | \$ (56.400.865)       |
| Servicios (energía, agua)           |                       | \$ (22.380.000)        | \$ (22.820.886)        | \$ (23.270.457)       | \$ (23.728.885)       | \$ (24.196.345)       |
| <b>Margen Bruto</b>                 |                       | <b>\$ 39.522.247</b>   | <b>\$ 60.467.383</b>   | <b>\$ 66.630.901</b>  | <b>\$ 73.310.640</b>  | <b>\$ 80.548.120</b>  |
| Gasto General                       |                       | \$ (12.241.800)        | \$ (12.609.054)        | \$ (12.987.326)       | \$ (13.376.945)       | \$ (13.778.254)       |
| Remuneraciones                      |                       | \$ (31.446.000)        | \$ (32.389.380)        | \$ (33.361.061)       | \$ (34.361.893)       | \$ (35.392.750)       |
| Depreciación                        |                       | \$ (1.714.882)         | \$ (1.714.882)         | \$ (1.714.882)        | \$ (525.469)          | \$ (525.469)          |
| <b>Resultado Operacional</b>        |                       | <b>\$ (5.880.435)</b>  | <b>\$ 13.754.068</b>   | <b>\$ 18.567.632</b>  | <b>\$ 25.046.333</b>  | <b>\$ 30.851.647</b>  |
| Ganancia/perdida de capital         |                       |                        |                        |                       |                       |                       |
| Ingresos financieros                |                       |                        |                        |                       |                       |                       |
| Interes                             |                       | \$ (1.269.810)         | \$ (469.965)           |                       |                       |                       |
| Perdidas del ejercicio anterior     |                       |                        |                        |                       |                       |                       |
| <b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>     |                       | <b>\$ (1.269.810)</b>  | <b>\$ (469.965)</b>    | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>   |                       | <b>\$ (7.150.245)</b>  | <b>\$ 13.284.103</b>   | <b>\$ 18.567.632</b>  | <b>\$ 25.046.333</b>  | <b>\$ 30.851.647</b>  |
| Impuesto 27%                        |                       |                        | \$ (3.586.708)         | \$ (5.013.261)        | \$ (6.762.510)        | \$ (8.329.945)        |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b> |                       | <b>\$ (7.150.245)</b>  | <b>\$ 9.697.395</b>    | <b>\$ 13.554.371</b>  | <b>\$ 18.283.823</b>  | <b>\$ 22.521.702</b>  |
| Depreciación                        |                       | \$ 1.714.882           | \$ 1.714.882           | \$ 1.714.882          | \$ 525.469            | \$ 525.469            |
| Perdidas del ejercicio anterior     |                       |                        |                        |                       |                       |                       |
| Ganancia/perdida de capital         |                       |                        |                        |                       |                       |                       |
| <b>FLUJO OPERACIONAL</b>            |                       | <b>\$ (5.435.363)</b>  | <b>\$ 11.412.277</b>   | <b>\$ 15.269.253</b>  | <b>\$ 18.809.292</b>  | <b>\$ 23.047.171</b>  |
| Inversion inicial                   | \$ (11.384.584)       |                        |                        |                       |                       |                       |
| IVA inversion                       | \$ (2.163.071)        | \$ 2.163.071           |                        |                       |                       |                       |
| Valor residual de los activos       |                       |                        |                        |                       |                       | \$ 127.274.288        |
| Capital de trabajo                  | \$ (9.857.145)        |                        |                        |                       |                       |                       |
| Recuperacion capital de trabajo     |                       |                        |                        |                       |                       | \$ 9.857.145          |
| Prestamos                           | \$ 13.547.655         |                        |                        |                       |                       |                       |
| Amortizaciones                      |                       | \$ (6.373.905)         | \$ (7.173.749)         |                       |                       |                       |
| <b>FLUJO DE CAPITALES</b>           | <b>\$ (9.857.145)</b> | <b>\$ (4.210.834)</b>  | <b>\$ (7.173.749)</b>  | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           | <b>\$ 137.131.433</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                | <b>\$ (9.857.145)</b> | <b>\$ (9.646.197)</b>  | <b>\$ 4.238.528</b>    | <b>\$ 15.269.253</b>  | <b>\$ 18.809.292</b>  | <b>\$ 160.178.604</b> |
| <b>FLUJO ACUMULADO</b>              | <b>\$ (9.857.145)</b> | <b>\$ (19.503.342)</b> | <b>\$ (15.264.814)</b> | <b>\$ 4.439</b>       | <b>\$ 18.813.730</b>  | <b>\$ 178.992.334</b> |

|     |                  |
|-----|------------------|
| Van | \$101.031.469,88 |
| TIR | 77%              |

Tabla 30 Flujo de caja a 5 años, con apalancamiento. Elaboración propia.

## 8.10 Calculo de indicadores económicos

El VAN arroja un resultado positivo con un valor de \$101.031.469 lo que significa que la pastelería si generara beneficio.

La TIR entrega un valor de 77%, siendo esta es mayor a la tasa de descuento, por lo que se puede concluir que con un VAN > 0 y este resultado, es factible realizar el proyecto.

El Valor Residual fue calculado con la siguiente formula:

$$VR = FC * \frac{(1+k)^n - 1}{(1+k)^n * k}$$

Siendo FC, flujo de caja neto al año 5, k es la tasa de descuento calculada, y n cantidad de años analizados.

Considerando un Flujo de caja de \$34.435.791 al año 5, una tasa de descuento de 11,5%.

Se tiene un VR: \$125.742.813, al cual se suma lo que queda pendiente depreciar año 5, que es \$1.531.475.

Quedando un Valor residual de \$127.274.288.

### 8.11 Sensibilización

Dentro de los principales factores que afectan a los resultados obtenidos se tiene:

- Variación en los Ingresos
- Variación de la participación de mercado

La variación de los ingresos puede ser producido por dos variables: los clientes mensuales y el ticket promedio ponderado mensual.

| VAN             |              |           | Numero de clientes al año |                |                |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------------|----------------|----------------|
|                 |              |           | -15%                      | Valor actual   | 15%            |
|                 |              |           | 2.579                     | 3.034          | 3.489          |
| Ticket Promedio | -20%         | \$ 25.111 | \$ 46.419.576             | \$ 52.913.734  | \$ 59.407.892  |
|                 | Valor actual | \$ 31.389 | \$ 92.913.708             | \$ 101.031.470 | \$ 109.149.232 |
|                 | 20%          | \$ 37.667 | \$139.407.839,69          | \$ 149.149.206 | \$ 158.890.571 |

Tabla 31 Análisis de Sensibilidad del VAN respecto a variación de ingresos. Elaboración propia

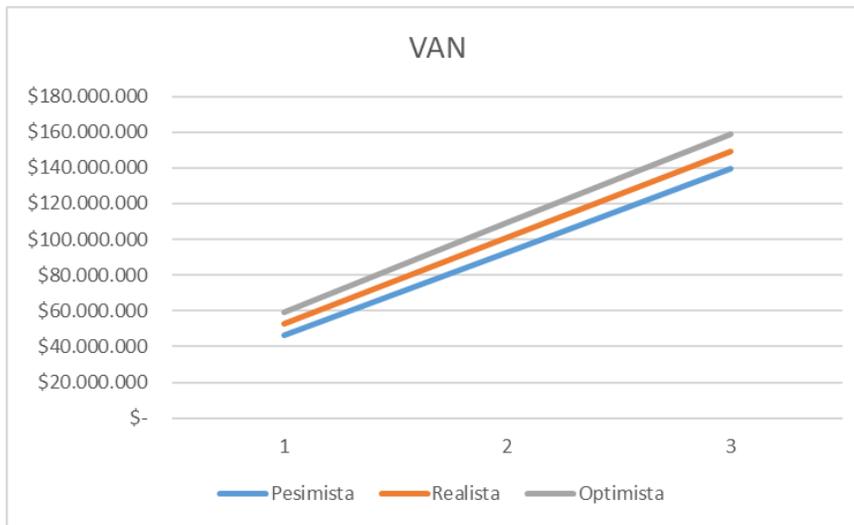


Ilustración 14 Grafico del VAN según Escenarios Pesimista, Realista, Optimista según variación de ingresos.

| TIR             |              | Numero de clientes al año |              |       |      |
|-----------------|--------------|---------------------------|--------------|-------|------|
|                 |              | -15%                      | Valor actual | 15%   |      |
|                 |              | 3.375                     | 3.971        | 4.567 |      |
| Ticket Promedio | -20%         | \$ 25.111                 | 34%          | 40%   | 46%  |
|                 | Valor actual | \$ 31.389                 | 64%          | 77%   | 93%  |
|                 | 20%          | \$ 37.667                 | 105%         | 130%  | 165% |

Tabla 32 Análisis de sensibilidad de TIR respecto a variación de ingresos. Elaboración propia

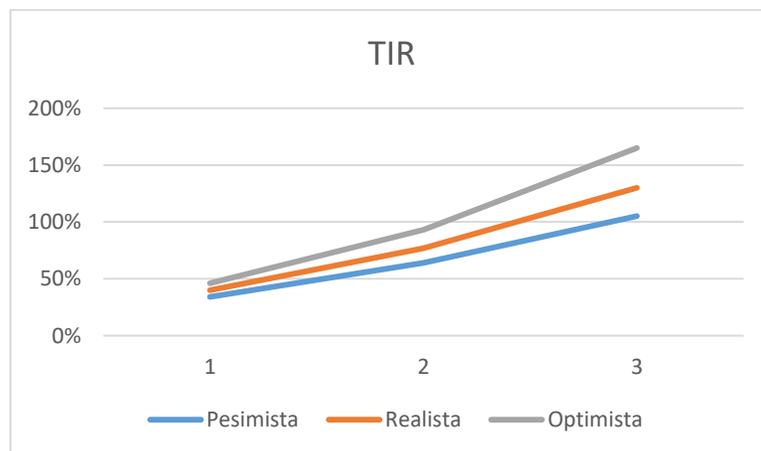


Ilustración 15 Grafico del TIR según Escenarios Pesimista, Realista, Optimista según variación de ingresos.

La variación en la participación de mercado, considerando que el mercado se compone por 16544 grupos familiares, por lo cual se refleja en los porcentajes.

