



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA  
DE ALIMENTOS Y PRODUCTOS SALUDABLES - “1up”**

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

**JAVIER ESTEBAN OYARCE ZÚÑIGA**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE ALIMENTOS Y PRODUCTOS SALUDABLES - “1UP”

Actualmente la población chilena está en una evolución constante de la concientización de un mundo mejor, un mundo sin elementos tóxicos que impactan en la salud y medioambiente. El Gobierno también ha promulgado políticas públicas que promueven estos cambios de pensar y logren disminuir índices nocivos de calidad de vida, estos factores harán que en un futuro aumente la demanda por productos o alimentos más saludables, agente conveniente y atractivo a estudiar en un plan de negocios, principal razón en la que se sustenta el presente trabajo de tesis.

El presente trabajo de tesis se enmarca en el contexto de creación y análisis de viabilidad económica, de un plan de negocios relacionado a la implementación de una empresa de venta minorista de alimentos y productos saludables denominada “1Up”. Una empresa que otorgará a los consumidores de alimentos saludables un nuevo concepto de venta e incentivará a nuevos entrantes al mercado, a través del innovador diseño de punto de venta, atención personalizada y mix de productos, propuesta que permitirá ser un modelo de tienda innovador en este rubro y lograr diferenciación.

La metodología empleada consta de 3 etapas fundamentales: etapa de diagnóstico, donde se detectan las condiciones de mercado (competidores, clientes, proveedores), etapa de definición estratégica donde se determina la estrategia comercial, propuesta de valor y modelo de negocio mediante la metodología de CANVAS, y finalmente el análisis de factibilidad económica para evaluar la rentabilidad del negocio.

De la evaluación económica realizada a 10 años plazos con una tasa de descuento de un 7,5%, y considerando la implementación de dos puntos de ventas con inversiones de 51 millones en el año cero, financiado con capital propio de los dos socios de 1up, y el quinto año con patrimonio de la empresa, se obtiene un VAN de 253 Millones de pesos, con una TIR del 36% y un payback de 4 años. Estos resultados indican que la empresa es viable económicamente y por lo tanto generaría riqueza para los inversionistas. El análisis de sensibilidad probabilístico muestra que existe una probabilidad de un 68% de que el VAN sea positivo y de un 95% que la TIR sea mayor a la tasa de descuento, lo cual refuerza aún más la certeza de un buen negocio.

Por lo tanto, se concluye que la empresa “1Up” es viable estratégica, técnica y económicamente a 10 años de evaluación, y se sugiere considerar una diversificación periódica de diferentes puntos de ventas a lo largo de la región metropolitana RM.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO .....</b>	<b>2</b>
2.1 Descripción de la organización .....	2
2.2 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder .....	3
<b>3. PLANTEAMIENTO DE TRABAJO DE TESIS .....</b>	<b>6</b>
3.1 Alcance .....	6
<b>3.1.1 Inclusiones:.....</b>	<b>6</b>
<b>3.1.2 Exclusiones:.....</b>	<b>6</b>
3.2 Objetivos y resultados esperados .....	6
<b>3.2.1 Objetivo General .....</b>	<b>6</b>
<b>3.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>3.2.3 Resultados Esperados .....</b>	<b>7</b>
3.3 Marco conceptual .....	7
3.4 Metodología .....	8
<b>4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>9</b>
4.1 Diagnóstico del ambiente externo y tendencias actuales .....	9
<b>4.1.1 Análisis del entorno PEST .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1.2 Análisis de la Industria - 5 fuerzas de Porter más dos.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1.2.1 Rivalidad de los competidores .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1.2.3 Poder de negociación de los clientes .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.2.5 Amenaza de productos/servicios sustitutos.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.3 Conclusiones del análisis de la industria.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1.4 Factores críticos de éxito. ....</b>	<b>17</b>
4.2 Análisis de Mercado .....	18
<b>4.2.1 Descripción de mercado y tendencia de la industria .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2.2 Mercado Potencial .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.2.1 Análisis potenciales clientes .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.3 Investigación de Mercado .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.3.1 Resultados encuestas Clientes .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.3.2 Resultados encuestas Competidores.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.3.3 Caracterización de competidores .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.3.4 Potenciales Clientes.....</b>	<b>38</b>

4.3	Análisis de Mercado .....	40
<b>5.</b>	<b>PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>41</b>
5.1	Metodología de Canvas .....	41
5.2	Visión: .....	50
5.3	Misión:.....	50
5.4	Objetivos del negocio .....	50
5.5	Estrategia del negocio.....	50
5.5.1	<b>Ventajas competitivas: .....</b>	<b>51</b>
5.5.2	<b>Evaluación de la propuesta de valor.....</b>	<b>51</b>
5.6	Plan de Marketing .....	53
5.6.1	<b>Objetivos del marketing estratégico .....</b>	<b>54</b>
5.6.1.1	<b>Posicionamiento .....</b>	<b>54</b>
5.6.2	<b>Marketing Mix: Aplicación “7p” .....</b>	<b>54</b>
5.6.2.1	<b>Producto.....</b>	<b>54</b>
5.6.2.2	<b>Precio.....</b>	<b>57</b>
5.6.2.3	<b>Punto de venta .....</b>	<b>62</b>
5.6.2.4	<b>Promoción .....</b>	<b>64</b>
5.6.2.5	<b>Personas .....</b>	<b>65</b>
5.6.2.6	<b>Procesos .....</b>	<b>66</b>
5.6.2.7	<b>Evidencia Física.....</b>	<b>67</b>
5.6.2.8	<b>Plan de implementación de marketing Mix .....</b>	<b>68</b>
5.6.2.9	<b>Presupuesto de marketing Mix.....</b>	<b>69</b>
<b>6.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>69</b>
6.1	Central de operaciones .....	69
6.2	Sucursales – Puntos de ventas.....	70
6.3	Proveedores.....	71
6.4	Abastecimiento y distribución.....	73
6.5	Devolución de productos (post venta) .....	74
<b>7.</b>	<b>PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>74</b>
7.1	Estructura organizacional.....	74
7.2	Organigrama de 1up .....	75
7.3	Estrategia de reclutamiento y selección .....	79
7.3.1	<b>Capacitaciones .....</b>	<b>80</b>
7.3.2	<b>Remuneraciones.....</b>	<b>80</b>
<b>8.</b>	<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA .....</b>	<b>81</b>
8.1	Inversión.....	81

