



# **“ALIA Disfruta Comiendo Libre”**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Pamela Barahona Munita  
Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

**Santiago, mayo 2020**

# Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	2
Tabla de Imágenes	4
Tabla de Tablas	5
Resumen Ejecutivo	6
I. Oportunidad de Negocio	7
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	8
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	10
IV. Plan de Marketing	11
V. Plan de Operaciones	13
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	13
5.2 Flujo de Operaciones	14
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	16
5.4 Dotación	17
VI. Equipo del Proyecto	21
6.1 Equipo Gestor	21
6.2 Estructura Organizacional	22
6.3 Incentivos y Compensaciones	23
VII. Plan Financiero	24
7.1 Supuestos Realizados	24
7.2 Estimación de Ingresos	24
7.3 Inversiones	25
7.4 Estado de Resultado	26
7.5 Estado de Flujo de Efectivo	26
7.6 Requerimiento de Capital de Trabajo	27
7.7 Balance	27
7.8 Tasa de Descuento del Proyecto	28
7.9 Evaluación Financiera del Proyecto	29
7.10 Análisis de Sensibilidad	31
VIII. Riesgos Críticos	32
IX. Propuesta Inversionista	33
X. Conclusiones	34

XI.	Anexos	35
XII.	Bibliografía	64
XIII.	Webgrafía	65

## **Tabla de Imágenes**

Imagen N°1: Lay Out de la Fábrica	13
Imagen N°2: Modelo de Negocio de ALIA	16
Imagen N°3: Carta Gantt del Desarrollo e Implementación	16
Imagen N°4: Organigrama de ALIA 2021	22
Imagen N°5: Organigrama de ALIA 2025	22
Imagen N°6: Propuesta al Inversionista en MM\$	33
Imagen N°7: Mapa con las Tiendas Saludables	50
Imagen N°8: Mapa con Supermercado Gluten Free Market	51
Imagen N°9: Motivos del Consumo Alimentos LDA	51
Imagen N°10: Comportamiento de Consumo	52
Imagen N°11: CANVAS de ALIA	52

## Tabla de Tablas

Tabla N°1: Estrategia de Crecimiento	12
Tabla N°2: Demanda de platos preparados	12
Tabla N°3: Equipamiento para Puesta en Marcha	17
Tabla N°4: Dotación Personal ALIA	18
Tabla N°5: Sueldos Dotación ALIA	23
Tabla N°6: Incentivos Dotación ALIA	23
Tabla N°7: Crecimiento del Mercado	25
Tabla N°8: Ventas en MM\$ por Producto	25
Tabla N°9: Estado de Resultado en MM\$	26
Tabla N°10: Capital de Trabajo año 2021 en MM\$	27
Tabla N°11: Balance en MM\$	28
Tabla N°12: Tasa de Costo de Capital	29
Tabla N°13: Tasa de Descuento del Proyecto	29
Tabla N°14: Tasa de Descuento del Proyecto a Largo Plazo (Perpetuidad)	29
Tabla N°15: Flujo Caja en MM\$	30
Tabla N°16: VAN en MM\$	30
Tabla N°17: Análisis Sensibilidad Cantidad Producida	31
Tabla N°18: Análisis Sensibilidad Costos de Materias Primas	31
Tabla N°19: Análisis de Riesgos Críticos	32
Tabla N°20: Ficha de Competidores Comida Preparada	50
Tabla N°21: Tiendas con Venta por Internet	51
Tabla N°22: Menú 1 y 2 de Platos Preparados	56
Tabla N°23: Menú 3 y 4 de Platos Preparados	56
Tabla N°24: Menú 5 de Platos Preparados	57
Tabla N°25: Ventas Mensuales en MM\$ por Producto para el año 2021	58
Tabla N°26: Costos Operacionales Fijos en MM\$ para el año 2021	58
Tabla N°27: Costos Operacionales Variables en MM\$ para el año 2021	59
Tabla N°28: Gastos de Administración y Ventas en MM\$ para el año 2021	59
Tabla N°29: Presupuesto de Marketing en MM\$ para el año 2021	60
Tabla N°30: Estado de Flujo Efectivo en MM\$	63

## Resumen Ejecutivo

En la Región Metropolitana hay 5,38MM personas diagnosticadas que padecen la enfermedad celiaca o son diabéticos o tienen una intolerancia a la lactosa o alergia infantil, quienes requieren tomar conciencia de los alimentos que consumen, ya que un alimento contaminado puede causar alergias, inflamaciones o incluso la muerte. La indicación médica para este grupo de personas es una alimentación libre de los alérgenos que causan el problema. En el país no existen productos libres de múltiples alérgenos, si no que sólo se focalizan en el gluten, lactosa y en el azúcar. Por lo tanto, existe una oportunidad de mercado y una necesidad insatisfecha.

La industria es atractiva porque existen tendencias de un mercado en que las personas se están preocupando de su alimentación y del medio ambiente. Por otro lado, las barreras de salida son bajas porque solo se requieren activos no especializados y las barreras de entrada son altas por el conocimiento que se necesita en este tipo de alimentos y las certificaciones que aseguran que los productos son libres de alérgenos.

**ALIA** fabrica, vende y distribuye productos certificados libres de los principales ocho alérgenos en la Región Metropolitana. El primer año se captará un total de 35.886 personas y los productos se ofrecerán en 19 tiendas saludables. El segundo año se ingresará a SMU Supermercado, donde se espera alcanzar una presencia del 8% de las salas de ventas. El cuarto año se realizarán suscripciones directas al consumidor final. En el quinto año se espera alcanzar una presencia del 44% de las salas de supermercado, el 81% de las tiendas saludables y llegar a 466 consumidores a través de suscripciones directas. La facturación corresponde a \$197,81MM el primer año y \$2.584,27MM el quinto año.

El proyecto necesita una inversión inicial de \$150,07MM y la evaluación es realizada a 5 años. Los resultados que entrega el proyecto es un VAN de \$1.811,86MM; una TIR de 85%; un Payback de 4 años y un Margen Operacional de 34%. Además, se necesita un Inversionista que aporte un capital inicial de \$201,00MM, a cambio del 50% de propiedad para el quinto año, fecha en que el valor equivalente de la empresa es de 4,94 veces su EBITDA. El proyecto entrega una TIR para el inversionista de 62%.

## I. Oportunidad de Negocio

En la Región Metropolitana hay 5.376.002 personas diagnosticadas que padecen la enfermedad celiaca o son diabéticos o tienen una intolerancia a la lactosa o alergia infantil, dato obtenido de la ENS (2010-2017) y Censo de Chile. Además, por cada persona diagnosticada hay más de diez sin diagnosticar. La indicación médica, en estos casos, es una alimentación libre de los alérgenos que causan el problema. Esto evidencia que hay personas y/o grupos familiares que deben tomar conciencia de los alimentos que consumen y evitar la contaminación cruzada de alimentos, ya que, las consecuencias pueden significar desde una alergia hasta la muerte de la persona.

En Chile no existen productos libres de múltiples alérgenos, si no que sólo se focalizan en el gluten, lactosa y en el azúcar. Por lo tanto, las personas deben aprender a comprar materias primas, cocinar y leer con atención las etiquetas.

Por lo tanto, existe una oportunidad de mercado<sup>1</sup> y una necesidad insatisfecha que se resume en cubrir un nuevo nicho de mercado que requiere de una alimentación especial libre de alérgenos. De esta forma, nace **ALIA** con una nueva categoría de productos libres de múltiples alérgenos, certificados, con cobertura en toda la Región Metropolitana (RM). La distribución será a través de intermediarios y en el cuarto año estará la opción de suscripción con venta directa al consumidor. El mayor valor agregado de **ALIA** es la certificación de todo su proceso productivo para ofrecer la mejor calidad y cadena “libre de” contaminación cruzada.

El objetivo de **ALIA** es tener una facturación de \$197,81MM el primer año y de \$2.584,27MM el último, con la entrada a grandes cadenas de supermercado y tiendas saludables.

---

<sup>1</sup> El detalle de la oportunidad de negocio se encuentra en el Plan de Negocios ALIA Disfruta Comiendo Libre Parte I.

## II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes<sup>2</sup>

**Análisis PESTEL<sup>3</sup>:** La industria tiene aspectos positivos como las tendencias mundiales y nacionales que muestran que las personas se preocupan por tener una alimentación saludable y por el medio ambiente. Existen también leyes a favor de las etiquetas transparentes que revelan el uso de alérgenos o riesgos de contaminación. Por último, hay nuevas tecnologías que permiten mantener la calidad de los alimentos, sin ser necesario el uso de preservantes.

**Análisis Porter para la Industria de Alimentos libre de Alérgenos<sup>4</sup>:** La industria es atractiva porque la rivalidad es medio-baja. La amenaza de proveedores es alta porque pueden aumentar el costo de las materias primas, lo que se puede mitigar con alianzas. El poder de negociación en clientes es medio por la exigencia de la contaminación cruzada. Sin embargo, como no hay mucha oferta el cliente es un tomador de precio de mercado. Las barreras de entrada son altas principalmente por la certificación libre de alérgenos.

**Competidores:** En la RM no existen alimentos y certificaciones que sean múltiples de alérgenos. Algunas tiendas saludables ofrecen productos libres de gluten o lactosa o azúcar. El formato del producto suele ser un plato fresco para servir en el local, materias primas o snack. La certificación más común que existe es para productos sin gluten. Por lo tanto, existe una oportunidad.

**Consumidores:** Corresponden a toda persona que necesite consumir este tipo de alimentos por los siguientes motivos<sup>5</sup>: tiene una alergia y/o intolerancia alimentaria y/o padece la enfermedad celíaca y/o por opción de estilo de vida saludable.

**Clientes:** Se define como un intermediario que ofrece los productos en sus puntos de ventas. Se analizan distintos canales<sup>6</sup> de distribución:

---

2 El detalle del Análisis de la Industria se encuentra en el Plan de Negocios ALIA Disfruta Comiendo Libre Parte I.

3 Ver desarrollo del análisis PESTEL en anexo N°4.

4 Ver desarrollo del Análisis Porter en anexo N°5.

5 Ver anexo N°8 con los resultados de la encuesta realizada a potenciales consumidores.

6 En el anexo N°7 se muestra el mapa y nombre de las tiendas saludables.



- Tiendas Saludables: Ubicadas en la Zona Oriente de RM. Venden productos con y sin gluten-lactosa, veganos, orgánicos, sin azúcar.
- Supermercado de comida especial ofrece snack, galletas, panes, materias primas y congelados sin gluten.
- Casinos: Aramark, Compass y Sodexo. Están expuestos a altas probabilidades de contaminación cruzada y manipulación de alimentos.
- Canal Tradicional (almacenes/minimarket): En la encuesta realizada al mercado objetivo no menciona el canal como un atractivo para ir a comprar los productos.
- Supermercados: Walmart, Cencosud, SMU y Tottus. Están agregando este tipo de productos a sus pasillos.
- Canal Horeca: Preocupados por la apariencia del producto y la experiencia del consumidor. Están expuestos a altas probabilidades de contaminación cruzada y manipulación de alimentos.
- Tiendas de Conveniencia: Copec, Shell, Petrobras, Oxxo, Maxi K, Big Jhon, entre otros. En una entrevista indican que no tienen interés por un nicho específico de mercado.

**Influenciador:** Debe ser celíaco o tener una alergia o intolerancia alimentaria, con el fin de que pueda hacer recomendaciones de los productos y compartir recetas. Esto es importante por el fuerte foco de marketing digital que se espera tener.

### III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor<sup>7</sup>

**ALIA** fabrica, vende y distribuye productos certificados libres de los principales ocho alérgenos<sup>8</sup> en la RM. La certificación entrega seguridad alimentaria porque respalda que todo el proceso productivo, desde la materia prima hasta el producto final, está libre de estos alérgenos y de contaminación cruzada. La forma de venta es a través de intermediarios (tiendas saludables y grandes cadenas de supermercado) y suscripción directa a consumidores.

**CANVAS<sup>9</sup>**: La propuesta de valor es ofrecer platos sellados al vacío certificados libres de ocho alérgenos. Las actividades claves corresponden a la producción de los platos, la comunicación digital, la capacitación a los empleados y la negociación con proveedores. Respecto a los recursos claves son la certificación y la mano de obra. Los costos más significativos corresponden a las materias primas y las remuneraciones.

**Análisis VRIO**: La ventaja competitiva es la certificación de los productos porque tiene valor para el consumidor, no es un elemento que tengan otras empresas y es difícil de imitar porque requiere exclusividad en este tipo de productos y una alta rigurosidad en los procedimientos de preparación. **ALIA** tiene las capacidades y está organizada para explotar este recurso.

**Análisis FODA Cuantitativo**: Las estrategias se focalizan en abarcar un nicho de mercado, asegurar la certificación de los productos, tener control de calidad de los productos, entregar seguridad a los consumidores, tener etiquetas detalladas de los componentes del producto y administrar alianzas con los proveedores de materias primas.

**Misión**: Contribuir a la nutrición y a la salud de las personas de la RM que padecen enfermedades, intolerancias y alergias alimentarias. Además de entregar seguridad de que los componentes del alimento están libres de contaminación cruzada, a través de la certificación.

---

<sup>7</sup> El detalle de la Empresa se encuentra en el Plan de Negocios ALIA Disfruta Comiendo Libre Parte I.

<sup>8</sup> Leche, huevo, maní, nueces, trigo, soja, pescado y mariscos.

<sup>9</sup> En el anexo N°9 se muestran los elementos secundarios del CANVAS.

**Visión:** Ser reconocida como la principal compañía que fabrica alimentos certificados libres de los ocho principales alérgenos a nivel nacional para el año 2025, por parte de los clientes, consumidores, empleados y proveedores.

## IV. Plan de Marketing<sup>10</sup>

### Objetivos:

- Lograr un reconocimiento de marca igual a 2% el primer año, 5% el segundo, 10% el tercero, 20% el cuarto y 30% el quinto año. Este será medido con encuestas mensuales.
- Duplicar los ingresos por venta el segundo y tercer año con la entrada a supermercado. Para los últimos dos años se espera un crecimiento sobre el 50% de las ventas.
- Lograr llegar a todas las comunas de la RM para el año 2024.

**Estrategia de Segmentación<sup>11</sup>:** Corresponde a estrategia de enfoque. El mercado corresponde a un B2C con relacionamiento B2B, ya que, a través de intermediarios, se ofrecen todos los productos a los consumidores finales. **ALIA** destaca por sobre sus competidores en el atributo de certificación y abastecimiento, ya que, cubre toda la RM y tiene la certificación de ocho alérgenos.

**Estrategia de Producto<sup>12</sup>:** El beneficio básico es disponibilizar alimentos libres de ocho alérgenos. El producto real son los platos preparados sellados al vacío que se venden en envases biodegradables, traen un etiquetado claro y se ofrece en tres formatos (menú individual, 5 menús con prepicado individual y menú familiar). El producto aumentado es la certificación, tener disponible un vendedor presencial, apoyo de un promotor en el primer mes de venta y pago de rappel, por concepto de producto deteriorado, fecha de vencimiento y exposición en góndola.

**Estrategia de Precio:** Corresponde a diferenciación. El consumidor está dispuesto a pagar un mayor valor dado que tiene una necesidad asociada a su salud y no cuenta con variedad en el mercado. Para determinar el precio, se realiza un análisis de mercado entre productos similares. El menú individual tiene un valor de \$4.295 (margen de 55%), el familiar un valor de

<sup>10</sup> El detalle del Plan de Marketing se encuentra en el Plan de Negocios ALIA Disfruta Comiendo Libre Parte I.

<sup>11</sup> El análisis de la Macrosegmentación de Mercado, Microsegmentación de Mercado y Microsegmentación de Cliente se puede ver en el detalle en anexo N° 10.

<sup>12</sup> En el anexo N°11 se encuentra el detalle de los menús de ALIA.

\$6.500 (margen de 32%) y 5 menús con prepicado individual un valor de \$16.473 (margen de 41%).

**Estrategia de Distribución:** La distribución es a través de intermediarios, específicamente tiendas saludables y grandes cadenas de supermercado. A partir del cuarto año se realizan suscripciones directas al consumidor final.

**Estrategia de Comunicación y Ventas:** Fuerte foco digital en página web propia, Instagram, Facebook y Campañas de Google Adwords.

**Estrategia de Crecimiento o Escalamiento:** Al quinto año se espera una presencia de un 44% en las salas de supermercado y un 81% en las Tiendas Saludables en la RM.

**Tabla N°1: Estrategia de Crecimiento**

Variable	2021	2022	2023	2024	2025
Tiendas Saludables	19	29	39	39	39
Salas Supermercado	0	8 SMU	14 SMU 7 Walmart	21 SMU 21 Walmart 20 Cencosud	30 SMU 40 Walmart 88 Cencosud
Menú	Individual Prepicado	Individual Prepicado Familiar	Individual Prepicado Familiar	Individual Prepicado Familiar	Individual Prepicado Familiar
Consumidores (suscripciones)	0	0	0	287	466
Ventas (\$MM)	197,81	472,33	836,79	1.615,17	2.584,27

Fuente: Elaboración propia.

**Estimación de la Demanda:** La demanda considera datos de la Encuesta Nacional de Salud, el Censo de Chile y la encuesta realizada al mercado objetivo. Se espera un crecimiento de consumidores de 2% el primer año y luego de 28% cada año por la entrada al canal supermercado. La frecuencia de consumo es de uno en el primer año y luego va aumentando en una unidad. El resumen de la demanda de platos preparados se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla N°2: Demanda de platos preparados**

	2021	2022	2023	2024	2025
Q compras	35.886	73.207	140.557	239.884	383.815

Fuente: Elaboración propia.

**Presupuesto de marketing**<sup>13</sup>: El total corresponde a \$176,26MM. En el primer año representa el 5% de las ventas, ya que se debe incurrir en la creación de la página web y el logo de la empresa, servicio que será pagado a una empresa externa. Luego se espera comenzar con la creación de la marca y el fuerte foco digital. Los siguientes cuatro años el presupuesto de marketing representa aproximadamente un 3% de las ventas.