Según eso se considera la variación de 1% por vez para evaluar el comportamiento de los indicadores como VAN y TIR.

| Participación de mercado | VAN             | TIR  |
|--------------------------|-----------------|------|
| 1%                       | \$ (10.932.816) | 6%   |
| 2%                       | \$ 117.748.707  | 118% |
| 3%                       | \$ 246.300.641  | 365% |

Tabla 33 Variación de la participación de mercado, y su impacto en los indicadores

Al aumentar la participación de mercado, se debe considerar que es probable que el local no pueda abarcar el consumo, y deba expandirse. Considerando el aumento de personal y de máquinas.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según el objetivo principal de este estudio se encuentra el poder evaluar técnica, económica y estratégicamente una pastelería con enfoque en las tres restricciones alimentarias analizadas que son diabetes, celíacos, e intolerantes a la lactosa.

Por lo que, del diagnóstico de mercado se obtuvo el análisis de clientes a través de dos encuestas realizadas, donde se pudo identificar que existe un mercado potencial de 382 millones de pesos mensual, considerando que existe un 20,8% de personas que padecen alguna restricción alimentaria.

Dentro de lo recopilado en las encuestas realizadas, se obtiene también que las preferencias de los clientes son principalmente Calidad, Sabor y Variedad de los productos, entendiendo por calidad, y esto obtenido por la segunda encuesta, que los productos sean confiables y no posean trazas.

De acuerdo con la segmentación realizada en el análisis de los clientes, y la evaluación de sus preferencias, se obtienen 3 segmentos AB-C1a, C1b, C2-C3. Esto fue cruzado con la información obtenida del análisis de los competidores, donde se evaluó como cubren los competidores a las preferencias de los segmentos, concluyendo que es un 79%.

Se observa también en los competidores que existen elementos que han sido incorporados post-pandemia, como por ejemplo lo relacionado al delivery, y asociación con App de delivery, como la utilización de las redes sociales para marketing.

Del análisis PEST se concluye, que existe un fomento empresarial de las Pymes, lo que genera que existan bajas barreras de entrada, y lo más destacable, y que ha aumentado en este periodo, es la utilización de las redes sociales, lo cual se indica que un 72% de la población se encuentra utilizando activamente estas, lo que es favorable y clave para el marketing digital que se requiere en este negocio.

Según la matriz de atractivo por segmento, se deriva que existen dos segmentos objetivos para la propuesta según su peso dentro del análisis. En este caso se consideró que son: *“Grupos familiares de los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b que alguien de su grupo padezca alguna restricción alimentaria. Que consuman productos de pastelería especializado para su restricción”*.

En la estrategia se define que es de diferenciación dirigida, debido a que es un segmento pequeño de mercado, y debe ser diferenciado debido a la especialización en el proceso de producción con respecto a la pastelería con enfoque en restricciones alimentarias.

El éxito de la estrategia depende la campaña de marketing digital y las alianzas con los socios claves que favorecen el incremento de clientes: Proveedores, community manager en redes sociales, nutricionista, como también la app de delivery. Es por esto que se consideró que el gasto en marketing es del 7% de los ingresos.

Según la estimación de los ingresos que se realizó, considerando una escalabilidad con respecto a fechas importantes en el año, y tomando en cuenta la promoción que se realizara a través del marketing digital, utilización de concursos, y participación activa en las redes sociales, permitiría alcanzar una participación mayor al 2% el último mes del primer año, teniendo en cuenta que se tendrían 450 clientes, lo cual es un 2,8% de participación de mercado, y para el año siguiente se espera mantener de manera anualizada ese 2%.

La evaluación económica concluye que este emprendimiento es rentable en un periodo de 5 años, obteniéndose un VAN >0 de \$101.031.469 y una TIR de 77%, la cual es superior a la tasa de descuento de 11,5%. Y la TIR es la que tiene mayor variabilidad en el análisis de sensibilidad, respecto a los ingresos, lo que indica que, a mayores ingresos, el retorno es más rápido.

Para la evaluación del análisis de sensibilidad con respecto a la participación de mercado, existe bastante variabilidad al generar un aumento o disminución en 1% de esta.

Según todo lo evaluado, las recomendaciones son que, si bien es un negocio rentable, donde existe un mercado potencial importante, y no están cubiertos en un 100% en la actualidad por los competidores, existen ventajas que pueden ser aprovechadas para lograr participación de mercado importante. Es clave el cómo se realiza el marketing, debido a que es un negocio nuevo, y dado que en estos momentos no se puede dar a conocer de manera tan fácil, debido a las restricciones de movimiento.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

1. Red Internacional de Autoridades en materia de Inocuidad de los Alimentos (INFOSAN) – 2006
2. Estudio del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos de la Universidad de Chile Informe mundial sobre la diabetes – Organización Mundial de la Salud - 2014
3. Informe mundial sobre la diabetes – Organización Mundial de la Salud - 2014
4. La intolerancia a la lactosa en el mundo - In Foodies - 2017
5. La intolerancia a la lactosa en el mundo - In Foodies - 2017 Encuesta nacional de salud 2009 – 2010 Celiacos en Chile – La enfermedad Fantasma – Magri Garmendia – 2013 Chile Saludable – Volumen V
6. Agenda Pais. 9 de cada 10 personas estan preocupadas por comer de manera saludable. 2019. [en línea] <<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2019/03/12/9-de-cada-10-personas-estan-preocupadas-por-comer-de-manera-saludable/>>
7. INE. Esperanza de vida. [en línea].<<https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definicionesestadisticas/poblacion/esperanza-de-vida>>
8. ECONOMIA Y NEGOCIOS. Consumo de pasteles libres de azucar aumenta 35% en un año. 2018. [en línea]. <<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=440926>>
9. Alimentación saludable la gran tendencia de consumo actual. <<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>>
10. Encuesta nacional de salud 2009 – 2010
11. <https://www.censo2017.cl/>
12. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html>
13. [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwiSP\\_uz2UIJ3sJoOmhy05z-SjuvbX4kUnNaYVe35UbVKadQ/viewform?vc=0&c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScwiSP_uz2UIJ3sJoOmhy05z-SjuvbX4kUnNaYVe35UbVKadQ/viewform?vc=0&c=0&w=1)

14. [https://docs.google.com/forms/d/17FBINqzJagamErl6Lv9T-I3U\\_a4JUx3exWn1IRdQQEI/edit?hl=ES#responses](https://docs.google.com/forms/d/17FBINqzJagamErl6Lv9T-I3U_a4JUx3exWn1IRdQQEI/edit?hl=ES#responses)
15. <https://chefandhotel.cl/pasteleria/chocolat-pasteleria>
16. <https://www.foodyas.com/CL/Antofagasta/116010802371247/Pasteler%C3%ADa-Dulce-y-Vida#hours>
17. [https://www.tripadvisor.cl/Restaurant\\_Review-g297394-d17326812-Reviews-Kenko\\_Teteria\\_Saludable-Antofagasta\\_Antofagasta\\_Region.html](https://www.tripadvisor.cl/Restaurant_Review-g297394-d17326812-Reviews-Kenko_Teteria_Saludable-Antofagasta_Antofagasta_Region.html)
18. <https://www.kenkomarket.cl/>
19. [https://horario-de-apertura.cl/0240023/Pasteleria\\_Masitas](https://horario-de-apertura.cl/0240023/Pasteleria_Masitas)
20. <https://www.customertrigger.com/covid-19-un-acelerador-en-el-uso-de-redes-sociales/>
21. <https://www.fundacionconvivir.cl/>
22. <https://nutrisacorp.com/chile/>
23. <https://www.extrufood.cl/>
24. <https://www.extrumol.cl/>
25. <https://www.disa.cl/>
26. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/10759-politicas-pequenas-medianas-empresas-chile>
27. <https://pyme.emol.com/17580/medidas-gobierno-apoyo-pymes/>
28. <https://www.odepa.gob.cl/decreto-supremo-n-977-de-1996-reglamento-sanitario-de-los-alimentos>
29. <http://www.ispch.cl/documento/18461>
30. <https://www.bcentral.cl/areas/estadisticas/imacec>
31. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/chile>
32. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/expectativas-para-el-pib-de-chile-2020-se-hunden-y-se-acercan-a-vision-mas-pesimista-del-fmi-de-45/BT67WIECORD2NON4SQTyrNSJ3Y/>
33. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/nueva-encuesta-uc-revela-que-a-mayo-casi-2-millones-de-personas-han-perdido-sus-trabajos-y-tasa-de-desempleo-finalmente-alcanza-los-dos-digitos/MCZSJAWI2JAPFMB3FEK3NHQ4DE/>

34. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/pobreza-en-chile-volvera-a-sobrepasar-los-dos-digitos-en-2020-por-efecto-del-coronavirus/RG324QGR55CFNI7MVUPNONHJSA/>
35. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/esperanza-vida/chile>
36. <https://ciperchile.cl/2019/10/27/el-reventon-social-en-chile-una-mirada-historica/>
37. <https://www.diarioantofagasta.cl/regional/antofagasta/107013/ine-cifra-de-extranjeros-en-la-region-de-antofagasta-alcanza-el-136>
38. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/1364417-330/opini%C3%B3n-cu%C3%A1l-es-el-rol-de-la-tecnolog%C3%ADa-en-tiempos-de-coronavirus>
39. <https://ellibero.cl/actualidad/coronavirus-la-estrategia-de-las-empresas-de-reparto-a-domicilio-para-evitar-contagios/>
40. <https://www.pymesyautonomos.com/marketing-y-comercial/covid-19-su-impacto-marketing-digital-pyme>
41. <https://portalempresarial.org/mercadeo/digital/marketing-digital-indispensable-en-tiempos-de-covid-19/>
42. <https://www.customertrigger.com/covid-19-un-acelerador-en-el-uso-de-redes-sociales/>
43. <https://blog.g4marketingonline.com/cu%C3%A1nto-deber%C3%ADas-invertir-en-marketing-en-2020>
44. <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/EMF/TASAS/excel.html>
45. [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)
46. <http://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-exigida-accionista-capm/>
47. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new\\_home\\_page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/new_home_page/datafile/ctryprem.html)  
<https://www.bcentral.cl/web/guest/-/estimacion-del-premio-por-riesgo-en-chi-1>

## 11. ANEXOS

### Anexo A: Encuesta

Análisis de mercado de pastelerías para personas con restricciones alimentarias ubicadas en Antofagasta, para un trabajo de tesis del Magister en Gestion de Empresas de la Universidad de Chile.

