



# **“ALIA Disfruta Comiendo Libre”**

## **Parte I**

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

**Alumna: Pilar Valenzuela Toledo  
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, Mayo 2020**

# Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la Industria	7
2.1 Industria	7
2.2 Competidores	8
2.3 Clientes	10
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	12
3.1 Modelo de Negocios	12
3.2 Descripción de la Empresa	15
3.3 RSE y Sustentabilidad	17
IV. Plan de Marketing	17
4.1 Objetivos de Marketing	17
4.2 Estrategia de Segmentación	18
4.3 Estrategia de Producto/Servicio	19
4.4 Estrategia de Precio	21
4.5 Estrategia de Distribución	22
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas	23
4.7 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento	25
4.8 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento	25
4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma	28
V. Plan de Operaciones	30
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	30
5.2 Flujo de Operaciones	30
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación	30
5.4 Dotación	30
VI. Equipo del Proyecto	31
6.1 Equipo Gestor	31
6.2 Estructura Organizacional	31
6.3 Incentivos y Compensaciones	31
VII. Plan Financiero	32
7.1 Supuestos Realizados	32
7.2 Estimación de Ingresos	32

7.3	Inversiones	32
7.4	Estado de Resultado	32
7.5	Estado de Flujo de Efectivo	32
7.6	Requerimiento de Capital de Trabajo	33
7.7	Balance	33
7.8	Tasa de Descuento del Proyecto	33
7.9	Evaluación Financiera del Proyecto	33
7.10	Análisis de Sensibilidad	33
VIII.	Riesgos Críticos	34
IX.	Propuesta Inversionista	34
X.	Conclusiones	35
XI.	Anexos	36
XII.	Bibliografía	58
XIII.	Webgrafía	59

## **Tabla de Imágenes**

Imagen N°1:	Análisis PESTEL	7
Imagen N°2:	Análisis Porter de la Industria	8
Imagen N°3:	Aspectos Distintivos para el Consumidor y Cliente	11
Imagen N°4:	Formas de Venta de ALIA	12
Imagen N°5:	Resumen de Elementos Principales del CANVAS	13
Imagen N°6:	FODA Cuantitativo	15
Imagen N°7:	Logo ALIA	15
Imagen N°8:	Valores de ALIA	16
Imagen N°9:	Factores Críticos de Éxito	16
Imagen N°10:	RSE ALIA	17
Imagen N°11:	Comparativo entre Sávico, Quimey Sushi Fusión y Ruta 25	19
Imagen N°12:	Estrategia de Producto	20
Imagen N°13:	Estrategia de Distribución	22
Imagen N°14:	Intermediarios Potenciales	23
Imagen N°15:	Roadmap de ALIA	25
Imagen N°16:	Mapa con las Tiendas Saludables	49
Imagen N°17:	Motivos del Consumo Alimentos LDA	50

Imagen N°18: Comportamiento de Consumo	50
Imagen N°19: CANVAS de ALIA	50

## **Tabla de Tablas**

Tabla N°1: Ficha de Competidores Comida Preparada	9
Tabla N°2: Matriz de Competitividad Comida Preparada	9
Tabla N°3: Clientes Potenciales	10
Tabla N°4: Análisis VRIO	14
Tabla N°5: Estrategia de Precios de Menú Individual	21
Tabla N°6: Estrategia de Precios de Menú Familiar	21
Tabla N°7: Estrategia de Precios de Menú con Cinco Porciones	22
Tabla N°8: Estrategia de Precios de Menú por Suscripción	22
Tabla N°9: Mercado Objetivo	26
Tabla N°10: Mercado a Captar	26
Tabla N°11: Crecimiento del Mercado	27
Tabla N°12: Demanda de ALIA	27
Tabla N°13: Mix de Productos por Año	27
Tabla N°14: Precio a Clientes por Producto en \$	28
Tabla N°15: Ventas en MM\$ por Producto	28
Tabla N°16: Presupuesto de Marketing en MM\$	29
Tabla N°17: Sueldos Dotación e Incentivos ALIA	31
Tabla N°18: Ficha de Competidores Comida Preparada	49
Tabla N°19: Menú 1 y 2 de Platos Preparados	54
Tabla N°20: Menú 3 y 4 de Platos Preparados	54
Tabla N°21: Menú 5 de Platos Preparados	55
Tabla N°22: Ventas Mensuales en MM\$ por Producto para el año 2021	56
Tabla N°23: Costos Operacionales Fijos en MM\$ para el año 2021	56
Tabla N°24: Costos Operacionales Variables en MM\$ para el año 2021	56
Tabla N°25: Gastos de Administración y Ventas en MM\$ para el año 2021	57
Tabla N°26: Presupuesto de Marketing en MM\$ para el año 2021	57

## Resumen Ejecutivo

Las personas que padecen enfermedades, alergias o intolerancias alimentarias 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. La indicación médica es una “Dieta Libre de” el o los alérgenos que generan la reacción. En la RM, hay 5,38MM de personas en esta situación. 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. Esta industria es atractiva para ingresar y permanecer en ella, dado que existen tendencias de un mercado en crecimiento, con bajas barreras de salida, puesto que el activo es de fácil liquidación, y con altas barreras de entradas ya que se necesita una certificación que asegure que los productos son “libres de alérgenos”.

De este modo nace **ALIA**, que fabrica, vende y distribuye productos certificados libre de los principales ocho alérgenos a través de intermediarios en la RM. El mercado a captar es de 35.886 personas en el primer año, con presencia en 19 tiendas saludables. El segundo año se espera un crecimiento del 2% de la demanda, ingresando a SMU Supermercado, donde se espera alcanzar una presencia del 8% de las salas de ventas. El primer año se espera una facturación de \$197,81MM; el segundo \$472,33MM; el tercero \$836,79MM; el cuarto \$1.615,17MM; y el último año \$2.584,27MM.

El proyecto es evaluado a 5 años con una inversión inicial de \$150,07MM; el VAN es de \$1.811,86MM; una TIR de 85%; un Payback de 4 años y un Margen Operacional de 34%. En el proyecto se necesita un Inversionista, al cual se le ofrece una propiedad al último año de 50% con un aporte de capital inicial de \$201,00MM y una TIR de 62%. Al quinto año se registra un valor equivalente a 4,94 veces su EBITDA, resultando en \$3.373,46MM. Al inversionista se ofrece un 50% sobre Serie Preferente A, con derecho a un director en quorum calificado, y con una cláusula de salida preferente en caso de venta de la empresa.

## I. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio es cubrir un nuevo nicho de mercado, atendiendo a aquellas personas que requieren de una alimentación especial libre de alérgenos, dada una condición de salud, relacionada con enfermedad, alergia o intolerancia alimentaria. De este modo, se ofrece una nueva categoría de productos libres de múltiples alérgenos, certificados, con cobertura a todas las comunas de la Región Metropolitana (RM) mediante la venta a través de intermediarios y distribución directa para aquellos que contraten suscripciones. **ALIA** ofrece al consumidor seguridad al momento de ingerir sus alimentos, opciones variadas de comida rica y sana, y comodidad, ya que libera al consumidor de cocinar a diario.

De acuerdo con los análisis realizados y la evolución que han tenido en el tiempo las enfermedades, alergias e intolerancias alimentarias, se aprecia que cada vez aumenta más el número de personas que lo padecen y existe un número importante que aún no ha sido diagnosticado<sup>1</sup>, así como también, existe una parte del mercado que busca estos productos por llevar estilos de vida saludables. El mercado actualmente ofrece variadas opciones sin gluten (uno de los principales alérgenos en la población chilena), algunos productos sin lactosa y varias sin azúcar, sin embargo, no existen productos que excluyan múltiples alérgenos a la vez y que además cuenten con certificación. Este es el mayor valor agregado de **ALIA**, certificar todo su proceso productivo para ofrecer la mejor calidad y cadena “libre de” en todos sus productos.

Por su parte, la demanda, se compone principalmente de personas con: Enfermedad Celíaca, Intolerancia a la lactosa, Diabetes y Alergias múltiples infantiles, quienes representan a 5.376.002 chilenos, datos obtenidos de estudios realizados entre los años 2010 y 2017. El objetivo de **ALIA** es alcanzar una facturación de \$197,81MM el primer año y de \$2.584,27MM el último, con la entrada a grandes cadenas de supermercado.