## **V. Plan de Operaciones**

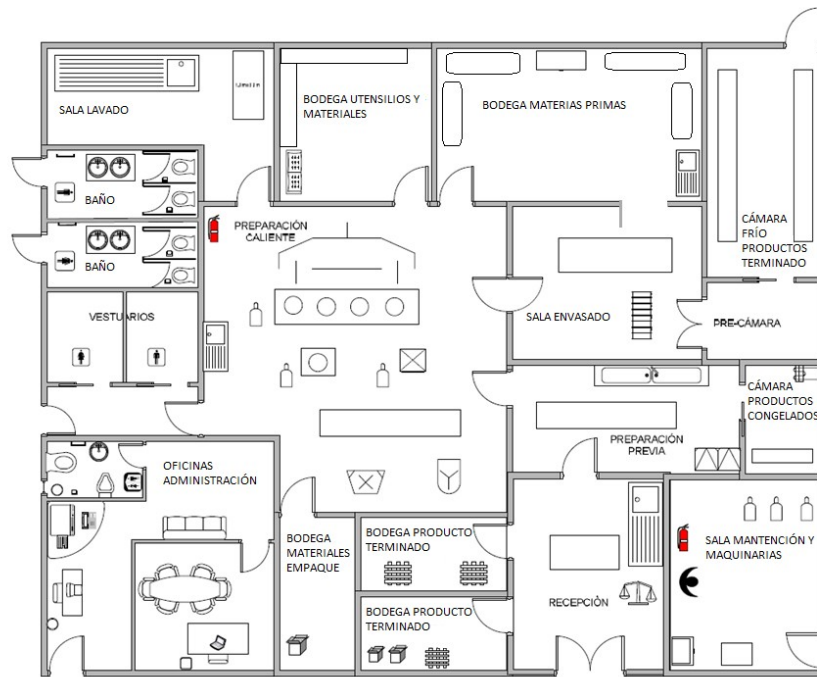
### **5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones**

De acuerdo con la estrategia de escalamiento, las operaciones tienen un alcance geográfico en la RM a través de intermediarios que están localizados en distintos puntos de la región y de suscripciones programadas que deben abarcar el despacho a todas las comunas. Para abastecer la demanda se necesita una fábrica con 200m<sup>2</sup> construidos, la cual será arrendada en la comuna de San Joaquín. El lugar se escoge en base a cotizaciones realizadas en diferentes sectores. La fábrica debe tener una sala de lavado, sala donde se realice la preparación de alimentos calientes, sala de envasado, bodegas, sala de mantención, cámara de frío, cámara de congelados, entre otros. En este mismo lugar se encontrará la oficina de administración. En la siguiente imagen se muestra el Lay out de la fábrica.

---

<sup>13</sup> En el anexo N°13 se muestra el detalle del presupuesto por mes para el año 2021.

**Imagen N°1: Lay Out de la Fábrica**



Fuente: Elaboración propia.

**ALIA** se encargará de producir los productos procesados, ya que, es el core del negocio y la distribución será propia los primeros cinco años. Para esto se adquieren camionetas con equipamiento de frío para poder mantener a temperatura los productos. En el primer año se considera una camioneta, el segundo año dos y los años posteriores se compra un vehículo más grande que pueda soportar los altos niveles de demanda. En el 2023 y 2024 se adquiere un vehículo cada año y en el 2025 dos.

Los procesos tercerizados corresponden a la evaluación del Ingeniero en Alimentos que se contratará dos veces al año, el Prevencionista de Riesgos y el encargado de Marketing.

Los procesos críticos corresponden a la selección de proveedores, fabricación de productos y al proceso de certificación. Es importante seleccionar proveedores de calidad y que sus productos cuenten con la certificación libre de alérgenos para evitar la contaminación cruzada. En el caso de la fabricación de productos, es importante mantener limpio los mesones, tener precaución de la contaminación cruzada y de la calidad de los productos. Además, de producir una alimentación balanceada y sin aditivos. Finalmente, la certificación es el elemento diferenciador y, por lo tanto, se debe adquirir para poder vender el producto.

En las regulaciones legales se cumplirá con lo estipulado en el Artículo 25 del reglamento sanitario de alimentos el cual estipula cómo debe ser la zona de preparación de alimentos, se debe obtener la resolución sanitaria en la Seremi de Salud, los permisos municipales y se cumplirá con el Artículo 107 y 110 de la RSA. El primer artículo indica qué información debe llevar la etiqueta y el segundo hace referencia a la Ley de Etiquetado 20.606.

La capacidad ociosa de las máquinas se controlará con la cantidad de turnos y horarios de los ayudantes de cocina, la cual aumentará en relación con el aumento de demanda en los años estipulados del negocio.

Se estima que cada ayudante de cocina produce al día como máximo 200 unidades los primeros dos años y luego aumenta a 300 unidades, dada la experiencia y especialización que se adquiere con el paso del tiempo.

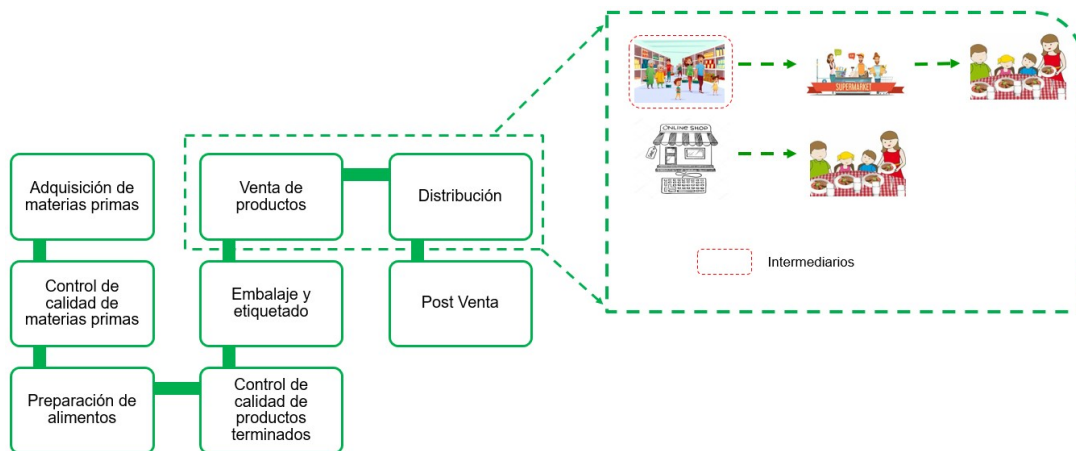
## 5.2 Flujo de Operaciones

El flujo de operación para producir los productos tiene ocho pasos, los cuales son:

- a) **Adquisición de materias primas:** Es clave establecer alianzas con proveedores y productores que cuenten con buenas prácticas de manufactura (BPM) y que cuenten con procesos certificados libres de alérgenos. Por otro parte, **ALIA** trabaja bajo el concepto de “Comercio justo” con todos sus proveedores. Entre los principales destacan: a) Hiporepostería y AllFree, quienes ofrecen mezclas de harinas para repostería que son producidas en plantas exclusivas sin gluten, huevo, leche y soya; b) Granja Magdalena, distribuidor de carnes de vacuno, cerdo y pollo natural, libre de hormonas; c) Huerta a Deo, distribuidor de frutas y verduras que provienen de pequeños productores de la RM.
- b) **Control de calidad de materias primas:** Son sometidas a un proceso de control de calidad para certificar que se encuentran libres de los ochos alérgenos. Una vez aprobada esta revisión, las materias primas pasan a la siguiente etapa.
- c) **Preparación de alimentos:** Se realiza en una cocina debidamente equipada, que está certificada libre de contaminación cruzada y tiene todos los permisos sanitarios. Los menús son porcionados de acuerdo con los formatos de venta.

- d) **Control de calidad de productos terminados:** Se selecciona una muestra de los productos por serie de producción, y son sometidas a un proceso de control de calidad para certificar que se encuentran libres de los ocho alérgenos. Una vez aprobada esta revisión, pasan a la siguiente etapa.
- e) **Embalaje y etiquetado:** Los productos son embalados en empaques ecológicos, sellados al vacío, y luego etiquetados, cumpliendo con los requisitos legales de etiquetado y explicitando que el producto está libre de los ocho alérgenos.
- f) **Venta de los productos:** Un vendedor realiza una visita semanal al intermediario para tomar los pedidos presencialmente. Otra alternativa es hacer los pedidos a través de la página web de **ALIA**. Los pedidos son despachados al día siguiente.
- g) **Distribución:** Los pedidos son despachados por vehículos propios, los cuales tienen la resolución sanitaria y están equipados con sistema de frío y control de temperatura para asegurar las condiciones de traslado de los alimentos. Se programan rutas diarias de distribución, según pedidos y zona geográfica.
- h) **Post venta:** Se realizan pagos de rappel por el concepto de productos dañados, vencidos y presencia en góndola. Este corresponde al 5% de las ventas.

**Imagen N°2: Modelo de Negocio de ALIA**



Fuente: Elaboración propia.

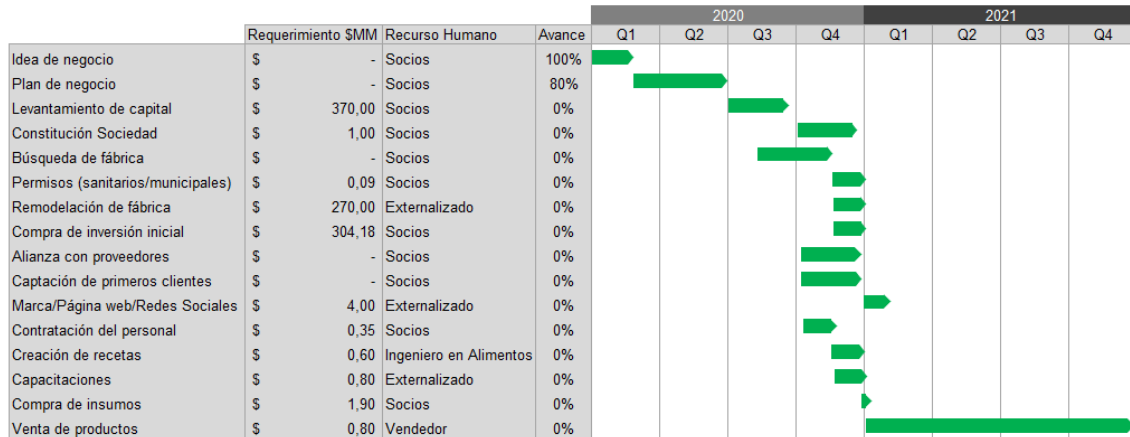
### 5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Comienza en el año 2020 con la idea y plan de negocio. Durante el Q3 de este año se estarán haciendo los estudios y análisis para realizar el levantamiento de capital. Al finalizar este trimestre se comenzará a buscar la fábrica para arrendar. El Q4 considera la formación de la



empresa, creación de la marca, página web y de las redes sociales. Este mismo trimestre se comenzará a buscar a los proveedores, se contratará al personal necesario, se realizarán las capacitaciones y la compra de las materias primas. De esta forma **ALIA** puede comenzar sus operaciones en enero del año 2021. En la siguiente imagen se muestran las actividades, requerimiento de capital, requerimiento de recurso humano, los tiempos y el porcentaje de avance.

**Imagen N°3: Carta Gantt del Desarrollo e Implementación**



Fuente: Elaboración propia.

Para poder implementar la fábrica se necesita contar con la siguiente maquinaria:

**Tabla N°3: Equipamiento para Puesta en Marcha**

Producto	Tipo	Cantidad
Horno de 3 cámaras	Equipamiento	1
Cámara Desgrasadora Acero Inoxidable 30 Litros	Equipamiento	1
Selladora al vacío industrial	Equipamiento	1
Batidora industrial	Equipamiento	1
Cocina industrial	Equipamiento	1
Carro bandejero	Equipamiento	1
Revolvedora industrial	Equipamiento	1
Sobadora industrial	Equipamiento	1
Procesadora de alimentos	Equipamiento	1
Campana	Equipamiento	1
Extractor de aire	Equipamiento	1
Mesa de trabajo	Equipamiento	2

Lavaplatos	Equipamiento	1
Estanterías	Equipamiento	1
Refrigerador vertical	Equipamiento	1
Congelador horizontal	Equipamiento	1
Microonda	Equipamiento	1
Impresora etiquetadora zebra gc420t	Equipamiento	1
Impresora Multifuncional	Equipamiento	1
Computador HP	Equipamiento	1
Churrasquera lisa Maigas 6ea46 100x60cm glp	Equipamiento	1
Cortador vegetales hlc-300 4cuch elect	Equipamiento	1
Repisa doble big cook 140x30cm ri inoxidable	Equipamiento	1
Silla	Equipamiento	9
Lockers Metálicos	Equipamiento	1
Instalación	Instalación	1

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4 Dotación

La dotación está definida conforme a las proyecciones de crecimiento y al escalamiento del negocio. De este modo, la cantidad de personal requerido para cada año se mueve en función de la demanda y la incorporación en nuevos puntos de venta. El siguiente cuadro muestra la dotación para cada año.

**Tabla N°4: Dotación Personal ALIA**

Dotación	2021	2022	2023	2024	2025
Ayudante de cocina	1	2	2	4	6
Jefe de producción	1	1	1	1	1
Chofer	1	2	3	4	6
Administrador /Gerente	1	1	1	1	1
Secretaria	0	1	1	1	1

Jefe Servicio al Cliente	0	1	1	1	1
Vendedor	1	2	4	6	8
Promotor (Part - Time)	2	5	7	14	18
<b>Total Dotación</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>32</b>	<b>42</b>

Fuente: Elaboración propia.

El personal será una parte fija, mientras que otra será según requerimiento específicos, quedando la descripción del cargo y funciones de la siguiente manera:

**Administrador/Gerente:** Debe tener al menos tres años de experiencia en administración de empresas. Debe planificar, organizar y controlar el cumplimiento del plan estratégico, así como también, deberá realizar el desarrollo de la marca, seguimiento y cumplimiento del plan de marketing y del plan de operaciones. Reporta directo a los socios Gestores.

**Secretaria:** Debe tener experiencia de al menos un año en trabajos administrativos, conocimiento y uso de Microsoft, páginas web y aplicaciones móviles. Entre sus funciones destacan, llevar la agenda del administrador, recibir y registrar documentos electrónicos y físicos en la oficina, recepción de pedidos de materiales, entre otras. Depende del Administrador/Gerente.

**Jefe de Producción:** Debe tener conocimientos técnicos en el rubro alimenticio, en cuanto a manipulación y preparación de alimentos, con experiencia de al menos tres años como Jefe de Cocina, Chef, o Jefe de Producción en alimentos. Sus principales funciones son: coordinar, administrar la cocina y embalaje, deberá distribuir las tareas entre su personal a cargo, buscar la forma más eficiente en la elaboración de los menús, cuidar las buenas prácticas, hacer cumplir el protocolo de higiene y seguridad. Depende del Administrador/Gerente.

**Ayudante de cocina:** Debe tener conocimiento técnico en el rubro alimentario, de al menos un año en manipulación y preparación de alimentos, de preferencia que haya trabajado en cocinerías, casinos de alimentos, restaurantes u hoteles. Sus funciones son: cocinar los platos o menú establecidos para cada día. Depende del Jefe de Producción.

**Jefe Servicio al Cliente:** Debe tener conocimientos de administración, marketing y experiencia de al menos tres años en áreas comerciales con personal a cargo. Sus funciones son: establecer metas a los vendedores, diseñar las rutas de visita y despacho de productos, verificar los pedidos y reclamos de los clientes. Además, debe gestionar los pedidos web, hacer

el seguimiento del plan de marketing y de las proyecciones de ventas y reportar periódicamente al Administrador/Gerente de quien depende.

**Vendedor:** Debe tener al menos tres años de experiencia en ventas, de preferencia en alimentos, debe contar con habilidades comunicativas y especialización en marketing. Su función es contactar a los clientes atendiendo sus requerimientos y pedidos, visitando periódicamente los puntos de venta para verificar las condiciones en que los productos son ofrecidos, recogiendo las necesidades y solicitudes de los clientes, y ofreciendo los nuevos productos que se incorporen y captar nuevos puntos de ventas. Depende del Jefe de Servicio al Cliente.

**Promotor Part-time:** Debe tener experiencia previa de al menos un año en promoción de productos, debe contar con habilidades comunicativas, disposición y ser cordial con los clientes. Sus funciones son: instalarse por turnos en distintos puntos de ventas para dar a conocer las características, beneficios y atributos distintivos de los productos a los posibles consumidores, promocionando las redes sociales, y recogiendo mediante encuestas la impresión de las personas sobre los productos. Depende del Jefe de Servicio al Cliente.

**Chofer:** Debe tener licencia de conducir clase B, hoja de vida del conductor sin anotaciones vigentes, con al menos dos años de experiencia en despachos de productos en la RM. Sus funciones son: cargar los productos desde las bodegas hasta la camioneta, realizar el despacho de los productos a cada punto de venta, incluida la descarga, de acuerdo con la hoja de ruta asignada por el Jefe de Servicio al Cliente, de quien depende.

**Ingeniero Alimentos:** Debe ser titulado como Ingeniero en Alimentos, con al menos cuatro años de experiencia en control y calidad de procesos productivos alimenticios. Sus servicios serán contratados como asesoría dos veces al año, con el fin de verificar el cumplimiento de los procedimientos de calidad y normativa correspondiente a la industria. Además de hacer la validación de los nuevos productos a incorporar, establecer las tablas nutricionales de cada producto, realizar charlas al personal sobre manipulación de alimentos y contaminación cruzada, entre otras materias que podrán ser requeridas en cada asesoría. Tendrá relación directa con el Administrador/Gerente y el Jefe de Producción.

**Headhunter:** Todo el proceso de reclutamiento y selección de personal será externalizado con un Headhunter. Los perfiles serán definidos en conjunto con el Administrador/Gerente, y el headhunter será el encargado de buscar él o los candidatos óptimos para el cargo, generando una terna, de la cual el Administrador/Gerente con al menos uno de los socios gestores definirán el ingreso de la persona más idónea para el cargo. Sus servicios serán contratados una vez al año y se pagará un fijo por persona contratada.

Todo el personal será capacitado al momento de su incorporación para dar a conocer todos los procedimientos y condiciones que debe cumplir dentro de **ALIA** para preservar la calidad de los productos, reducir los riesgos de contaminación cruzada, resaltando los requerimientos especiales alimenticios que tienen las personas que padecen alergias, intolerancias o enfermedades asociadas a la alimentación. Se externalizará el servicio de prevención de riesgo. El prevencionista dará charlas una vez al mes, sobre temas como: higiene y seguridad, cumplimiento de la normativa de calidad, cumplimiento de los requisitos para mantener la certificación.

## VI. Equipo del Proyecto

### 6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor está conformado solo por mujeres, y a continuación se entrega una breve descripción de sus perfiles<sup>14</sup>:

**Pamela Barahona Munita** de profesión Ingeniera Civil Industrial de la Universidad Técnica Federico Santa María, con Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Chile, cuenta con más de 8 años de experiencia en áreas de implementación de proyectos, de sistemas de ventas, desarrollo de aplicativos comerciales, estableciendo la comunicación entre sistemas y ventas, entre otras. Carismática por esencia, organizada y metódica en la ejecución de su trabajo, amplia capacidad para dirigir equipos de trabajo y búsqueda constante para adquirir nuevos conocimientos.

**Pilar Valenzuela Toledo** de profesión Contador Público y Auditor de la Universidad de Talca, con Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Chile, cuenta con más de 8 años de experiencia, de los cuales 2 corresponden a Auditoría Financiera, de Control Interno y Reportes a entes fiscalizadores, mientras que los últimos 6 años dedicados a la administración de programas de financiamiento de intermediarios financieros en el sector público, recursos que van en directo beneficio de pymes. Proactiva, con amplia capacidad para trabajar en equipo organizadamente y afrontar nuevos desafíos.

La combinación de ambas socias permite conseguir un espectro de conocimientos y experiencia que aportarán al desarrollo del negocio, complementándose para buscar la mejora constante de **ALIA**, nuevos puntos de venta, nuevos productos que sean atractivos para los consumidores finales y proyección del negocio a largo plazo. Referente a la composición de la sociedad se ha pensado en una distribución igualitaria de la participación que corresponde al equipo gestor. Por último, el equipo gestor estará en permanente contacto con el Administrador/Gerente para estar al tanto del funcionamiento de la empresa, los ajustes que se requieran hacer, sobre todo en la primera etapa del negocio y para ajustar los presupuestos correspondientes.