\*Obligatorio

1) ¿Padece usted o algún integrante de su grupo familiar una enfermedad que requiera restricción alimentaria? \*

No

Sí

2) Con respecto a la pregunta 1, si su respuesta fue SI ¿Cuál? \*

Intolerancia a la lactosa.

Intolerancia al gluten (celiaco)

Intolerancia a la azúcar (diabetes)

Alergia a algún otro alimento

Otros:

3) ¿Consume productos especializados para su restricción y/o alergia alimentaria? \*

Sí

No

4) Si su respuesta es SI, ¿Cuáles? Elija los 2 que más consume: \*

A) Tortas

B) Pasteles

C) Queques, muffins

D) Helado

E) Chocolate

F) Tartas, pie, kuchen

G) Galletas

5) ¿Usted compra los productos o los prepara en casa? \*

A) Compró

B) Preparo en casa

C) Ambas

6) ¿Si ud prepara sus productos en la casa, porque lo hace? Elija las 2 más influyentes en su decisión \*

A) Sabor

B) Facilidad

C) Productos confiables

D) No conozco un lugar que los prepare

E) Los lugares que conozco no me gustan

F) Ubicación lejana

G) No hay delivery para el sector en el que vivo

7) Si ud compra los productos, donde lo realiza, indique 1 o más lugares. \*

Tu respuesta

8) ¿Qué productos de pastelería especializados compras específicamente? \*

A) Tortas

B) Tartas, pie, kuchen

C) Queques, muffins, galletas

D) Chocolates

E) Helados

9) ¿Qué características consideras (4) más importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias? \*

A) Ubicación y accesibilidad

B) Precio Conveniente

C) Variedad

D) Calidad

E) Atención

F) Sabor

G) Oferta On-line

H) Decoración

I) Disponibilidad

J) Pago con debito/credito

K) Despacho a domicilio

10) ¿Qué características consideras (4) menos importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias? \*

A) Ubicación y accesibilidad

B) Precio Conveniente

C) Variedad

D) Calidad

E) Atención

F) Sabor

G) Oferta On-line

H) Decoración

I) Disponibilidad

J) Pago con debito/credito

K) Despacho a domicilio

11) ¿Conoces algunos de los siguientes lugares donde venden productos especializados para las restricciones alimentarias acá en Antofagasta? \*

A) Supermercados (línea de productos para personas con restricciones alimentarias)

B) Chocolat Pastelería (línea de productos ZERO)

C) Pastelería Dulce Arita

D) Pastelería Dulce y Vida

E) Kenko Teteria Saludable

F) Sano Remanso

12) Con respecto a los lugares que conoces ¿Cómo conociste ese lugar? \*

A) Recomendaciones

B) Instagram

C) Facebook

D) Televisión/Radio

E) Vive cerca

F) Pasa por el lugar

13) ¿En cuales ha comprado de los siguientes lugares donde venden productos especializados para las restricciones alimentarias? \*

Supermercados (línea de productos para personas con restricciones alimentarias)

Chocolat Pastelería  
Pastelería Dulce Arita  
Pastelería Dulce y Vida  
Kenko Teteria Saludable  
Sano Remanso  
Ninguno

14) Cuál de estos es su favorito: \*

Supermercados (línea de productos para personas con restricciones alimentarias)

Chocolat Pastelería  
Pastelería Dulce Arita  
Pastelería Dulce y Vida  
Kenko Teteria Saludable  
Sano Remanso  
Ninguno

15) En cuál de estos ha dejado de comprar: \*

Supermercados (línea de productos para personas con restricciones alimentarias)

Chocolat Pastelería  
Pastelería Dulce Arita  
Pastelería Dulce y Vida  
Kenko Teteria Saludable  
Sano Remanso  
Ninguno

16) Que le gustaría mejorar: \*

- A) Ubicación y accesibilidad
- B) Precio Conveniente
- C) Variedad
- D) Calidad
- E) Atención
- F) Sabor
- G) Oferta On-line
- H) Decoración
- I) Disponibilidad

J) Pago con debito/credito

K) Despacho a domicilio

17) Ud compra para llevar o consumir en local \*

A) Compro para llevar

B) Compro para consumir en local

18) ¿Cuándo consume en la casa pide que se los despachen o los va a comprar? \*

A) Me gusta ir al local a comprar

B) El delivery no llega a mi casa, así que tengo que ir a comprar

C) No existe delivery

D) Lo pido con despacho a domicilio

19) ¿Qué tan atractivo te resulta poder comprar en estos comercios descritos, con servicio de delivery? \*

A) Muy Poco atractivo

B) Poco atractivo

C) Me es indiferente

D) Atractivo

E) Muy atractivo

20) Utilizas aplicaciones de delivery ¿Cuáles? \*

A) Ubereats

B) Pedidos YA

C) Rappi

D) No uso

E) No se cómo usarlas

21) ¿Cuántas veces al mes consumes productos de pastelería especializados en su restricción alimenticia? \*

A) 1 vez

B) 2 veces

C) 3 veces

D) 4 o más veces

E) Rara vez

Nunca

22) Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuánto gasta en promedio en al mes cada compra de este tipo de productos? \*

- A) Menos de \$20.000
- B) \$20.001 a \$40.000
- C) \$40.001 a \$60.000
- D) \$60.001 a \$80.000
- E) más de \$80.000

23) ¿Qué te parece la idea de tener una pastelería especializada en restricciones alimentarias, que pueda ofrecer pasteles y tortas aptas para todos, e igualmente ricas de sabor? (Ubicada en el sector Sur de Antofagasta, con despacho a domicilio y opción para llevar) \*

- A) Muy Poco atractivo
- B) Poco atractivo
- C) Me es indiferente
- D) Atractivo
- E) Muy atractivo

Edad \*

- A) Menor de 18 años
- B) 19 a 30 años
- C) 31 a 50 años
- D) Mayor de 51 años

25) Cuantas personas componen tu grupo familiar \*

- A) 2 personas
- B) 3 personas
- C) 4 personas
- D) Más de 4 personas
- E) Solo yo

26) Si tu o alguien de los que componen el grupo familiar tiene alguna restriccion, los demas se suman a comer cosas especializadas, o solo come la persona que tiene la restriccion \*

Todos comemos

Solo la persona que tiene la restriccion

27) Renta promedio - Nivel de Ingresos del grupo familiar \*

- A) 0 a \$500.000
- B) \$500.001 a \$1.500.000
- C) \$1.500.001 a \$2.500.000
- D) Más de \$ 2.500.000

27) En qué zona de Antofagasta vive \*

- A) Sector Sur
- B) Sector Centro
- C) Sector Norte

Opción 1

1) ¿Padece usted o algún integrante de su grupo familiar una enfermedad que requiera restricción alimentaria? \*

No

Sí

2) Con respecto a la pregunta 1, si su respuesta fue SI ¿Cuál? \*

Intolerancia a la lactosa.

Intolerancia al gluten (celiaco)

Intolerancia a la azúcar (diabetes)

Alergia a algun otro alimento

Otros:

3) ¿Consume productos especializados para su restricción y/o alergia alimentaria ? \*

Sí

No

4) Si su respuesta es SI, ¿Cuáles? Elija los 2 que más consume: \*

- A) Tortas
- B) Pasteles
- C) Queques, muffins
- D) Helado
- E) Chocolate
- F) Tartas, pie, kuchen
- G) Galletas

5) ¿Usted compra los productos o los prepara en casa? \*

- A) Compro
- B) Preparo en casa
- C) Ambas

6) ¿Si ud prepara sus productos en la casa, porque lo hace? Elija las 2 mas influyentes en su decision \*

- A) Sabor
- B) Facilidad
- C) Productos confiables
- D) No conozco un lugar que los prepare
- E) Los lugares que conozco no me gustan
- F) Ubicación lejana
- G) No hay delivery para el sector en el que vivo

7) Si ud compra los productos, donde lo realiza, indique 1 o más lugares. \*

Tu respuesta

8) ¿Qué productos de pastelería especializados compras específicamente? \*

- A) Tortas
- B) Tartas, pie, kuchen
- C) Queques, muffins, galletas
- D) Chocolates
- E) Helados

9) ¿Qué características consideras (4) más importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias? \*

- A) Ubicación y accesibilidad
- B) Precio Conveniente
- C) Variedad
- D) Calidad
- E) Atención
- F) Sabor
- G) Oferta On-line
- H) Decoración

I) Disponibilidad

J) Pago con debito/credito

K) Despacho a domicilio

10) ¿Qué características consideras (4) menos importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias? \*

A) Ubicación y accesibilidad

B) Precio Conveniente

C) Variedad

D) Calidad

E) Atención

F) Sabor

G) Oferta On-line

H) Decoración

I) Disponibilidad

J) Pago con debito/credito

K) Despacho a domicilio

11) ¿Conoces algunos de los siguientes lugares donde venden productos especializados para las restricciones alimentarias acá en Antofagasta? \*

A) Supermercados (línea de productos para personas con restricciones alimentarias)

B) Chocolat Pastelería (línea de productos ZERO)

C) Pastelería Dulce Arita

D) Pastelería Dulce y Vida

E) Kenko Teteria Saludable

F) Sano Remanso

12) Con respecto a los lugares que conoces ¿Cómo conociste ese lugar? \*

A) Recomendaciones

B) Instagram

C) Facebook

D) Televisión/Radio

E) Vive cerca

F) Pasa por el lugar

13) ¿En cuales ha comprado de los siguientes lugares donde venden productos especializados para las restricciones alimentarias? \*

Supermercados (línea de productos para personas con restricciones alimentarias)

Chocolat Pastelería

Pastelería Dulce Arita

Pastelería Dulce y Vida

Kenko Teteria Saludable

Sano Remanso

Ninguno

14)Cuál de estos es su favorito: \*

Supermercados (línea de productos para personas con restricciones alimentarias)

Chocolat Pastelería

Pastelería Dulce Arita

Pastelería Dulce y Vida

Kenko Teteria Saludable

Sano Remanso

Ninguno

15) En cuál de estos ha dejado de comprar: \*

Supermercados (línea de productos para personas con restricciones alimentarias)