8.2	Estructura de costos.....	82
8.2.1	<b>Costos Fijos .....</b>	<b>82</b>
8.2.2	<b>Costos Variables.....</b>	<b>83</b>
8.3	Proyección de ventas .....	84
8.4	Evaluación económica .....	87
8.4.1	<b>Estado de Resultados .....</b>	<b>87</b>
8.4.2	<b>Flujo de caja .....</b>	<b>88</b>
8.4.3	<b>Payback .....</b>	<b>93</b>
8.5	Análisis de sensibilidad .....	94
9.	<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>97</b>
10.	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>101</b>
11.	<b>ANEXOS .....</b>	<b>104</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 2-1 Ejemplo logotipo marca 1 up. Fuente: Google .....	2
Figura 2-2. Distribución geográfica de segmentos socioeconómicos de acuerdo con encuesta CASEN 2013. ....	3
Figura 2-3. Esquema de pilares de estrategia de Fidelización, Fuente: Elaboración propia .....	5
Figura 3-1. Fases Metodología de Proyecto, Fuente: Elaboración propia.....	9
Figura 4-1. Crecimiento del gasto fiscal y del PIB Fuente: El Mercurio .....	11
Figura 4-2. Diagrama de Porter para 1up. Fuente: Elaboración propia.....	17
Figura 4-3. Mercado en Chile de los alimentos en categoría de salud y Bienestar. Fuente: Fundación Chile .....	18
Figura 4-4 Evolución de Mercado de la salud y bienestar en Chile. Fuente: Euromonitor internacional. ....	19
Figura 4-5. Evolución Mercados de alimentos procesados en Chile. Fuente: Fundación Chile. ....	19
Figura 4-6. Venta de alimentos saludables según aporte de beneficios. Fuente: Fundación Chile .....	20
Figura 4-7 Márgenes neto sector de alimentos entre 2012-2015 Fuente: Economía Intellingence. ....	21
Figura 4-8 estadística de industria más rentables en 2015, según Forbes. Fuente: Forbes .....	22
Figura 4-9 Ventas promedio por año según tamaño de empresa. Fuente: Gobierno de Chile. ....	22
Figura 4-10. Clasificación de los perfiles según hábito y barreras de vida saludable Fuente: Estado de Chile Adimark.....	23
Figura 4-11. Preferencia de consumo de alimentos Saludables Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	26
Figura 4-12. Razones de No consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	26
Figura 4-13. Frecuencia de consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	27
Figura 4-14. Frecuencia de consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	27
Figura 4-15. Preferencia punto de venta de alimentos saludables. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	28
Figura 4-16. Preferencia punto de venta de alimentos saludables. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	28
Figura 4-17. Detecciones competidores principales. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	29
Figura 4-18. Marketing de Competidores. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey).....	29
Figura 4-19. Emporio Nacional. Fuente: Google .....	30
Figura 4-20. Aldea Nativa. Fuente: Web Aldea Nativa .....	31
Figura 4-21. Punto Saludable Fuente: Web Punto saludable.....	32
Figura 4-22. Dellanatura Fuente: Web Dellanatura .....	33
Figura 4-23. Planta Maestra. Fuente: Web Planta maestra .....	34
Figura 4-24. Segmentación demográficas clientes. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	38

Figura 4-25. Segmentación Psicográficas clientes. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	39
Figura 4-26. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia. ....	40
Figura 5-1. Factores que influyen en el incentivo de consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	42
Figura 5-2 Esquema de pilares fundamentales de la propuesta de valor de 1up. Fuente: Elaboración propia .....	44
Figura 5-3 Diagrama de Canales de abastecimiento y venta de 1up Fuente: Elaboración propia .....	45
Figura 5-4 Índices de calidad de Vida urbana Fuente: ICVU estudios urbanos .....	45
Figura 5-5 recursos claves de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	47
Figura 5-6 Estructura de costos 1up Fuente: Elaboración propia.....	48
Figura 5-7. Factores que influyen en el incentivo de consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	50
Figura 5-8. Productos principales preferidos por los clientes de productos saludables. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	56
Figura 5-9 Gráficos de precios de Punto saludable Fuente: Elaboración propia.....	58
Figura 5-10 Gráficos de precios de Punto saludable Fuente: Elaboración propia.....	59
Figura 5-11 Gráficos de precios de Foodies Fuente: Elaboración propia.....	60
Figura 5-12 Disposición a pagar por los clientes de productos saludables. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	61
Figura 5-13 Prototipos de tienda 1up, para superficie de 50 mts <sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia. ....	63
Figura 5-14 Prototipos de tienda 1up, para superficie de 36 mts <sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia. ....	63
Figura 5-15 Prototipos de tienda 1up, para superficie de 25 mts <sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia. ....	64
Figura 5-16 Prototipos de vestimenta de 1upers Fuente: Elaboración propia.....	66
Figura 5-17 Prototipos de evidencia física 1up. Fuente: Elaboración propia.....	68
Figura 6-1 Logística de atención al cliente que deben desarrollar los 1upers. Fuente: Elaboración propia. ....	70
Figura 6-2 Proveedor mayorista de 1up. Fuente: Web de Foodies.....	71
Figura 6-3 Marcas a considerar dentro de la oferta de productos de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	71
Figura 6-4 Diagrama de Operación de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	74
Figura 7-1 Diagrama de funciones principales por área funcional Fuente: Elaboración propia. ....	75
Figura 7-2 Organigrama inicial de 1up para 1 – 3 sucursales. Fuente: Elaboración propia. ....	78
Figura 7-3 Organigrama inicial de 1up para más de 3 sucursales. Fuente: Elaboración propia. ....	79
Figura 8-1 Detalle de costos fijos desde el año 1 al 5 de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	83
Figura 8-2 Detalle de costos variables desde el año 1 a 5 de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	84
Figura 8-3 Proyección de clientes para los primeros 5 años de operación de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	85
Figura 8-4 Deposición a pagar clientes de alimentos saludables Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	86

Figura 8-5 Nivel de ingresos para los 5 primeros años de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	87
Figura 8-6 Nivel de ingresos para 10 primeros años de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	87
Figura 8-7 Flujo de Capitales Acumulado. Fuente: Elaboración Propia. ....	93
Figura 8-8 Flujo de Capitales Acumulado. Fuente: Elaboración Propia. ....	94
Figura 8-9 Resultado del análisis probabilístico del VAN. Fuente: Crystall Ball .....	95
Figura 8-10 Resultado del análisis probabilístico del TIR. Fuente: Crystall Ball .....	95
Figura 8-11 Sensibilidad del VAN a las variables analizadas. Fuente: Crystall Ball .....	96
Figura 9-1 Esquema de pilares fundamentales de la propuesta de valor de 1up. Fuente: Elaboración propia .....	100