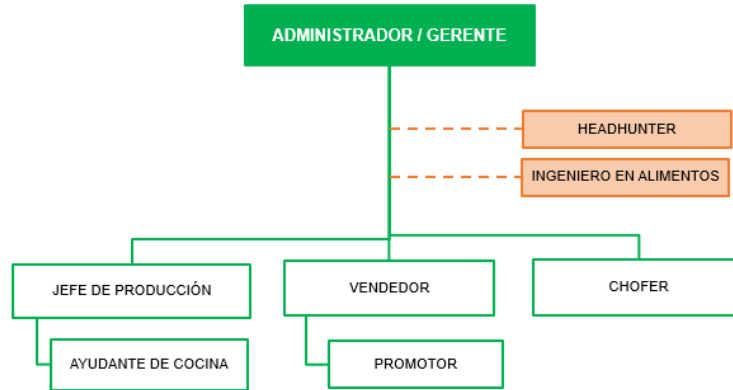
---

14 En el anexo N°14 se detallan los CV de las socias fundadoras.

## 6.2 Estructura Organizacional

El siguiente esquema refleja la estructura organizacional de **ALIA** para el primer año:

**Imagen N°4: Organigrama de ALIA 2021**

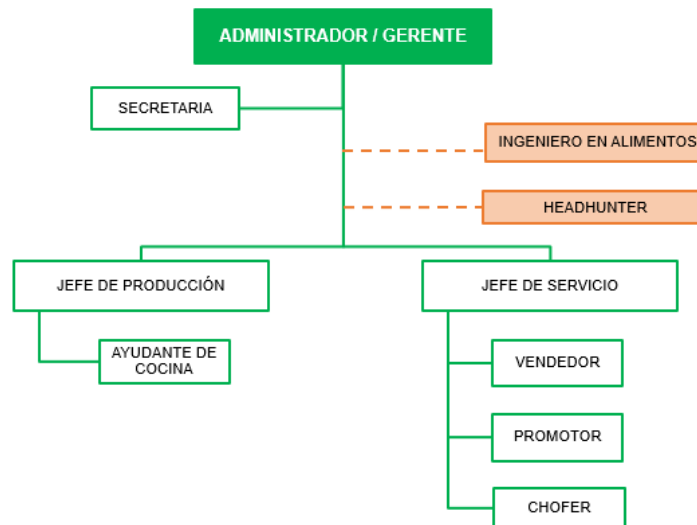


Fuente: Elaboración propia.

Nota: la línea punteada en color naranja significa que son personal de apoyo externo, con relación directa con el Administrador.

Con el paso de los años y en la medida que avanza el plan de escalamiento se va incorporando nuevo personal. Quedando de la siguiente manera la estructura organizacional en el quinto año de operación:

**Imagen N°5: Organigrama de ALIA 2025**



Fuente: Elaboración propia.

Nota: la línea punteada en color naranja significa que son personal de apoyo externo, con relación directa con el Administrador.

### 6.3 Incentivos y Compensaciones

El plan de incentivo y compensaciones están relacionados con mejorar las condiciones salariales de algunos de los empleados, en función de su desempeño y su contribución a la meta de la empresa. Cabe mencionar que todos tienen un sueldo base por sobre el mínimo legal, el cual se encuentra garantizado. De este modo se genera el siguiente plan de incentivo dentro de los cinco años de operación proyectados para **ALIA**:

**Tabla N°5: Sueldos Dotación ALIA**

Dotación	2021	2022	2023	2024	2025
Ayudante de cocina	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 450.000
Jefe de producción	\$ 500.000	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 1.100.000	\$ 1.400.000
Chofer	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 500.000
Administrador /Gerente	\$ 800.000	\$ 1.200.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 3.000.000
Secretaria	\$ -	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Jefe Servicio al Cliente	\$ -	\$ 600.000	\$ 800.000	\$ 1.200.000	\$ 1.500.000
Vendedor	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000	\$ 350.000
Promotor (Part - Time)	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°6: Incentivos Dotación ALIA**

Dotación	Variable\$	Condición
Ayudante de cocina	\$80.000	Meta de Producción Mensual
Jefe de producción	\$100.000	Meta de Producción Mensual
Vendedor	3% sobre ventas	Meta de Ventas Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Dado el cuadro anterior, se establecen montos fijos de bonos mensuales diferenciados entre Producción y Ventas, el monto se entrega solo si se cumple la meta, no se pagan proporcionales. Para el vendedor, se pagan un 3% sobre las ventas mensuales, en aquellos meses en que cumplió la meta de venta. La meta de producción es N° de platos preparados diarios efectivos/N° de platos preparados diarios presupuestados.



## VII. Plan Financiero

### 7.1 Supuestos Realizados

- El proyecto se valoriza en pesos reales.
- La variación de los costos e ingresos se mueven sobre la base de la UF, por lo tanto, no se requiere hacer ajustes en la moneda utilizada.
- El pago de materias primas a los proveedores se realiza a 30 días.
- El cobro a clientes se realiza a 45 días.
- Gastos de Administración y Venta<sup>15</sup> se pagan al contado.
- El pago de activo fijo se realiza a 90 días.
- La depreciación de los equipos se considera acelerada.
- Se estima un rappel correspondiente al 5% sobre las ventas.
- Se estima un inventario del 10% de las ventas del mes siguiente.
- Se asume que las ventas del año 2026 tienen un crecimiento de 28% con respecto al año anterior, para efectos de determinar la cantidad de inventario.
- Para calcular el valor terminal se considera el valor económico del último año del flujo de caja sin crecimiento proyectado, a perpetuidad.
- El capital de trabajo se determina con el método del déficit acumulado máximo.
- El periodo de evaluación del proyecto es de cinco años.
- No existe financiamiento con bancos.

### 7.2 Estimación de Ingresos

Los ingresos de **ALIA** provienen de una única fuente que es la venta de productos certificados libres de los principales ocho alérgenos. Para calcular este valor se multiplica la demanda de cada periodo por el precio de venta. De esta forma se obtiene un ingreso de \$197,81MM; el segundo \$470,08MM; el tercero \$930,66MM; el cuarto \$1.685,26MM; y el último año \$2.696,42MM.

---

<sup>15</sup> Remuneraciones, gastos básicos, presupuesto de marketing, otros servicios.

**Tabla N°7: Crecimiento del Mercado**

	2021	2022	2023	2024	2025
Tasa de Crecimiento		2,0%	28,0%	28,0%	28,0%
Demanda	35.886	36.603	46.852	59.971	76.763

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°8: Ventas en MM\$ por Producto**

Producto	2021	2022	2023	2024	2025
Platos preparados sellados al vacío (1 porción)	\$ 138,70	\$ 220,07	\$ 422,54	\$ 669,62	\$ 1.071,39
Platos preparados sellados al vacío (5 porciones individuales con prepicado)	\$ 59,11	\$ 180,89	\$ 231,53	\$ 316,12	\$ 505,79
Platos preparados sellados al vacío (formato familiar)	\$ -	\$ 71,37	\$ 182,72	\$ 389,81	\$ 623,70
Suscripción de platos preparados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 239,62	\$ 383,39
<b>Totales</b>	<b>\$ 197,81</b>	<b>\$ 472,33</b>	<b>\$ 836,79</b>	<b>\$ 1.615,17</b>	<b>\$ 2.584,27</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Inversiones

Para partir las operaciones se debe realizar una inversión inicial de \$150,07MM que considera equipamientos o maquinarias, elementos de seguridad, refrigeración, materiales de higiene, camioneta de transporte, equipo de frío para la camioneta, utensilios varios, elementos de administración, costos de instalaciones y remodelaciones. En el 2021 se invierte en equipos de aseo y extintores (\$0,45MM). En el 2022 se adquiere un vehículo nuevo, muebles de trabajo y utensilios (\$21,62MM). En el 2023 se compra un vehículo adicional, muebles de trabajo y equipos de aseo (\$20,76MM). En el 2024 y 2025 se invierte en maquinaria para aumentar la capacidad de la planta y cumplir con la demanda estimada, siendo la inversión en el año 2024 de \$50,17MM y el año 2025 de \$42,66MM.

## 7.4 Estado de Resultado

Tabla N°9: Estado de Resultado en MM\$

Estado de Resultado	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos de Explotación	\$ 197,81	\$ 472,33	\$ 836,79	\$ 1.615,17	\$ 2.584,27
Costos de Explotación	\$ 136,05	\$ 317,28	\$ 543,83	\$ 1.025,01	\$ 1.628,01
<b>Margen de Explotación</b>	<b>\$ 61,76</b>	<b>\$ 155,05</b>	<b>\$ 292,97</b>	<b>\$ 590,17</b>	<b>\$ 956,26</b>
Gastos de Ventas	\$ 42,82	\$ 92,97	\$ 151,59	\$ 237,51	\$ 336,37
Gastos de Administración	\$ 18,56	\$ 19,09	\$ 19,55	\$ 20,08	\$ 20,64
<b>Resultado Operacional</b>	<b>\$ 0,37</b>	<b>\$ 42,99</b>	<b>\$ 121,83</b>	<b>\$ 332,58</b>	<b>\$ 599,26</b>
Depreciación y Amortización	\$ 41,81	\$ 41,02	\$ 47,76	\$ 62,97	\$ 82,28
<b>Resultado no Operacional</b>	<b>\$ 41,81</b>	<b>\$ 41,02</b>	<b>\$ 47,76</b>	<b>\$ 62,97</b>	<b>\$ 82,28</b>
<b>Resultado Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>\$ -41,44</b>	<b>\$ 1,97</b>	<b>\$ 74,06</b>	<b>\$ 269,61</b>	<b>\$ 516,98</b>
Impuesto a la Renta 27%	\$ -	\$ 0,47	\$ 20,00	\$ 72,80	\$ 139,59
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$ -41,44</b>	<b>\$ 1,50</b>	<b>\$ 54,07</b>	<b>\$ 196,82</b>	<b>\$ 377,40</b>
<b>Margen de Explotación (%)</b>	<b>31,22%</b>	<b>32,83%</b>	<b>35,01%</b>	<b>36,54%</b>	<b>37,00%</b>
<b>EBITDA (%)</b>	<b>0,19%</b>	<b>9,10%</b>	<b>14,56%</b>	<b>20,59%</b>	<b>23,19%</b>
<b>Utilidad Neta (%)</b>	<b>-20,95%</b>	<b>0,32%</b>	<b>6,46%</b>	<b>12,19%</b>	<b>14,60%</b>
<b>ROA (Utilidad Neta/Total de Activos)</b>	<b>-14,85%</b>	<b>0,69%</b>	<b>20,42%</b>	<b>42,93%</b>	<b>44,66%</b>
<b>ROE (Utilidad Neta/Capital)</b>	<b>-16,09%</b>	<b>0,76%</b>	<b>25,90%</b>	<b>65,53%</b>	<b>74,01%</b>
<b>Pto Equilibrio (Q compradas)</b>	<b>8.191</b>	<b>9.793</b>	<b>12.378</b>	<b>15.912</b>	<b>22.036</b>

Fuente: Elaboración propia.

El ingreso de ventas aumenta 13,1 veces y el costo de ventas aumenta 12,0 veces en los cinco años. El 2022 las ventas y costos aumentan al doble por el cambio en el mix de productos a vender y la incorporación de un nuevo formato de venta (familiar). Los próximos tres años las ventas aumentan por el ingreso a supermercado y expansión a distintas salas.

Se observa que a partir del tercer año las utilidades netas comienzan a ser positivas. En el primer año, las pérdidas se explican por los gastos de administración y ventas. En el último año, el margen de explotación es 37,00%; el EBITDA es de 23,19%; la utilidad neta 14,60%; el ROA es 44,66%, el ROE es 74,01% y el punto de equilibrio es de 22.036 unidades.

## 7.5 Estado de Flujo de Efectivo

Existe afluencia de efectivo y equivalentes de efectivo durante los cinco años del proyecto. Los flujos de efectivo provienen principalmente de las operaciones del negocio, el primer año este

flujo es negativo principalmente por el pago a los acreedores del activo fijo adquirido para la puesta en marcha. Por otra parte, el cobro a clientes se realiza en 45 días y el pago a proveedores se efectúa a 30 días, mientras que los gastos de administración y venta, dada su naturaleza, se pagan al contado. Se aprecia la adquisición de activo fijo en los cinco años de funcionamiento, requiriendo más inversión en los últimos años para sustentar la creciente demanda y posicionamiento del producto en nuevos canales de venta. En cuanto a financiamiento no se aprecian nuevos aportes de capital dado que la inversión se realiza el año 2020 con el aporte de capital inicial. En este proyecto no se considera financiamientos bancarios, ni capitalizaciones, ni aumentos de inversión y no se pagan dividendos. El estado de flujo de efectivo se detalla en el anexo N°15.

## 7.6 Requerimiento de Capital de Trabajo

Para calcular el capital de trabajo se utiliza el método del déficit acumulado máximo. El ciclo analizado son dos años, ya que en este momento se comienza a ver una disminución en el saldo acumulado. En la tabla se observa que los primeros veintitrés meses el saldo acumulado es negativo, ya que las cuentas por cobrar de los ingresos son pagadas en un plazo de 45 días. Por este motivo, los costos de operación no se alcanzan a cubrir durante los primeros meses y el saldo negativo se va acumulando mes a mes. Bajo estas condiciones, el capital de trabajo necesario para poder operar es de \$39,64MM.

**Tabla N°10: Capital de Trabajo año 2021 en MM\$**

CAPITAL DE TRABAJO	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 2,35	\$ 5,30	\$ 7,06	\$ 9,42	\$ 11,77	\$ 15,89	\$ 20,01	\$ 22,36	\$ 25,89	\$ 29,42	\$ 31,78
Costo fabricación mensual	\$ 2,19	\$ 5,14	\$ 5,61	\$ 6,94	\$ 8,31	\$ 9,80	\$ 12,95	\$ 14,33	\$ 15,79	\$ 18,30	\$ 19,63	\$ 21,06
<b>Saldo mensual</b>	<b>\$ -2,19</b>	<b>\$ -2,78</b>	<b>\$ -0,31</b>	<b>\$ 0,12</b>	<b>\$ 1,11</b>	<b>\$ 1,97</b>	<b>\$ 2,94</b>	<b>\$ 5,68</b>	<b>\$ 6,58</b>	<b>\$ 7,59</b>	<b>\$ 9,79</b>	<b>\$ 10,72</b>
Gastos de Venta	\$ 4,57	\$ 2,91	\$ 2,94	\$ 3,66	\$ 3,66	\$ 4,26	\$ 4,37	\$ 3,66	\$ 3,66	\$ 3,66	\$ 3,66	\$ 3,66
Gasto de Administración	\$ 2,35	\$ 1,73	\$ 1,73	\$ 1,85	\$ 1,73	\$ 2,09	\$ 1,85	\$ 1,73	\$ 1,73	\$ 1,85	\$ 1,73	\$ 1,73
IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,42	\$ 0,69	\$ 0,96	\$ 1,32	\$ 1,46	\$ 1,63
<b>Saldo mensual final</b>	<b>\$ -9,11</b>	<b>\$ -7,42</b>	<b>\$ -4,99</b>	<b>\$ -5,38</b>	<b>\$ -4,28</b>	<b>\$ -4,37</b>	<b>\$ -3,69</b>	<b>\$ -0,39</b>	<b>\$ 0,23</b>	<b>\$ 0,77</b>	<b>\$ 2,95</b>	<b>\$ 3,71</b>
Saldo acumulado	\$ -9,11	\$ -16,53	\$ -21,52	\$ -26,90	\$ -31,18	\$ -35,55	\$ -39,24	\$ -39,64	\$ -39,41	\$ -38,64	\$ -35,69	\$ -31,98
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ -39,64</b>											

CAPITAL DE TRABAJO	2021	2022	2023	2024	2025
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ -39,64</b>	<b>\$ -34,92</b>	<b>\$ -10,14</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7 Balance

El 2021, el 39% de los activos corresponde a las propiedades, plantas y equipos, dada la inversión inicial. Esta disminuye con los años por la depreciación. Las cuentas por cobrar pasan

de representar un 19% en 2021 a un 26% en 2025, del total de activos. La cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo representan un 73% del total de activos en el 2025.

En el pasivo, la cuenta por pagar a proveedores representa un 100% del total de pasivos para el año uno y pasa a un 26% el año 2025. Esta cuenta muestra el pago a proveedores de materias primas a 30 días. Se aprecia la cuenta IVA DF y pasivos por impuesto, que muestran los saldos por pagar al fisco al cierre de cada año.

Respecto al Patrimonio, la composición de la deuda es 100% capital emitido y pagado equivalente a \$300,00MM. En el año 2025 se aprecia una ganancia neta de \$377,40MM.

**Tabla N°11: Balance en MM\$**

<b>Activos</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Activos Corrientes</b>					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	\$ 94,28	\$ 128,02	\$ 237,94	\$ 522,38	\$ 1.081,93
Deudores Comerciales	\$ 54,14	\$ 72,23	\$ 124,47	\$ 240,26	\$ 384,41
IVA CF	\$ 20,16	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 1,75	\$ 3,82	\$ 7,35	\$ 11,75	\$ 15,05
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 170,33</b>	<b>\$ 204,06</b>	<b>\$ 369,76</b>	<b>\$ 774,39</b>	<b>\$ 1.481,38</b>
<b>Activos no Corrientes</b>					
Cuentas por Cobrar No Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Propiedades, Plantas y Equipos	\$ 108,71	\$ 89,31	\$ 62,31	\$ 49,52	\$ 9,90
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 108,71</b>	<b>\$ 89,31</b>	<b>\$ 62,31</b>	<b>\$ 49,52</b>	<b>\$ 9,90</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 279,04</b>	<b>\$ 293,37</b>	<b>\$ 432,07</b>	<b>\$ 823,90</b>	<b>\$ 1.491,28</b>
<b>Pasivos</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>					
Cuentas por Pagar	\$ 21,56	\$ 31,98	\$ 50,89	\$ 97,15	\$ 154,93
IVA DF	\$ -	\$ 1,95	\$ 48,15	\$ 144,11	\$ 309,51
Pasivos por Impuestos	\$ -	\$ 0,47	\$ 20,00	\$ 72,80	\$ 139,59
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$ 21,56</b>	<b>\$ 34,40</b>	<b>\$ 119,03</b>	<b>\$ 314,05</b>	<b>\$ 604,03</b>
<b>Pasivos no Corrientes</b>					
Otros Pasivos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 21,56</b>	<b>\$ 34,40</b>	<b>\$ 119,03</b>	<b>\$ 314,05</b>	<b>\$ 604,03</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Emitido	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Resultado del ejercicio	\$ -41,44	\$ 1,50	\$ 54,07	\$ 196,82	\$ 377,40
Ganancias Acumuladas	\$ -1,09	\$ -42,53	\$ -41,03	\$ 13,04	\$ 209,85
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 257,47</b>	<b>\$ 258,97</b>	<b>\$ 313,04</b>	<b>\$ 509,85</b>	<b>\$ 887,25</b>
<b>Total Patrimonio y Pasivos</b>	<b>\$ 279,04</b>	<b>\$ 293,37</b>	<b>\$ 432,07</b>	<b>\$ 823,90</b>	<b>\$ 1.491,28</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8 Tasa de Descuento del Proyecto

Para calcular la tasa de descuento del proyecto se utiliza el modelo CAPM y se le incorpora la prima por liquidez y el premio por start up. La fórmula y variables del CAPM son las siguientes:

$$k_s = R_f + \beta_e * (R_m - R_f)$$

**Tabla N°12: Tasa de Costo de Capital**

Abreviatura	Nombre	Valor	Fuente
Rf	Tasa libre de riesgo	2,95%	Tasa de Bonos del Banco Central, BCP 5
Be	Beta s/deuda industria Proc. de Alimentos	0,88	Página Damodaran
Rm-Rf	Premio por riesgo de mercado	5,89%	Página Damodaran
ks	Tasa de costo de capital	8,13%	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°13: Tasa de Descuento del Proyecto**

CAPM	8,13%
Premio por liquidez	3,00%
Premio start up	4,00%
<b>Tasa de descuento</b>	<b>15,13%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para calcular el valor terminal en el flujo de caja, se necesita cambiar la tasa de libre de riesgo a largo plazo. Por este motivo se considera la tasa de bonos del Banco Central BCU 30 años y se transforma a pesos. La tasa de descuento se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla N°14: Tasa de Descuento del Proyecto a Largo Plazo (Perpetuidad)**

CAPM	9,35%
Premio por liquidez	3,00%
Premio start up	4,00%
<b>Tasa de descuento</b>	<b>16,35%</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.9 Evaluación Financiera del Proyecto

El proyecto se evalúa a cinco años, puro y sin deuda, obteniendo un VAN de \$1.811,86 con una tasa de descuento de 15,13%. La inversión es de \$270,75MM en el año cero; el margen operacional es 34,43%; la TIR del proyecto es 85,04% y el ROI es de 669,19%. El proyecto se demora cinco años en recuperar la inversión inicial con los flujos de cajas proyectados.