Chocolat Pastelería

Pastelería Dulce Arita

Pastelería Dulce y Vida

Kenko Teteria Saludable

Sano Remanso

Ninguno

16) Que le gustaría mejorar: \*

A) Ubicación y accesibilidad

B) Precio Conveniente

C) Variedad

D) Calidad

E) Atención

F) Sabor

G) Oferta On-line

H) Decoración

I) Disponibilidad

J) Pago con debito/crédito

K) Despacho a domicilio

17) Ud compra para llevar o consumir en local \*

A) Compro para llevar

B) Compro para consumir en local

18) ¿Cuándo consume en la casa pide que se los despachen o los va a comprar? \*

A) Me gusta ir al local a comprar

B) El delivery no llega a mi casa, así que tengo que ir a comprar

C) No existe delivery

D) Lo pido con despacho a domicilio

19) ¿Qué tan atractivo te resulta poder comprar en estos comercios descritos, con servicio de delivery? \*

A) Muy Poco atractivo

B) Poco atractivo

C) Me es indiferente

D) Atractivo

E) Muy atractivo

20) Utilizas aplicaciones de delivery ¿Cuáles? \*

A) Ubereats

B) Pedidos YA

C) Rappi

D) No uso

E) No se cómo usarlas

21) ¿Cuántas veces al mes consumes productos de pastelería especializados en su restricción alimenticia? \*

A) 1 vez

B) 2 veces

C) 3 veces

D) 4 o más veces

E) Rara vez

Nunca

22) Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuánto gasta en promedio en al mes cada compra de este tipo de productos? \*

A) Menos de \$20.000

B) \$20.001 a \$40.000

C) \$40.001 a \$60.000

D) \$60.001 a \$80.000

E) más de \$80.000

23) ¿Qué te parece la idea de tener una pastelería especializada en restricciones alimentarias, que pueda ofrecer pasteles y tortas aptas para todos, e igualmente ricas de sabor? (Ubicada en el sector Sur de Antofagasta, con despacho a domicilio y opción para llevar) \*

A) Muy Poco atractivo

B) Poco atractivo

C) Me es indiferente

D) Atractivo

E) Muy atractivo

Edad \*

A) Menor de 18 años

B) 19 a 30 años

C) 31 a 50 años

D) Mayor de 51 años

25) Cuantas personas componen tu grupo familiar \*

A) 2 personas

B) 3 personas

C) 4 personas

D) Más de 4 personas

E) Solo yo

26) Si tu o alguien de los que componen el grupo familiar tiene alguna restricción, los demás se suman a comer cosas especializadas, o solo come la persona que tiene la restricción \*

Todos comemos

Solo la persona que tiene la restricción

27) Renta promedio - Nivel de Ingresos del grupo familiar \*

A) 0 a \$500.000

B) \$500.001 a \$1.500.000

C) \$1.500.001 a \$2.500.000

D) Más de \$ 2.500.000

27) En qué zona de Antofagasta vive \*

A) Sector Sur

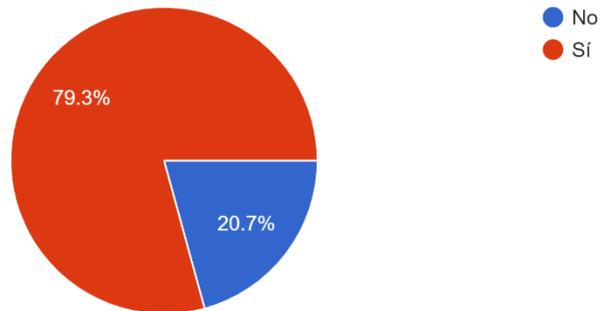
B) Sector Centro

C) Sector Norte

## Anexo B: Resultados Encuesta

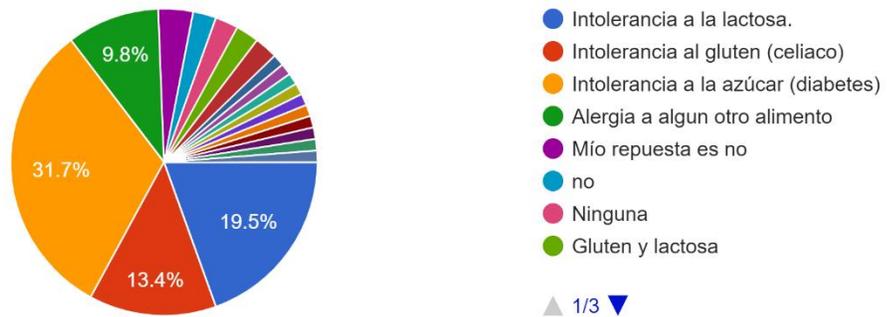
1) ¿Padece usted o algún integrante de su grupo familiar una enfermedad que requiera restricción alimentaria?

82 respuestas



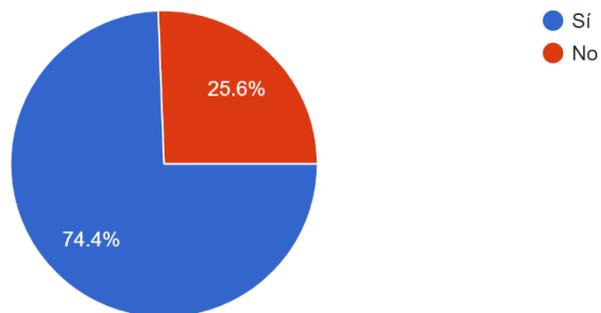
2) Con respecto a la pregunta 1, si su respuesta fue SI ¿Cuál?

82 respuestas



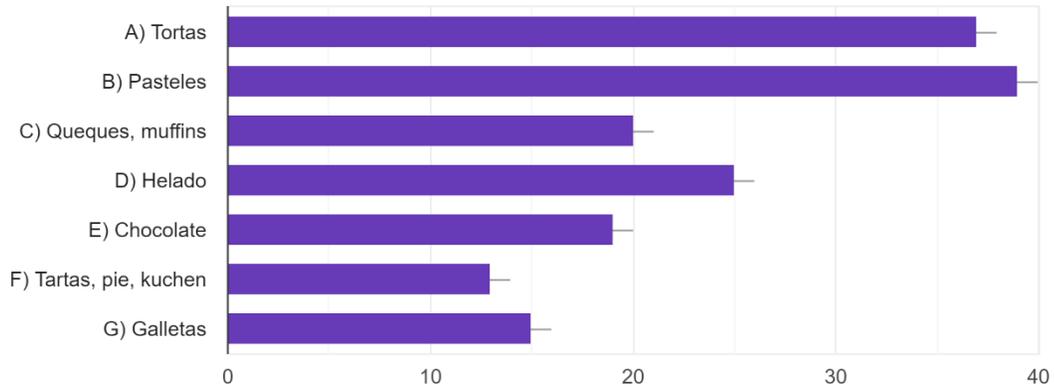
3) ¿Consume productos especializados para su restricción y/o alergia alimentaria ?

82 respuestas



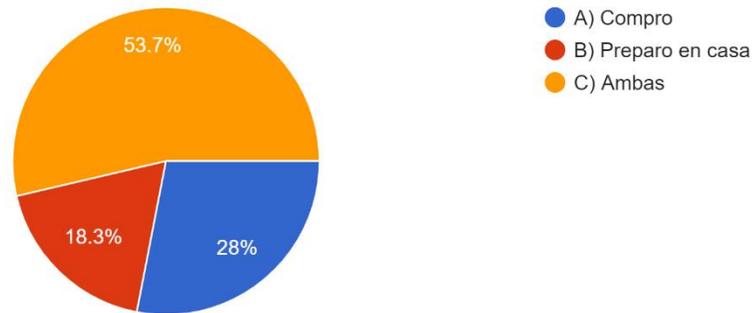
4) Si su respuesta es SI, ¿Cuáles? Elija los 2 que más consume:

82 respuestas



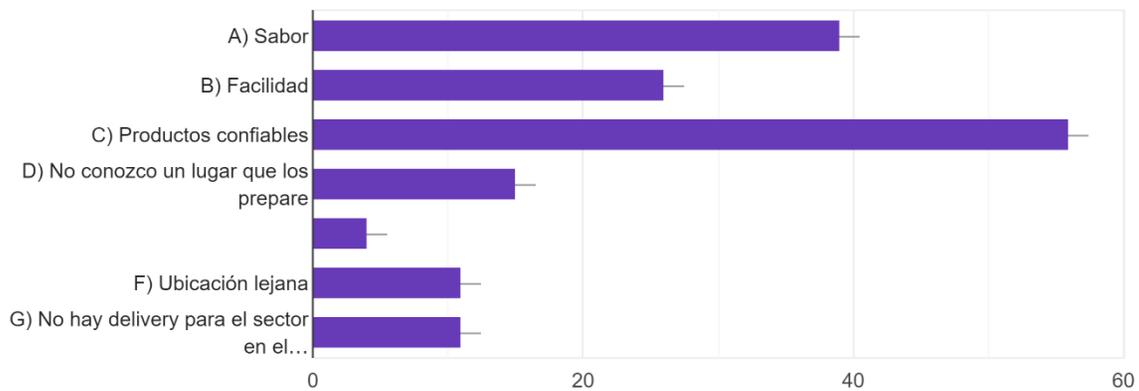
5) ¿Usted compra los productos o los prepara en casa?