---

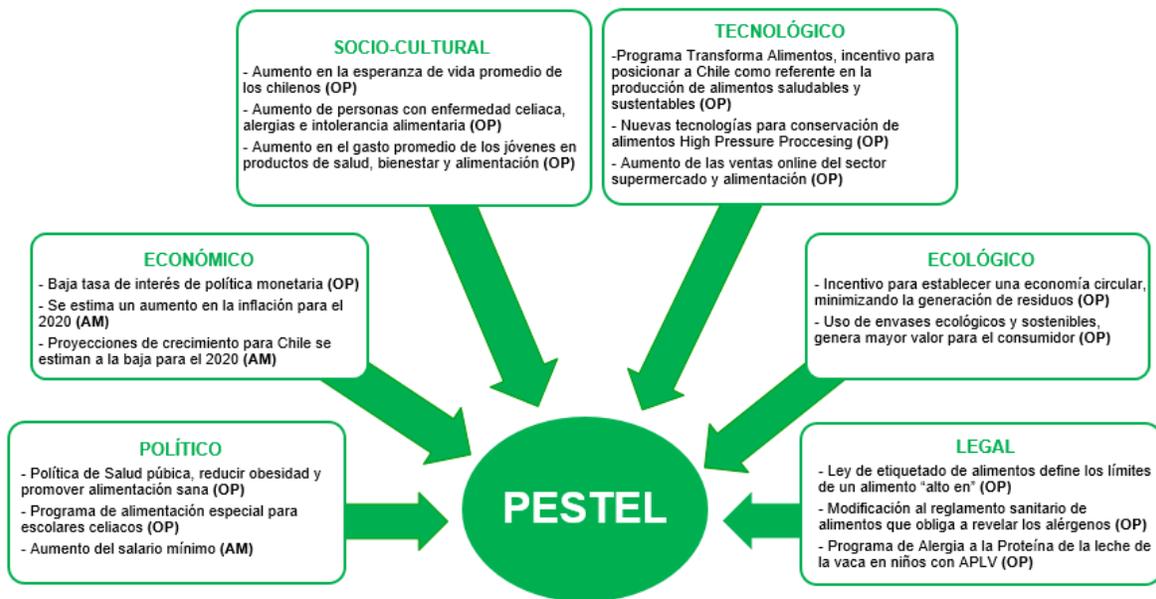
<sup>1</sup> Por cada caso diagnosticado hay más de 10 personas sin diagnosticar.

## II. Análisis de la Industria

### 2.1 Industria

#### Análisis PESTEL<sup>2</sup> para el entorno macroeconómico de la empresa

Imagen N°1: Análisis PESTEL



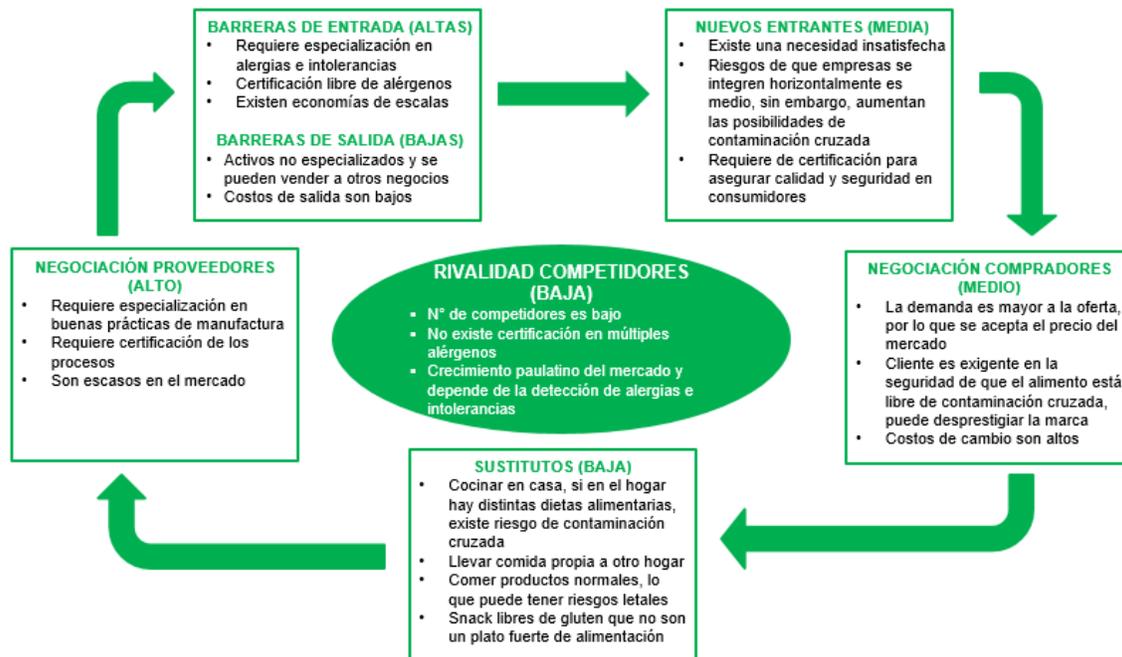
Fuente: Elaboración propia.

El análisis del macroentorno tiene aspectos positivos que propician las condiciones para su implementación. Por su parte, las tendencias mundiales y nacionales muestran los cambios en el estilo de vida de las personas, quienes hoy buscan alimentarse saludablemente, respondiendo a dietas personalizadas, que estén acorde con sus valores y cuidando del medio ambiente. Se ven avances en la regulación nacional, con la implementación de leyes a favor de las etiquetas transparentes, que revelen el uso de alérgenos, o riesgos de contaminación con estos. Por último, se aprecian nuevas tecnologías que permiten mantener la calidad de los alimentos, sin preservantes. **Todo esto hace prever un escenario favorable para entrar o permanecer en esta industria.**

<sup>2</sup> Ver desarrollo del análisis PESTEL en anexo N°4.

## Análisis Porter para la Industria de Alimentos libre de Alérgenos<sup>3</sup>

Imagen N°2: Análisis Porter de la Industria



Fuente: Elaboración propia.

La industria de alimentos libre de alérgenos es **atractiva porque la rivalidad es medio-baja**, solo tiene dos amenazas altas que son el poder de negociación de proveedores y las barreras de entrada, las cuales se pueden abarcar con alianzas, y seguridad entregada con la certificación de los procesos y alimentos. Además, se debe considerar que el mercado está en crecimiento y cada vez se hace más importante para el consumidor una certificación que asegure que no se está ingiriendo el alérgeno y que el proceso está libre de contaminación cruzada. A esto se le suma que los costos de salida de la industria son bajos y, por lo tanto, es una **oportunidad** permanecer en el mercado.

## 2.2 Competidores

Respecto a los competidores directos, se realiza un análisis comparativo evaluando los principales atributos. En el análisis se seleccionan tres competidores de comida

<sup>3</sup> Más detalles del Análisis Porter se encuentra en el anexo N°5.

preparada (Restauran Sávico, Foodtruck Ruta 25 y Quimey Sushi Fusión), según lo siguiente:

**Tabla N°1: Ficha de Competidores Comida Preparada**

Nombre	Sávico	Quimey Sushi	Ruta 25
<b>Dirección</b>	Echeñique 4844	Apoquindo 3161 Loc. 17	Campo de Deportes 850
<b>Comuna</b>	Ñuñoa	Las Condes	Ñuñoa
<b>Descripción</b>	Restorán, cafetería y boutique, carta lacto-vegetariana con opciones veganas y omnívoras	Sushi Fusión y Cafetería libre de Gluten, opciones sin lácteos, sin huevos	Foodtruck de comida rápida libre de gluten, algunas opciones veganas
<b>Libre de*</b>	Leche, Soya, Huevo Maní	Gluten, Lácteos Algunas sin Huevo	Gluten, Lácteos Algunas sin Huevo
<b>Tienda</b>	Física	Física	Física
<b>Despachos</b>	Para servir en local y despacho a domicilio por Pedidos Ya, radio en Ñuñoa y Providencia	Para servir en local y despacho a domicilio con motorista propio, Santiago, Ñuñoa, Las Condes, Providencia	Para servir en local y despacho a domicilio con motorista propio, Santiago, Ñuñoa, Las Condes, Providencia
<b>Variedad de Productos</b>	6 tipos de ensaladas 5 tipos de hamburguesas veganas 11 tipos de pizza y otros	23 platos comida preparada 47 tipos de sushi roll 20 tipos de sándwich 20 platos solo veganos	15 tipos de sándwich 5 tipos de completos 10 tipos de pizzas 10 otras preparaciones
<b>Certificación</b>	No especifica	Sin Gluten - Coacel y Convivir	No especifica
<b>Seguidores Instagram</b>	5.374	11.500	5.104

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

Se realiza una Matriz de Perfil Competitivo considerando la información disponible en páginas web, redes sociales y opiniones de clientes en Zomato y Trip Advisor. La siguiente tabla muestra los puntajes de cada competidor respecto a cada atributo:

**Tabla N°2: Matriz de Competitividad Comida Preparada**

Factores Críticos de Éxito	Peso	Sávico		Quimey Sushi		Ruta 25	
		Ratin g	Puntaje	Ratin g	Puntaje	Ratin g	Puntaje
Calidad del producto	0,25	3	0,75	4	1,00	3	0,75
Satisfacción del consumidor	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Variedad de productos	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
Variedad de los canales de distribución	0,15	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Participación de mercado	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10
Retención de consumidores	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Competitividad de los precios	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Ventas online	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10
Promociones	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
<b>Total</b>	<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>2,45</b>	<b>-</b>	<b>2,90</b>	<b>-</b>	<b>1,90</b>

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de redes sociales, página web, Zomato y Trip Advisor.

Del análisis anterior se desprende que “Quimey Sushi Fusión” es quien obtiene el mayor puntaje (2,90), dado que sus atributos principales son que ofrece variadas opciones de comida preparada fresca, postres y pastelería, tiene venta directa en local y delivery propio que cubre un radio a la redonda con las comunas de Ñuñoa, Providencia y Las Condes.

**Es fundamental para ALIA potenciar su certificación** frente a sus competidores, ya que todos sus platos son libres de múltiples alérgenos y no tiene la opción a pedido como es el caso de la mayoría de su competencia. Además, tiene la capacidad, de llegar a todas las comunas de la RM, cosa que sus competidores hoy no realizan puesto que el radio de cobertura es en comunas de la zona centro y oriente.

Ahora bien, existe una empresa llamada Fork<sup>4</sup>, que no es competidor directo de **ALIA**, sin embargo, cuenta con un modelo de negocio similar. La diferencia es que ellos ofrecen menús tradicionales y gourmet, pero no para requerimientos especiales, tienen locales propios y entregas por delivery.