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja para evaluar el proyecto con sus resultados:

**Tabla N°15: Flujo Caja en MM\$**

<b>FLUJO CAJA</b>	<b>T0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 181,26	\$ 543,99	\$ 943,54	\$ 1.806,27	\$ 2.931,13
Costo Operacional	\$ -	\$ -140,04	\$ -366,03	\$ -628,18	\$ -1.171,60	\$ -1.872,76
<b>Margen Operacional</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 41,22</b>	<b>\$ 177,96</b>	<b>\$ 315,36</b>	<b>\$ 634,67</b>	<b>\$ 1.058,37</b>
Gasto de Venta	\$ -	\$ -44,64	\$ -95,78	\$ -157,00	\$ -246,63	\$ -350,70
Gastos de Administración	\$ -1,09	\$ -22,09	\$ -22,71	\$ -23,26	\$ -23,90	\$ -24,56
<b>EBITDA</b>	<b>\$ -1,09</b>	<b>\$ -25,51</b>	<b>\$ 59,47</b>	<b>\$ 135,10</b>	<b>\$ 364,14</b>	<b>\$ 683,11</b>
Depreciación (-)	\$ -	\$ -41,81	\$ -41,02	\$ -47,76	\$ -62,97	\$ -82,28
Pérdidas ejercicio anterior (-)	\$ -	\$ -1,09	\$ -68,41	\$ -49,96	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>\$ -1,09</b>	<b>\$ -68,41</b>	<b>\$ -49,96</b>	<b>\$ 37,37</b>	<b>\$ 301,17</b>	<b>\$ 600,84</b>
Impuesto (27%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -10,09	\$ -81,32	\$ -162,23
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ -1,09</b>	<b>\$ -68,41</b>	<b>\$ -49,96</b>	<b>\$ 27,28</b>	<b>\$ 219,86</b>	<b>\$ 438,61</b>
Depreciación (+)	\$ -	\$ 41,81	\$ 41,02	\$ 47,76	\$ 62,97	\$ 82,28
Pérdidas ejercicio anterior (+)	\$ -	\$ 1,09	\$ 68,41	\$ 49,96	\$ -	\$ -
<b>Utilidad Operacional Neta</b>	<b>\$ -1,09</b>	<b>\$ -25,51</b>	<b>\$ 59,47</b>	<b>\$ 125,01</b>	<b>\$ 282,82</b>	<b>\$ 520,89</b>
Inversión Activo Fijo (-)	\$ -150,07	\$ -0,45	\$ -21,62	\$ -20,76	\$ -50,17	\$ -42,66
Capital de Trabajo (-)	\$ -39,64	\$ -34,92	\$ -10,14	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Terminal (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.185,85
Recuperación Capital de Trabajo (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación de IVA (+)	\$ -	\$ 8,35	\$ 20,16	\$ -	\$ -	\$ -
<b>FLUJO CAJA</b>	<b>\$ -190,80</b>	<b>\$ -52,52</b>	<b>\$ 47,86</b>	<b>\$ 104,25</b>	<b>\$ 232,65</b>	<b>\$ 3.664,08</b>

Fuente: Elaboración propia.

El VAN es positivo e indica que el proyecto es atractivo para invertir en él. Cualquier tasa inferior a 85,04% trae flujos de caja positivos para el inversionista.

**Tabla N°16: VAN en MM\$**

<b>VAN</b>	<b>T0</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Flujo Valor Presente	\$ -190,80	\$ -45,62	\$ 36,11	\$ 68,31	\$ 132,42	\$ 1.811,43
Flujo Valor Presente Acumulado	\$ -190,80	\$ -236,42	\$ -200,31	\$ -132,00	\$ 0,42	\$ 1.811,86
Tasa de Descuento	15,13%					
Tasa de Descuento Perpetuidad	16,35%					
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.811,86</b>					
Inversión total	\$ -270,75					
TIR	85,04%					
Payback	4					
ROI	669,19%					
ROA	51,90%					
Margen Operacional	34,43%					
Ingresos	\$ 3.663,30					
Costos operacionales	\$ -2.402,12					

Fuente: Elaboración propia.

## 7.10 Análisis de Sensibilidad

De acuerdo con los análisis realizados anteriormente, se concluye que las variables que más afectan al proyecto son las siguientes:

- Cantidad Producida
- Costos de Materias Primas

En las siguientes tablas se muestran los resultados de sensibilidad realizados:

**Tabla N°17: Análisis Sensibilidad Cantidad Producida**

Indicadores	Inicial	Delta Cantidad (-5%)	Delta Cantidad (+5%)
Inversión Activo Fijo	\$ -150,07	\$ -150,07	\$ -150,07
Capital de Trabajo	\$ -39,64	\$ -40,52	\$ -38,88
Valor Terminal (2025)	\$ 3.185,85	\$ 2.943,39	\$ 3.428,32
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.811,86</b>	<b>\$ 1.629,56</b>	<b>\$ 1.989,66</b>
TIR	85,04%	79,71%	89,94%
Payback inversión total	4	5	4
ROI	669,19%	599,91%	736,93%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°18: Análisis Sensibilidad Costos de Materias Primas**

Indicadores	Inicial	Delta Costos MP (-5%)	Delta Costos MP (+5%)
Inversión Activo Fijo	\$ -150,07	\$ -150,07	\$ -150,07
Capital de Trabajo	\$ -39,64	\$ -37,93	\$ -41,66
Valor Terminal (2025)	\$ 3.185,85	\$ 3.542,82	\$ 2.828,89
<b>VAN</b>	<b>\$ 1.811,86</b>	<b>\$ 2.076,19</b>	<b>\$ 1.539,00</b>
TIR	85,04%	92,34%	76,72%
Payback inversión total	4	4	5
ROI	669,19%	771,68%	564,19%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el delta de costo de materias primas es la variable más importante. Si el costo aumenta en 5%, el VAN disminuye en un 15% y la TIR disminuye a 76,72%. Si hay decrecimiento de costos en un 5%, el VAN aumenta en un 15% y la TIR llega a 92,34%. Una variación en la cantidad de producción de -5% o +5% cambia el valor del VAN en un 10%.



## VIII. Riesgos Críticos

El análisis de los riesgos del negocio se separa en internos y externos, para establecer el plan de mitigación para cada uno de ellos.

**Tabla N°19: Análisis de Riesgos Críticos**

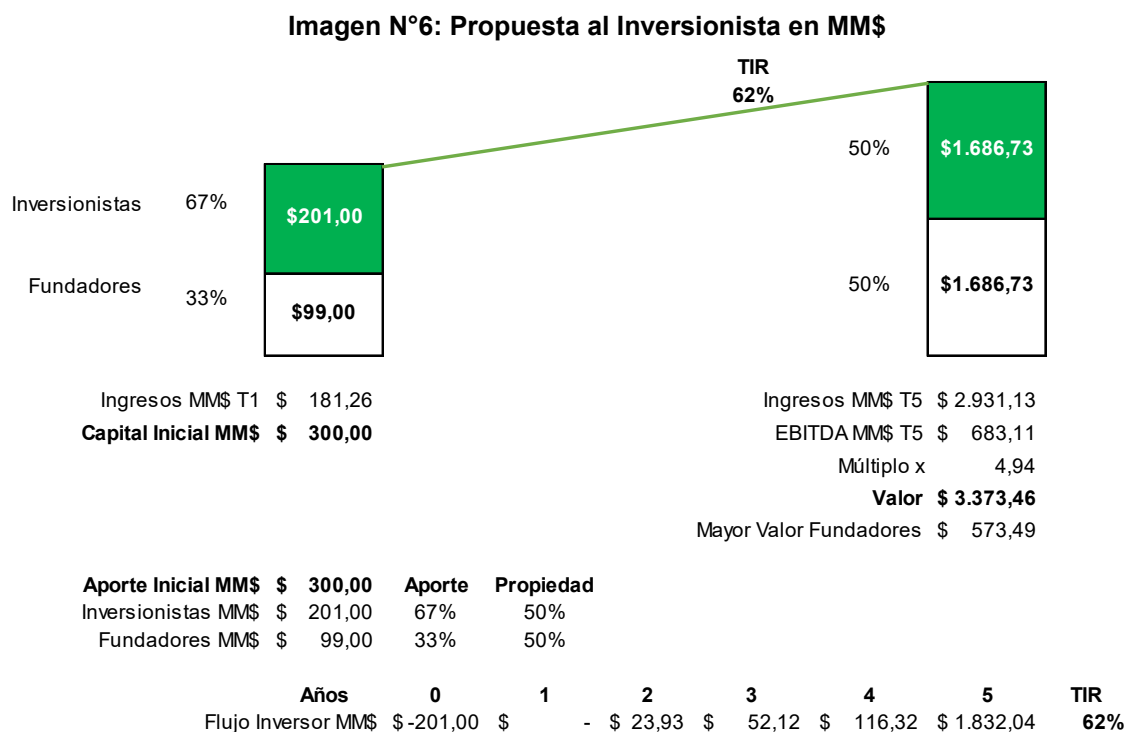
Riesgos externos	
Riesgos	Plan de Mitigación
Aumento del valor de materias primas	Establecer alianzas y contratos con los proveedores claves de materias primas en un plazo de 6 meses a 1 año donde se fije el precio, en cada renovación de contrato se revisan las condiciones de precio y se ajustan las que sean necesarias. Tener contacto con proveedores que podrían reemplazar el abastecimiento en caso de no llegar a acuerdo.
Disminución en la capacidad productiva de proveedores claves	Dado que se usan productos naturales, y frescos, se cuenta con un listado de proveedores que cumplan los requisitos de compra, con al menos 2 proveedores por tipo de materia prima.
Ingreso de competidores con productos similares	Si ingresan nuevos actores a la industria, <b>ALIA</b> considera desde un inicio el posicionamiento de la marca, la mejora constante de procesos y control de calidad, así como mantener al día las certificaciones correspondientes. Todo esto sumado a la búsqueda de nuevos productos que satisfagan los requerimientos del consumidor final.
Riesgos internos	
Riesgos	Plan de Mitigación
Quiebre de stock	Mantener un control de inventario, contrastado con los pedidos del mes siguiente, y ajustando el plan del Jefe de Producción en caso de ser necesario para evitar estar desabastecido y no llegar a tiempo con el pedido de un cliente. Se llevará control de los productos más vendidos y se ajustarán los stocks mínimos para estos.
Vulneración a las medidas de seguridad e inocuidad de alimentos	Se mantendrá capacitado al personal para que cumplan con todas las medidas de seguridad, higiene e inocuidad de los alimentos. Para ello 1 vez al mes el prevencionista de riesgo realizará charlas, a la que deberá asistir todo el personal. El Jefe de Producción llevará un control por empleado de su cumplimiento, en caso de detectar vulneraciones el personal será amonestado, 3 amonestaciones son causales de despido.
Contaminación cruzada	Se realizará el control de calidad de las materias primas para evitar que estén contaminadas, este primer control será condición del contrato con el proveedor. Luego al ingreso a la planta, llegará a una sala de materias primas, donde se tomarán muestras las que serán procesadas, estas no se utilizan hasta que se cuente con los resultados de las pruebas, no se hará control de calidad en vegetales. Si se detecta alguna contaminación las materias primas son devueltas al proveedor y se suspende el contrato con el hasta que acredite cumplir nuevamente con las condiciones. El control de calidad se repite en una muestra de productos terminados para verificar que el proceso se completó con éxito.

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de salida del negocio, en caso de que no resulte lo planificado, contempla terminar el contrato de arriendo de las instalaciones, y vender el activo fijo. Dado que la maquinaria utilizada es propia del rubro alimentario y no hay maquinarias especiales, se puede proceder a la venta por separado de los equipos, materiales y utensilios. Así como vender los vehículos con equipo de frío. Cerrar los contratos con proveedores y clientes, y hacer el término legal de la sociedad.

## IX. Propuesta Inversionista

La propuesta al Inversionista considera un aporte de capital por \$201,00MM en el año 0 del proyecto equivalente al 67% del total del capital inicial, con una TIR de un 62% en un horizonte de 5 años, alcanzando un porcentaje del 50% de la participación al término de este período, lo que evita la dilución de los fundadores y les genera un mayor valor de \$573,49MM. Al año 2025 la empresa registra un valor equivalente a 4,94 veces su EBITDA, resultando en \$3.373,46MM. El siguiente gráfico muestra la propuesta al inversionista:



Fuente: Elaboración propia.

Se ofrece al inversionista un 50% sobre la propiedad de **ALIA**, con acciones de Serie A Preferentes, con derecho a un director en quorum calificado, y con una cláusula de salida preferente en caso de venta de la empresa.

## X. Conclusiones

Las personas que padecen una enfermedad, alergia o intolerancia alimentaria requieren tomar conciencia de los alimentos que eligen en cada una de sus comidas, un alimento contaminado con algún alérgeno puede incluso ocasionarles la muerte. En la RM, se determinó que 5,38MM de personas padecen una enfermedad, intolerancia o alergia alimentaria, siendo las más comunes la enfermedad celíaca, intolerancia a la lactosa, y alergias alimentarias múltiples en la población infantil. Por otro lado, no existen empresas que se dediquen a producir exclusivamente productos libres de múltiples alérgenos y por lo tanto existe una necesidad insatisfecha.

La industria es atractiva por los siguientes motivos: hay una tendencia nacional de requerimientos especiales alimenticios que muestran un mercado en crecimiento, las barreras de salida son bajas, porque el activo fijo es de fácil liquidación. Y las barreras de entradas son altas por la certificación que asegura que son libres de contaminación.

**ALIA** fabrica, vende y distribuye productos certificados libres de los principales ocho alérgenos en la RM. La forma de venta es a través de intermediarios (tiendas saludables y grandes cadenas de supermercado) y suscripción directa a consumidores. Las ventas y costos aumentan al doble en el segundo año por el cambio en el mix de productos a vender, la incorporación del formato familiar y la entrada a salas de supermercado. Al quinto año el margen de explotación es de 37%, el EBITDA de 23%, ROA de 45% y ROE de 74%. Se espera alcanzar una presencia del 44% de las salas de supermercado, el 81% de las tiendas saludables y llegar a 466 consumidores a través de suscripciones directas. La facturación corresponde a \$2.584,27MM.

**ALIA** requiere una inversión inicial de \$150,07MM, con un VAN de \$1.811,86MM, en un horizonte de 5 años, con una TIR de 85%, un Payback de 4 años y con un Margen Operacional de 34%.

En el análisis de sensibilidad, se observa que el costo de las materias primas es la variable más importante, ya que el VAN varía a mayores tasas ante un cambio en los costos.

Para llevar a cabo el proyecto se requiere contar con un Inversionista, al cual se le ofrece un 50% de participación en la empresa al quinto año por un aporte de capital de \$201,00MM en el año cero del proyecto, con una TIR de 62% en un horizonte de 5 años.

## **XI. Anexos**

### **Anexo N°1: Glosario de Palabras Claves**

Se presenta un glosario de palabras importantes que se deben conocer para un mayor entendimiento de la idea de negocio. La fuente corresponde a la Guía de Gestión de Alérgenos en la Industria Alimentaria del año 2013.

**Alérgeno:** Es un antígeno que causa alergia. La mayoría de los alérgenos que reaccionan con los anticuerpos IgE o IgG son proteínas, con cadenas glucídicas laterales. Un alérgeno es una sustancia extraña o proteína (antígeno) que estimula la reacción alérgica.

**Alergia:** Es una reacción de hipersensibilidad iniciada por mecanismos inmunológicos. La alergia alimentaria es una reacción de hipersensibilidad mediada por IgE, que puede conducir a la anafilaxia. Los síntomas o signos son reproducibles y pueden ser iniciados por mecanismos inmunológicos después de la exposición a un estímulo.

**Alergia a los Alimentos:** Reacción de hipersensibilidad mediada por la IgE. La alergia alimentaria se produce cuando el sistema inmune se vuelve sensible a los antígenos específicos de alimentos, generalmente proteínas. Puede producir reacciones adversas como la anafilaxia.

**Anafilaxia:** Reacción inflamatoria inmunológica generalizada ante una proteína extraña en un individuo sensibilizado, que puede ser lo suficientemente grave como para amenazar la vida. Es una reacción grave y potencialmente mortal, de hipersensibilidad generalizada o sistemática.

**Enfermedad Celíaca:** Enfermedad en la que la mucosa del intestino delgado resulta dañada por la exposición al gluten (también conocida como enteropatía sensible al gluten).

**Intolerancia a los alimentos:** Reacción de hipersensibilidad que no es alérgica, donde no han actuado los mecanismos inmunológicos o no son responsables de la reacción.

**Intolerancia a la lactosa:** Condición por la cual un individuo es incapaz de digerir cantidades significativas de lactosa, que es el azúcar predominante en la leche de vaca. Es el resultado de una deficiencia de la enzima lactasa, normalmente producida por las células de la mucosa del intestino delgado.

**Etiquetado:** Conjunto de menciones, indicaciones, marcas de fábrica, marca comercial, ilustración o signos relacionados con un alimento y que figuren en cualquier envase, documento, rótulo, etiqueta, faja o collarín, que acompañen o se refieran a dicho alimento.

**Ocho principales alérgenos:** Leche, Huevo, Pescado (por ejemplo, perca, lenguado, bacalao), Crustáceos (por ejemplo, cangrejos, langostas, camarones), Frutos secos (por ejemplo, almendras, nueces, pecanas), Maní/Cacahuete, Trigo y Soya.