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4-1. Competidores de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	13
Tabla 4-2. Conclusiones análisis de Porter Fuente: Elaboración propia .....	17
Tabla 4-3. Tamaño de mercado de Personas naturales de 1up. Fuente: Elaboración propia .....	24
Tabla 5-1. Atributos privilegiados por el consumidor de alimentos saludables. Fuente: Elaboración propia. ....	42
Tabla 5-2. Esquema definición propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia.....	43
Tabla 5-3 Modelo Canvas para 1up Fuente: Elaboración propia .....	49
Tabla 5-4 Matriz de control de gestión propuesta para funcionamiento de 1up. Fuente: Elaboración propia .....	52
Tabla 5-5. Propuesta de Valor 1up Fuente: Elaboración Propia .....	56
Tabla 5-6 Distribución de rango de precios de catálogo de productos Dellanatura Fuente: Elaboración propia. ....	58
Tabla 5-7 Distribución de rango de precios de catálogo de productos Punto saludable Fuente: Elaboración propia. ....	59
Tabla 5-8 Distribución de rango de precios de catálogo de productos Foodies Fuente: Elaboración propia. ....	60
Tabla 5-9 Disposición a pagar clientes de alimentos saludables Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey) .....	61
Tabla 5-10 Matriz de precio definida para la evaluación económica de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	62
Tabla 5-11 Programa de implementación de marketing mix para un año de funcionamiento de 1up (elaboración propia) Fuente: Elaboración propia. ....	68
Tabla 5-12 Inversión inicial Marketing Mix 1up Fuente: Elaboración propia.....	69
Tabla 5-13 Costo fijo mensual para marketing de 1up Fuente: Elaboración propia. ....	69
Tabla 6-1 Matriz de Decisión para definición de ubicación de puntos de ventas. Fuente: Elaboración propia .....	70
Tabla 6-2 Matriz de evaluación para proveedores de 1up Fuente: Elaboración propia..	72
Tabla 7-1 Descripción de cargo para Jefe en Administración y Finanzas 1up Fuente: Elaboración propia. ....	76
Tabla 7-2 Descripción de cargo para Publicista 1up Fuente: Elaboración propia. ....	77
Tabla 7-3 Descripción de cargo para cajeros 1up Fuente: Elaboración propia. ....	77
Tabla 7-4 Descripción de cargo para vendedores 1up Fuente: Elaboración propia. ....	78
Tabla 7-5 Detalle de presupuesto para capacitaciones iniciales. Fuente: Elaboración propia. ....	80



Tabla 7-6 Remuneraciones staff 1up. Fuente: Elaboración propia.....	81
Tabla 8-1 Detalle de inversión para la habilitación de punto de venta de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	81
Tabla 8-2 Detalle de inversión para la gestión comercial de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	82
Tabla 8-3 Detalle de inversión para mobiliario de punto de venta de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	82
Tabla 8-4 Detalle de inversión para artículos de oficina de punto de venta de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	82
Tabla 8-5 Detalle de costos fijos desde el año 1 al 5 de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	83
Tabla 8-6 Detalle de costos variables desde el año 1 a 5 de 1up. Fuente: Elaboración propia. ....	84
Tabla 8-7 Precio y distribución de compra por cada cliente para el periodo de alta demanda en el quinto año de 1up Fuente: Elaboración propia. ....	86
Tabla 8-8 Estado resultado de 1up para los 5 primeros años. Fuente: Elaboración propia. ....	88
Tabla 8-9 Variables Cálculo Tasa Descuento. Fuente: Elaboración Propia .....	89
Tabla 8-10 Betas o índice de riesgo tomados como referencia para 1up Fuente: Elaboración propia. ....	89
Tabla 8-11 Flujo de caja de 1up 1 tienda a 5 años. Fuente: Elaboración propia.....	90
Tabla 8-12 Índices económicos evaluación económico 1up. Caso: 1 punto de venta. (5 años) Fuente: Elaboración propia. ....	90
Tabla 8-13 Flujo de caja de 1up 1 tienda a 10 años. Fuente: Elaboración propia.....	91
Tabla 8-14 Índices económicos evaluación económico 1up. Caso: 1 punto de venta. (10 años) Fuente: Elaboración propia. ....	91
Tabla 8-15 Flujo de caja de 1up a 10 años, considerando 2 tiendas. Fuente: Elaboración propia. ....	91
Tabla 8-16 Índices económicos evaluación económico 1up. Caso: 2 punto de venta. (10 años) Fuente: Elaboración propia. ....	92
Tabla 8-17 Variables consideradas en el análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración Propia.....	94

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente Chile es “Top ten” mundial en índices de sobrepeso y obesidad, así lo confirman los resultados de un reciente estudio de la universidad de Washington<sup>1</sup>, los cuales posicionan a Chile entre los 10 países con más exceso de peso en el mundo, posicionándonos como el país latinoamericano con mayores índices de obesidad y el quinto con el porcentaje de niños con exceso de peso más elevado en todo el mundo.

Estudios recientes desarrollados por las organizaciones FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) y OPS (organización Panamericana de la Salud) señalan que el 63% de la población chilena tiene sobre peso y que esta tendencia va en alza<sup>2</sup>, estas cifras son alarmantes si consideramos que sobrepeso y obesidad causan un gran nivel de enfermedades que ocasionan la muerte, es por esto por lo que hoy en día está en auge la necesidad y urgencia de modificar los hábitos de alimentación.

Considerando la tendencia de sobrepeso y la necesidad de generar un hábito de consumo de alimentación equilibrada, es que hoy en día existe una tendencia global por la preocupación y “responsabilidad” alimenticia, debido a puede mejorar el estado de salud e incluso ayudar a prevenir enfermedades futuras, una dieta con abundantes vegetales y con el mínimo de productos procesados industrialmente, resulta altamente nutritiva<sup>3</sup> y atractiva, pues es en los alimentos naturales donde se encuentran la mayor cantidad de vitaminas y minerales. Adicionalmente existen productos naturales o frutos que poseen propiedades que ayudan a prevenir enfermedades y aumentan las defensas del cuerpo<sup>4</sup> por lo que pueden ser empleados como medicina alternativa<sup>5</sup>.

Considerando todo lo anteriormente expuesto, y al analizar los hechos y estudios relacionados con índices de obesidad, alimentación saludable, innovación y descubrimientos de productos<sup>6</sup>, junto con la evidencia de la generación e integración de nuevas políticas públicas alimenticias que aborden y promuevan todas las formas de mal nutrición, sumado con el conocimiento de una tendencia mundial de generación de conciencia de consumo de alimentos saludables, y la formación de un hábito alimenticio sano, es en este contexto, donde se identifica un foco de negocio atractivo orientado a la industria de alimentación saludable, sustentado por el incremento de demanda futura y crecimiento de mercado de productos saludables, es ahí, donde se enmarca el actual trabajo de tesis, el cual pretende estudiar y evaluar la oportunidad de negocio asociada a una empresa de venta de alimentos y productos saludables, con una cadena de puntos de ventas establecidas a lo largo de la región metropolitana.

---

<sup>1</sup> <http://www.latercera.com/noticia/estudio-situa-a-chile-entre-los-10-paises-del-mundo-con-mas-obesos-menores-de-20-anos/>

<sup>2</sup> <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/01/19/840790/FAO-Chile-es-pais-con-mas-sobrepeso-en-Sudamerica.html>

<sup>3</sup> <http://www.saludemia.com/-/vida-saludable-alimentacion-saludable-lo-fundamental-nutrientes-esenciales>

<sup>4</sup> [http://www.vivosano.org/es\\_ES/Informaci%C3%B3n-para-tu-salud/Persona/Alimentaci%C3%B3n-sana/La-alimentacion-en-la-prevencion-de-enfermedades.aspx](http://www.vivosano.org/es_ES/Informaci%C3%B3n-para-tu-salud/Persona/Alimentaci%C3%B3n-sana/La-alimentacion-en-la-prevencion-de-enfermedades.aspx)

<sup>5</sup> <http://www.noni.com.pa/beneficiosnoni.html>

<sup>6</sup> <http://chilevivesano.cl/columnas/campeones-del-sobrepeso-y-la-obesidad>

## 2. DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

### 2.1 Descripción de la organización

La empresa de venta de alimentos saludables – **1up** – se desarrollará en el ámbito nacional, y corresponderá a una sociedad de responsabilidad limitada conformada por dos socios con relación de confianza, que buscan pocas formalidades y gestión simplificada.