## 2.3 Clientes

Los clientes no necesariamente corresponden al consumidor final, sino que a un intermediario que ofrece los productos en sus puntos de ventas. Dado esto, se hace necesario hacer la distinción entre clientes y consumidores.

- **Clientes**

Se analizan distintos canales<sup>5</sup> de distribución en la siguiente tabla:

**Tabla N°3: Clientes Potenciales**

Tiendas Saludables	Pastelerías saludables	Casinos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 32 Tiendas en RM</li> <li>- 8 con venta solo por internet (con despacho)</li> <li>- 30% tienen tiendas en Providencia y 22% en Las Condes</li> <li>- Productos con y sin gluten-lactosa, veganos, orgánicos, sin azúcar, entre otros</li> <li>- Supermercado de comida especial es Gluten Free Market que ofrece snack, galletas, panes,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 en RM</li> <li>- 8 venta solo por internet con despacho</li> <li>- Locales ubicados en Vitacura, Providencia, Ñuñoa, Peñalolén y Santiago</li> <li>- Opciones sin lactosa, gluten y azúcar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los principales son Aramark, Compass y Sodexo</li> <li>- Existen los casinos propios de trabajos, colegios, oficinas, universidades, entre otros</li> <li>- Pueden ofrecer platos</li> </ul>

4 En el anexo N°6 se detalla el modelo de Negocios de FORK, similar al de **ALIA**.

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

materias primas y congelados sin gluten. Tiene tres locales en Las Condes, Lo Barnechea y Ñuñoa		preparados sellados sin tener problemas de contaminación cruzada
---	--	--

Supermercados	Canal Horeca	Tiendas de Conveniencia
- Los principales son Walmart (Lider Express, Hiper Lider, Ekono, A Cuenta), Cencosud, (Jumbo, Santa Isabel), SMU Group (Unimarc) y Tottus. Con distintos formatos de venta.	- En este canal se preocupan de la apariencia del producto, de la forma de servir y de la experiencia que vive el consumidor. Esto hace que los productos libres de alérgenos puedan tener contaminación cruzada al convivir con alimentos normales.	- Las principales son estaciones de servicios (Copec, Shell, Petrobras), Oxxo, Maxi K, Big Jhon, entre otros - En un estudio realizado, las tiendas no muestran interés por los alimentos libres de alérgenos, dado que en este momento no quieren incorporar un nicho específico
Canal Tradicional (almacenes, minimarket, panaderías, botillerías)		
- En encuesta realizada al mercado objetivo no menciona el canal como un atractivo para ir a comprar los productos		

Fuente: Elaboración propia.

- **Consumidores**

Corresponden a toda persona que necesite consumir este tipo de alimentos por los siguientes motivos<sup>6</sup>: tiene una alergia y/o intolerancia alimentaria y/o padece la enfermedad celíaca y/o por opción de estilo de vida saludable.

**Imagen N°3: Aspectos Distintivos para el Consumidor y Cliente**



Fuente: Elaboración propia.

- **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.

<sup>6</sup> Ver anexo N°8 con los resultados de la encuesta realizada a potenciales consumidores.

### III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

#### 3.1 Modelo de Negocios

**ALIA** es una empresa que fabrica, vende y distribuye productos certificados libres de los principales ocho alérgenos<sup>7</sup> a través de intermediarios en la RM. Esta 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. **ALIA** ofrece productos aptos para enfermedades, alergias e intolerancias alimentarias.

**Certificación:** Se establecen alianzas con COACEL y Convivir para contar con su certificación de productos sin gluten, específicamente. Es relevante mantener contacto con las empresas Certificadoras de los procesos de los alimentos, como SGS e Intertek, contar con los permisos sanitarios al día, cumplir con las regulaciones propias del negocio (Seremi de Salud) y de patentes (Municipio correspondiente a la ubicación de la planta).

**Proceso actual y lo que ofrece ALIA:** Para satisfacer la necesidad de alimentación, el consumidor debe dirigirse al supermercado o tiendas saludables específicas que están localizadas mayoritariamente en el sector Oriente de Santiago a comprar las materias primas para poder cocinar un plato de comida. Luego, debe preocuparse de que mientras cocina no exista contaminación cruzada que pueda afectar el alimento. Lo que ofrece **ALIA** son soluciones certificadas de que los productos están libres de ocho alérgenos y de contaminación cruzada, por lo que ofrece un producto listo para servir.

**Formas de venta:**

**Imagen N°4: Formas de Venta de ALIA**



Fuente: Elaboración propia.

<sup>7</sup> Leche, huevo, maní, nueces, trigo, soja, pescado y mariscos.

## Beneficios para el cliente:

- Incorporar en su portafolio una nueva categoría de productos certificados. Esto es un valor adicional que ofrece al consumidor final, quien hoy está preocupado de leer cada etiqueta por el temor de consumir algo contaminado.
- Incorporar un nuevo segmento de clientes enfocado en las enfermedades, alergias e intolerancias alimentarias.
- El cliente no tiene la necesidad de integrarse horizontal o verticalmente e incurrir en costos de espacio físico y personal exclusivo para evitar la contaminación de los productos, y se puede focalizar en el core del negocio.

## CANVAS<sup>8</sup>

### Imagen N°5: Resumen de Elementos Principales del CANVAS

<p><b>Propuesta de valor:</b> Ofrecer platos sellados al vacío y certificados libres de ocho alérgenos en todas las comunas de la RM. Platos equilibrados, saludables, naturales y sin aditivos.</p> <p>Valor: Positivo por la Certificación y porque son aptos para múltiples enfermedades, alergias e intolerancias alimentarias</p>		
<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>Desarrollo y manipulación de productos</p> <p>Comunicación digital</p> <p>Capacitación al personal</p> <p>Negociación con proveedores</p> <p>Valor: Detectar las actividades claves es positivo para lograr la eficiencia en los procesos productivos</p>	<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p>Certificación</p> <p>Ayudante de cocina</p> <p>Jefe de producción</p> <p>Proceso de logística</p> <p>Valor: La certificación y la conciencia de los trabajadores de la contaminación cruzada es positivo para entregar al consumidor seguridad y calidad en los productos</p>	<p><b>ESTRUCTURA COSTOS</b></p> <p>Costos de materias primas</p> <p>Certificación</p> <p>Arriendo de fábrica</p> <p>Remuneraciones</p> <p>Logística</p> <p>Mantenimiento de máquinas</p> <p>Permisos sanitarios y patentes</p> <p>Valor: Es positivo si los ingresos logran cubrir los costos de operación</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis VRIO

Los productos de **ALIA** son de alta calidad y están certificados como libres de los ocho principales alérgenos, tanto en la materia prima utilizada, el proceso productivo y el producto final. Esto trae seguridad en aquellas personas que tienen una enfermedad, alergia e intolerancia alimentaria.

<sup>8</sup> En el anexo N°9 se muestran los elementos secundarios del CANVAS.

Como otras empresas no ofrecen esta certificación y solo se focalizan en máximo dos alérgenos, se identifican dos elementos diferenciadores. Por un lado, la certificación 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. Por otro lado, el producto final es único y difícil de imitar porque está focalizado en excluir múltiples alérgenos.

Finalmente, **ALIA** tiene las capacidades y está organizada para explotar ambos recursos. Por lo tanto, la certificación y el producto terminado son una ventaja competitiva.

**Tabla N°4: Análisis VRIO**

Recurso	V	R	I	O	Implementación Estratégica
Certificación de productos	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva
Logística eficiente	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Personal capacitado	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Maquinarias	SI	NO	NO	SI	No es una Ventaja Competitiva
Productos terminados	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva
Materia prima	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal

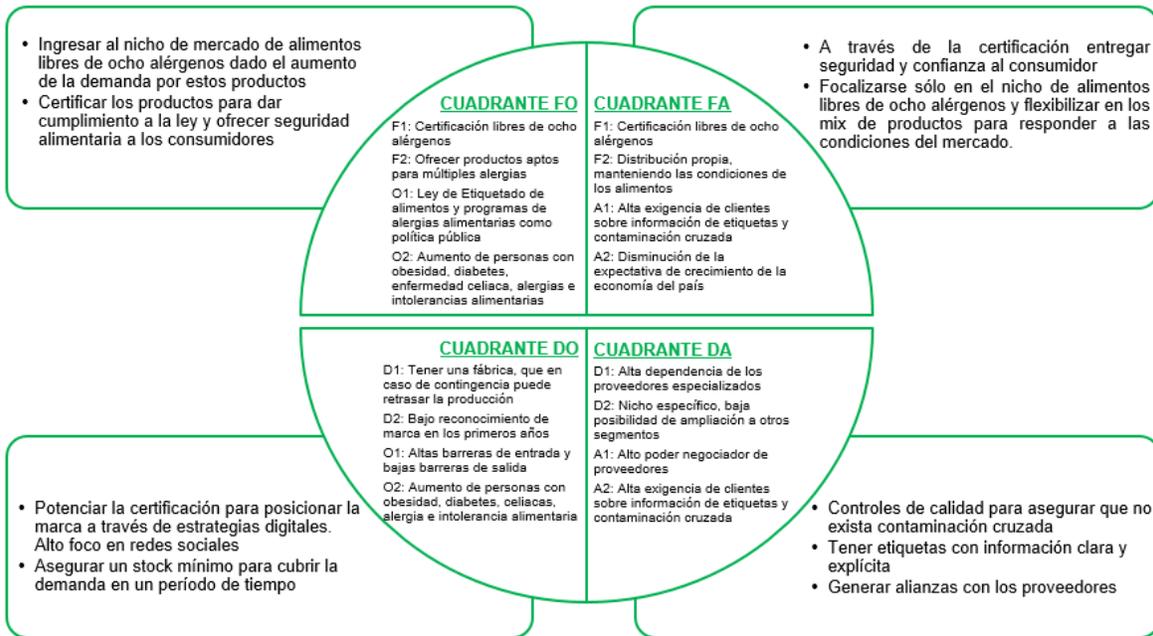
Fuente: Elaboración propia.