## Anexo N°2: Encuesta Realizada a los Consumidores

1. ¿Cuál es tu edad?
  - a) Menor a 18 años
  - b) Entre 18 y 24 años
  - c) Entre 25 y 34 años
  - d) Entre 35 y 44 años
  - e) Entre 45 y 54 años
  - f) Más de 54 años
2. ¿Cuál es tu género?
  - a) Masculino
  - b) Femenino
  - c) Preferiría no contestar
3. Indica el rango de ingresos líquidos que tiene tu grupo familiar
  - a) Entre \$0 y \$500.000
  - b) Entre \$500.001 y \$1.000.000
  - c) Entre \$1.000.001 y \$1.500.000
  - d) Entre \$1.500.001 y \$2.000.000
  - e) Entre \$2.000.001 y \$2.500.000
  - f) Más de \$2.500.001
4. ¿Cuántas personas conforman tu núcleo familiar (incluyéndote)? (Digital N° de integrantes)
5. Usted o alguien de su núcleo familiar consume algún tipo de alimento libre de alérgenos (Leche, Huevos, Pescado, Crustáceos, Frutos secos, Maní/Cacahuete, Trigo, Soya)
  - a) Si (continúa a pregunta 6)
  - b) No (se acaba la encuesta)
6. Usted o alguien de su núcleo familiar consume alimentos libres de alérgenos por alguno de los siguientes motivos. (Puede marcar más de una opción, selección múltiple)
  - a) Celiaco
  - b) Alergia Alimentaria
  - c) Intolerancia a la lactosa
  - d) Estilo de vida saludable
  - e) Otra condición de salud ¿Cuál?
  - f) Ninguna de las anteriores
7. ¿Cuántas personas de su grupo familiar consumen este tipo de alimentos libre de alérgenos? (Digital N° de integrantes)
8. ¿Con qué frecuencia consumes o consumen este tipo de alimentos libre de alérgenos?
  - a) Todos los días
  - b) Una o dos veces a la semana
  - c) Dos veces al mes
  - d) Una vez al mes
  - e) No llevo la cuenta
  - f) Ninguna de las anteriores
9. Pensando en su desayuno habitual ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones elegirías? (Puede marcar más de una opción, selección múltiple)

- Pan sin gluten	- Batidos (leche vegetal y/o fruta)	- Té /Café / infusiones
- Cereales sin gluten	- Chía y/o linaza	- Jugos naturales
- Palta	- Granola y/o Avena sin gluten	- Jugos verdes
- Jamón	- Frutas	- Otros ¿Cuáles?
- Mermelada	- Leche o yogur vegetal	- No suelo tomar desayuno
- Galletas/muffins sin gluten		
10. Para el desayuno, ¿qué acostumbras hacer?
  - a) Comprar desayuno en alguna tienda de conveniencia
  - b) Cocinar tu propio desayuno en casa
  - c) Desayunar en cafetería
  - d) No desayunar o comer cualquier cosa
  - e) Ninguna de las anteriores

11. Pensando en tu almuerzo y cena habitual ¿Cuál o cuáles de las siguientes opciones elegirías? (Puedes marcar más de una opción, selección múltiple)
- |   |   |
|---|---|
| a) Sándwich o fajitas (tipo lomito, hamburguesa o pollo)  | e) Cremas de verduras   |
| b) Arroz, puré o pasta con proteína animal                | f) Caldos con proteína animal (cazuelas, caldillos, carbonadas) |
| c) Mix de ensaladas                                       | g) Ninguna de las anteriores                                    |
| d) Legumbres (porotos, lentejas, garbanzos) con vegetales | h) Otros ¿Cuáles?   |
12. Para el almuerzo o cena, ¿qué acostumbras hacer?
- |  |   |
|--|---|
| a) Comprar comida preparada en alguna tienda de conveniencia | c) Salir a comer fuera                                      |
| b) Cocinar sus propios alimentos en casa                     | d) Pedir por delivery (Pedidos Ya, Uber eats, Rappi, otros) |
|  | e) Ninguna de las anteriores                                |
13. ¿En dónde suelen comprar alimentos libres de alérgenos? (Puede marcar más de una opción, selección múltiple)
- |                            |                                    |
|----------------------------|------------------------------------|
| a) Supermercados           | d) Tiendas saludables              |
| b) Tiendas de Conveniencia | e) Restaurantes                    |
| c) Cafeterías              | f) Cocino mi propia comida en casa |
14. ¿En qué comuna sueles comprar alimentos libres de alérgenos? (solo una)
- Quilicura / Renca / Conchalí / Huechuraba / Recoleta / Independencia
  - Pudahuel / Cerro Navia / Lo Prado / Quinta Normal
  - Estación central / Santiago / Cerrillos / Maipú
  - San Joaquín / San Miguel / Pedro Aguirre Cerda / Lo Espejo
  - La Cisterna / San Ramón / La Pintana / El Bosque / San Bernardo
  - La Granja / Puente Alto / La Florida
  - Ñuñoa / La Reina / Macul / Peñalolén
  - Providencia / Las Condes / Vitacura / Lo Barnechea
  - Fuera de la Región Metropolitana
  - Ninguna de las anteriores
15. ¿En qué horario sueles comprar alimentos libre de alérgenos?
- |                 |                              |
|-----------------|------------------------------|
| a) En la mañana | d) El cualquier horario      |
| b) En la tarde  | e) No compro estos alimentos |
| c) En la noche  |                              |
16. Si los alimentos libre de alérgenos están certificados por alguna institución competente e independiente, ¿influiría en tu decisión de compra?
- |       |       |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|
17. Si tuvieras a tu disposición un desayuno, libre de alérgenos, balanceado, rico y saludable, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?
- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| a) Menos de \$1.500        | d) Entre \$2.501 y \$3.000 |
| b) Entre \$1.501 y \$2.000 | e) Más de \$3.001          |
| c) Entre \$2.001 y \$2.500 |                            |
18. Si tuvieras a tu disposición un plato de comida fuerte (almuerzo o cena), libre de alérgenos, balanceado, rico y saludable, ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

- a) Menos de \$4.000
- b) Entre \$4.001 y \$5.000
- c) Entre \$5.001 y \$6.000
- d) Entre \$6.001 y \$7.000
- e) Más de \$7.001

### Entrevista a Posibles Consumidores

1. ¿Cómo se conforma tu grupo familiar?
  - a) Solo yo
  - b) Yo y mi pareja /marido
  - c) Yo y mi pareja /marido mis hijos  
¿Cuántos?
  - d) Yo y mis hijos
  - e) Yo y amigos(as)
  - f) Yo y familiares
  - g) Otros ¿Cuáles?
  
2. ¿Quiénes consumen los alimentos o productos “libres de”?
  - a) Solo la persona que tiene la alergia, intolerancia, enfermedad celíaca, otros
  - b) Toda la familia
  - c) Solo algunos integrantes de la familia
3. ¿Qué les gustaría comprar? (selección múltiple priorizar)
  - a) Materias primas “libres de”
  - b) Comida preparada “libre de”
  - c) Productos envasados “libres de”  
(snack, galletas, otros)
  - d) Productos en conserva “libre de”
  - e) Pastelería y postres “libre de”
  - f) Otros ¿Cuáles?
  
4. ¿En qué tipo de envase te gustaría que viniera los productos “libres de”?
  - a) Envases plásticos tradicionales
  - b) Envases ecológicos
  - c) Envases de cartón
  - d) Envases de vidrio
  - e) Me es indiferente el envase
  - f) Otros, ¿Cuáles?
  
5. ¿Dónde te gustaría adquirir estos alimentos? (selección múltiple priorizar)
  - a) En un supermercado
  - b) En tiendas de conveniencia
  - c) Tiendas saludables
  - d) Tiendas propias “libres de”
  - e) Cafeterías
  - f) Pastelerías y/o Panaderías
  - g) Restaurantes
  - h) Otros ¿Cuáles?
  
6. ¿Cómo te gusta realizar tus compras? (selección múltiple priorizar)
  - a) Presencialmente
  - b) Vía Internet (Página WEB)
  - c) App desde el Celular
  - d) Otras ¿Cuáles?
  
7. Pensando en comida preparada “libres de” ¿cómo la prefieres? (selección múltiple priorizar)
  - a) Recién preparada
  - b) Congelada
  - c) Fresca sellada al vacío
  - d) Otras ¿Cuáles?
  
8. Entendiendo que la comida fresca es más difícil de mantener y tiene costos asociados más altos, ¿Estarías dispuestos a pagar un precio más alto respecto a la comida congelada o envasada?
  - a) Si
  - b) No
  
9. Respecto a la comida preparada “libres de” ¿cómo te gustaría que estuvieran proporcionadas?
  - a) Porción Individual, pensando en una (sola) comida
  - b) Porciones individuales con formato para varios días de la semana
  - c) Porciones familiares



- 10a) Pensando en comprar comida preparada “libres de” ¿Dónde la comprarías?  
 (selección múltiple priorizar)  
 a) En casa de amigos o familiares o cercanos  
 b) En un negocio familiar  
 c) En un negocio cercano  
 d) Otros ¿Cuáles?
11. Pensando en comprar comida preparada “libres de” ¿La comprarías para consumir?  
 a) Durante la semana (lun-vie) c) Ambas  
 b) Fin de semana
12. Respecto a las materias primas o insumos “libres de” ¿cómo te gustaría que estuvieran proporcionadas?  
 a) Porciones de menos de 1 kilo c) Porciones de más de 1 kilos  
 b) Porciones de 1 kilo d) Otros ¿Cuáles?
13. Respecto a las materias primas o insumos “libres de” ¿cómo te gustaría comprarlas?  
 a) Elegirlas presencialmente c) Armar tu propio pack  
 b) Pack de productos pre-establecidos d) Otros ¿Cuáles?
14. Respecto a Productos envasados de larga duración “libres de” (snack, galletas, otros) ¿cómo te gustaría comprarlas?  
 a) Elegirlas presencialmente  
 b) Pack de productos pre-establecidos  
 c) Armar tu propio pack  
 d) Otros ¿Cuáles?
15. ¿Comprarías este tipo de productos?  
 a) Si  
 b) No  
 c) No sé
16. ¿Contratarías una suscripción de alimentos “libres de”?  
 a) Si  
 b) No  
 c) Depende ¿De qué?
17. Si contrataras una suscripción, ¿Con qué frecuencia te gustaría recibirla?  
 a) 1 vez a la semana  
 b) Cada 15 días  
 c) Cada 21 días  
 d) 1 vez al mes

### **Anexo N°3: Entrevistas Realizadas a Expertos durante el Estudio**

#### **Entrevista Médico Erick Herrera**

- Entrega información para diferenciar entre la alergia e intolerancia alimentaria, las cuales se explican en el anexo N°1.
- Las personas más propensas a este tipo de cuadros (alergia e intolerancia alimentaria) son los prematuros, sexo masculino, nacidos por cesárea, quienes no recibieron lactancia materna (o la recibieron durante menos de 6 meses) y quienes tengan predisposición genética-ambiental.
- Reacciones son variadas como, por ejemplo: dermatológicas (urticaria, prurito, eccema, aftas, dermatitis atópica), respiratorias (tos, coriza, estornudos, disnea), digestivas (cólico abdominal, náuseas, vómitos, diarrea, dispepsia, distensión abdominal) y pueden desencadenar incluso reacciones anafilácticas mortales.
- Riesgos al consumir alimentos con alérgenos: dependen de la carga antigénica del individuo y de la competencia de su sistema inmunológico, pudiendo desencadenar en casos extremos una reacción sistémica llamada anafilaxis, que es mortal.
- Cuidados y precauciones que deben tener las personas que tienen alergias e intolerancias alimentarias: restringir los alimentos a los que son alérgicos o hipersensibles, por lo que deben informarse bien de las sustancias que contienen dichos alérgenos. Correcta identificación del etiquetado en los productos.
- Las personas que tienen enfermedades autoinmunes o tienen antecedentes familiares de tumores endocrinos múltiples, se les indica tener una dieta libre de los principales alérgenos.
- El estudio más reciente (del año 2016, a cargo del Dr. Arturo Borzutzky de la UC) señala que el 5,5% de los pre-escolares padece de alergia alimentaria.
- Pensando en los próximos cinco años, Erick considera que la detección de este tipo de cuadros va en aumento porque hay mayor información al respecto y más preocupación de la población. Además, cada vez es más accesible realizar los análisis de laboratorio respectivos.
- Erick considera que la alimentación chilena es deficiente porque es alta en grasas saturadas y carbohidratos. También considera que en los próximos 10 años esta alimentación será cada vez más deficiente por los estilos de vida, la poca conciencia en la alimentación chilena y el poco tiempo que tienen para preparar su alimento.

- Con respecto a la alimentación libre de alérgenos, la principal desventaja es la restricción de determinados minerales (aunque es un bajo riesgo por ser considerados trazas) y la ventaja es la mayor modulación del sistema inmunológico y la consecuente disminución de la incidencia de alergias.
- Erick recomienda que las personas consuman alimentos libres de alérgenos porque la modulación del sistema inmunológico que causa la restricción de alimentos libres de alérgenos disminuye la posibilidad de reacciones cruzadas entre las sustancias alimentarias y la carga antigénica de autoinmunidad.
- Nos recomienda que los alimentos estén lo menos elaborados posible, tener menos de cuatro componentes químicos y estar correctamente rotulados.

### **Entrevista Ingeniera en Alimentos Luisa Sotelo**

- Para procesar alimentos de debe cumplir con los puntos básicos indicados por el reglamento sanitario de los alimentos en el Título 1 (artículo 25).
- Se debe sacar la Resolución Sanitaria, la cual es emitida por la Seremi de Salud de la RM, los permisos municipales y de servicios de impuestos.
- Existen empresas que certifican procesos, la más conocida es la HACCP (Análisis de peligros y puntos críticos de control). A nivel mundial existen normas certificables de alimentos y presentan una mayor exigencia que la HACCP, sin embargo, estas son utilizadas principalmente en exportaciones e importaciones.
- La ley de etiquetados no se aplica a productos a granel, solo envasados.
- Los profesionales mínimos que se necesitan para procesar alimentos son: un profesional del área de alimentos (puede ser permanente o asesor, esto depende del tamaño del negocio). Ejemplos: Técnico, Tecnólogo, Ingeniero de Alimentos, entre otros. Es importante la capacitación que debe tener el profesional.
- Lo que se certifica son las materias primas y productos directamente. Hay varios laboratorios que certifican los alimentos libres de alérgenos como, por ejemplo: INTA, ISP, GRANOTEC, EUROFINS. Hay programas de gobierno disponibles para ayudar a los emprendedores a costear estas implementaciones y certificaciones.
- En Chile, existen entidades que sólo certifican los alimentos sin gluten, los cuales se marcan a través de un logo que tienen una espiga atravesada por una línea. Por ejemplo: Fundación Convivir y Coacel, las cuales exigen un análisis de prolaminas (análisis para determinar el gluten en alimentos) de forma periódica.

- Considerar que un plato con poco proceso puede durar 24 horas. Hay platos que pueden durar 45 a 60 días o más si son congelados. Considerar que mientras más aditivos tenga un producto, más riesgos de que provoque una alergia. Mientras más procesado más durará el plato de comida, pero perderá la calidad nutricional.
- Respecto al traslado de comida, el vehículo debe tener resolución sanitaria, sistema de frío, idealmente con un sistema de monitoreo de temperatura, el interior debe estar limpio y que los productos no estén en el piso.
- Para evitar la contaminación cruzada todos debe estar limpio, la superficie, la ropa, los accesorios de cocina, los envases, otros. Todo debe ser libre de alérgenos.
- Para producir en un mismo lugar productos que son libre de los principales alérgenos y productos que sí contienen estas sustancias, se deben realizar aseos muy profundos para garantizar de que no queden trazas de alérgenos en las superficies y utensilios. Se debe tener cuidado con la ropa, idealmente se debe usar vestimenta de distinto color para evitar confusión o utilizar elementos desechables.
- Mucha capacitación al personal, por las precauciones con la contaminación cruzada.

### **Entrevistas a Potencial Cliente modelo Cafetería**

- Ofrece preferentemente platos de comida fresca, cuenta con un chef en el local.
- También compra a proveedores externos platos preparados. Por ejemplo: Ña Matea le proporciona dos platos vegetarianos sin gluten y dos platos veganos (lasaña y quiches). Estos platos no vienen con una certificación.
- Las personas diabéticas son muy preocupadas de la contaminación cruzada y vigilan que los alimentos que están comiendo no contenga mezcla de productos.
- Los productos libres de gluten tienen una baja rotación. Los clientes solicitan este tipo de productos, sin embargo, es poco frecuente. Aproximadamente el 5% de la venta corresponde a este tipo de productos.
- Va a aumentar el consumo de estos alimentos por los siguientes motivos: La diabetes ha aumentado en la población, existe una tendencia a mejorar la calidad de productos que se consumen y por moda de comer este tipo de productos.
- Estos productos no deben tener un precio diferente a los platos normales de comida preparada. Hoy los proveedores le cobran el mismo precio por tipo de productos.

- Recomendación: entender qué quieren los consumidores, cómo lo quieren y el precio. Son los consumidores los que apalancan los costos del negocio. Es muy importante considerar los hábitos de consumo.
- Esta cafetería compraría este tipo de productos, sin embargo, es el consumidor finalmente quién decide.

#### **Anexo N°4: Análisis del Macroentorno de la Empresa PESTEL**

- **Factores Políticos**

**Política de Salud Pública 2018-2022:** “Programa Elige vivir sano”, debe coordinar a los diversos organismos del Estado en la implementación de las políticas, planes y programas que sean parte del sistema. Los objetivos de este sistema son: fomentar la alimentación saludable para mejorar la nutrición integral y disminuir el sobrepeso, Promocionar prácticas deportivas, difundir actividades al aire libre, actividades de desarrollo familiar, recreación y manejo del tiempo libre, acciones de autocuidado, entre otros.

**Programa de Alimentación Escolar para beneficiarios con enfermedad celíaca 2017:** Con objetivo de promover una mayor inclusión social e igualdad de oportunidades de acceso para estudiantes en situación de vulnerabilidad, Junaeb ha desarrollado un modelo de atención a estudiantes beneficiarios que presentan esta enfermedad. Desde el año 2017 se ha hecho entrega, de manera paulatina dentro del Programa de Alimentación Escolar (PAE), de alimentos específicos para los beneficiarios diagnosticados con esta enfermedad. Este nuevo servicio ya se encuentra disponible en todo el territorio nacional, según las consideraciones técnicas incluidas en las bases de licitación PAE vigentes.

**Política de Salario Mínimo:** Un proyecto de ley ingresado en 2019 que fue aprobado por la Comisión de Trabajo, que busca crear un subsidio para alcanzar un ingreso mínimo garantizado (boletín 13041). El texto legal establece un subsidio mensual de cargo fiscal para los trabajadores dependientes, actuales o futuros, regidos por el Código del Trabajo, con contrato vigente y a una jornada completa superior a 30 horas semanales. La instancia consideró una indicación que señala que, en el evento de tratarse de trabajadores contratados o subcontratados por empresas cuyos ingresos por ventas excedan las 75 mil UF, será de cargo del empleador la implementación del aumento de la remuneración, también se consideró una indicación que reemplaza la cifra propuesta por el Gobierno como ingreso mínimo de \$370.000, por otra de \$550.336 pesos.