Su nombre fue definido en base a la esencia principal del producto a ofrecer, a fin de lograr que al mencionar el nombre se haga conexión inmediata con el producto y los beneficios directos que ofrece para el consumidor. Que tenga un significado claro, que precise un concepto de marca y que sea adecuado al tipo de empresa y mercado, diferenciándose de las otras marcas de la misma categoría.

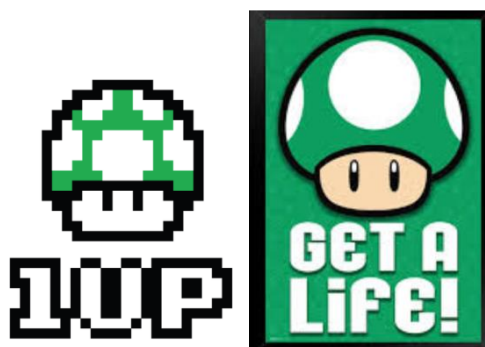


Figura 2-1 Ejemplo logotipo marca 1 up. Fuente: Google

**1 up:** Se refiere a una vida extra de un video de juego, esto refleja que la alimentación saludable te brindará una nueva oportunidad, te dará un aspecto joven, saludable con energías.

El negocio está enfocado a la venta de alimentos *saludables*<sup>7</sup>, que es un término general que se puede aplicar a los alimentos naturales u orgánicos, la principal diferencia radica en que los alimentos naturales están libres de ingredientes sintéticos o artificiales, o aditivos, en cambio los alimentos orgánicos son cultivados sin pesticidas artificiales, fertilizantes o herbicidas. El producto final está libre de transgénicos y plaguicidas u otros añadidos químicos o artificiales.

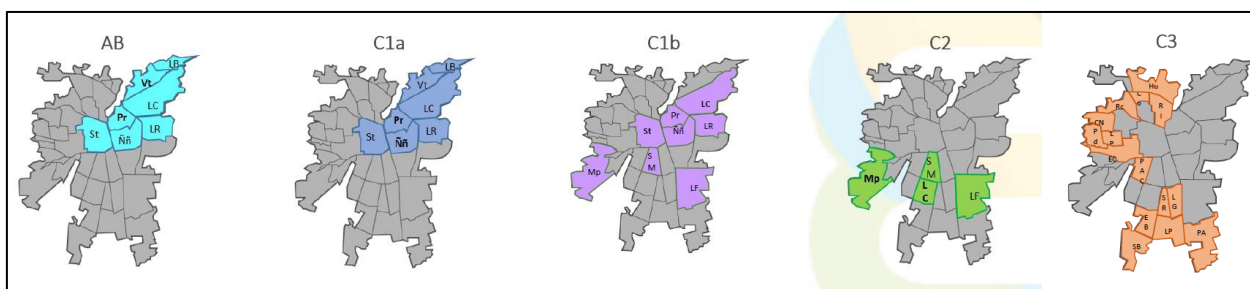
La definición del mix de productos a ofrecer, se hará en base a un estudio semestral de mercado e investigación de nuevos productos, fundamentados bajo las tendencias globales de alimentación. 1up venderá productos de la más alta calidad (certificados), y se enfocará en encontrar a aquellos que satisfacen las expectativas y necesidades del cliente, evolucionando su mix de productos en el tiempo.

---

<sup>7</sup> <https://www.healthychildren.org/Spanish/healthy-living/nutrition/Paginas/Differences-in-Organic-Natural-and-Health-Foods.aspx>

1up está orientada a personas entre 23-55 años de estratos socioeconómicos altos – medios<sup>8</sup>, que busquen el beneficio de una alimentación saludable. Será la tienda líder en la innovación y comercialización de productos naturales, ofrecerá la más alta calidad y renovación de mercancías (productos certificados). Garantizando una atención especializada, sincera y profesional con un servicio cordial y cercano para los clientes.

1up estima contar con un total de 3 tiendas en la región metropolitana, su sucursal central estará ubicada en la Región metropolitana, en la comuna de Providencia, debido a que es en ese sector donde se encuentra emplazada la mayor cantidad de estratos socioeconómicos ABC1, y es una comuna muy transitada con un flujo alto de personas durante gran parte del día y todo el año.



**Figura 2-2.** Distribución geográfica de segmentos socioeconómicos de acuerdo con encuesta CASEN 2013.

## 2.2 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

La empresa de ventas de alimentos y productos saludables 1up, nace como respuesta de un análisis de mercado y estudios de tendencias de los últimos 5 años, considerando factores, circunstancias y condiciones que impactan en consumo de la alimentación saludable, identificando una oportunidad de negocio relacionada con la nueva tendencia mundial de una alimentación sana y el auge inminente de esta. Lo anterior se debe principalmente a la conciencia colectiva que se ha desarrollado el último tiempo respecto a la alimentación saludable, debido al aumento de enfermedades asociadas a mala alimentación y la ingesta de alimentos con elementos cancerígenos. Hoy en día, existe un cambio en los gustos de los consumidores y una mayor preocupación por cuidar su salud y evitar o mitigar riesgos de padecimientos de enfermedades como la diabetes, que se derivan directamente de la obesidad. Las enfermedades relacionadas con hábitos alimentarios inadecuados continúan creciendo en todo el mundo, esto hace que estemos cada vez más preocupados por nuestra salud y de los alimentos que consumimos.

La tendencia de esta industria es evolutiva, está en crecimiento, la fusión del concepto natural-saludable camina hacia una marcada preferencia por los estilos de vidas más limpios y los alimentos libres de químicos, el concepto nutrición saludable pasa por un declive de las dietas de adelgazamiento, en favor de una nutrición positiva, esta condición es una tendencia mundial y nacional y así lo respaldan noticias como; Chile

<sup>8</sup> <https://www.veoverde.com/2015/04/como-son-los-consumidores-de-alimentos-organicos-en-chile/>

crea el primer centro nacional para desarrollo de alimentos saludables<sup>9</sup>, alimentos más saludable: una tendencia mundial<sup>10</sup>, avanza la ola de alimentación saludable en Chile<sup>11</sup>

Cuando hablamos de comer sano, más que de una tendencia, estamos refiriéndonos a una evolución en el hábito del día a día, de los gustos, de los sentidos, si bien el tema de salud sigue liderando el consumo de productos saludables, las personas no abandonan el sabor de sus alimentos y buscan productos placenteros como parte de una alimentación equilibrada saludable. Es por esto por lo que es primordial contar con un mix de productos que evolucione en el tiempo, que vaya en línea con los gustos de los consumidores, estudiando constantemente su comportamiento en lo que se refiere a beneficio buscado e intereses nuevos deseados. Según la revista Quality Assurance and Food Safety<sup>12</sup>, son los millennials (personas nacidas entre 1981 y 1993) los que traen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la simplicidad, lo que presenta una tendencia significativa hacia los productos frescos.