### Análisis FODA Cuantitativo

Es fundamental para poner en marcha la empresa el potencial que se le dé a la certificación, la cual debe estar asociada directamente con la marca, darla a conocer a los consumidores, que ellos la valoren y la elijan con toda seguridad de que no dañará su salud, de manera de introducir a **ALIA** en este nicho de mercado que va en aumento y no cuenta con opciones variadas para satisfacer sus necesidades.

Por otra parte, será clave administrar mediante alianzas la dependencia con los proveedores de materias primas y pequeños productos, así como también controlar la calidad para que todo el proceso se mantenga libre de ocho alérgenos. Las estrategias planteadas van en directa relación a potenciar las fortalezas de **ALIA** junto con aprovechar las oportunidades del mercado, y a mitigar el impacto de las debilidades que puedan concretar alguna amenaza.

Imagen N°6: FODA Cuantitativo



Fuente: Elaboración propia con los datos mostrados en puntos anteriores.

### 3.2 Descripción de la Empresa

**Nombre:** ALIA que significa Alimentos Libres de Alérgenos.

**Eslogan:** Disfruta comiendo libre.

**Logo:** El logo de **ALIA** es creado con tres colores distintos, el verde se asigna porque representa vida, renovación, el medio ambiente y salud. El color marrón representa lo orgánico, la tierra y lo natural. El color blanco representa la pureza. Finalmente, se agrega una naranja por lo natural de los productos.

Imagen N°7: Logo ALIA



Fuente: Elaboración propia.

**Misión:** Contribuir a la nutrición y a la salud de las personas de la RM que padecen enfermedades, intolerancias y alergias alimentarias, a través de la fabricación de

alimentos certificados libre de los ocho principales alérgenos, entregando seguridad de que los componentes del alimento están libres de contaminación cruzada.

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

**Valores:**

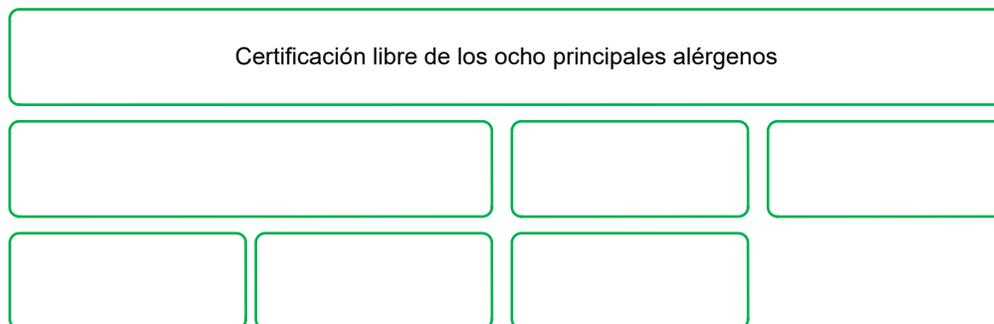
**Imagen N°8: Valores de ALIA**



Fuente: Elaboración propia.

**Factores Críticos de Éxito:**

**Imagen N°9: Factores Críticos de Éxito**



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 RSE y Sustentabilidad

Imagen N°10: RSE ALIA



Fuente: Elaboración propia.

**ALIA** es una empresa con foco en la Sustentabilidad y en la Responsabilidad Social Empresarial, partiendo por entregar una alimentación libre a todas aquellas personas que lo requieran, siendo parte importante de su salud. Para **ALIA** el concepto “libre” es transversal a todo el proceso.

## IV. Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de Marketing

- Lograr un reconocimiento de marca, en las personas de la RM que requieren de una alimentación especial libre de alérgenos, igual a 2% el primer año, 5% el segundo, 10% el tercero, 20% el cuarto y 30% el quinto año. Este reconocimiento de marca será medido a través de encuestas mensuales dirigidas a los consumidores.
- En el año 2022 y 2023 lograr duplicar los ingresos por venta con respecto al año anterior, dada la entrada al canal 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.

## 4.2 Estrategia de Segmentación

La estrategia que sigue **ALIA** es de enfoque, ya que el mercado al que apunta es de nicho, los consumidores son personas que padecen enfermedades, alergias e intolerancias alimentarias, con énfasis en celíacos y con alergias múltiples infantiles. Según lo siguiente:

### **Mercado Objetivo**

El mercado corresponde a un B2C con relacionamiento B2B, ya que, a través de intermediarios, se ofrecen todos los productos a los consumidores finales. Ver en anexo N°10 el análisis de la Macrosegmentación, Microsegmentación de Mercado y de Cliente.

El cliente al cual **ALIA** dirige sus productos, son locales medianos, con una o dos sucursales, que ofrecen productos para alimentación especial, dado el atractivo en el mercado que tienen, y porque apuntan al segmento de consumidores objetivos. Este será el punto de partida, ya que en su plan de expansión contempla abarcar otro tipo de clientes como Supermercados. El siguiente análisis muestra la definición de este segmento:

- a) **Crecimiento de mercado:** En un mercado que va en expansión, adecuándose a los requerimientos de alimentación especial de los consumidores, con nuevas ofertas de productos, siendo favorable para **ALIA**.
- b) **Intensidad de la competencia:** Es una industria con competencia reducida, principalmente con empresas pequeñas del segmento pyme, quienes ofrecen algunos productos sin gluten, sin embargo, no hay opciones para alergias múltiples. Lo relevante es que **ALIA** tiene que posicionarse dando a conocer su marca y sus atributos de valor para los consumidores. Las barreras de entradas son altas debido a lo específico del producto y el mercado al que apunta. Respecto a sus sustitutos, son muy pocos, siendo el reemplazo más seguro cocinar en sus propias casas.
- c) **Accesibilidad del mercado:** Los consumidores valoran la certificación y la transparencia en la información de la etiqueta sobre sus ingredientes. Los clientes, buscan la relación con la empresa para abastecerse de nuevos productos y captar

a nuevos clientes, siendo intermediarios de los productos de **ALIA** y otras marcas. El acceso al mercado es directo en la medida que se apunte al foco del consumidor objetivo y a los clientes que ofrecen productos para alimentación especial.

## Posicionamiento

**ALIA** tiene como foco principal posicionarse en el mercado como una marca de productos para requerimientos alimenticios especiales, certificada libre de ocho alérgenos, que otorga seguridad a los consumidores sobre los productos que elabora, abasteciendo a toda la RM.

Para comparar el posicionamiento de **ALIA** con su competencia más directa, se grafica el posicionamiento sobre tres ejes de valor claves: Certificación, Variedad de Productos, y Abastecimiento. Se eligen los tres principales competidores en comida preparada.

**Imagen N°11: Comparativo entre Sávico, Quimey Sushi Fusión y Ruta 25**



Fuente: Elaboración propia con los datos extraídos del análisis de competidores.

**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. Los competidores que hoy cuentan con certificación son sólo “libre de gluten”, mientras que respecto a la distribución solo es a través de locales físicos y con un radio de cobertura mediante delivery entre tres y cinco comunas de la RM.

### 4.3 Estrategia de Producto/Servicio

La propuesta de valor de **ALIA** es entregar a los consumidores y clientes platos sellados al vacío certificados libres de ocho alérgenos en toda la RM, son platos equilibrados, saludables, naturales y sin aditivos. La competencia no ofrece productos certificados y se focaliza en los alérgenos gluten y lactosa. **ALIA** ofrece el siguiente producto:

**Beneficio básico:** Disponibilidad de platos sellados al vacío libre de ocho alérgenos.

#### Producto real

- Platos<sup>9</sup> sellados al vacío que son equilibrados, saludables, naturales y sin aditivos.
- El empaque corresponde a envases ecológicos biodegradables.
- Diversos formatos: individual, individual con prepicado para cinco días y familiar.
- La etiqueta muestra explícitamente los alérgenos que **no** están contenidos en el producto y tiene un código QR que los dirige a la página web de **ALIA** para conocer las características del producto, información relevante para el consumidor, el listado de clientes que venden los productos y videos con testimonios de consumidores.

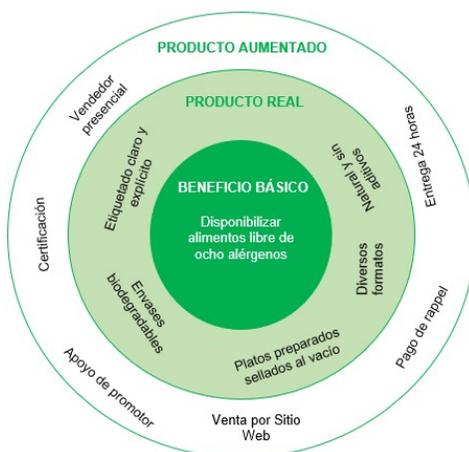
#### Producto aumentado

- Certificación de que las materias primas, los procesos productivos y el producto final se encuentran libre de ocho alérgenos y de contaminación cruzada.
- Venta a través de un vendedor presencial y/o en formato online (página web).
- La entrega se realiza al día siguiente de la solicitud del pedido de lunes a viernes, desde las 9:00 hasta las 18:00 horas. Si el pedido ingresa fuera de este horario, este es programado para el día subsiguiente.
- El primer mes de compra se asigna un promotor al cliente para promocionar los productos y responder consultas a los consumidores.
- Pago de rappel por productos dañados y vencidos.