- **Factores Económicos**

**Tasas de Interés:** El Consejo del Banco Central de Chile acordó en noviembre de 2019 mantener la tasa de interés de política monetaria en 1,75%. El compromiso es conducir la política monetaria con flexibilidad y que la inflación proyectada sea de 3% en dos años.

**Inflación en Chile:** Se estima que la inflación aumentará a 4,5% en 2020 y luego retrocederá al 2,5% en 2021. La variación del tipo de cambio puede influir al alza de la inflación llevándola a niveles cercanos a 3,5% durante el primer trimestre de 2020.

**Crecimiento de Chile (PIB):** El Ministerio de Hacienda ajustó las proyecciones del mercado, fijó un alza de 2,6% para el 2019 y de 3,3% para 2020, inferior a las previsiones de 3,2% y 3,5% que el FMI espera. El PIB promedio del gobierno sería de 3,4%.

- **Factores Socioculturales**

**Aumento en la Esperanza de Vida de los chilenos:** En 2017 subió hasta llegar a 79 años, siendo de 82 años para las mujeres y de 77 años para los hombres. Chile mantiene el puesto 36 en el ranking de los 192 países de los que se publica la esperanza de vida. Esto quiere decir que sus habitantes tienen una esperanza media-alta, en lo que respecta al resto de los países. La esperanza de vida en Chile ha subido respecto a 2007 (78 años)

**Aumento de las personas que padecen enfermedad celíaca, alergias e intolerancias alimentarias:** La ENS 2009-2010 indica que el 1% de la población chilena es celíaca, el 9,4% es diabético y el 60% es intolerante a la lactosa. Chile es uno de los pocos países en el mundo que tiene un estudio nacional realizado por el Estado, y fue solicitado por la fundación Creciendo con Alergias (2008) y se llevó a cabo entre los años 2015 al 2017, el cual indica que el 4,9% de la población infantil sufre de alergias alimentarias.

**Tendencia Nacional a la Obesidad:** la OMS reportó el año 2018 que el 63% de la población adulta chilena y el 50% de niños menores de seis años, tienen sobrepeso.

**Aumento en el gasto de los Millenials en productos de la categoría de salud y bienestar:** debe cumplir con su visión de estilo de vida adecuado, basados en un cuerpo saludable y en elecciones bien informadas a la hora de comprar sus alimentos y bebidas (buscan etiquetas limpias y transparentes) El número de chilenos que intenta llevar una alimentación saludable alcanza un 65%, lo que significa un aumento de un 4% respecto de 2017, según el Estudio “Chile Come Sano” 2019, elaborado por Jumbo y GFK Adimark. De acuerdo al estudio, entre los hábitos que se han incorporado para llevar una alimentación saludable, un 50% de los encuestados asegura que prefiere alimentos más naturales, sin químicos, bajos en sodio y azúcar; un 46% se preocupa de comer todos los días frutas y/o verduras; y un 30% trata de comer más en su casa y menos afuera.

- **Factores Tecnológicos**

**Programa Transforma Alimentos:** es una iniciativa nacional implementada en alianza público-privada, bajo el alero de CORFO, del Ministerio de Economía y de Agricultura, y con la participación de la academia. Su objetivo es posicionar a Chile entre los países referentes en la producción de alimentos saludables y sustentables, aumentando el valor de las exportaciones del sector al año 2025, mediante la diversificación y sofisticación de la oferta exportadora nacional. El país exporta anualmente US\$ 18 mil millones en alimentos y se espera que en un plazo de 10 años ese valor llegue hasta los US\$ 32 mil millones. Esto mediante un cambio en procesos que permitan mayor sofisticación y opciones de exportaciones más diversificadas. Esto le permitirá a Chile tener un sector de alimentos competitivo, con mayor relevancia en la economía. Se busca establecer la hoja de ruta del programa, disminuir las brechas identificadas en fallas de coordinación, insuficiente infraestructura de I+D+i, capital humano y tecnologías entre otras.

**Aumento del Comercio Electrónico:** "La tendencia será que ya no se hablará más de comercio, si no que hablaremos sobre omnicommerce, comercio digital, comercio ubicuo. Tendremos consumidores que utilizarán puntos de venta y puntos de contacto basados en tecnología, haciendo que la tecnología comience a ser parte de todos los procesos". Marcos Pueyrredon, Global VP Hispanic Market VTEX y Presidente del eCommerce Institute. Durante 2018 las ventas online aumentaron un 39,4% real anual, 7,8 puntos porcentuales más que en 2017, esto muestra el crecimiento que ha tenido este canal. Las nuevas plataformas como Cornershop han repercutido fuertemente en el sector Supermercados y Alimentación, con un alza en sus ventas online de 119% al 2018.

**Tecnología de Conservación de Alimentos:** como la High Pressure Processing (HPP) constituye la oportunidad ideal para ofrecer comida preparada premium, refrigerada y natural, ya que conserva todas las características organolépticas del producto final intactas como el sabor, el color y la textura. Las tendencias de consumo actuales y la posibilidad de aplicar las altas presiones a una gran variedad de productos ha permitido la aplicación de HPP. Considera, ensaladas, cremas, pasta, arroz o legumbres, comidas a base de carne o pescado. Las altas presiones garantizan la seguridad alimentaria y la protección de la marca mediante la inactivación de patógenos y de microorganismos causantes del deterioro de los alimentos. Esto permite multiplicar por tres la vida útil del producto, manteniéndolo en condiciones de refrigeración, obteniendo un producto de calidad debido a que no es necesario aplicar calor ni añadir conservantes o aditivos.

- **Factores Ecológicos**

**Uso de Plásticos:** Fuerte desincentivo al uso de bolsas plásticas debido a la Ley de Plásticos 21100 de 2018. #ChaoBolsasPlásticas es la Ley que prohíbe la entrega de bolsas plásticas de comercio en Chile. Una iniciativa impulsada por todos los sectores políticos que busca combatir el uso indiscriminado de plásticos. El Ministerio del Medio Ambiente puso toda voluntad y la fuerza para aprobar esta iniciativa, que ya se está implementando para generar conciencia, cambiar hábitos y reducir la generación de residuos. Además, existe un nuevo proyecto de Ley que busca eliminar los productos plásticos desechables con el fin de frenar la contaminación de los océanos, que representan el 75% de los desechos encontrados en las playas. La iniciativa legislativa, fue trabajada con las organizaciones medioambientales Oceana y Plastic Oceans Chile y se enfoca en los establecimientos que venden alimentos, como restaurantes, cafeterías o tiendas de comida preparada y bebidas.

**Uso de Envases Ecológicos y Sostenibles:** el respeto al medio ambiente y el compromiso de las marcas hacia este tema es positivamente valorado por los consumidores. Por eso, para condiciones de igualdad en precio, la sostenibilidad de los envases se convierte en un factor de compra decisivo. Hay una tendencia hacia los envases flexibles, como una oportunidad para implementar características como la facilidad de uso y funcionalidad del envasado, por otra parte, se piensa en envases inteligentes, que sea el propio envase el que hable de la calidad del producto, que sean capaces de indicar si ha sufrido alguna alteración, si se ha vulnerado la cadena de frío o si está a la temperatura óptima de consumo.

**Economía Circular:** la cual persigue mantener los materiales, productos y recursos el máximo tiempo posible en la economía con el fin de minimizar la generación de residuos, los consumos energéticos y de agua, al tiempo que se evitan daños contra el medioambiente. La Comisión Europea propone como iniciativa de la economía circular al 2030, alcanzar el 75% del reciclaje de los residuos de envasado, la reducción de la deposición en vertedero de un 10% de los residuos y la prohibición de disponer en vertedero residuos recogidos de forma separada. Con tendencia a envases biodegradables y que se hagan a partir de los desechos de otras industrias.

- **Factores Legales**

**Ley de Etiquetado de Alimentos 20.060:** el objetivo de la Ley es definir límites que determinen el alto contenido de energía, grasa saturada, azúcares y sodio en los alimentos, incluir el mensaje “ALTO EN” para alimentos que superan los límites y la



restricción a la publicidad dirigida a menores de 14 años de estos alimentos, así como también la restricción de venta y publicidad en los establecimientos educacionales.

**Decreto 88 Modifica decreto N° 977 de 1996, Reglamento sanitario de los alimentos:**

“El notable incremento que han experimentado las alergias alimentarias, la gravedad de las consecuencias que pueden ocasionar muy bajas dosis de un alérgeno, y que la única medida eficaz de tratamiento es la eliminación estricta del alérgeno de la dieta, lo que pone de manifiesto la necesidad de tomar medidas preventivas para proteger la salud de la población susceptible, a través de dar la información respecto de los productos alimenticios y sus ingredientes en relación a la probable alergenicidad de los mismos”, es la base que sustenta esta modificación al Reglamento Sanitario.

**Subprograma de Alergia a la Proteína de la Leche de Vaca del Programa Nacional de Alimentación Complementaria (PNAC-APLV):**

Es un programa desarrollado por el Ministerio de Salud cuyo objetivo es entregar beneficios de alimentación complementaria a los niños, niñas, mujeres y personas mayores que cumplen con requisitos establecidos en la Norma Técnica de Programas Alimentarios. Los beneficiarios de estos programas son la población infantil menor a 6 años, gestantes y madres que amamantan, así como a la población con diagnóstico de algún error innato del metabolismo que requiera tratamiento nutricional. La entrega de productos a los beneficiarios se realiza, principalmente, a través de los establecimientos de la red de atención primaria de salud (APS) y los productos varían de acuerdo a sus subprogramas. Desde el año 2015 se implementa como parte del PNAC el subprograma “Alergia a la proteína de la leche de vaca” proporcionando fórmulas hipoalergénicas a niños y niñas con diagnóstico de APLV de acuerdo con lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud.

**Anexo N°5: Análisis de Porter para Industria de Alimentos libre de Alérgenos**

- **Amenaza de Productos Sustitutos**

Si el consumidor es celíaco, el sustituto corresponde a los alimentos preparados en el hogar. Esto reporta mayor trabajo para el cocinero e inseguridad de que el alimento pueda tener contaminación cruzada en el caso de que el grupo familiar tenga distintas dietas alimentarias o cuando una persona que no padece la enfermedad es el que cocina y no les toma el peso a las consecuencias de comer gluten. La amenaza de sustitución es baja.

En el caso de los diabéticos, intolerantes a la lactosa y los que tienen alergia infantil, estos pueden comer otros sustitutos como comida preparada normal (que tiene alérgenos), sin

embargo, esto provoca alteraciones en el cuerpo, generando malestar y síntomas que pueden ser letales. Dado esto, no suele sustituir sus alimentos libres de alérgenos.

- **Rivalidad entre Competidores**

Existe sólo un competidor directo que vende platos preparados libre de varios alérgenos, que corresponde a un restaurante llamado “Sátvico”. Además, hay tres restaurantes que ofrecen en sus cartas alimentos sin gluten y algunos sin lácteos, sin embargo, no excluye otro tipo de alérgenos y existe el riesgo de contaminación cruzada porque también ofrecen alimentos con alérgenos. En el caso de los celíacos, que tienen más opciones de restaurantes que cocinan sin gluten, no lo ven como una opción por la contaminación cruzada. Sin embargo, estas opciones son válidas para personas que tienen un estilo de vida saludable. Por el lado de las panaderías, hay tres que entregan todas sus opciones de productos libres de gluten y otras opciones sin lactosa y/o sin azúcar.

Fork tiene un modelo de negocios similar al propuesto, sin embargo, la diferencia es que ellos ofrecen diferentes menús que tienen alérgenos.

En materias primas, hay varias y diferentes opciones en tiendas saludables, de las cuales, seis ofrecen materias primas libres de alérgenos, siendo más comunes las sin gluten, que cuentan con certificación nacional, no así para otros alérgenos.

El crecimiento de la industria es paulatino y tiene que ver con la detección de enfermedades, alergias y/o intolerancias alimentarias.

- **Poder de Negociación de los Clientes**

En la RM, aproximadamente el 76% de la población padece la enfermedad celíaca, tiene diabetes, intolerancia a la lactosa o alergia infantil. Este número es alto en comparación a la oferta que existe en la industria. Como el producto es escaso y dificulta encontrarlo en el mercado, el cliente no tiene poder de negociación, aceptando el precio que propone el mercado. El costo de que el cliente se cambie a otro proveedor es alto porque no existe otra empresa certificada que ofrezca alimentos libres de ocho alérgenos. El costo de cambio sería comprar las materias primas y cocinar en el hogar, lo cual a la larga es más costoso y quita mucho tiempo. Por otro lado, el cliente está enfocado en la calidad y seguridad de que el alimento no tenga contaminación cruzada. Esto hace que aumente el poder de negociación a medio, ya que, si se encuentra una irregularidad, el cliente se encargará de desprestigiar la empresa y los productos.

- **Amenaza de Nuevos Entrantes**

Cada vez son más personas que padecen la enfermedad celíaca, intolerancias y alergias alimentarias. Adicionalmente, con la tecnología que está aplicando la medicina existen

más posibilidades de diagnosticar a las personas, ya que existe un alto porcentaje que no se encuentra diagnosticado y tiene desconocimiento de padecer algún tipo de enfermedad, intolerancia y/o alergia alimentaria. Estos son indicios de que existe un mercado y si se observa la oferta, esta es escasa, y, por lo tanto, hay una necesidad que no está satisfecha. Bajo este concepto la amenaza es alta.

La posibilidad de que empresas que preparan alimentos normales se expandan a vender este tipo de productos es alta, sin embargo, no aseguran al cliente estar libres de contaminación cruzada. Adicionalmente, el consumidor está cada vez más exigente y necesita seguridad y calidad en los productos, por lo tanto, es importante tener una certificación que satisfaga al consumidor. Por lo tanto, la amenaza es media.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

En proveedores se busca que estos cuenten con buenas prácticas de manufactura (BPM) y que cuenten con procesos certificados libres de alérgenos. Es clave establecer alianzas y buenas relaciones con ellos. Se trabajará bajo el concepto de “Comercio justo” y se establecerán alianzas con pequeños productos de frutas y verduras de la RM. Las materias primas pasarán por un proceso de control de calidad previo para evitar contaminación cruzada. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es alto.

- **Barreras de Salida**

Los activos no son especializados y se pueden vender en caso de querer liquidar o cerrar el negocio. Para vender alimentos con alérgenos, no se necesita comprar maquinaria adicional. Por lo tanto, los costos de salida son bajos. En cuanto a los permisos y patentes pueden ser reutilizados para fabricar otro tipo de alimentos. La certificación se realiza constantemente, por lo tanto, si no hay preparación de alimentos no se debe pagar por la certificación. Por lo tanto, las barreras de salida son bajas.

- **Barreras de Entrada**

Las economías de escala son altas, ya que la demanda es alta y dispersa dentro de la RM, lo que hace que el foco sea vender volumen. Por otro lado, no hay marcas líderes dentro del mercado. Además, las barreras de entrada son altas. Porque un competidor nuevo requiere de especialización en adquirir conocimiento sobre los procesos de alimentos libre de alérgenos y la contaminación cruzada. Adicionalmente, se tendría que certificar para entregar seguridad a los clientes.

## Anexo N°6: Ficha de FORK

Fork Chile es una tienda especializada en la producción de comida fresca bajo el modelo ready to eat, utilizan envases de cartón y algunos de plástico para contener sus alimentos. Estos pueden ser encontrados en puntos de venta, así como también vía delivery a 6 comunas de la RM. Tiene un modelo de negocios similar a ALIA, pero sus platos no son aptos para requerimientos especiales de alimentación:

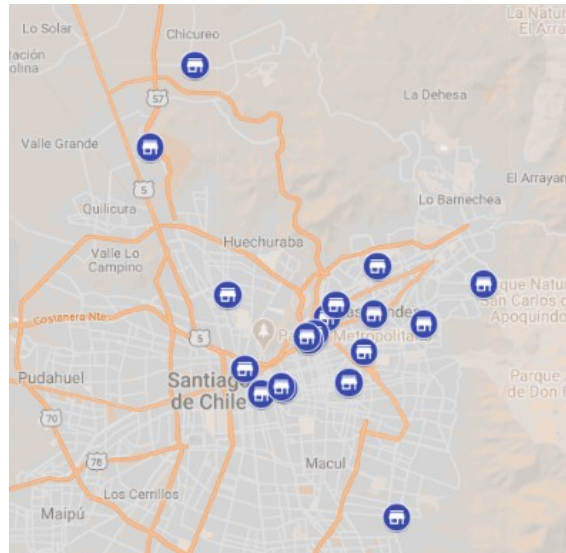
**Tabla N°20: Ficha de Competidores Comida Preparada**

Nombre	Fork
<b>Dirección</b>	Av. Américo Vespucio 1710
<b>Comuna</b>	Quilicura
<b>Descripción</b>	Tienda que ofrece platos preparados para todos los días, frescos y sin conservantes, bajo el modelo Ready to Eat.
<b>Libre de*</b>	Aditivos y preservantes
<b>Tienda</b>	16 tiendas Física
<b>Despachos</b>	Delivery en seis comunas de Santiago, incluyendo Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa y Santiago.
<b>Variedad de Productos</b>	2 tipos de ensaladas 3 tipos de sándwich 4 platos de comida individual 12 platos de comida familiar 13 tipos de postres
<b>Certificación</b>	No especifica
<b>Seguidores Instagram</b>	52.200

Fuente: Elaboración propia con base a páginas web, Instagram y Facebook.

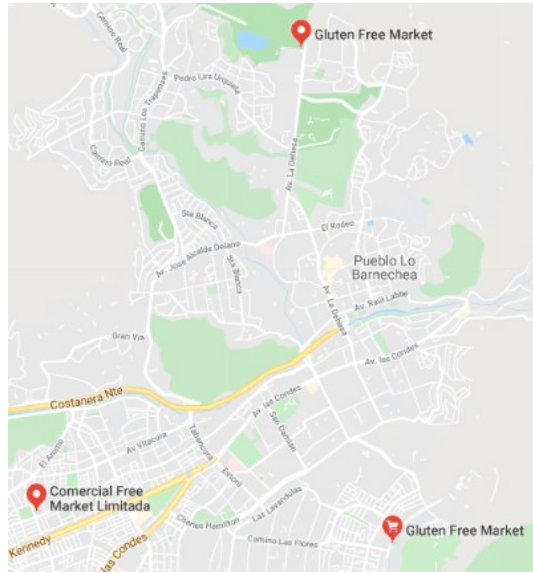
## Anexo N°7: Información Intermediarios

**Imagen N°7: Mapa con las Tiendas Saludables**



Fuente: Google Maps a partir de información de mercado.

**Imagen N°8: Mapa con Supermercado Gluten Free Market**



Fuente: Google Maps a partir de información de mercado.