82 respuestas



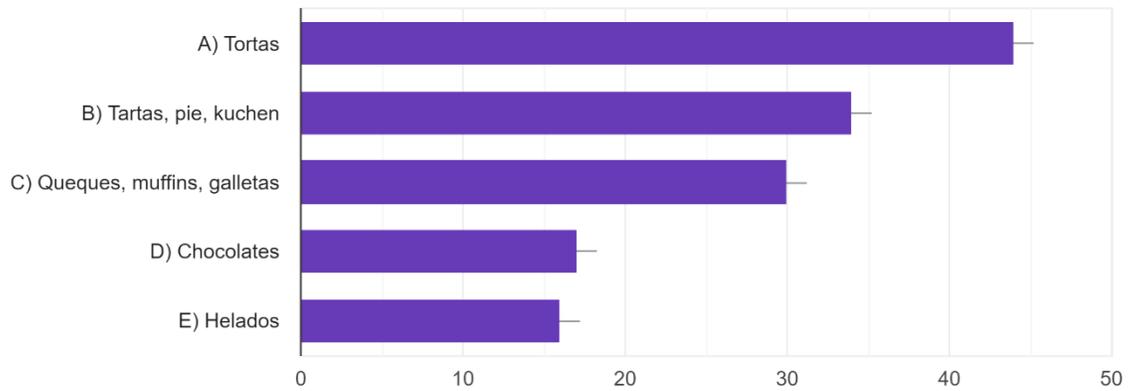
6) ¿Si ud prepara sus productos en la casa, porque lo hace? Elija las 2 mas influyentes en su decision

82 respuestas



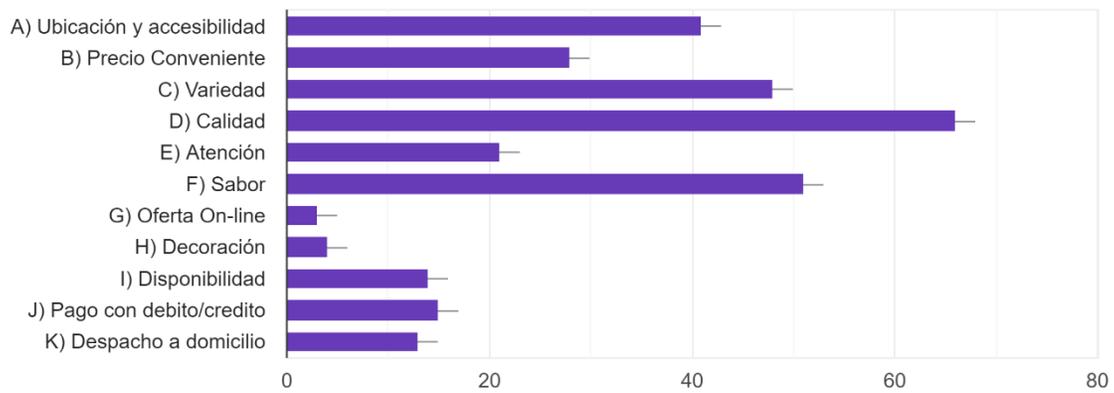
8) ¿Qué productos de pastelería especializados compras específicamente?

82 respuestas



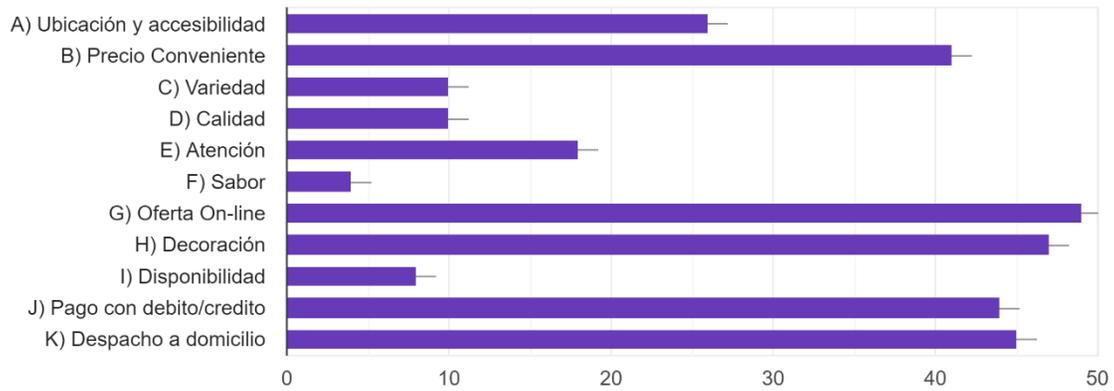
9) ¿Qué características consideras (4) más importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias?

82 respuestas



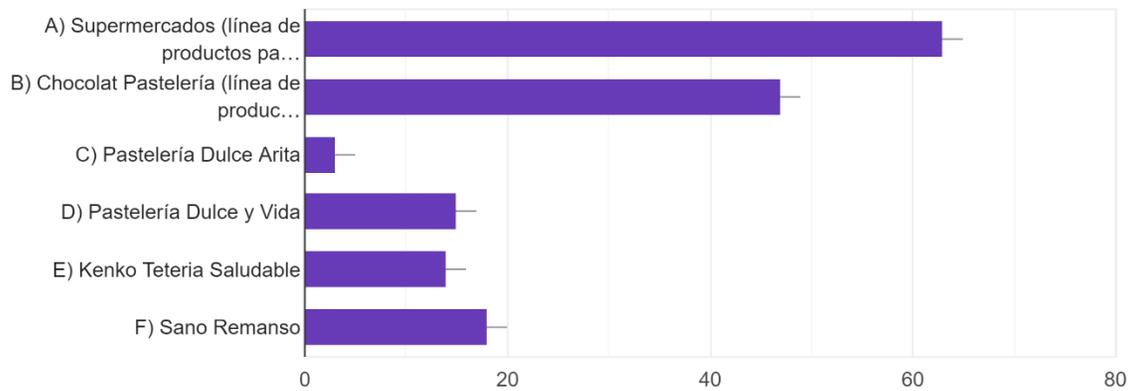
10) ¿Qué características consideras (4) menos importante a la hora de elegir dónde comprar sus productos de pastelería especializados en restricción alimenticias?

82&nbsp;respuestas



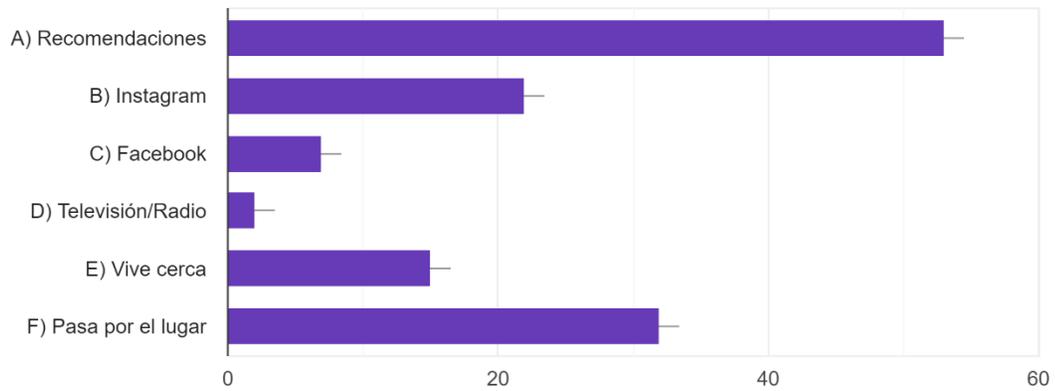
11) ¿Conoces algunos de los siguientes lugares donde venden productos especializados para las restricciones alimentarias acá en Antofagasta?

82&nbsp;respuestas



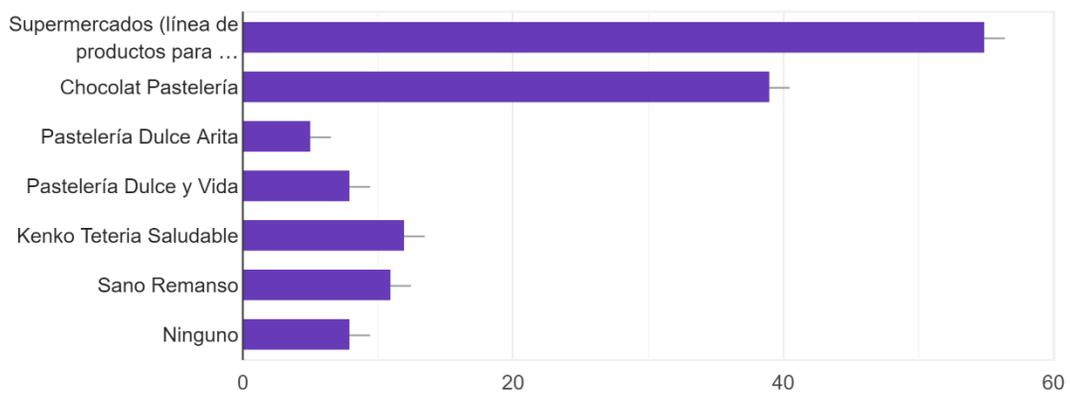
12) Con respecto a los lugares que conoces ¿Cómo conociste ese lugar?

82 respuestas



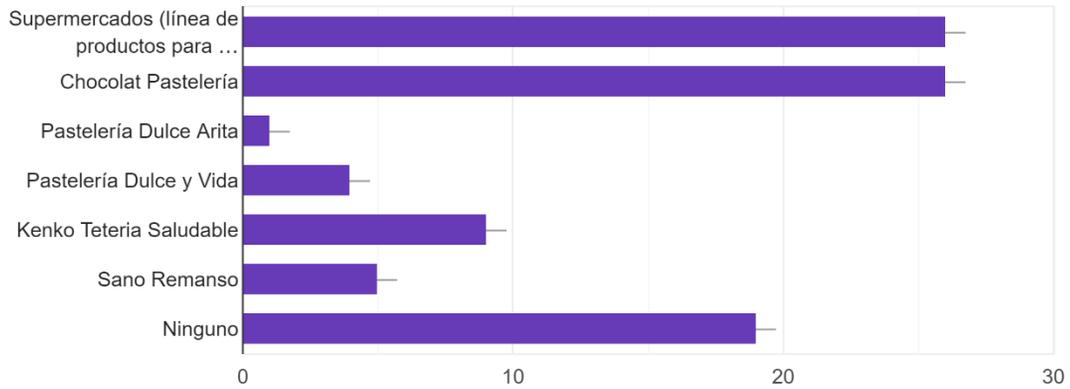
13) ¿En cuales ha comprado de los siguientes lugares donde venden productos especializados para las restricciones alimentarias?