---

<sup>9</sup> En el anexo N°11 se encuentra el detalle de los menús de ALIA.

**Imagen N°12: Estrategia de Producto**



Fuente: Elaboración propia.

## 4.4 Estrategia de Precio

**ALIA** tiene una estrategia de diferenciación, ya que es la única empresa de este mercado que ofrece **productos certificados libres de ocho alérgenos**. Por otro lado, el consumidor está dispuesto a pagar un mayor valor por el producto, dado que tiene una necesidad de salud, donde no tiene más opciones que consumir alimentos “libre de”, no cuenta con variedad en el mercado y no tiene un sustituto de reemplazo, más que cocinar en casa.

Para determinar el precio, se realiza un análisis del mercado entre los productos que son similares a los que ofrece **ALIA**, lo que permite obtener el precio que el consumidor paga por el producto. Por otro lado, como el cliente principal son los supermercados, se considera que estos marginan un 45%, cifra entregada por un empleado del rubro. De esta forma se logra obtener el precio de venta al cliente. Los costos de venta se obtienen al cotizar en el mercado las materias primas que se utilizan para cada plato<sup>10</sup>.

El precio de un plato sellado al vacío es de \$4.295, el plato familiar vale \$6.500 y la opción de cinco platos en formato prepicado vale \$16.473, la suscripción quincenal de platos sellados al vacío con diez menús vale \$49.945, como se muestra a continuación:

**Tabla N°5: Estrategia de Precios de Menú Individual**

Detalle	Menú 1	Menú 2	Menú 3	Menú 4	Menú 5	Precio
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

<sup>10</sup> En el anexo N°11 se encuentra el detalle de los menús de ALIA.

Precio Consumidor	\$5.990	\$4.990	\$3.990	\$7.990	\$6.990	\$6.990
Margen Cliente	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Precio Cliente	\$3.295	\$2.745	\$2.195	\$4.395	\$3.845	\$4.295
Costos Directos	\$1.991	\$1.554	\$1.303	\$2.745	\$2.115	\$1.941
Margen	40%	43%	41%	38%	45%	55%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°6: Estrategia de Precios de Menú Familiar**

Detalle	Menú 1	Menú 2	Precio
Precio Consumidor	\$8.990	\$10.990	\$10.790
Margen Cliente	45%	45%	45%
Precio Cliente	\$4.945	\$6.045	\$6.500
Costos Directos	\$3.107	\$5.489	\$4.298
Margen	37%	9%	32%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°7: Estrategia de Precios de Menú con Cinco Porciones**

Detalle	5 Porciones Individuales
Precio Consumidor	\$29.950
Margen Cliente	45%
Precio Cliente	\$16.473
Costos Directos	\$9.706
Margen	41%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°8: Estrategia de Precios de Menú por Suscripción**

Detalle	Suscripción
Precio Cliente	\$49.945
Costos Directos	\$24.608
Margen	51%

Fuente: Elaboración propia.

## 4.5 Estrategia de Distribución

ALIA tiene dos canales de distribución los primeros cinco años.

**Imagen N°13: Estrategia de Distribución**



Fuente: Elaboración propia.

Los intermediarios permiten llegar a más consumidores y posicionar la marca sin tener que invertir en tiendas propias y en tener altos costos de distribución punto a punto a cada consumidor. Un resumen de ellos en la siguiente imagen:

**Imagen N°14: Intermediarios Potenciales**



Fuente: Elaboración propia.

## 4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

**ALIA** tiene como objetivo lograr posicionar su marca los primeros cinco años. Para lograrlo, utilizará su elemento diferenciador que es la certificación de múltiples alérgenos, la cual entrega seguridad a los consumidores, el concepto de producto natural y sin

aditivos. Por este motivo se espera tener una estrategia con fuerte foco en lo digital y en el “boca a boca”.

Algunos medios para utilizar son:

### **Página web**

Muestra las características y fotos de los productos, información relevante para el cliente, contacto con **ALIA** y dar la posibilidad de hacer pedidos online para los intermediarios y los consumidores que quieran comprar suscripciones. Además, se publicará el listado de clientes que venden los productos e información sobre las certificaciones. Por último, se publicarán videos con testimonios de consumidores.

### **Instagram**

Es una de las redes sociales más descargadas y es el medio por el cual la mayoría de los consumidores hacen la búsqueda de sus alimentos. Se publicará información y fotos de los productos, además de comunicar la relevancia y cuidados que deben tener las personas que tienen problemas alimentarios. Además, se formarán alianzas con influenciadores que padezcan la enfermedad celíaca o tenga una alergia o intolerancia alimentaria, con el fin de que pueda hacer recomendaciones de los productos y compartir recetas. Esta es otra herramienta de marketing que hoy tiene resultados positivos en las redes sociales.

### **Facebook**

Es otra red social que está dentro de las más descargadas, la cual sirve para entregar información a los consumidores. La plataforma permite realizar las mismas publicaciones de Instagram, lo que evita duplicar recursos.

### **Campañas de Google Adwords**

Principalmente para posicionar a la compañía dentro de las primeras páginas buscadas en google, dar visibilidad del negocio, generar clientes potenciales e incrementar las ventas.

Paralelamente, se realizará un programa de fidelización al cliente, que consiste en:

- Tener una fuerza de venta que se dedique a tomar pedidos y buscar a potenciales clientes. El foco es crear fuertes relaciones con el cliente y obtener feedback de los productos, los cambios en las preferencias y gustos del consumidor. El vendedor entregará información del producto y certificaciones.
- El primer mes se asigna un promotor al cliente que se encargue de promocionar los productos, entregar información de las certificaciones y responder consultas a los consumidores.
- Se realizarán encuestas mensuales al cliente para que pueda evaluar la atención del vendedor, la entrega del producto y que pueda entregar información a **ALIA** sobre la percepción de compra del consumidor.
- Se pagará rappel al cliente por productos dañados y/o vencidos.
- Ofrecer talleres y/o capacitaciones a través de convenios con fundaciones y corporaciones para invitar a los clientes a conocer sobre la enfermedad celíaca, las alergias e intolerancia alimentarias, y que entiendan las necesidades de los consumidores a quienes apuntan este tipo de alimentos.

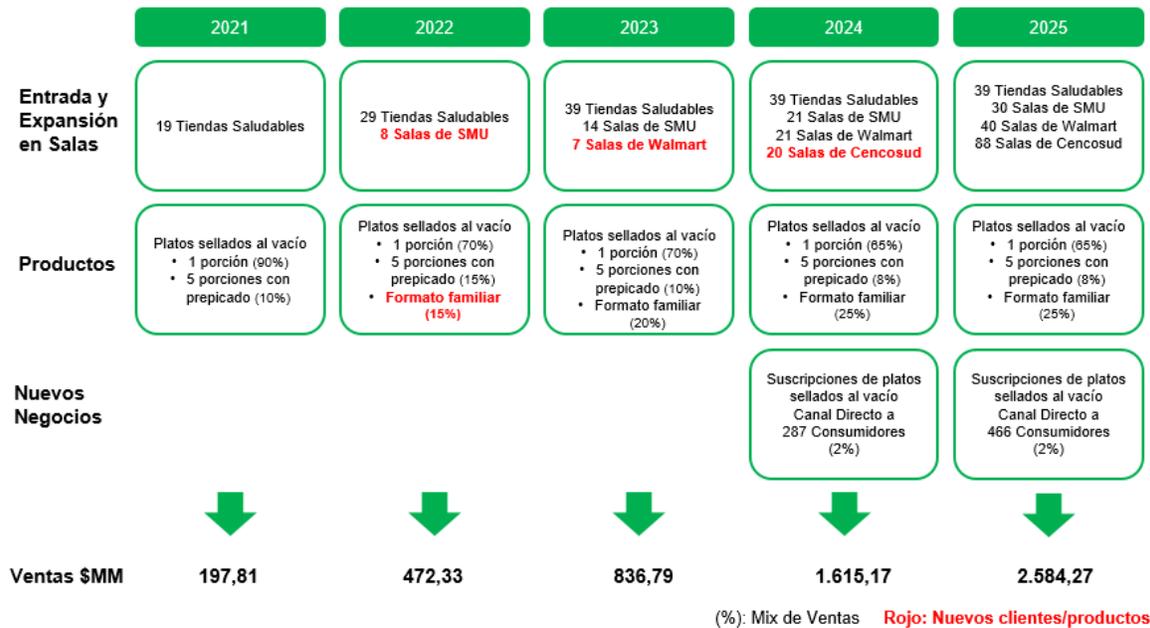
## 4.7 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento

En la siguiente imagen se muestra el Roadmap de **ALIA** donde se identifican tres variables importantes a analizar por año:

- Entrada y expansión en salas
- Productos
- Nuevos negocios

Con este plan de crecimiento se espera captar al año 2025 un 44% de las salas de supermercados y un 81% de las Tiendas Saludables en la RM.

Imagen N°15: Roadmap de ALIA



Fuente: Elaboración propia.