Por lo expuesto anteriormente es que existe motivación en generar un negocio innovador de venta de productos y alimentos saludables, que permita obtener una alta rentabilidad económica, respaldado por índices actuales de mercado asociados a la categoría de alimentos asociados a salud y bienestar, lo cuales están en crecimiento constante este último tiempo y tienden al alza continua, más aun considerando que la industria de alimentos es una de las más estables.

No obstante, existe un mercado muy competitivo, por tal motivo, la clave para el éxito está en que esta empresa debe ser la preferida por los clientes respecto a las existentes en la actualidad, deberá enfocarse en realizar innovaciones y evoluciones periódicas, tanto en el producto ofrecido como en el servicio entregado, es decir, estar orientada a realizar constante revisiones de productos de mercado y del servicio entregado (especializado y personalizado), a fin lograr el objetivo de entregar al cliente la mejor opción para sus gustos y preocupaciones, y transmitir el conocimiento de los beneficios y utilidades del consumo de cada producto. 1up hará del cliente su centro del negocio, buscando clientes leales a través de un claro entendimiento del cliente y diferenciación de la competencia, lo anterior se materializará mediante una estrategia de fidelización basada en los siguientes pilares: (Ver figura 1-3; Esquema de pilares de estrategia de Fidelización)

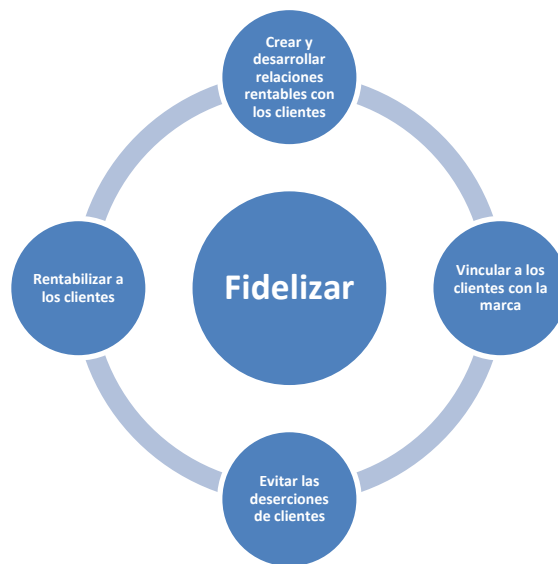
---

<sup>9</sup> <http://www.latercera.com/noticia/chile-crea-el-primer-centro-nacional-para-el-desarrollo-de-alimentos-saludables/>

<sup>10</sup> <http://innova.otalca.cl/noticias/alimentos-mas-saludables-una-tendencia-mundial/>

<sup>11</sup> <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/avanza-la-ola-de-la-alimentacion-saludable-en-chile-pero-no-para-todos>

<sup>12</sup> <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/menu/2016/08/23/el-boom-de-la-comida-saludable-modas-o-tendencia>



**Figura 2-3.** Esquema de pilares de estrategia de Fidelización, Fuente: Elaboración propia

Para el éxito de este plan de negocio se requiere responder las siguientes preguntas claves, que ayudarán a desarrollar la estrategia para lograr el éxito:

- ☐ ¿Qué necesidad existente en el mercado satisface mi servicio?
- ☐ ¿Qué características particulares tiene mi servicio?
- ☐ ¿Cuál es la ventaja competitiva del negocio?
- ☐ ¿Cómo reaccionará la competencia con mi servicio?
- ☐ ¿Cuál es el sector adonde estará dirigido el servicio?
- ☐ ¿Cuál es la determinación del segmento objetivo?
- ☐ ¿Cuál es la demanda actual y la proyectada?
- ☐ ¿Cuáles son nuestros competidores?
- ☐ ¿Cuáles son los principales productos para ofertar?
- ☐ ¿Cuáles son los principales proveedores distribuidores?
- ☐ ¿Cuál es el comportamiento del mercado?
- ☐ ¿Cuál será nuestra estrategia de comercialización?
- ☐ ¿Cuál es el valor agregado a los clientes?
- ☐ ¿Por qué los clientes podrían preferir este servicio en vez de la competencia?
- ☐ ¿Qué características particulares tiene el servicio?
- ☐ ¿Cuál creo que deber ser el precio del servicio?
- ☐ ¿Cuál son los costos asociados al servicio?
- ☐ ¿Cuáles son los costos de inversión asociados al negocio?
- ☐ ¿Cuáles son los costos variables asociados al negocio?
- ☐ ¿Cuáles son los cargos, perfiles y sueldos del personal?
- ☐ ¿Cuál es el volumen de venta que espero tener durante el primer año?
- ☐ ¿Cuál será la estrategia de marketing?

### **3. PLANTEAMIENTO DE TRABAJO DE TESIS**

#### **3.1 Alcance**

Desarrollo de un Plan de negocios para la creación de una empresa de venta de alimentos y productos saludables – **1 up** –.

##### **3.1.1 Inclusiones:**

- ✓ Análisis y evaluación de diagnóstico de mercado, estudio de mercado, oportunidad de negocio y estudio de tendencias,
- ✓ Definición de una estrategia de negocio (Estructura organizacional, plan Marketing (7p), plan de operación y comercialización)
- ✓ Direccionar una propuesta de valor única, con un alto nivel de diferenciación con competidores directos.
- ✓ Ejecución de un análisis y evaluación económica del plan de negocio.
- ✓ Estimar los requerimientos de capital y financiamiento necesario para la construcción, implementación y operación de la empresa propuesta.

##### **3.1.2 Exclusiones:**

- ✓ No se considera la construcción, implementación y operación del negocio (puesta en marcha).

#### **3.2 Objetivos y resultados esperados**

##### **3.2.1 Objetivo General**

Diseñar y evaluar un plan de negocios, para la creación de una empresa de venta de alimentos y productos saludables – **1 up** –.

##### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Investigar y conocer la situación actual de mercado (proveedores, competencia),
- ✓ Identificar principales gustos, intereses y preferencias de los potenciales clientes
- ✓ Investigar el entorno competitivo, detectando las diversas propuestas de valor de los principales competidores
- ✓ Conceptualizar modelo de negocio, definición y desarrollo de la propuesta de valor, productos y servicios.
- ✓ Evaluación estratégica de la propuesta de valor desarrollada a partir del análisis de cliente y fase de diagnóstico
- ✓ Diseñar un plan de marketing y fidelización del cliente
- ✓ Realizar el análisis y evaluación de factibilidad técnica y económica, que permita concluir si el negocio planteado presenta una rentabilidad sobre el mercado y con retornos crecientes.

### **3.2.3 Resultados Esperados**

- ✓ Identificar la demanda no satisfecha de los consumidores de alimentos y productos saludables
- ✓ Definir el mercado objetivo y potenciales clientes (estudio de mercado)
- ✓ Definir productos y servicios a ofrecer
- ✓ Plan estratégico de marketing y fidelización del cliente.
- ✓ Determinar si es conveniente y factible la implementación del modelo de negocios.
- ✓ Estimar indicadores económicos financieros del negocio

### **3.3 Marco conceptual**

Un modelo de negocio es una herramienta dinámica que normalmente te ayuda a iterar la validación de una idea, es algo que se va modificando y adaptando conforme avanzas con un proyecto. El fin de un modelo de negocios es encontrar una fórmula que demuestre como la idea será viable, sostenible y escalable. Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos cuyas relaciones nos permiten expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. Es imprescindible conocer o identificar lo que se necesitará para el establecimiento, operación y generación de ganancias del negocio o entidad empresarial, en resumen, el modelo de negocios mostrará como los productos y servicios serán valiosos para los clientes y generarán un nivel de ingresos que permitirán que la empresa crezca y sobreviva.