82 respuestas



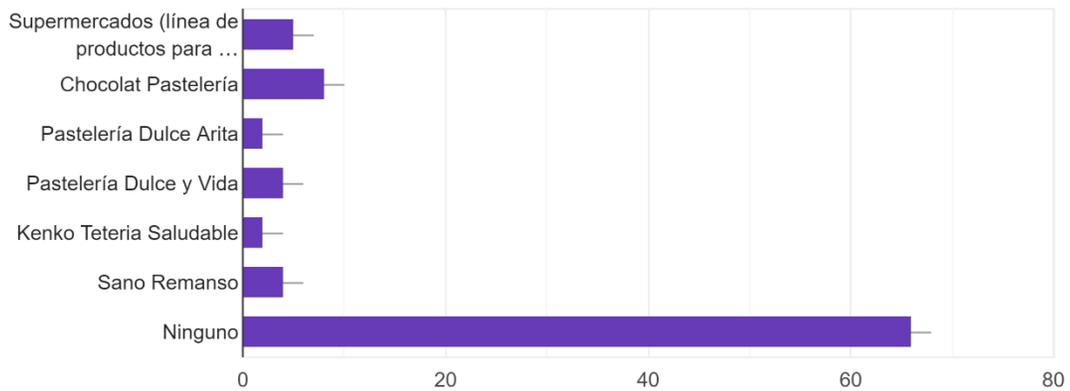
14) Cuál de estos es su favorito:

82 respuestas



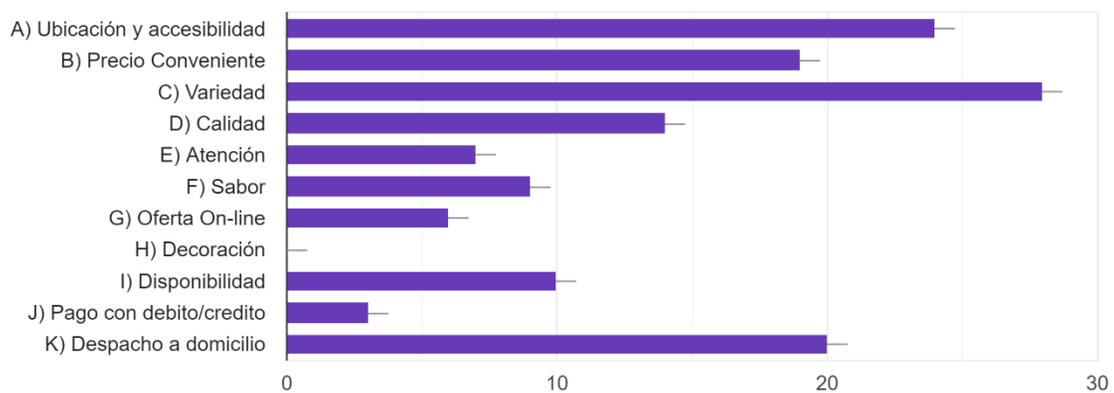
15) En cuál de estos ha dejado de comprar:

82 respuestas



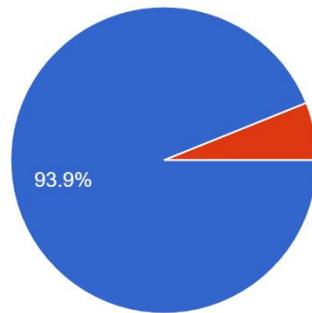
16) Que le gustaría mejorar:

82 respuestas



17) Ud compra para llevar o consumir en local

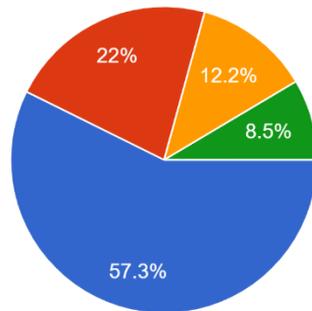
82 respuestas



- A) Compro para llevar
- B) Compro para consumir en local

18) ¿Cuándo consume en la casa pide que se los despachen o los va a comprar?

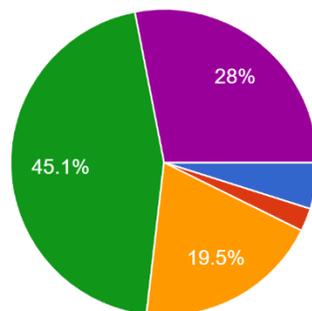
82 respuestas



- A) Me gusta ir al local a comprar
- B) El delivery no llega a mi casa, así que tengo que ir a comprar
- C) No existe delivery
- D) Lo pido con despacho a domicilio

19) ¿Qué tan atractivo te resulta poder comprar en estos comercios descritos, con servicio de delivery?

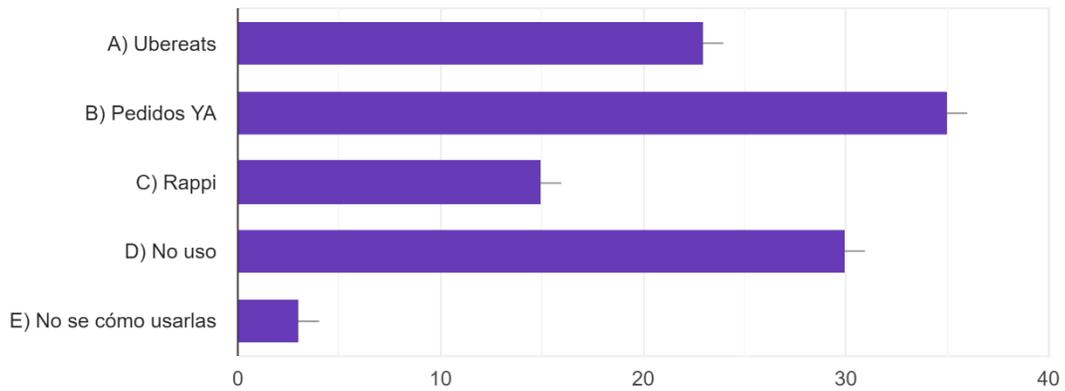
82 respuestas



- A) Muy Poco atractivo
- B) Poco atractivo
- C) Me es indiferente
- D) Atractivo
- E) Muy atractivo

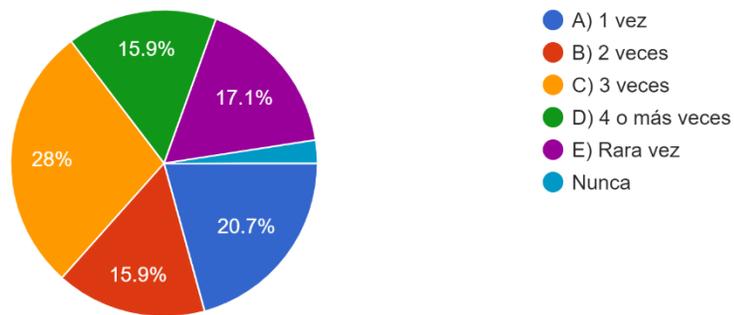
20) Utilizas aplicaciones de delivery ¿Cuáles?

82 respuestas



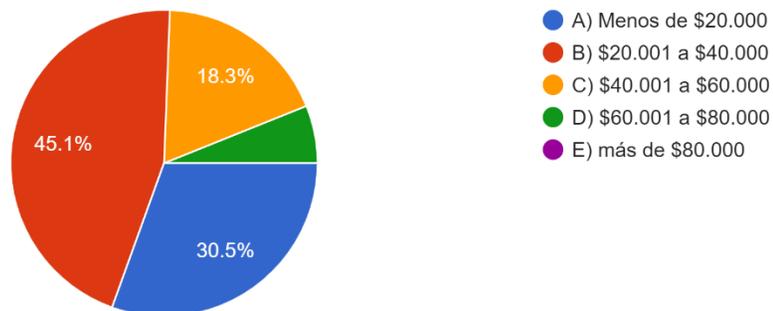
21) ¿Cuántas veces al mes consumes productos de pastelería especializados en su restricción alimenticia?

82 respuestas

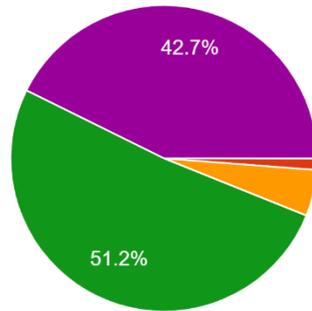


22) Con respecto a la pregunta anterior ¿Cuánto gasta en promedio en al mes cada compra de este tipo de productos?

82 respuestas



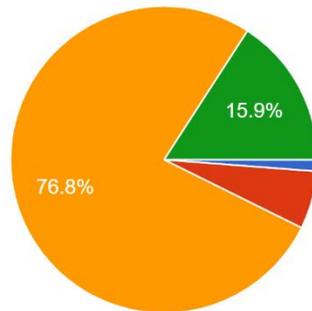
23) ¿Qué te parece la idea de tener una pastelería especializada en restricciones alimentarias, que pueda ofrecer pasteles y tortas aptas para todos, e...a, con despacho a domicilio y opción para llevar)  
 82&nbsp;respuestas



- A) Muy Poco atractivo
- B) Poco atractivo
- C) Me es indiferente
- D) Atractivo
- E) Muy atractivo

Edad

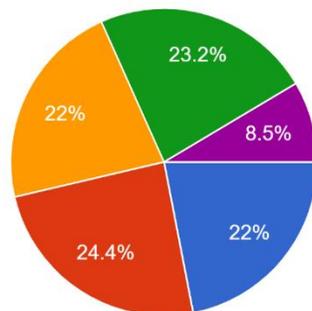
82&nbsp;respuestas



- A) Menor de 18 años
- B) 19 a 30 años
- C) 31 a 50 años
- D) Mayor de 51 años

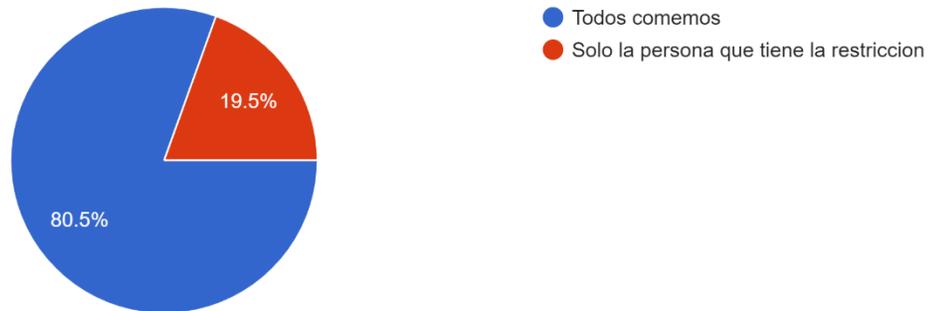
25) Cuantas personas componen tu grupo familiar