## 4.8 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento

Para calcular el potencial de consumidores que comprarán los productos a través de intermediarios y/o suscripción en la RM se consideran los siguientes datos:

- El Censo de 2017 muestra que hay 17.574.003 personas en Chile, de las cuales el 40,5% vive en la RM. La población infantil menor a 14 años es de 3.523.750 y la población mayor a 15 años es 14.050.253.
- La ENS 2009-2010 indica que el 9,4% es diabético y la ENS 2016-2017 indica que es 12,3%, un aumento de 2,9% en seis años. Esto permite extrapolar el crecimiento al año 2021 en 1,5%. Por lo tanto, el porcentaje de diabéticos es 13,8%.
- La ENS 2009-2010 indica que el 1% de la población chilena es celíaco y se estima que el 60% puede ser intolerante a la lactosa.
- No existen otros estudios sobre celíacos, intolerantes a la lactosa y alergias infantiles que permitan detectar un crecimiento o disminución a lo largo de los años, por lo tanto, se asume que este porcentaje es igual en el año 2021.

Con estos datos se obtiene el mercado objetivo que corresponde a 5.376.002 personas.

Por otro lado, estudios realizados muestran que el 44% de este mercado está interesado en comprar productos que ofrece **ALIA**. Sobre este mercado se capta el 1,3% de los celíacos, 1,0% de diabéticos, 1,5% de intolerantes a la lactosa y el 10,0% de personas que tienen alergia infantil. Estos porcentajes se calculan en base a la necesidad que tienen las personas de este tipo de productos y de la oferta que hoy tienen disponible en el mercado. Finalmente, el mercado a captar el primer año es de 35.886 personas.

**Tabla N°9: Mercado Objetivo**

	% Estudio	% al 2021	Base	Mercado Objetivo
Celíacos (2010)	1,0%	1,0%	Mayor 15 años	56.866
Diabéticos (2017)	12,3%	13,8%	Total	981.568
Intolerancia Lactosa (2013)	60,0%	60,0%	Total	4.267.685
Alergia Infantil (2017)	4,9%	4,9%	Menor 15 años	69.883
				<b>5.376.002</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de estudios.

**Tabla N°10: Mercado a Captar**

	Mdo. Objetivo	% Interesado	Mdo. interesado	% Captación	Mercado a captar
Celíacos	56.866	44%	25.021	1,3%	325
Diabéticos	981.568	44%	431.890	1,0%	4.319
Intolerancia Lactosa	4.267.685	44%	1.877.781	1,5%	28.167
Alergia Infantil	69.883	44%	30.749	10,0%	3.075
<b>Total</b>	<b>5.376.002</b>		<b>2.365.441</b>		<b>35.886</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de estudios.

De acuerdo con la estrategia de escalamiento, el segundo año se expandirá la venta de **ALIA** a 10 tiendas saludables adicionales y a 8 salas del supermercado SMU, por lo que se espera un crecimiento en los consumidores de 2%. El resto de los años se espera una estrategia de expansión y entrada a 241 salas de supermercado, lo que se traduce en un crecimiento anual de 28%, estas cifras están acorde con el crecimiento de la industria.

Por otro lado, en el primer año se estima una frecuencia de consumo de una vez por cada consumidor. Este número de frecuencia aumenta en uno cada año, dado que la marca está ganando posicionamiento en el mercado y tiene mayor cobertura en la RM.

**Tabla N°11: 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°12: Demanda de ALIA**

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

Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados de encuestas realizadas y el canal que se está abarcando se determina el mix de productos a vender por año.

**Tabla N°13: Mix de Productos por Año**

Producto	2021	2022	2023	2024	2025
Platos preparados sellados al vacío (1 porción)	90%	70%	70%	65%	65%
Platos preparados sellados al vacío (5 porciones individuales con prepicado)	10%	15%	10%	8%	8%
Platos preparados sellados al vacío (formato familiar)	0%	15%	20%	25%	25%
Suscripción de platos preparados	0%	0%	0%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la estrategia de precio explicada en el punto anterior se obtienen los precios por producto en la siguiente tabla:

**Tabla N°14: Precio a Clientes por Producto en \$**

Producto	2021	2022	2023	2024	2025
Platos preparados sellados al vacío (1 porción)	\$ 4.295	\$ 4.295	\$ 4.295	\$ 4.295	\$ 4.295
Platos preparados sellados al vacío (5 porciones individuales con prepicado)	\$ 16.473	\$ 16.473	\$ 16.473	\$ 16.473	\$ 16.473
Platos preparados sellados al vacío (formato familiar)	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500
Suscripción de platos preparados	\$ 49.945	\$ 49.945	\$ 49.945	\$ 49.945	\$ 49.945

Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos se obtiene la facturación<sup>11</sup> anual de **ALIA**. El primer año se espera obtener \$197,81MM; el segundo \$472,33MM; el tercero \$836,79MM; el cuarto \$1.615,17MM; y el último año \$2.584,27MM. En una entrevista realizada a un Gerente de Supermercados, cuenta que la facturación de platos preparados corresponde al 2% de las

<sup>11</sup> En el anexo N°12 se muestra el detalle por mes para el primer año de ventas, costos y gastos.

ventas y el INE indica que la facturación anual de todos los supermercados es de \$11.994.867 miles de millones con un total de 1.382 salas en todo el país. Esto quiere decir que la facturación promedio por sala, en platos preparados, es \$173.587MM. Por lo tanto, las cifras conversan con el mercado. En la siguiente tabla se muestra el detalle por producto.

**Tabla N°15: 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 precicado)	\$ 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.

## 4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El total de presupuesto de marketing es de \$176,26MM. En el primer año el presupuesto representa el 4,82% de las ventas. Este valor es alto porque 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. Para esto se contratará a una empresa externa que se encargue del marketing en redes sociales, correo electrónico y en realizar campañas en Google Adwords.

Se realizarán encuestas a los clientes para evaluar el nivel de satisfacción y a los consumidores para poder obtener retroalimentación de los productos, reconocimiento de marca, nuevas necesidades y oportunidades.

Cuando se ingrese al Canal Supermercados, se debe contemplar presupuesto de material POP que permita publicitar los productos.

Finalmente, se realizarán talleres y capacitaciones trimestrales para los trabajadores y clientes, donde el foco será aprender sobre las alergias alimentarias, la importancia de no tener contaminación cruzada y escuchar vivencias de personas que padecen la

enfermedad, alergia o intolerancia alimentaria. Esto será realizado por Corporaciones y Fundaciones externas que se dedican a estos temas de salud.

En el anexo N°13 se muestra el detalle del presupuesto por mes para el año 2021 y en la siguiente tabla un resumen por año.

**Tabla N°16: Presupuesto de Marketing en MM\$**

Detalle	2021	2022	2023	2024	2025	Total	Indicadores
Creación de página web y marca	\$ 2,64	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,24	\$ 1,24	\$ 5,60	Encuestas (reconocimiento de marca)
Marketing redes sociales y correo electrónico	\$ 5,40	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 14,40	\$ 21,60	\$ 55,80	Cantidad de "me gusta" y seguidores
Material POP para supermercados	\$ -	\$ 1,80	\$ 7,20	\$ 18,00	\$ 30,00	\$ 57,00	Encuestas de Ejecución en terreno
Google Adwords	\$ -	\$ 2,40	\$ 4,20	\$ 4,80	\$ 5,40	\$ 16,80	Tasa de clic (CTR) y Costo por conversión
Encuestas mensuales	\$ 0,30	\$ 0,36	\$ 3,60	\$ 3,60	\$ 7,20	\$ 15,06	% de Satisfacción
Talleres y Capacitaciones	\$ 1,20	\$ 2,80	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 10,00	\$ 26,00	Evaluaciones al finalizar
<b>Total</b>	<b>\$ 9,54</b>	<b>\$14,80</b>	<b>\$28,44</b>	<b>\$ 48,04</b>	<b>\$ 75,44</b>	<b>\$176,26</b>	
<b>PPTO Marketing/Ventas</b>	<b>4,82%</b>	<b>3,13%</b>	<b>3,40%</b>	<b>2,97%</b>	<b>2,92%</b>		

Fuente: Elaboración propia.

## V. Plan de Operaciones

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de ALIA.

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

La estrategia de escalamiento de **ALIA** cubre toda la RM con intermediarios y venta directa. La fábrica es de 200m<sup>2</sup> construidos, es arrendada y está ubicada en San Joaquín. Los procesos críticos corresponden a la selección de proveedores, fabricación de productos y al proceso de certificación, manteniendo todo el proceso libre de contaminación cruzada.

### 5.2 Flujo de Operaciones

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

- a) Adquisición de materias primas libre de alérgenos, con proveedores locales.
- b) Control de calidad de materias primas en todo el proceso de inicio a fin.
- c) Preparación de alimentos en una fábrica certificada libre de contaminación cruzada.
- d) Control de calidad de productos terminados para evitar contaminación cruzada.
- e) Embalaje y etiquetado ecológicos, sellados al vacío, etiquetas libres de alérgenos.
- f) Venta de los productos presencial, a través de página web de ALIA.
- g) Distribución propia con vehículos con equipos de frío.
- h) Post venta con pagos de rappel por productos dañados y vencidos.

### **5.3 Plan de Desarrollo e Implementación**

El plan de negocios inicia el año 2020 con la idea y la puesta en marcha, en el Q3 de ese año se realizan los estudios, el levantamiento del capital y el arriendo de la fábrica en el Q4 se crean la empresa, la marca, la página web y las redes sociales. Se inicia la búsqueda de proveedores, contratación de personal y adquisición de materias primas todo hasta el 2025.