Para el desarrollo del modelo de negocios, es vital conocer el entorno y la situación de mercado. Esto permite determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentará el negocio, y las fortalezas que se deben aprovechar y debilidades que se deben suprimir. Para conocer el entorno y situación de mercado en el que se emplazará el futuro negocio, se utilizará la siguiente herramienta metodológica:

Análisis PEST (macroentorno): consiste en estudiar los aspectos políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos relevantes para el negocio.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter (microentorno): Es una herramienta que permite determinar el potencial de rentabilidad de una industria, a través del análisis de cinco factores: la amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos e intensidad de la rivalidad entre los competidores.

El desarrollo de los modelos de negocios se realizará como una primera etapa para validar la idea de emprendimiento, sin embargo, para determinar o describir los objetivos o estrategia del negocio se implementará un plan de negocio. El plan de negocio es la parte complementaria y posterior al modelo de negocio.



El plan de negocio es un documento que describe en detalle los objetivos de un negocio o compañía. El objetivo principal del plan de negocios es determinar la viabilidad económica/financiera del negocio y proyectar el futuro.

Un Plan de negocio es necesario para el desarrollo y definición de una estrategia de negocio, el cual establece el enfoque o dirección de la propuesta de valor a fin de maximizar los recursos, se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor. Si no se cuenta con un plan de negocio perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma.

Para la definición de un plan estratégico de negocio se empleará la metodología de Canvas. La metodología de Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos considerados por esta metodología.

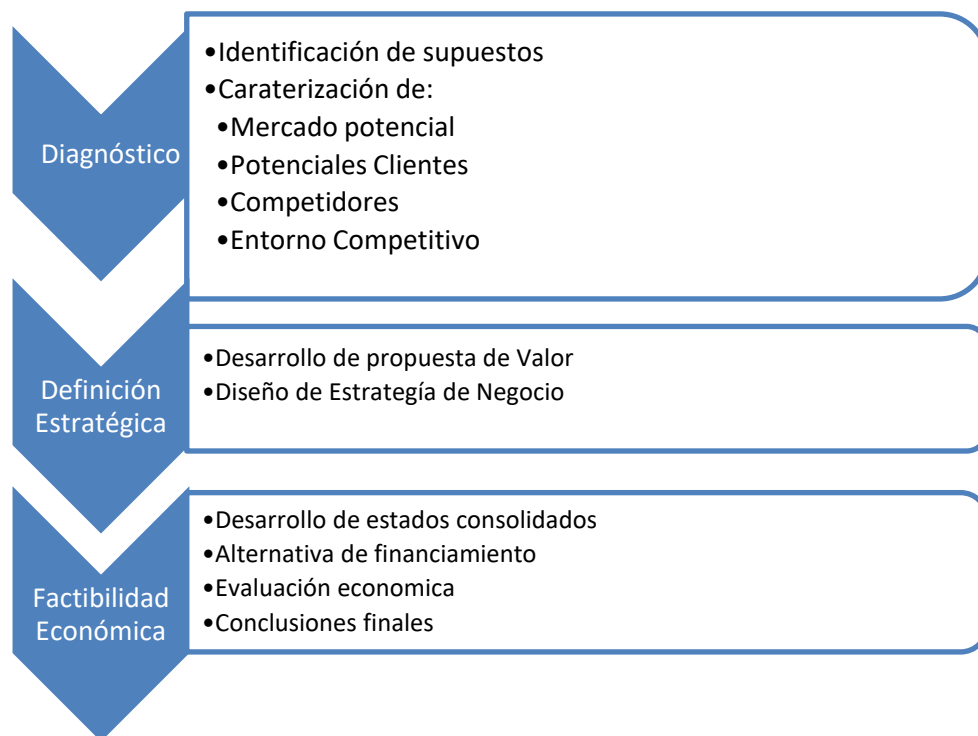
Junto con el desarrollo de la metodología de Canvas, y como complemento, se desarrollarán cuatro planes primordiales para un modelo de negocios: plan de marketing, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan financiero.

### **3.4 Metodología**

Para lograr el desarrollo de plan de negocios, se utilizará la siguiente metodología de trabajo<sup>13</sup>, con el fin de obtener data acabada sobre la situación de mercado, potenciales clientes, proveedores y competidores. La metodología presentada consta de 3 etapas del proyecto considerando; diagnóstico, definición estratégica y análisis de factibilidad económica.

---

<sup>13</sup> Andrés Prieto Avalos [2014], “Plan de Negocios para un restaurante *Delivery* en el sector norponiente de la región metropolitana”, Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas,



**Figura 3-1.** Fases Metodología de Proyecto, Fuente: Elaboración propia

## 4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 4.1 Diagnóstico del ambiente externo y tendencias actuales

#### 4.1.1 Análisis del entorno PEST

Las fuerzas del macroentorno están conformadas por factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos sobre los que la empresa no tiene control directo.

**Factores políticos:** En Chile, hoy en día las políticas de alimentación y nutrición están enfocadas a la promoción de la alimentación saludable en el contexto de una vida sana, y a la prevención de la obesidad. Lo anterior en respuesta a la alta prevalencia de la mal nutrición por exceso en nuestra población y a que esta enfermedad se asocia a las principales causas de morbilidad, mortalidad y discapacidad precoz. La mal nutrición afecta a todos los grupos socioeconómicos, pero principalmente a los grupos socioeconómicos más vulnerables. Esta realidad hace de la obesidad el problema de salud pública más importante en la actualidad por lo que constituye una responsabilidad ineludible del Estado. El enfoque que se plantea para abordar la prevención y control de la malnutrición por exceso, considera los determinantes sociales de la salud y que contribuyen a modificar los entornos que rodean a las personas y que inciden en la toma de decisiones, tales como; mejorar la oferta y disponibilidad de alimentos saludables, aumentar la información respecto de los alimentos mediante un etiquetado nutricional claro y fácil de comprender, el uso regulado de mensajes nutricionales y el control de la publicidad asociada a los alimentos, especialmente aquella dirigida a la población infantil. Así también este enfoque considera políticas individuales tales como la educación en salud y nutrición, la consejería en alimentación y programas dirigidos a tratar a las personas con obesidad y sobrepeso.

Actualmente en Chile existe el programa Elige vivir sano, implementado en marzo del año 2011, bajo el liderazgo de la ex Primera Dama Cecilia Morel, en el programa de gobierno “Construyamos Tiempos Mejores para Chile” de Sebastián Piñera (2018), la revitalización y el fortalecimiento de Elige Vivir Sano será una prioridad para combatir la obesidad y sedentarismo en nuestros niños, jóvenes, adultos y personas mayores.

**Factores Legales:** Las principales leyes que tienen injerencia en el modelo de negocio propuesto son las siguientes:

Decreto Ley N° 825, Ley sobre impuesto a las ventas y servicios.