82&nbsp;respuestas

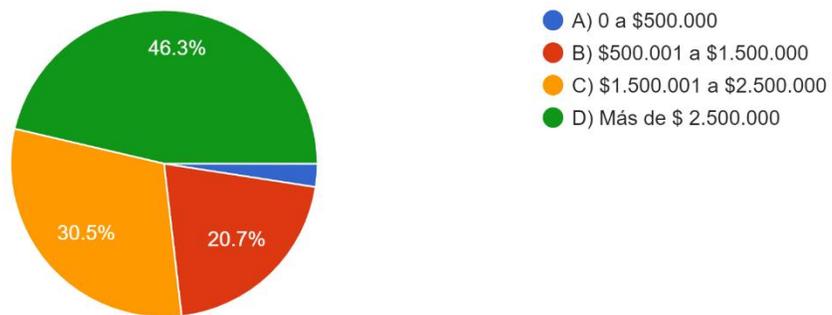


- A) 2 personas
- B) 3 personas
- C) 4 personas
- D) Más de 4 personas
- E) Solo yo

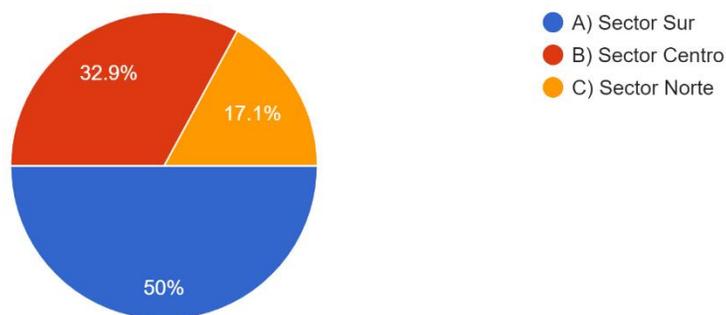
26) Si tu o alguien de los que componen el grupo familiar tiene alguna restriccion, los demas se suman a comer cosas especializadas, o solo come la persona que tiene la restriccion  
82&nbsp;respuestas



27) Renta promedio - Nivel de Ingresos del grupo familiar  
82&nbsp;respuestas



27) En qué zona de Antofagasta vive  
82&nbsp;respuestas



## Anexo C: Listado precios por porción de los competidores

| <b>Chocolat Pasteleria</b>     |                 |
|--------------------------------|-----------------|
| Tarta Choco Manjar             | \$ 3.500        |
| Cheesecake                     | \$ 3.500        |
| Galleton Almendra platano      | \$ 2.200        |
| Torta Daniella                 | \$ 3.800        |
| Queque zanahoria               | \$ 2.500        |
| Snickers                       | \$ 2.200        |
| Torta Florencia                | \$ 3.800        |
|                                | <b>\$ 3.071</b> |
|                                |                 |
| <b>Kenko</b>                   |                 |
| Tartaleta de frutos rojos      | \$ 3.200        |
| Mix galletas sin gluten        | \$ 3.800        |
| 3 cocadas de dátils            | \$ 2.200        |
| Brownie vegano                 | \$ 3.200        |
|                                | <b>\$ 3.100</b> |
|                                |                 |
| <b>Pasteleria Dulce y Vida</b> |                 |
| Torta bizcocho simple          | \$ 2.700        |
| Torta mayor elaboracion        | \$ 3.200        |
| Torta hoja manjar nuez         | \$ 3.700        |
| Brazo de reina                 | \$ 2.500        |
| Pie de limon                   | \$ 2.500        |
| Tarta frutos rojos             | \$ 2.500        |
| Mix galletas                   | \$ 4.000        |
|                                | <b>\$ 3.014</b> |
|                                |                 |
|                                |                 |
| <b>Pasteleria Masitas</b>      |                 |
| Tableta chocolate vegano       | \$ 2.000        |
| Queque manzana                 | \$ 1.000        |
|                                | <b>\$ 1.500</b> |
|                                |                 |

## Anexo D: Valores de referencia para el calculo de m<sup>2</sup> para el arriendo.



Locales en Arriendo

**Avenida Balmaceda, Centro De Antofagasta**

**UF 89,08**  
\$ 2.548.774

📏 200 m<sup>2</sup> totales

🚿 2 baños



Locales en Arriendo

**Sector Sur, Coquimbo Con Esmeralda, Avenida Brasil. Uso Comercial.,**

**\$1.800.000**

📏 160 m<sup>2</sup> totales



Locales en Arriendo

**Capitán Carlos Condell 2587, Centro De Antofagasta**

**UF 150**  
\$ 4.300.386

📏 112 m<sup>2</sup> totales

🚿 2 baños

## Anexo E: Detalle de equipamiento.

| Activos                       | Cantidad | Precio       | Total        | Depreciacion Años | Año 1         | Año 2         | Año 3         | Año 4         | Año 5          | Año 6         | Año 7         | Año 8         | Año 9         | Total        |
|-------------------------------|----------|--------------|--------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Mesas de trabajo              | 4        | \$ 149.990   | \$ 599.960   | 7                 | \$ 85.709     | \$ 85.709     | \$ 85.709     | \$ 85.709     | \$ 85.709      | \$ 85.709     | \$ 85.709     | \$ 85.709     | \$ 85.709     | \$ 599.960   |
| Anasadoras                    | 2        | \$ 598.999   | \$ 1.197.998 | 3                 | \$ 399.333    | \$ 399.332,67 | \$ 399.332,67 |               |                |               |               |               |               | \$ 1.197.998 |
| Rejillas de enfriamiento      | 4        | \$ 178.990   | \$ 715.960   | 8                 | \$ 89.495     | \$ 89.495     | \$ 89.495     | \$ 89.495     | \$ 89.495      | \$ 89.495     | \$ 89.495     | \$ 89.495     | \$ 89.495     | \$ 715.960   |
| Batidora electricas           | 2        | \$ 291.300   | \$ 582.600   | 3                 | \$ 194.200    | \$ 194.200    | \$ 194.200    |               |                |               |               |               |               | \$ 582.600   |
| Refractarias                  | 20       | \$ 24.950    | \$ 499.000   | 3                 | \$ 166.333,33 | \$ 166.333,33 | \$ 166.333,33 |               |                |               |               |               |               | \$ 499.000   |
| Balanza                       | 3        | \$ 6.950     | \$ 20.970    | 9                 | \$ 2.330      | \$ 2.330      | \$ 2.330      | \$ 2.330      | \$ 2.330       | \$ 2.330      | \$ 2.330      | \$ 2.330      | \$ 2.330      | \$ 20.970    |
| Procesador de Alimentos       | 2        | \$ 21.990    | \$ 43.980    | 3                 | \$ 14.660     | \$ 14.660     | \$ 14.660     |               |                |               |               |               |               | \$ 43.980    |
| Rodillos                      | 6        | \$ 2.000     | \$ 12.000    | 3                 | \$ 4.000      | \$ 4.000      | \$ 4.000      |               |                |               |               |               |               | \$ 12.000    |
| Mangas pasteleras             | 6        | \$ 3.990     | \$ 23.940    | 3                 | \$ 7.980      | \$ 7.980      | \$ 7.980      |               |                |               |               |               |               | \$ 23.940    |
| Batidor manual                | 12       | \$ 990       | \$ 11.880    | 3                 | \$ 3.960      | \$ 3.960      | \$ 3.960      |               |                |               |               |               |               | \$ 11.880    |
| Brocha de silicona            | 12       | \$ 4.990     | \$ 59.880    | 3                 | \$ 19.960     | \$ 19.960     | \$ 19.960     |               |                |               |               |               |               | \$ 59.880    |
| Espatulas de siliconas        | 12       | \$ 2.990     | \$ 35.880    | 3                 | \$ 11.960     | \$ 11.960     | \$ 11.960     |               |                |               |               |               |               | \$ 35.880    |
| Cocina (quemadores)           | 1        | \$ 139.000   | \$ 139.000   | 9                 | \$ 15.444,44  | \$ 15.444,44  | \$ 15.444,44  | \$ 15.444,44  | \$ 15.444,44   | \$ 15.444,44  | \$ 15.444,44  | \$ 15.444,44  | \$ 15.444,44  | \$ 139.000   |
| Refrigerador                  | 2        | \$ 229.990   | \$ 459.980   | 9                 | \$ 51.108,89  | \$ 51.108,89  | \$ 51.108,89  | \$ 51.108,89  | \$ 51.108,89   | \$ 51.108,89  | \$ 51.108,89  | \$ 51.108,89  | \$ 51.108,89  | \$ 459.980   |
| Licuadaora                    | 2        | \$ 89.700    | \$ 179.400   | 3                 | \$ 59.800     | \$ 59.800     | \$ 59.800     |               |                |               |               |               |               | \$ 179.400   |
| Horno                         | 2        | \$ 517.000   | \$ 1.034.000 | 9                 | \$ 114.888,89 | \$ 114.888,89 | \$ 114.888,89 | \$ 114.888,89 | \$ 114.888,89  | \$ 114.888,89 | \$ 114.888,89 | \$ 114.888,89 | \$ 114.888,89 | \$ 1.034.000 |
| Espatulas pasteleras          | 12       | \$ 5.990     | \$ 71.880    | 3                 | \$ 23.960     | \$ 23.960     | \$ 23.960     |               |                |               |               |               |               | \$ 71.880    |
| Ollas 15 lt                   | 5        | \$ 19.040    | \$ 95.200    | 3                 | \$ 31.733,33  | \$ 31.733,33  | \$ 31.733,33  |               |                |               |               |               |               | \$ 95.200    |
| Ollas 5 lt                    | 5        | \$ 15.990    | \$ 79.950    | 3                 | \$ 26.650     | \$ 26.650     | \$ 26.650     |               |                |               |               |               |               | \$ 79.950    |
| Ollas 3 lt                    | 5        | \$ 10.990    | \$ 54.950    | 3                 | \$ 18.316,67  | \$ 18.316,67  | \$ 18.316,67  |               |                |               |               |               |               | \$ 54.950    |
| Moldes para torta 15 personas | 30       | \$ 4.490     | \$ 134.700   | 3                 | \$ 44.900     | \$ 44.900     | \$ 44.900     |               |                |               |               |               |               | \$ 134.700   |
| Moldes para torta 30 personas | 30       | \$ 6.500     | \$ 195.000   | 3                 | \$ 65.000     | \$ 65.000     | \$ 65.000     |               |                |               |               |               |               | \$ 195.000   |
| Canastas de mimbre            | 20       | \$ 14.500    | \$ 290.000   | 3                 | \$ 96.666,67  | \$ 96.666,67  | \$ 96.666,67  |               |                |               |               |               |               | \$ 290.000   |
| Repisa mural                  | 2        | \$ 34.990    | \$ 69.980    | 7                 | \$ 9.997,14   | \$ 9.997,14   | \$ 9.997,14   | \$ 9.997,14   | \$ 9.997,14    | \$ 9.997,14   | \$ 9.997,14   | \$ 9.997,14   | \$ 9.997,14   | \$ 69.980    |
| Vitrina Refrigerada           | 2        | \$ 269.990   | \$ 539.980   | 9                 | \$ 59.997,78  | \$ 59.997,78  | \$ 59.997,78  | \$ 59.997,78  | \$ 59.997,78   | \$ 59.997,78  | \$ 59.997,78  | \$ 59.997,78  | \$ 59.997,78  | \$ 539.980   |
| Impresora                     | 1        | \$ 59.990    | \$ 59.990    | 6                 | \$ 9.998,33   | \$ 9.998,33   | \$ 9.998,33   | \$ 9.998,33   | \$ 9.998,33    | \$ 9.998,33   | \$ 9.998,33   | \$ 9.998,33   | \$ 9.998,33   | \$ 59.990    |
| Computador                    | 1        | \$ 300.000   | \$ 300.000   | 6                 | \$ 50.000     | \$ 50.000     | \$ 50.000     | \$ 50.000     | \$ 50.000      | \$ 50.000     | \$ 50.000     | \$ 50.000     | \$ 50.000     | \$ 300.000   |
| Caja registradora             | 1        | \$ 219.000   | \$ 219.000   | 6                 | \$ 36.500     | \$ 36.500     | \$ 36.500     | \$ 36.500     | \$ 36.500      | \$ 36.500     | \$ 36.500     | \$ 36.500     | \$ 36.500     | \$ 219.000   |
|                               |          |              | \$ 7.727.058 |                   | \$ 1.714.882  | \$ 1.714.882  | \$ 1.714.882  | \$ 1.714.882  | \$ 1.714.882   | \$ 1.714.882  | \$ 1.714.882  | \$ 1.714.882  | \$ 1.714.882  | \$ 7.727.058 |
| Valor libro                   |          | \$ 6.012.176 |              |                   |               |               |               |               | Valor Residual | \$ 525.469    | \$ 428.971    | \$ 333.265    | \$ 243.770    | \$ 1.531.475 |