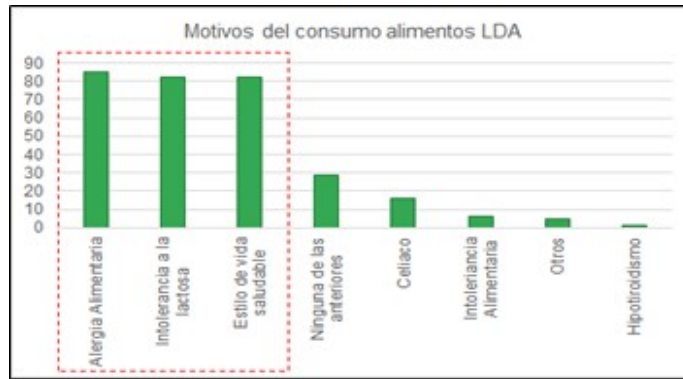
**Tabla N°21: Tiendas con Venta por Internet**

Tipo	Nombre	Tipo tienda
Tienda	Estación Natural	Tienda saludable de productos sin gluten, sin azúcar, sin lactosa, otros
Tienda	La Alacena de Clarita	Productos saludables gourmet, sin gluten, sin lactosa y otros
Tienda	Quinoa Love	Productos saludables gourmet, dulces y salados elaborados con quinoa
Tienda	LYC Market	Tienda de productos sin gluten, sin lactosa, sin huevo, veganos y otros
Tienda	Moringa Food Chile	Tienda saludable de productos sin gluten, sin azúcar, sin lactosa, otros

Fuente: Elaboración propia a partir de información de mercado.

**Anexo N°8: Algunos Resultados de Encuestas a Potenciales Consumidores**

**Imagen N°9: Motivos del Consumo Alimentos LDA**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta.

**Imagen N°10: Comportamiento de Consumo**



Fuente: Elaboración propia basada en encuesta realizada a potenciales consumidores.

**Anexo N°9: CANVAS de ALIA**

**Imagen N°11: CANVAS de ALIA**

<p><b>Socios Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materias primas libres de alérgenos</li> <li>• Fundación Convivir</li> <li>• Coacel</li> <li>• Ministerio de Salud</li> <li>• Clientes</li> <li>• Empresa certificadora</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo y manipulación de productos</li> <li>• Comunicación digital</li> <li>• Capacitación al personal</li> <li>• Negociación con proveedores</li> </ul> <p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación de productos</li> <li>• Logística debe ser eficiente</li> <li>• Personal que prepara los productos</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos certificados libres de ocho alérgenos en todas las comunas de la RM</li> <li>• Diversas opciones de platos de comida preparada, equilibrada, saludable y sellada al vacío</li> <li>• Productos de alta calidad, naturales y sin aditivos</li> <li>• Productos aptos para múltiples enfermedades, alergias e intolerancias alimentarias.</li> </ul>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad y certificados</li> <li>• Fuerte foco digital</li> <li>• Taller/capacitación</li> <li>• Fuerza de ventas especializada</li> <li>• Promotor especializado</li> </ul> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas saludables, supermercado especializado (Gluten Free Marquet) y grandes cadenas de supermercado</li> <li>• Venta de suscripciones a través de internet</li> </ul>	<p><b>Segmentos De Consumidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que tengan una alergia alimentaria</li> <li>• Personas que tienen intolerancia a la lactosa</li> <li>• Personas que padecen la enfermedad celíaca</li> <li>• Personas que eligen un estilo de vida saludable</li> </ul>
<p><b>Estructura De Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de insumos</li> <li>• Arriendo de fábrica de producción</li> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Logística</li> <li>• Mantención de máquinas</li> <li>• Costos por certificación, permisos sanitarios y patentes</li> </ul>		<p><b>Fuente De Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a intermediarios de platos preparados sellados al vacío</li> <li>• Ventas a consumidor a través de suscripciones de platos preparados sellados al vacío</li> </ul>		

## **Anexo N°10: Segmentación de Mercado**

### **a) Macrosegmentación de Mercado**

- **Consumidor (Mercado B2C)**

VARIABLES GEOGRÁFICAS: Región Metropolitana

VARIABLES DEMOGRÁFICAS: personas que padezcan la enfermedad celíaca, alergias e intolerancias alimentarias, mayores de 15 años. Principalmente dirigido a mujeres quienes padecen los índices más altos y tienden a llevar una alimentación más estricta.

VARIABLES SOCIOECONÓMICAS: personas con rentas de ingresos mensuales entre \$1,0MM y \$2,5MM.

- **Cliente (Relacionamiento B2B)**

Identificación de la Empresa

Giro: tiendas saludables que ofrecen productos libres de algún alérgeno; y un supermercado especialista en productos libres de gluten. A lo largo del proyecto se llegará a clientes Supermercados aumentando la presencia en salas de ventas dentro de la RM.

Ubicación Geográfica: Región Metropolitana

Volumen de ventas: las tiendas saludables se encuentran en el grupo de ventas al por menor de alimentos, y facturan en promedio anual cerca de las UF 2.000 (Datos de Sii).

Antigüedad en el negocio: a todos los clientes del rubro independiente de su antigüedad.

### **b) Microsegmentación de Mercado**

- **Consumidor (Mercado B2C)**

VARIABLES PSICOGRAFICAS

Estilos de vida: familias con uno o dos hijos, que viven principalmente en departamento, cocinan en casa y ambos padres trabajan. Mujeres mayores de 15 años, que estudian o trabajan y llevan una alimentación especial por su condición de salud.

Gustos y preferencias: eligen comida saludable y especial de acuerdo a su condición, privilegian las etiquetas limpias, productos con pocos ingredientes, buscan empaques ecológicos y tienden a la comida natural, rica y sana, están dispuestos a probar nuevos productos y sabores que satisfagan sus necesidades.

Actitudes: son proactivos, buscan y aprenden nuevas recetas para cocinar, buscan productos novedosos que cumplan con sus requerimientos de salud, y educan a todos los integrantes de la familia sobre la importancia de que las personas con enfermedades, alergias e intolerancias alimentarias lleven esta alimentación por su bienestar y salud.

Beneficio buscado: alimentarse para estar bien y sanos, bienestar físico, emocional y espiritual.

Variables de uso

Situación de uso: personas que consumen individualmente una alimentación especial, dado que son los únicos en sus familias que lo padecen, eligen comer fuera solo en locales certificados o que les asegure que no tienen contaminación cruzada, de lo contrario la comida es preparada en casa, la cual es llevada al lugar que vayan.

Cantidad y frecuencia de uso: todos los días consumen alimentos libres de, compran snack o productos certificados, en formatos individuales, y/o familiares.

Beneficio esperado: alimentarse, nutrirse y evitar enfermarse por comer alimentos contaminados. Tener variedad de productos para elegir.

- **Cliente (Relacionamiento B2B)**

Cultura de la Empresa

Sofisticación del negocio: negocios medianos, del rubro almacén o tiendas de productos especiales, con venta presencial y online, no muy sofisticados, con uno o dos locales por negocio. Deben tener refrigeradores o conservadoras de alimentos. Cuando se ingrese a supermercados, estos cuentan con secciones de productos especiales.

Competencia: algunos restaurantes y locales de comida fresca para servir o llevar que son libres de gluten, no así acrediten estar libres de los otros alérgenos. Estos están presentes en los mismos barrios donde se ubican los negocios que serán intermediarios de los productos, compiten solo en el ámbito de la comida para servir, no así en snack y otros productos.

Orientación: los negocios son enfocados a personas con condiciones de alimentación especial, ya que ofrecen opciones sin gluten, sin lactosa, sin azúcar, veganos, productos para el cuidado de la piel y la salud en general.



Centralización v/s descentralización en la toma de decisiones: generalmente las decisiones las toma el dueño del negocio o el administrador en el caso que hayan varios locales

Comportamiento de Uso

Aplicación: los clientes hacen de intermediarios de los productos que produce y distribuye **ALIA**, quienes adquieren los diferentes productos para venderlos a los consumidores finales, como una nueva variedad en su portafolio para llegar a nuevos consumidores y potenciales clientes.

Frecuencia de Uso: es diaria, en la medida que se realice una compra de productos frescos o específicos y es semanal cuando se busca abastecerse de sus productos saludables o de requerimiento especial, en esas instancias acuden al local por sus productos.

### **c) Microsegmentación de Cliente**

Cliente (Relacionamiento B2B)

Comportamiento de Compra

Frecuencia de Compra: clientes que hacen sus pedidos una o dos veces por semana.

Motivos de compra: abastecimiento de sus locales para atender la demanda de los consumidores.

Comportamiento de pago: crédito a 45 días.

Respuesta a estrategias de up selling: se ofrecen tanto formatos individuales como familiares, de modo que el cliente pueda escoger el formato que más le genera valor.

Formas de Pago: Crédito.

Antigüedad: todos los clientes independientes de la antigüedad del negocio, mientras más clientes dentro de la RM estén interesados en nuestros productos mejor.

- **Arquetipo de Consumidor**

Mujer de nacionalidad chilena, entre 25 y 34 años, con uno o dos hijos, vive en la RM, comuna de Providencia. Es profesional y trabaja junto a su pareja a tiempo completo en oficina, siendo el sustento principal para su familia, valora su tiempo libre, y requieren alimentación especial porque padece una alergia alimentaria. Su familia se adecua a sus requerimientos alimenticios, pero si pueden comen lo tradicional, ella dedica tiempo una o dos veces por semana a cocinar, y está constantemente buscando nuevas opciones en el mercado, le preocupa la contaminación cruzada y solo elige alimentos certificados.

- **Arquetipo de Cliente**

Mujer de nacionalidad chilena, entre 35 y 45 años, jefa de hogar que por padecer la enfermedad celíaca decidió instalar un local con comida apta para celíacos y otras alergias alimentarias, es madre de un hijo, vive en la RM y tiene su local en la comuna de Las Condes, se desplaza en su vehículo propio. Dueña de su negocio familiar, está dedicada completamente a él, buscando nuevos productos que pueda ofrecer a sus clientes. Sus ventas son entre 5 y 7 millones mensuales, su foco es poder mantener su hogar a través de un negocio que la apasiona, que la conecta con su realidad y con la de otras personas.

## Anexo N°11: Menú de Platos Preparados

**Tabla N°22: Menú 1 y 2 de Platos Preparados**

Menú 1	Menú 2
<b>Pasta de arroz salteada con verduras y pollo</b>	<b>Guiso de legumbres</b>
Spaguetti de arroz, con verduras salteadas (champiñón, zapallo italiano, pimentón y cebolla morada) con pollo a la plancha Ingredientes para 1 porción	Lentejas guisadas con leche vegetal de coco, espinaca, cebolla, zanahoria, zapallo camote, servido con una porción de arroz basmati al ajo. Ingredientes para 1 porción
100 gr de fideos de arroz	50 gr arroz basmati
150 gr pechuga de pollo	100 gr de lentejas
50 gr champiñones	1/2 cebolla
1/4 zapallo italiano	1/4 pimiento verde
1/4 pimiento rojo	1/4 pimiento rojo
1/4 pimiento verde	1/2 zanahoria
1/2 cebolla morada	1 dientes de ajo
1 diente de ajo	10 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra)
2 gr de orégano	1 hoja de laurel
10 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra)	50 gr leche coco
1 gr sal de mar (pizca)	50 gr espinaca
	50 gr zapallo camote
	1 gr sal de mar (pizca)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°23: Menú 3 y 4 de Platos Preparados**

Menú 3	Menú 4
--------	--------

Arroz Basmati con pollo	Lasaña Vegetariana
<p>Arroz Basmati verde (al cilantro) con pollo al jugo con cebolla, zanahoria y arvejas.</p> <p>Ingredientes para 1 porción</p> <p>50 gr arroz basmati</p> <p>150 gr pechuga de pollo</p> <p>1/2 cebolla</p> <p>1 zanahoria</p> <p>50 gr arvejas</p> <p>30 gr cilantro</p> <p>1 dientes de ajo</p> <p>10 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra)</p> <p>1 gr sal de mar (pizca)</p>	<p>Lasaña de zapallo italiano laminado, rellena con salsa de tomate natural y sofrito de champiñones (cebolla, zanahoria, pimentón, champiñones), bañada en salsa blanca de leche de coco, gratinada con queso vegano.</p> <p>Ingredientes para 1 porción</p> <p>2 zapallos italianos medianos</p> <p>1/2 cebolla</p> <p>1/2 zanahoria</p> <p>100gr salsa tomate natural</p> <p>1/4 pimiento verde</p> <p>1/4 pimiento rojo</p> <p>70 gr champiñones</p> <p>200 ml de leche de coco</p> <p>50 gr almidón de maíz</p> <p>1 dientes de ajo</p> <p>15 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra)</p> <p>1 gr sal de mar (pizca)</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°24: Menú 5 de Platos Preparados**

Menú 5
<b>Ensalada Mix de hojas verdes, con pollo con vinagreta</b>
<p>Ensalada fresca con mix de hojas de lechuga roble, espinaca, rúcula, berros, brotes de alfalfa, pimentones asados, champiñones ostras salteados en ajo, y pollo asado en láminas</p> <p>Ingredientes para 1 porción</p> <p>20 gr berros</p> <p>20 gr rúcula</p> <p>20 gr espinaca</p> <p>20 gr lechuga roble</p> <p>5 gr brotes alfalfa</p> <p>1/2 pimentón rojo</p> <p>50 gr champiñón ostra</p> <p>150 gr pechuga de pollo</p> <p>Vinagreta</p> <p>10 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra)</p> <p>1 gr sal de mar (pizca)</p> <p>5 ml limón</p> <p>2 ml miel</p>

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo N°12: Detalle Mensual de las Ventas, Costos y Gastos para el primer año

**Tabla N°25: Ventas Mensuales en MM\$ por Producto para el año 2021**

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2021
Platos preparados sellados al vacío (1 porción)	\$ 2,77	\$ 3,47	\$ 4,85	\$ 6,24	\$ 7,63	\$ 11,10	\$ 12,48	\$ 13,87	\$ 16,64	\$ 18,03	\$ 19,42	\$ 22,19	\$ 138,70
Platos preparados sellados al vacío (5 porciones individuales con prepicado)	\$ 1,18	\$ 1,48	\$ 2,07	\$ 2,66	\$ 3,25	\$ 4,73	\$ 5,32	\$ 5,91	\$ 7,09	\$ 7,68	\$ 8,28	\$ 9,46	\$ 59,11
Platos preparados sellados al vacío (formato familiar)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suscripción de platos preparados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$3,96</b>	<b>\$4,95</b>	<b>\$6,92</b>	<b>\$8,90</b>	<b>\$10,88</b>	<b>\$15,83</b>	<b>\$17,80</b>	<b>\$19,78</b>	<b>\$23,74</b>	<b>\$25,72</b>	<b>\$27,69</b>	<b>\$31,65</b>	<b>\$197,81</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°26: Costos Operacionales Fijos en MM\$ para el año 2021**

CO Fijos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2021
Arriendo de fábrica	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 8,40
Luz	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 1,46
Agua	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,52
Certificación	\$ 0,15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,15
Remuneración Fijas	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 1,03	\$ 12,36
<b>Totales CO Fijos</b>	<b>\$ 2,03</b>	<b>\$ 1,88</b>	<b>\$ 1,88</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 1,90</b>	<b>\$ 22,89</b>
<b>IVA CF</b>	<b>\$ 0,16</b>	<b>\$ 0,16</b>	<b>\$ 0,16</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 0,17</b>	<b>\$ 1,97</b>
<b>Totales CO Fijos Brutos</b>	<b>\$ 2,19</b>	<b>\$ 2,04</b>	<b>\$ 2,04</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 24,86</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°27: Costos Operacionales Variables en MM\$ para el año 2021**

CO Variables	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2021
Materias primas	\$ 2,19	\$ 2,54	\$ 3,51	\$ 4,49	\$ 5,61	\$ 7,90	\$ 8,87	\$ 9,95	\$ 11,80	\$ 12,78	\$ 13,85	\$ 15,75	\$ 99,24
Gas	\$ 0,06	\$ 0,07	\$ 0,09	\$ 0,12	\$ 0,14	\$ 0,20	\$ 0,23	\$ 0,26	\$ 0,30	\$ 0,33	\$ 0,36	\$ 0,40	\$ 2,55
Combustible (transporte)	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,20	\$ 0,20	\$ 0,25	\$ 0,31	\$ 0,34	\$ 0,35	\$ 0,37	\$ 0,37	\$ 0,39	\$ 3,23
Rappel	\$ 0,20	\$ 0,25	\$ 0,35	\$ 0,45	\$ 0,54	\$ 0,79	\$ 0,89	\$ 0,99	\$ 1,19	\$ 1,29	\$ 1,38	\$ 1,58	\$ 9,89
<b>Totales CO Variables</b>	<b>\$ 2,60</b>	<b>\$ 3,00</b>	<b>\$ 4,10</b>	<b>\$ 5,25</b>	<b>\$ 6,50</b>	<b>\$ 9,14</b>	<b>\$ 10,30</b>	<b>\$ 11,53</b>	<b>\$ 13,64</b>	<b>\$ 14,76</b>	<b>\$ 15,96</b>	<b>\$ 18,12</b>	<b>\$ 114,90</b>
IVA CF	\$ 0,49	\$ 0,57	\$ 0,78	\$ 1,00	\$ 1,23	\$ 1,74	\$ 1,96	\$ 2,19	\$ 2,59	\$ 2,80	\$ 3,03	\$ 3,44	\$ 21,83
<b>Totales CO Variables Brutos</b>	<b>\$ 3,09</b>	<b>\$ 3,57</b>	<b>\$ 4,88</b>	<b>\$ 6,24</b>	<b>\$ 7,73</b>	<b>\$ 10,88</b>	<b>\$ 12,26</b>	<b>\$ 13,72</b>	<b>\$ 16,23</b>	<b>\$ 17,57</b>	<b>\$ 18,99</b>	<b>\$ 21,56</b>	<b>\$ 136,74</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°28: Gastos de Administración y Ventas en MM\$ para el año 2021**

GAV	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2021
Remuneraciones	\$ 3,59	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 3,24	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 2,64	\$ 33,28
PPTO Marketing	\$ 0,82	\$ 0,22	\$ 0,25	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 1,45	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 0,85	\$ 9,54
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 4,41</b>	<b>\$ 2,86</b>	<b>\$ 2,89</b>	<b>\$ 3,49</b>	<b>\$ 3,49</b>	<b>\$ 4,09</b>	<b>\$ 4,09</b>	<b>\$ 3,49</b>	<b>\$ 3,49</b>	<b>\$ 3,49</b>	<b>\$ 3,49</b>	<b>\$ 3,49</b>	<b>\$ 42,82</b>
IVA CF	\$ 0,16	\$ 0,04	\$ 0,05	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,28	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 1,81
<b>Gastos Ventas Brutos</b>	<b>\$ 4,57</b>	<b>\$ 2,91</b>	<b>\$ 2,94</b>	<b>\$ 3,66</b>	<b>\$ 3,66</b>	<b>\$ 4,26</b>	<b>\$ 4,37</b>	<b>\$ 3,66</b>	<b>\$ 3,66</b>	<b>\$ 3,66</b>	<b>\$ 3,66</b>	<b>\$ 3,66</b>	<b>\$ 44,64</b>