Ley N° 20.869 Sobre publicidad de los alimentos

Ley N° 20.656 Regula las transacciones comerciales de productos agropecuarios

Ley N° 20.606 Sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad.

Decreto 977 Reglamentos sanitario de los alimentos.

Decreto 297 Reglamento de rotulación de productos alimenticios envasados.

Junto con el marco legal, existen dictaciones de leyes que promueven el cambio de hábitos alimenticios a nivel país lo que generaría un impulso extra al mercado saludable, por ejemplo, el 31 de mayo de 2013, entró en vigencia la Ley N° 20.670 que creó el Sistema Elige Vivir Sano, que mandataba a los ministerios y organismos pertinentes, incorporar en sus políticas, planes y programa que prevengan factores y conductas de riesgo asociadas a las enfermedades no transmisibles, y promover políticas que fomenten la alimentación saludable, la práctica de un deporte, la recreación, el autocuidado, entre otros.

**Factores Económicos:** en el último informe semestral (2do semestre 2017) la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) proyectó un crecimiento económico del 1,6% para Chile en 2017, lo que representa una caída de nueve puntos en relación con la estimación hecha en noviembre del 2016. Sin embargo, la organización subió su proyección económica para 2018, hasta llegar un 2,8% lo que representa un aumento en dos puntos<sup>14</sup>. La OCDE aseguró que el crecimiento económico en Chile se está recuperando y, en parte, esto se debe a que la confianza en los negocios está en alza, así como las progresivas mejoras en las exportaciones, ayudadas por las bajas tasas de interés, el incremento en la demanda externa y la firmeza de los precios del cobre. Asimismo, esta situación se vería favorecida por la aceleración de la empleabilidad que favorecería al consumo privado de los chilenos.

En su informe semestral, la OCDE además aseguró que la actual reforma a la educación la simplificación de la exportación y la regulación del emprendimiento, entre otros, producirá un incremento en la inversión en Chile. De igual manera el informe asegura que los mayores riesgos para el crecimiento de la economía nacional están relacionados con la evolución de las materias primas y la situación de sus principales socios comerciales, como China y Estados Unidos.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.t13.cl/noticia/negocios/ocde-eleva-sus-proyecciones-economicas-chile-2018>

<sup>15</sup> <http://www.t13.cl/noticia/negocios/ocde-eleva-sus-proyecciones-economicas-chile-2018>



**Figura 4-1.** Crecimiento del gasto fiscal y del PIB<sup>16</sup> Fuente: El Mercurio

**Factores Sociales:** De acuerdo con los primeros resultados definitivos del censo 2017 entregados por el INE, la población efectivamente censada en el país este año llegó a un total de 17.574.003 personas. De ellas, 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres, la tasa media anual de crecimiento de la población se ubicó en 1,06%. Según el organismo, los resultados entregados reflejan que la población en Chile está envejeciendo aceleradamente, ya que, si bien sigue creciendo, cada vez lo hace de forma más lenta. Al respecto, la directora del INE, Ximena Clark, destacó que, si bien en el Censo de 1992 un 6,6% de las personas tenía 65 y más años, en el Censo 2017 este grupo etario representó el 11,4%.

Chile es el país más sostenible y ético de América Latina, según un estudio de más de 50 indicadores, compilado por la firma de calificación de sostenibilidad Management & Excellence (M&E), de Madrid, Chile se destacó en la mayor parte de las categorías, como ser el primero en iniciar serias reformas de gobierno corporativo, comenzadas en 2000. Su expectativa de vida de 77 años es la más alta, y la percepción de la pobreza y el delito es la más baja. Sin embargo, la debilidad de Chile está en las elevadas emisiones de CO<sub>2</sub> y SO<sub>2</sub>, que se deben parcialmente al gran número de personas que viven en Santiago (4,4 millones de 15,6 millones)<sup>17</sup>.

**Factores Tecnológicos:** En la actualidad la sociedad de la información vive un proceso de integración de fronteras, especialmente a nivel internacional. Razón por la cual resulta importante medir el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs). Según el informe que realiza desde el 2005 el Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Navarra y la consultora de negocios Everis, y que analiza trimestralmente la penetración de las tecnologías en países como Argentina, Brasil, Colombia y México, con el fin de conocer el índice Social de la Información (ISI), Chile lidera la región superando, incluso, a los cariocas y trasandinos, con 5.76 puntos de la escala de la investigación.

<sup>16</sup> <http://www.elmercurio.com/blogs/2017/10/03/54643/Hacienda-defiende-austeridad-en-presupuesto-y-proyecta-fuerte-reduccion-del-deficit-fiscal.aspx>

<sup>17</sup> <http://www.emol.com/noticias/economia/2006/09/12/231063/estudio-destaca-a-chile-como-pais-mas-estable-de-latinoamerica.html>

Durante el último estudio efectuado por ambas entidades, el país creció un 3,3% interanual, manteniéndose como la nación con más altos índices de América Latina en cuanto al uso de las TICs, alcanzando un crecimiento de 209 computadores por cada 1000 habitantes. Situación que se repitió en el uso de Internet, donde se registró un incremento de 326 usuarios por cada millar de personas.

## **Conclusiones del análisis del entorno**

Chile es la economía emergente mejor evaluada de la región latinoamericana y una de las más reconocidas a nivel mundial. El crecimiento económico sostenido del país, así como sus avances en el desarrollo social, han sido destacados por distintos organismos internacionales. En efecto, en 2010 Chile fue la primera nación sudamericana incorporada como miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)<sup>18</sup>.

En lo que respecta a las políticas gubernamentales que se dirigen a la incentivación de Alimentación saludable, Chile en los último 5 años se ha ido estructurando un marco legal potente para enfrentar las políticas públicas relacionadas con educación en alimentación, nutrición y actividad física para la población chilena, con la promulgación reciente de leyes y decretos, tales como el programa elige vivir sano (Ley 20.670), Ley 20.606 sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad. Lo anterior hace que la administración del Estado deba promover hábitos y estilos de vida saludable incorporándolos en sus políticas, planes y programas, a través de Ministerios y Servicios Públicos. En el primer punto de las funciones del Sistema Elige Vivir Sano aparece el fomento de la alimentación saludable, que consiste en la educación en la promoción de aquellos hábitos alimentarios tendientes a mejorar la nutrición integral y la disminución del sobrepeso<sup>19</sup>. Este escenario de políticas públicas es positivo para las iniciativas de negocios orientados a la alimentación saludable, debido a que existe un impulso a nivel gubernamental, nacional y mundial por la promoción de alimentación saludable.

Chile es un lugar seguro y confiable para hacer negocios. Así lo aseguran las agencias clasificadoras de riesgo, que han mantenido los altos ratings del país, enfatizando sus bajos niveles de deuda pública, la salud de su sistema financiero y la solidez de sus instituciones.