### **5.4 Dotación**

La dotación parte con siete empleados y termina con cuarenta y dos al quinto año. Los cargos críticos son: Jefe de Producción, Ayudante de cocina y Vendedor.

## **VI. Equipo del Proyecto**

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de ALIA.

### **6.1 Equipo Gestor**

El equipo gestor está conformado por **Pamela Barahona Munita**, Ingeniera Civil Industrial de la Universidad Técnica Federico Santa María, Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Chile, con 8 años de experiencia en implementación de proyectos, sistemas de ventas y aplicativos comerciales, con amplia capacidad para dirigir equipos.

**Pilar Valenzuela Toledo**, Contador Público y Auditor de la Universidad de Talca, Magister en Administración de Empresas de la Universidad de Chile, con 8 años de experiencia en auditoría financiera, programas del sector público, con capacidad de trabajo en equipo. Ambas socias tienen participación igualitaria en **ALIA**, con presencia activa en el negocio.

## 6.2 Estructura Organizacional

ALIA inicia su estructura con un Administrador, Jefe de Producción, Ayudante de Cocina, Vendedor, Promotor y Chofer. Al quinto año la estructura se complementa con una Secretaria, Jefe de Servicio y apoyo externalizado de Ingeniero Alimentos y Headhunter.

## 6.3 Incentivos y Compensaciones

El plan de incentivos está relacionado con mejorar las condiciones salariales de algunos de los empleados, en función de su desempeño, el sueldo base está sobre el mínimo legal.

**Tabla N°17: Sueldos Dotación e Incentivos ALIA**

Dotación	2021	2025	Incentivo	Meta
Ayudante de cocina	\$ 350.000	\$ 450.000	\$ 80.000	Producción Mensual
Jefe de producción	\$ 500.000	\$ 1.400.000	\$ 100.000	Producción Mensual
Chofer	\$ 400.000	\$ 500.000	\$ -	
Administrador /Gerente	\$ 800.000	\$ 3.000.000	\$ -	
Secretaria	\$ -	\$ 400.000	\$ -	
Jefe Servicio al Cliente	\$ -	\$ 1.500.000	\$ -	
Vendedor	\$ 350.000	\$ 350.000	3% ventas	Ventas Mensual
Promotor (Part - Time)	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ -	

Fuente: Elaboración propia.

## VII. Plan Financiero

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de ALIA.

## **7.1 Supuestos Realizados**

Los supuestos utilizados son: a) valorización en pesos; b) pago a proveedores a 30 días; c) cobro a clientes a 45 días; d) pago GAV al contado; e) depreciación acelerada; f) rappel 5% sobre ventas; g) inventario 10% sobre ventas; h) valor terminal a perpetuidad; i) capital de trabajo sobre déficit acumulado máximo; f) proyecto a cinco años; g) 100% capital de socios.

## **7.2 Estimación de Ingresos**

Los ingresos de **ALIA** son de la venta de productos certificados: \$197,81MM el 2021; \$470,08MM el 2022; \$930,66MM el 2023; \$1.685,26MM el 2024; y \$2.696,42MM el 2025.

## **7.3 Inversiones**

La inversión inicial es de \$150,07MM en equipamientos, refrigeración, camioneta con equipo de frío, instalaciones y remodelaciones. En el 2021 se invierten \$0,45MM, el 2022 \$21,62MM, el 2023 \$20,76MM, el 2024 \$50,17MM y el 2025 \$42,66MM.

## **7.4 Estado de Resultado**

El ingreso aumenta 13 veces y el costo 12 veces en los cinco años. Las ventas aumentan por el mix de productos, un nuevo formato y por el canal supermercado. A partir del segundo año los resultados son positivos. Al quinto año se obtiene un 37% del margen de explotación, EBITDA de 23%; ROA de 45%, ROE de 74% y punto de equilibrio en 22.036.

## **7.5 Estado de Flujo de Efectivo**

Se aprecia flujo de efectivo en los cinco años, los cuales provienen de las operaciones del negocio, el cobro a clientes es en 45 días y el pago a proveedores en 30 días, durante los cinco años se adquiere activo fijo, mientras que el aporte de capital se realiza el año 2020, en este proyecto no se considera financiamientos bancarios.

## **7.6 Requerimiento de Capital de Trabajo**

Para calcular el capital de trabajo se utiliza el método del déficit acumulado máximo. Se analiza el ciclo de cinco años, con el siguiente requerimiento de capital: para el 2021 \$39,64MM, el 2022 es de \$34,92MM y el 2023 es de \$10,14MM.

## **7.7 Balance**

En 2021 el 39% de los activos son propiedades, plantas y equipos. Las cuentas por cobrar representan sobre el total de activos un 19% en 2021 y un 26% en 2025. El efectivo equivale a un 73% del total de activos en el 2025. En el pasivo, la cuenta por pagar es el 100% del total de pasivos el año uno y un 26% el año 2025. El Patrimonio es 100% capital emitido y pagado que equivalente a \$300,00MM, la utilidad el año 2025 es de \$377,40MM.

## **7.8 Tasa de Descuento del Proyecto**

Se calcula con el modelo CAPM donde se obtiene una tasa de costo de capital de 8,13%, se le suma el premio por liquidez del 3,00% y el premio por startup de 4,00%, obteniendo una tasa de descuento de 15,13%. Para el valor terminal del flujo de caja, se utiliza la tasa libre de riesgo a largo plazo, obteniendo una tasa de descuento de 16,35%.

## **7.9 Evaluación Financiera del Proyecto**

El proyecto se evalúa a cinco años con un VAN de \$1.811,86MM la tasa de descuento es de 15,13%, con una inversión 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%, con un payback de 4 años.

## **7.10 Análisis de Sensibilidad**

El análisis se realiza sobre la cantidad producida y el costo de las materias primas, se observa que el delta de costo de materias primas es la variable más relevante. Si el costo aumenta en 5%, el VAN disminuye en 15% y la TIR a 76,72%. Si hay decrecimiento del

costos en un 5%, el VAN aumenta en 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 detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de ALIA.

Los principales riesgos son:

- a) Aumento del valor de materias primas: se mitiga con alianzas con proveedores claves de materias primas en un plazo de 6 meses.
- b) Disminución en la capacidad productiva de proveedores claves: se mitiga con listado de al menos 2 proveedores que cumplan los requisitos de compra.
- c) Ingreso de competidores con productos similares: se mitiga con el posicionamiento de marca y mantener la certificación vigente.
- d) Contaminación cruzada: protocolo de control de calidad en cada etapa del proceso.

La estrategia de salida del negocio, contempla el término del contrato de arriendo de las instalaciones, venta del activo fijo, cerrar los contratos con proveedores y clientes.

## **IX. Propuesta Inversionista**

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II del Plan de Negocios de ALIA.

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 5 años, con un 50% de la participación de ALIA, 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 de 4,94 veces su EBITDA, resultando en \$3.373,46MM. Se ofrece acciones de Serie A Preferentes, con derecho a un director en quorum calificado, y con una cláusula de salida preferente.

## X. Conclusiones

Las personas que padecen una enfermedad, alergias o intolerancias alimentarias requieren una “Dieta Libre de” excluyendo de la alimentación el o los alérgenos que generan la reacción. La mayoría de los productos contienen trazas de algún alérgeno o simplemente es parte de sus ingredientes. En la RM, de acuerdo a los estudios analizados 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. No existen empresas que se dediquen a productos libres de múltiples alérgenos y por lo tanto existe una necesidad insatisfecha.

Se realiza un análisis de la industria alimentaria resultando ser atractiva para ingresar y permanecer en ella, por los siguientes motivos: a) Existen una tendencia nacional de requerimientos especiales alimenticios con un mercado en crecimiento; b) 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 son libres de contaminación cruzada; y c) Por la regulación que obliga a revelar los ingredientes y trazas de cada producto.

Se evalúa crear la empresa **ALIA** que ofrece productos certificados libre de ocho alérgenos, asegurando al consumidor que sus productos son aptos para su consumo. Tanto sus cocinas, como materias primas pasan por un control de calidad para eliminar la contaminación cruzada, ofreciendo una variedad de platos preparados, que podrán conseguir en la RM en tiendas saludables y en supermercados.

**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)? (Digitar 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? (Digitar 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 | c) Desayunar en cafetería              |
| b) Cocinar tu propio desayuno en casa                | 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
  - b) En la tarde
  - c) En la noche
  - d) El cualquier horario
  - e) No compro estos alimentos
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
  - b) Entre \$1.501 y \$2.000
  - c) Entre \$2.001 y \$2.500
  - d) Entre \$2.501 y \$3.000
  - e) Más de \$3.001
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
10. Pensando en comprar comida preparada “libres de” ¿Dónde la quieres consumir? (selección múltiple priorizar)
- a) En el trabajo
  - b) En el hogar
  - c) En casa de amigos, familiares o cercanos
  - d) Otros ¿Cuáles?
11. Pensando en comprar comida preparada “libres de” ¿La comprarías para consumir?
- a) Durante la semana (lun-vie)
  - b) Fin de semana
  - c) Ambas
12. Respecto a las materias primas o insumos “libres de” ¿cómo te gustaría que estuvieran proporcionadas?
- a) Porciones de menos de 1 kilo
  - b) Porciones de 1 kilo
  - c) Porciones de más de 1 kilos
  - d) Otros ¿Cuáles?
13. Respecto a las materias primas o insumos “libres de” ¿cómo te gustaría comprarlas?
- a) Elegirlas presencialmente
  - b) Pack de productos pre-establecidos
  - c) Armar tu propio pack
  - 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) 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 cada alimento.
- Las personas que tienen enfermedades autoinmunes o con antecedentes familiares de tumores endocrinos múltiples, se les indica tener una dieta libre de 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, más preocupación de la población y cada vez es más accesible realizar los análisis de laboratorio.
- 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 y falta de tiempo.
- 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.