GAV	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2021
Artículos de Aseo y Seguridad	\$ 0,53	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 0,41	\$ 5,04
Artículos de Oficina	\$ 0,10	\$ -	\$ -	\$ 0,10	\$ -	\$ -	\$ 0,10	\$ -	\$ -	\$ 0,10	\$ -	\$ -	\$ 0,40
Internet	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,42
Sistema de gestión	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 1,20
Seguridad (alarma)	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 2,93
Patente Comercial	\$ 0,30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,60
Contabilidad	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 1,44
Servicio Prev. de Riesgo	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,96
Telefonía	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 1,62
Mantención	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 3,00
Fumigación	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,96
<b>Gastos de Admin</b>	<b>\$ 1,98</b>	<b>\$ 1,45</b>	<b>\$ 1,45</b>	<b>\$ 1,55</b>	<b>\$ 1,45</b>	<b>\$ 1,75</b>	<b>\$ 1,55</b>	<b>\$ 1,45</b>	<b>\$ 1,45</b>	<b>\$ 1,55</b>	<b>\$ 1,45</b>	<b>\$ 1,45</b>	<b>\$ 18,56</b>
IVA CF	\$ 0,38	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,30	\$ 0,28	\$ 0,33	\$ 0,30	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 0,30	\$ 0,28	\$ 0,28	\$ 3,53
<b>Gastos de Admin Brutos</b>	<b>\$ 2,35</b>	<b>\$ 1,73</b>	<b>\$ 1,73</b>	<b>\$ 1,85</b>	<b>\$ 1,73</b>	<b>\$ 2,09</b>	<b>\$ 1,85</b>	<b>\$ 1,73</b>	<b>\$ 1,73</b>	<b>\$ 1,85</b>	<b>\$ 1,73</b>	<b>\$ 1,73</b>	<b>\$ 22,09</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo N°13: Presupuesto de Marketing Mensual en MM\$ del primer año**

**Tabla N°29: Presupuesto de Marketing en MM\$ para el año 2021**

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	2021
Creación de página web y marca	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$ 0,22	\$2,64
Marketing redes sociales y email	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 0,60	\$5,40
Material POP para supermercados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Google Adwords	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encuestas mensuales	\$ -	\$ -	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$0,30
Talleres y Capacitaciones	\$ 0,60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$1,20
<b>Total</b>	<b>\$ 0,82</b>	<b>\$ 0,22</b>	<b>\$ 0,25</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$ 1,45</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$ 0,85</b>	<b>\$9,54</b>
<b>PPTO Marketing/Ventas</b>	<b>20,73%</b>	<b>4,45%</b>	<b>3,61%</b>	<b>9,55%</b>	<b>7,81%</b>	<b>5,37%</b>	<b>8,14%</b>	<b>4,30%</b>	<b>3,58%</b>	<b>3,31%</b>	<b>3,07%</b>	<b>2,69%</b>	<b>\$0,77</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo N°14: Curriculum Socias Gestoras**

### **PAMELA BARAHONA MUNITA**

RUT: 17.087.749-7

E-mail: pame.barahona.munita@gmail.com

Edad: 30 años

Teléfono móvil: 9 5392 9353

Dirección: Hamburgo 550 Depto 321, Ñuñoa, Chile

#### **Presentación**

Ingeniero Civil Industrial con sólida experiencia adquirida en posiciones claves dentro de grandes Compañías en implementación de proyectos, coordinación entre áreas, liderar equipos de trabajos y gestión de indicadores. Amplia capacidad de trabajo y autogestión, planificación y participación dentro de equipos de trabajo multidisciplinarios, como Operaciones de Venta, Planificación y Control de Gestión. Con capacidad de tener una visión holística de los procesos para la resolución de problemas y eficiente toma de decisiones. Conocimientos avanzados en SPSS, Office, SAP, BASIS, ventas, evaluación de proyectos, procesos, servicios y Canal Tradicional. Mis intereses están enfocados en liderar equipos de trabajo, conocer nuevos procesos, participar de proyectos y relacionarme con personas de distintas áreas. Mi principal logro es consolidarme como líder de proceso de Market to Order en implementación de SAP.

#### **Experiencia Laboral**

**02/2014 - A la fecha**

**COCA COLA ANDINA, Santiago – Chile**

**Cargo:**

Jefe Maestro Clientes

**Responsabilidades:**

Implementación de herramientas comerciales para la fuerza de ventas y clientes de la compañía. Líder del proceso MTO a nivel nacional. Velar por la consistencia de los datos maestros, de forma de asegurar la correcta atención de los clientes, mediante aplicativos comerciales y posterior gestión de datos transaccionales. Responsable de llevar la relación entre el área Comercial y Sistemas, levantar nuevos proyectos e implementarlos.

**01/2013 - 11/2013**

**INVERSIONES TGA S.A., Santiago – Chile**

**Cargo:**

Jefe de Operaciones, área de software y servicios web

**Responsabilidades:**

Construcción de indicadores de gestión del área de servicios web.

#### **Antecedentes Académicos**

**2018-2019**

**Magister en Administración de Empresas - Egresada**

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

**2007-2012**

**Ingeniero Civil Industrial - Titulada**

Universidad Técnica Federico Santa María

Cuadro de Honor 2009, 2010 y 2011

#### **Información Adicional**

**2014-2020**

Competencias computacionales

Office y SAP nivel avanzado

Basis y SPSS nivel básico

**2010-2013**

Docencia en Universidad Técnica Federico Santa María

Ayudante Gestión Energética, Econometría, Gestión

Investigación de Operaciones

#### **Idiomas**

**Inglés**

Nivel B1 Intermedio



## PILAR VALENZUELA TOLEDO

RUT: 17172951-3

E-mail: pilar.valenzuelatoledo@gmail.com

Edad: 30 años

Teléfono móvil: 984379749

Dirección: Lord Cochrane 302, Dpto. 814, Santiago, Santiago, Metropolitana, Chile

### **Presentación**

Contador Público y Auditor, con experiencia en el sector público en la administración y gestión de programas de financiamiento y cobertura para intermediarios financieros. Actualmente, se encuentra finalizando, en calidad de egresada, el Magister en Administración de Empresas en la Universidad de Chile y se desempeña como Ejecutiva de Inversiones de la Gerencia de Inversión y Financiamiento de CORFO. Profesional comprometida con su trabajo, proactiva, con capacidad para trabajar en equipo organizadamente y bajo presión. Plena disposición de aprender, adquirir nuevos conocimientos, poner en práctica su experiencia en el ámbito público, busca constantemente su desarrollo profesional y personal. En su formación valórica destaca el respeto, responsabilidad, solidaridad, compromiso e integridad. Entrega todo de su parte para alcanzar las metas de su equipo y considera el cambio del entorno como una oportunidad para afrontar nuevos desafíos y crecimiento.

### **Experiencia Laboral**

**03/2014 - A la fecha**

**Corporación de Fomento de la Producción**

**Cargo:**

Ejecutiva de Inversiones

**Responsabilidades:**

Administrar los Programa de Cobertura y Programas de Financiamiento que involucran 250 millones de dólares otorgados por CORFO. Aplicar procedimientos administrativos, monitorear, fiscalizar y controlar el cumplimiento normativo, realizar evaluaciones financieras y de riesgo a diferentes intermediarios financieros.

**09/2012 - 02/2014**

**Deloitte Auditores y Consultores Limitada**

**Cargo:**

Asistente de Auditoría

**Responsabilidades:**

Auditar Grupo Yamana Gold, del área Energy & Resources, aplicación de procedimientos SOX, revisiones trimestrales y anuales con reportes a Canadá. Auditar Concesionaria Intervial del área Real State y TMT.

### **Antecedentes Académicos**

**2018-2019**

**Magister en Administración de Empresas - Egresada  
Becaria Conicyt, Magister de Funcionarios Públicos**  
Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

**2018**

Diplomado Prevención, Detección e Investigación Fraude  
Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile

**2012**

**Contador Público y Auditor**  
Licenciado en Auditoría  
Universidad de Talca

### **Información Adicional**

2014-2018

Competencias computacionales  
Office nivel avanzado

### **Idiomas**

## Anexo N°15: Estado de Flujo de Efectivo

Tabla N°30: Estado de Flujo Efectivo en MM\$

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Flujo Procedente de Actividades de la Operación</b>					
(Pérdida) utilidad del ejercicio	\$ -41,44	\$ 1,50	\$ 54,07	\$ 196,82	\$ 377,40
<b>Cargos (Abonos) a Resultados</b>	<b>\$ 41,81</b>	<b>\$ 41,49</b>	<b>\$ 67,29</b>	<b>\$ 115,76</b>	<b>\$ 149,07</b>
Amortización y depreciación (+)	\$ 41,81	\$ 41,02	\$ 47,76	\$ 62,97	\$ 82,28
Impuesto renta e impuestos diferidos (+)	\$ -	\$ 0,47	\$ 19,52	\$ 52,80	\$ 66,79
<b>(Aumento) Disminución de Activos</b>	<b>\$ -47,53</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ -55,78</b>	<b>\$ -120,19</b>	<b>\$ -147,45</b>
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ -54,14	\$ -18,09	\$ -52,25	\$ -115,78	\$ -144,15
Inventario	\$ -1,75	\$ -2,07	\$ -3,53	\$ -4,41	\$ -3,29
Impuestos por recuperar	\$ 8,35	\$ 20,16	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Aumento (Disminución) de Pasivos</b>	<b>\$ -157,02</b>	<b>\$ 12,37</b>	<b>\$ 65,10</b>	<b>\$ 142,22</b>	<b>\$ 223,19</b>
Cuentas por pagar comerciales y otras	\$ -157,02	\$ 10,42	\$ 18,90	\$ 46,26	\$ 57,79
Disminución (incrementos) de impuestos	\$ -	\$ 1,95	\$ 46,20	\$ 95,96	\$ 165,40
Aumentos (disminución) otros activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujos de Efectivo Netos de Actividades de Operación</b>	<b>\$ -204,18</b>	<b>\$ 55,36</b>	<b>\$ 130,68</b>	<b>\$ 334,61</b>	<b>\$ 602,21</b>
<b>Flujo Procedente de Actividades de Inversión</b>					
Compras de activos fijos	\$ -0,45	\$ -21,62	\$ -20,76	\$ -50,17	\$ -42,66
Aumento inversiones en sociedades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Inversión</b>	<b>\$ -0,45</b>	<b>\$ -21,62</b>	<b>\$ -20,76</b>	<b>\$ -50,17</b>	<b>\$ -42,66</b>
<b>Flujo Procedente de Actividades de Financiación</b>					
Capitalización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aumento inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Efectivo Neto de Actividades de Financiación</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>(Disminución) incremento Neto Efectivo y Equivalentes Efectivo</b>	<b>\$ -204,63</b>	<b>\$ 33,74</b>	<b>\$ 109,92</b>	<b>\$ 284,44</b>	<b>\$ 559,55</b>
<b>Efectivo y Equivalentes al Efectivo al Principio del ejercicio</b>	<b>\$ 298,91</b>	<b>\$ 94,28</b>	<b>\$ 128,02</b>	<b>\$ 237,94</b>	<b>\$ 522,38</b>
<b>Efectivo y Equivalente Efectivo al Final del ejercicio</b>	<b>\$ 94,28</b>	<b>\$ 128,02</b>	<b>\$ 237,94</b>	<b>\$ 522,38</b>	<b>\$ 1.081,93</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **XII. Bibliografía**

Ministerio de Salud del Gobierno de Chile (2009-2010). Encuesta Nacional de Salud 2009-2010, pág. 787.

Estudio de la Oficina Económica y Comercial de España (2011), Santiago de Chile. Nota informativa sobre los canales de distribución en Chile.

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (2013). Guía de Gestión de Alérgenos en la Industria Alimentaria, pág. 29-31.

Agrimundo Inteligencia Competitiva para el sector Agroalimentario, Reporte N°8 (2013). Alimentos Procesados, Situación actual y perspectivas del mercado para productos especiales.

Revista Médica de Chile (2015). Sensibilidad no celíaca al gluten. Una patología más que responde al gluten.

Tendencias de Mercado (2015). Consumo de alimentos sin gluten en Francia, pág. 6-7.

Tendencias de Mercado (2016). Consumo de alimentos libres de gluten en Estados Unidos, pág. 8-10.

Revista Chile de Pediatría. Vol. 87 N°6 (2016). Tratamiento de la enfermedad celíaca ¿Cómo medir adherencia a la DLG?

Revista de Ciencias Médicas. Vol. 43 N°1 (2018) Encuesta Nacional de Salud, ENS 2016-2017: un aporte a la planificación sanitaria y políticas públicas en Chile.

Instituto Nacional de Estadísticas (2018). Síntesis de Resultados Censo 2017, pág. 6.

Chile Saludable, Vol. 6 (2017). Fundación Chile. Tendencias del Mercado, pág. 30, 56

Estudio Jumbo GfK, Chile come sano V°3 (2019) preparado por GfK Adimark, pág. 12-15

### **XIII. Webgrafía**

Laia Quintana (2017) “Tendencias, retos y oportunidades del mercado sin gluten”. [En línea] [Consultado el día 01 de noviembre del 2019] Santiago, disponible en:

<https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/195074-Tendencias-retos-y-oportunidades-del-mercado-sin-gluten.html>

Encarna Gómez (2018) “Alimentos para celíacos: Tendencias y desafíos para la industria”. [En línea] [Consultado el día 01 de noviembre del 2019] Santiago, disponible en:

<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentos-para-celiacos-tendencias-y-desafios-para-la-industria/>

Food & Drug Administration (2018) “Alergias a los alimentos Lo que usted debe saber”. [En línea] [Consultado el día 24 de septiembre del 2019] Santiago, disponible en:

<https://www.fda.gov/food/buy-store-serve-safe-food/alerias-los-alimentos-lo-que-usted-debe-saber>

Valentina Gracia M. Economía y Negocios El Mercurio (2018) “La explosiva expansión de las cadenas de cafeterías en Chile en cifras. [En línea] [Consultado el día 31 de octubre del 2019] Santiago, disponible en:

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=448440>

Estudio de Mapcity (2018) “Cifras y perspectivas del mercado del café en Chile”. [En línea] [Consultado el día 31 de octubre del 2019] Santiago, disponible en:

<https://corporativo.mapcity.com/prensa/cifras-y-perspectivas-del-mercado-del-cafe-en-chile/>

Fernanda Villalobos (2019) “Diputados de diversos sectores presentan proyecto para facilitar acceso a alimentos libres de gluten” [En línea] [Consultado el día 31 de octubre del 2019] Santiago, disponible en:

<https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/08/27/959343/Presentan-proyecto-de-ley-que-facilita-el-acceso-a-alimentos-sin-gluten.html>

Servicio de Impuestos Internos (2019) Gestión y estadísticas, Estadísticas y Estudios del SII, Estadísticas de empresa por región y actividad económica [En línea] [Consultado el día 23 de noviembre del 2019] Santiago 2019, disponible en:

[http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

Allergy Eats (2019) La guía líder de restaurantes aptos para personas alérgicas en Canadá [En línea] [Consultado el día 23 de noviembre del 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.allergyeats.com/>

Fork (2019) Empresa de comida envasada, referencia de precios por producto. [En línea] [Consultado el día 23 de noviembre del 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.forkchile.cl/>

Biblioteca del Congreso Nacional (2013) Programa Elige Vivir Sano. [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/elige-vivir-sano>

MINSAL (2019) Ley de Etiquetados de alimentos 20.060. [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<http://ssms.cl/como-me-cuido/programas-de-salud/ley-de-etiquetado/>

JUNAEB (2019) Programa de Alimentación Escolar para enfermedad celiaca [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.junaeb.cl/programa-de-alimentacion-escolar-para-beneficiarios-con-enfermedad-celiaca>

El Mercurio Inversiones (2019) Proyectan aumento de inflación en 2020, nueva realidad del dólar [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/11/29/Proyectan-aumento-de-inflacion-en-2020-ante-nueva-realidad-del-dolar.aspx>

Bio Bio Chile (2019) Banco Central mantiene tasa de interés en 1,75% ante complejo escenario económico [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2019/12/04/banco-central-mantiene-tasa-de-interes-en-175-ante-complejo-escenario-economico.shtml>

Cámara de Diputados (2019) APRUEBAN PROYECTO QUE CREA SUBSIDIO PARA ALCANZAR INGRESO MÍNIMO GARANTIZADO [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

[https://www.camara.cl/prensa/noticias\\_detalle.aspx?prmId=138626](https://www.camara.cl/prensa/noticias_detalle.aspx?prmId=138626)

Ley de Chile (2017) LEY SOBRE IMPUESTO A LAS VENTAS Y SERVICIOS [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=6369>

La Tercera, Economía y Negocios (2019) Hacienda anticipa que Chile crecerá menos que el mundo en 2019 y 2020 [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/hacienda-anticipa-chile-crecera-menos-mundo-2019-2020/845124/>

Datos Macro (2017) Chile - Esperanza de vida al nacer, [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

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

Fayer Wayer (2019) ¿Cómo ha sido la evolución del eCommerce en Chile?, entrevista a Marcos Pueyrredon, Global VP Hispanic Market VTEX, [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.fayerwayer.com/2019/04/ecommerce-entrevista-marcos-chile/>

Cámara Nacional de Comercio y Turismo (2019) VENTAS ONLINE CRECEN UN 39,4% DURANTE 2018, MOSTRANDO UNA TENDENCIA AL ALZA, [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.cnc.cl/ventas-online-crecen-un-394-durante-2018-mostrando-una-tendencia-al-alza/>

Hiperbaric Blog (2019) Platos preparados HPP: Comida natural y saludable en un instante, [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://blog.hiperbaric.com/platos-preparados-hpp>

Biblioteca del Congreso Nacional (2018) Ley 21.100 PROHÍBE LA ENTREGA DE BOLSAS PLÁSTICAS DE COMERCIO EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL, [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1121380&buscar=21100>

El Economista (2019) Proyecto de ley busca eliminar en Chile los productos plásticos desechables, [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.eleconomistaamerica.cl/actualidad-eAm-chile/noticias/9878676/05/19/Proyecto-de-ley-busca-eliminar-en-Chile-los-productos-plasticos-desechables.html>

AINIA (2016) 8 tendencias en el envase: El packaging del futuro, [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/8-tendencias-en-el-envase-el-packaging-del-futuro/>

AINIA (2016) La economía circular: súmate a la próxima revolución global, [En línea] [Consultado el día 07 de diciembre de 2019] Santiago 2019, disponible en:

<https://www.ainia.es/insights/la-economia-circular-sumate-a-la-proxima-revolucion-global/>

Banco Central (2020) Tasas de interés de los instrumentos del Banco Central de Chile (porcentaje), [En línea] [Consultado el día 30 de enero de 2020] Santiago 2020, disponible en: <https://si3.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

Damodaran (2020) Betas by sector (US), [En línea] [Consultado el día 30 de enero de 2020] Santiago 2020, disponible en:

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Servicio de Impuestos Internos (2003) Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado, [En línea] [Consultado el día 29 de febrero de 2020] Santiago 2020, disponible en: [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

Damodaran (2020) Country Default Spreads and Risk, [En línea] [Consultado el día 29 de febrero de 2020] Santiago 2020, disponible en:

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Supermercados de Chile A.G. (2019) Datos de la Industria de Supermercado, [En línea] [Consultado el día 10 de marzo de 2020] Santiago 2020, disponible en:

<http://www.supermercadosdechile.cl/estadisticas/>

Banco Central de Chile (2020) Estadísticas, Tasas de Interés, [En línea] [Consultado el día 26 de abril de 2020] Santiago 2020, disponible en:

<https://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/home.aspx>