## Anexo F: Respaldo cálculo de préstamo

| Meses | Deuda Inicial | Pago de Intereses | Pago a Capital | Cuota Mensual a Pagar |
|-------|---------------|-------------------|----------------|-----------------------|
| 1     | \$13.547.655  | \$134.122         | \$502.854      | \$636.976             |
| 2     | \$13.044.801  | \$129.144         | \$507.833      | \$636.976             |
| 3     | \$12.536.968  | \$124.116         | \$512.860      | \$636.976             |
| 4     | \$12.024.108  | \$119.039         | \$517.938      | \$636.976             |
| 5     | \$11.506.170  | \$113.911         | \$523.065      | \$636.976             |
| 6     | \$10.983.105  | \$108.733         | \$528.243      | \$636.976             |
| 7     | \$10.454.861  | \$103.503         | \$533.473      | \$636.976             |
| 8     | \$9.921.388   | \$98.222          | \$538.754      | \$636.976             |
| 9     | \$9.382.634   | \$92.888          | \$544.088      | \$636.976             |
| 10    | \$8.838.546   | \$87.502          | \$549.475      | \$636.976             |
| 11    | \$8.289.071   | \$82.062          | \$554.914      | \$636.976             |
| 12    | \$7.734.157   | \$76.568          | \$560.408      | \$636.976             |
| 13    | \$7.173.749   | \$71.020          | \$565.956      | \$636.976             |
| 14    | \$6.607.792   | \$65.417          | \$571.559      | \$636.976             |
| 15    | \$6.036.233   | \$59.759          | \$577.218      | \$636.976             |
| 16    | \$5.459.016   | \$54.044          | \$582.932      | \$636.976             |
| 17    | \$4.876.084   | \$48.273          | \$588.703      | \$636.976             |
| 18    | \$4.287.381   | \$42.445          | \$594.531      | \$636.976             |
| 19    | \$3.692.850   | \$36.559          | \$600.417      | \$636.976             |
| 20    | \$3.092.433   | \$30.615          | \$606.361      | \$636.976             |
| 21    | \$2.486.071   | \$24.612          | \$612.364      | \$636.976             |
| 22    | \$1.873.707   | \$18.550          | \$618.427      | \$636.976             |
| 23    | \$1.255.281   | \$12.427          | \$624.549      | \$636.976             |
| 24    | \$630.732     | \$6.244           | \$630.732      | \$636.976             |

### Créditos para Pequeña Empresa

| Tasas de Interés Nominales (%)    |                          |                                  |
|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
|                                   | Menor o igual a 12 meses | Mayor a 12 meses hasta 240 meses |
| Rango de Montos por Operación     | Tasa Mensual             | Tasa Mensual                     |
| Menor o igual UF 5.000            | 0,96%                    | 0,99%                            |
| Mayor UF 5.000                    | 0,52%                    | 0,54%                            |
| Tasas de Interés Reajustables (%) |                          |                                  |
|                                   | Menor o igual a 12 meses | Mayor a 12 meses hasta 240 meses |
| Rango de Montos por Operación     | Tasa Anual               | Tasa Anual                       |
| Menor o igual UF 5.000            | 3,78%                    | 5,00%                            |
| Mayor UF 5.000                    | 3,70%                    | 4,80%                            |

## Anexo G: Flujo de caja con capital propio

| PERIODOS                            | Año 0                  | Año 1                  | Año 2                  | Año 3                 | Año 4                 | Año 5                 |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cantidad de clientes (ventas)       |                        | \$ 3.034               | \$ 3.971               | \$ 4.170              | \$ 4.378              | \$ 4.597              |
| Precio Ticket por cliente mensual   |                        | 31.389                 | 32.268                 | 33.171                | 34.100                | 35.055                |
| <b>Ingresos totales</b>             |                        | <b>\$ 95.234.226</b>   | <b>\$ 128.135.799</b>  | <b>\$ 138.309.782</b> | <b>\$ 149.291.578</b> | <b>\$ 161.145.330</b> |
| Costo productos y servicios         |                        | \$ (33.331.979)        | \$ (44.847.530)        | \$ (48.408.424)       | \$ (52.252.052)       | \$ (56.400.865)       |
| Servicios (energía, agua)           |                        | \$ (22.380.000)        | \$ (22.820.886)        | \$ (23.270.457)       | \$ (23.728.885)       | \$ (24.196.345)       |
| <b>Margen Bruto</b>                 |                        | <b>\$ 39.522.247</b>   | <b>\$ 60.467.383</b>   | <b>\$ 66.630.901</b>  | <b>\$ 73.310.640</b>  | <b>\$ 80.548.120</b>  |
| Gasto General                       |                        | \$ (12.241.800)        | \$ (12.609.054)        | \$ (12.987.326)       | \$ (13.376.945)       | \$ (13.778.254)       |
| Remuneraciones                      |                        | \$ (31.446.000)        | \$ (32.389.380)        | \$ (33.361.061)       | \$ (34.361.893)       | \$ (35.392.750)       |
| Depreciación                        |                        | \$ (1.714.882)         | \$ (1.714.882)         | \$ (1.714.882)        | \$ (525.469)          | \$ (525.469)          |
| <b>Resultado Operacional</b>        |                        | <b>\$ (5.880.435)</b>  | <b>\$ 13.754.068</b>   | <b>\$ 18.567.632</b>  | <b>\$ 25.046.333</b>  | <b>\$ 30.851.647</b>  |
| <b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>     |                        | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>   |                        | <b>\$ (5.880.435)</b>  | <b>\$ 13.754.068</b>   | <b>\$ 18.567.632</b>  | <b>\$ 25.046.333</b>  | <b>\$ 30.851.647</b>  |
| Impuesto 27%                        |                        |                        | \$ (3.713.598)         | \$ (5.013.261)        | \$ (6.762.510)        | \$ (8.329.945)        |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b> |                        | <b>\$ (5.880.435)</b>  | <b>\$ 10.040.469</b>   | <b>\$ 13.554.371</b>  | <b>\$ 18.283.823</b>  | <b>\$ 22.521.702</b>  |
| Depreciacion                        |                        | \$ 1.714.882           | \$ 1.714.882           | \$ 1.714.882          | \$ 525.469            | \$ 525.469            |
| Perdidas del ejercicio anterior     |                        |                        |                        |                       |                       |                       |
| Ganancia/perdida de capital         |                        |                        |                        |                       |                       |                       |
| <b>FLUJO OPERACIONAL</b>            |                        | <b>\$ (4.165.553)</b>  | <b>\$ 11.755.351</b>   | <b>\$ 15.269.253</b>  | <b>\$ 18.809.292</b>  | <b>\$ 23.047.171</b>  |
| Inversion inicial                   | \$ (11.384.584)        |                        |                        |                       |                       |                       |
| IVA inversion                       | \$ (2.163.071)         | \$ 2.163.071           |                        |                       |                       |                       |
| Valor residual de los activos       |                        |                        |                        |                       |                       | \$ 127.274.288        |
| Capital de trabajo                  | \$ (9.857.145)         |                        |                        |                       |                       |                       |
| Recuperacion capital de trabajo     |                        |                        |                        |                       |                       | \$ 9.857.145          |
| Prestamos                           |                        |                        |                        |                       |                       |                       |
| Amortizaciones                      |                        |                        |                        |                       |                       |                       |
| <b>FLUJO DE CAPITALES</b>           | <b>\$ (23.404.800)</b> | <b>\$ 2.163.071</b>    | <b>\$ -</b>            | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           | <b>\$ 137.131.433</b> |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                | <b>\$ (23.404.800)</b> | <b>\$ (2.002.482)</b>  | <b>\$ 11.755.351</b>   | <b>\$ 15.269.253</b>  | <b>\$ 18.809.292</b>  | <b>\$ 160.178.604</b> |
| <b>FLUJO ACUMULADO</b>              | <b>\$ (23.404.800)</b> | <b>\$ (25.407.282)</b> | <b>\$ (13.651.931)</b> | <b>\$ 1.617.322</b>   | <b>\$ 20.426.614</b>  | <b>\$ 180.605.218</b> |

|     |                |
|-----|----------------|
| Van | \$ 100.385.394 |
| TIR | 63%            |