- Erick recomienda que consuman alimentos libres de alérgenos porque disminuye la posibilidad de reacciones cruzadas entre los alimentos y la autoinmunidad.
- 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 se 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: uno del área de alimentos (puede ser permanente o asesor, esto depende del tamaño del negocio). Ejemplos: Técnico, Tecnólogo, Ingeniero de Alimentos, otros.
- 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, EUROFINIS. 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.
- 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, control de temperatura, estar limpio y los productos no tocar 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.

#### **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 y disminuir el sobrepeso, promocionar prácticas deportivas, difundir actividades al aire libre, actividades de desarrollo familiar, recreación y manejo del tiempo libre, 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.

**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 de ingreso mínimo de \$550.336.

- **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. Sus habitantes tienen una esperanza media-alta, 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 tiene un estudio nacional que fue solicitado por la fundación Creciendo con Alergias (2008) y se llevó a cabo entre los años 2015 al 2017, 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 en una alimentación saludable, un 50% de los encuestados prefiere alimentos más naturales, sin químicos, bajos en sodio y azúcar; un 46% come todos los días frutas y/o verduras; y un 30% comer más en su casa.

- **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 presencia en la economía, la idea es disminuir las brechas identificadas en fallas de coordinación, 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 de este canal. Las nuevas plataformas como Cornershop han repercutido 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 sin 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.

**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.

**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..

- **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 y restricción de venta centros 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”.

**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, la población con diagnóstico de algún error innato del metabolismo que requiera tratamiento nutricional. La entrega de productos a los beneficiarios se realiza, a través de los establecimientos de la red de atención primaria de salud (APS) y los productos varían según 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, pueden comer otros sustitutos (con alérgenos), esto provoca alteraciones, 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. 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. El crecimiento de la industria es paulatino y tiene que ver con la detección de enfermedades 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 sin alérgenos. El costo de cambio sería cocinar en el hogar, lo cual a la larga es más costoso y toma 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, 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°18: Ficha de Competidores Comida Preparada**

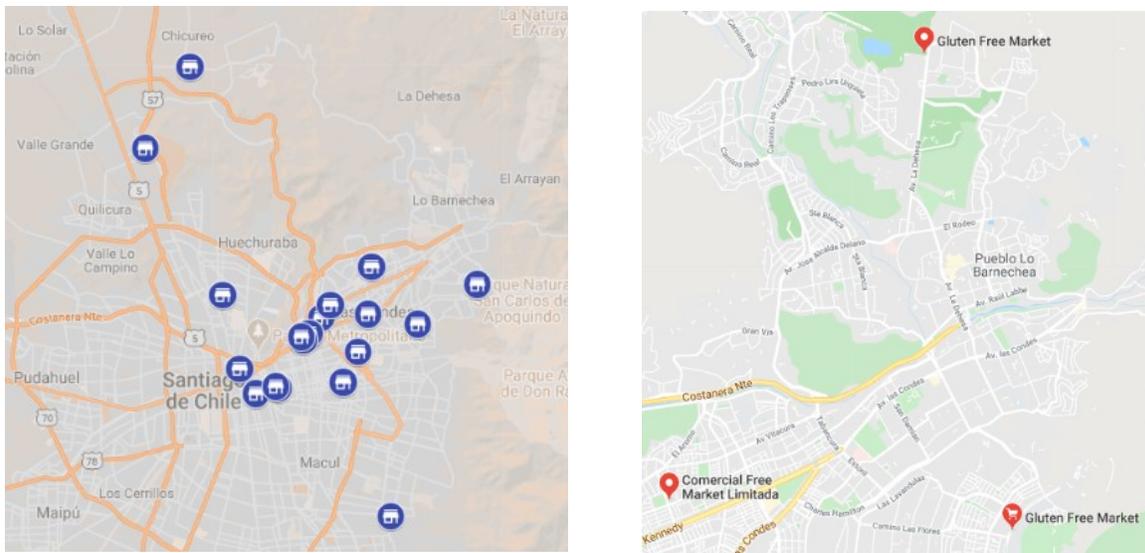
Nombre	Fork
<b>Dirección</b>	Av. Américo Vespucio 1710
<b>Comuna</b>	Quilicura
<b>Descripción</b>	Tienda que ofrece platos preparados para todos los días, frescos y sin conservantes, bajo el modelo Ready to Eat.
<b>Libre de*</b>	Aditivos y preservantes

<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

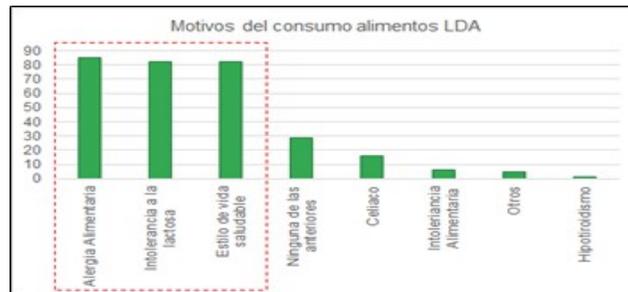
Imagen N°16: Mapa con las Tiendas Saludables



Fuente: Google Maps a partir de información de mercado.

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

Imagen N°17: Motivos del Consumo Alimentos LDA



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

**Imagen N°18: Comportamiento de Consumo**



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

**Anexo N°9: CANVAS de ALIA**

**Imagen N°19: 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>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>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>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>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiendas saludables, supermercado especializado (Gluten Free Market) y grandes cadenas de supermercado</li> <li>Venta de suscripciones a través de internet</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>Mantenimiento 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>	

Fuente: Elaboración propia.

**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 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 Psicológicas**

Estilos de vida: familias con uno o dos hijos, que viven principalmente en departamento, cocinan en casa y ambos padres trabajan llevan una alimentación especial por 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 comida natural, rica y sana, dispuestos a probar nuevos productos y sabores.

Actitudes: son proactivos, 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 y emocional.

#### **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. 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°19: Menú 1 y 2 de Platos Preparados**

<b>Menú 1</b>	<b>Menú 2</b>
<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	Lentejas guisadas con leche vegetal de coco, espinaca, cebolla, zanahoria, zapallo camote, servido con una

morada) con pollo a la plancha Ingredientes para 1 porción 100 gr de fideos de arroz 150 gr pechuga de pollo 50 gr champiñones 1/4 zapallo italiano 1/4 pimiento rojo 1/4 pimiento verde 1/2 cebolla morada 1 diente de ajo 2 gr de orégano 10 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra) 1 gr sal de mar (pizca)	porción de arroz basmati al ajo. Ingredientes para 1 porción 50 gr arroz basmati 100 gr de lentejas 1/2 cebolla 1/4 pimiento verde 1/4 pimiento rojo 1/2 zanahoria 1 dientes de ajo 10 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra) 1 hoja de laurel 50 gr leche coco 50 gr espinaca 50 gr zapallo camote 1 gr sal de mar (pizca)
---	---

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°20: Menú 3 y 4 de Platos Preparados**

Menú 3	Menú 4
<b>Arroz Basmati con pollo</b>	<b>Lasaña Vegetariana</b>
Arroz Basmati verde (al cilantro) con pollo al jugo con cebolla, zanahoria y arvejas.  Ingredientes para 1 porción 50 gr arroz basmati 150 gr pechuga de pollo 1/2 cebolla 1 zanahoria 50 gr arvejas 30 gr cilantro 1 dientes de ajo 10 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra) 1 gr sal de mar (pizca)	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.  Ingredientes para 1 porción 2 zapallos italianos medianos 1/2 cebolla 1/2 zanahoria 100gr salsa tomate natural 1/4 pimiento verde 1/4 pimiento rojo 70 gr champiñones 200 ml de leche de coco 50 gr almidón de maíz 1 dientes de ajo 15 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra) 1 gr sal de mar (pizca)

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°21: Menú 5 de Platos Preparados**

Menú 5
<b>Ensalada Mix de hojas verdes, con pollo con vinagreta</b>
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

Ingredientes para 1 porción

20 gr berros

20 gr rúcula

20 gr espinaca

20 gr lechuga roble

5 gr brotes alfalfa

1/2 pimentón rojo

50 gr champiñón ostra

150 gr pechuga de pollo

Vinagreta

10 ml AOVE (aceite de oliva virgen extra)

1 gr sal de mar (pizca)

5 ml limón

2 ml miel

Fuente: Elaboración propia.

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

**Tabla N°22: 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 precipado)	\$ 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°23: 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>\$ 22,89</b>								
IVA CF	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 1,97
<b>Totales CO Fijos Brutos</b>	<b>\$ 2,19</b>	<b>\$ 2,04</b>	<b>\$ 2,04</b>	<b>\$ 2,06</b>	<b>\$ 24,86</b>								

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla N°24: 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°25: 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>\$ 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>\$ 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
Mantenimiento	\$ 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°26: 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>\$ 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.

## **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/alergias-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/e-commerce-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>