### **4.1.2 Análisis de la Industria - 5 fuerzas de Porter más dos.**

#### **4.1.2.1 Rivalidad de los competidores**

##### **Nivel de intensidad: Bajo**

Hoy en día, en Chile existe escasa oferta de puntos de ventas de alimentación saludable como tienda o marca consolidada, sólo existen pequeños

---

<sup>18</sup> <http://www.homefinder.cl/porque-invertir-en-chile>

<sup>19</sup> <http://nutricionyvida.cl/la-alimentacion-saludable-como-politica-de-estado/>

emporios/almacenes, supermercados y ferias libres que venden estos productos a una escala menor como punto de venta o venta on-line y no como una empresa o red de cadena especializada en el rubro. Al revisar y analizar el mercado a nivel de región metropolitana de empresas asociados a estos productos, se identifica una escasa oferta de este servicio, 19 empresas en total, de las cuales 3 empresas poseen más de 3 locales en la región metropolitana<sup>2021</sup>, todos concentrados en las comunas de Santiago centro, Ñuñoa, Providencia, Las condes y Vitacura.

**Tabla 4-1.** Competidores de 1up. Fuente: Elaboración propia.

Ciudad	Nombre empresa	Ciudad	Nombre empresa
<b>Santiago, Región Metropolitana</b>	Aldea Nativa	Viña del mar Región Valparaíso	Valle agreste
	Rumbo verde		Templanza
	Emporio Tesana		Nutrigoodchile
	Amor y Pan		Costa volcan
	Signo Tierra	Concepción Región Bio Bio	Sano y gourmet
	Emporio Nacional		Emporio Naturelia
	Dellanatura		Tostaduria saldana
	La Chakra		Unisur
	Organic Maker		
	Tierra Viva		
	Apio Palta		
	Allpamanta		
	Tienda Natural		
	Diprovena		
	Tostaduría la Poruña		
	Emporio Orgánico y Natural		
	Granero del Goloso		
	Planta Maestra		
	Santa Salud.		

Como conclusión se establece que la competencia es baja para las empresas de venta de alimentos saludables, lo anterior se debe principalmente a que existe una competencia muy baja o nula a nivel de economías de escalas, solo existen almacenes como puntos de ventas y no una empresa (marca) con distintos puntos de ventas. Junto con lo anterior la oferta actual no dará cabida a la demanda actual de productos saludables, ya que esta tendencia está en auge e irá en incremento debido a la preocupación nacional y globalizada de generar cambios en hábitos alimenticios, existiendo un “gap” de demanda que no será satisfecha por la oferta actual.

Principales barreras de salida, Alta:

- Inversión inicial Alta.
- Contratos y responsabilidad a largo plazo.

<sup>20</sup> <http://casafen.cl/blog/listado-productos-organicos-en-santiago-chile/>

<sup>21</sup> <https://www.veoverde.com/2010/10/guia-de-tiendas-mercados-y-restaurantes-100-organicos/>

- Pérdida de Capital por indemnización y finalización de contratos.

#### **4.1.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

##### **Nivel de intensidad: Bajo**

La amenaza de nuevos competidores es baja, debido a que la implementación de una empresa de venta de alimentos saludables (como una red de puntos de ventas/distribución y una marca establecida en la industria) requiere de un alto esfuerzo tanto en su formato/propuesta y marketing, lo anterior se debe a que los nuevos competidores deben superar la manera en que las empresas que ya están en la industria prestan su servicio, por lo tanto que se debe entregar una propuesta que genere una ventaja competitiva tal, que otorgue un beneficio por el cual el cliente esté dispuesto a pagar.

##### **Principales barreras de entradas, Alto:**

- Economías de escala: Baja; Las empresas que actualmente actúan como punto de venta de alimentos saludables, no tienen o es muy bajo su nivel de economía de escala, ya que su volumen de venta es reducido y cumplen la función de almacén más que de servicio especializado en alimentos saludables, no obstante, es posible que los proveedores puedan generar una importante economía de escala mediante alianzas con una empresa especialista en venta de alimentos saludables establecida como marca y red de punto de ventas, así mismo, existe la posibilidad de generar alianzas con establecimientos educacionales a nivel país (ministerio de educación) para generar puntos de ventas en universidades y colegios a fin de incentivar el cambio de hábito alimenticio.
- Diferenciación del servicio: Media; hoy en día existe una moderada diferenciación entre las empresas asociadas a la industria de venta de alimentos saludables. De diecinueve empresas analizadas, las que poseen una ventaja competitiva o valor agregado a diferencia de otras empresas son las siguientes:
  - Aldea Nativa (2 locales): Ofrece un servicio de tienda, cafetería y restaurant de producto orgánicos y naturales que busca crear un espacio de encuentro e intercambio saludable<sup>22</sup>
  - Emporio Nacional: Vende productos de alimentación natural, que provienen de recetas ancestrales e innovadoras, elaborados por empresas familiares del campo y también por las pequeñas y medianas empresas de la alimentación a lo largo del territorio nacional<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> <http://www.aldeanativa.cl/index.html>

<sup>23</sup> <http://emporionacional.cl/historia/>

- Rumbo Verde (1 local): Mediante diversas actividades, talleres, blogs y venta de alimentos saludables, promueve un estilo de vida saludable y sustentable, para el cuidado de la salud y del medio ambiente.<sup>24</sup>
  - Dellanatura (7 locales en malls, centros comerciales y espacios urbanos): Tiendas orientada al bienestar Integral de las personas, en un espacio abierto tipo market nuestros clientes podrán encontrar todo para sentirse y verse bien. Sus tiendas han sido diseñadas y decoradas según los conceptos del Feng Shui, cuidando de entregar un ambiente grato, acogedor y lo más importante con atención y asesoría personalizada<sup>25</sup>.
  - Tostaduría la Poruña (2 Locales): venden productos nobles, artesanales, que vienen de Chile y del mundo, sus tiendas están diseñadas como almacenes de barrios antiguos, y poseen productos abarrotes propios para su venta.<sup>26</sup>
  - Planta maestra (6 Locales): ofrecen venta de productos alimenticios naturales y orgánicos, para el cuidado personal y el hogar, libre de lactosa y gluten, aromaterapia, frutas y verduras frescas, libros, decoración y mucho más.<sup>27</sup>
  - Santa Salud (1 local): Ofrece un espacio cálido, en el que se intercambia información permanente, sus proveedores son elegidos acuciosamente tras una investigación de mercado constante. Su objetivo es difundir y proponer alternativas que ayuden a cambiar estilos de vida a través de una tienda amigable, en un ambiente de confiabilidad donde el cliente es escuchado y orientado de la mejor manera.<sup>28</sup>
  - Valle Orgánico, Granero del Goloso, La Chakra, son venta de productos naturales on- line con entrega a domicilio.
- Requerimientos de capital: moderado; Los requerimientos de capital son montos moderados en etapa inicial, estarán asociados al número de recintos de ventas que se quiere y el plan de marketing a implementar, ya que se debe considerar la construcción del local, la compra de activos necesarios para el funcionamiento de las tiendas como, muebles, mercaderías, recursos humanos, etc.
  - Costos de cambios: Alto; los costos de cambios estarán asociados al costo de importación y variación de precios de mercado de productos alimenticios, ya que estos costos son sensibles a factores externos, tales como desastres naturales, crisis económicas, conflictos bélicos, cambio de legislación, etc.

<sup>24</sup> <http://www.rumboverde.cl/que-hacemos/>

<sup>25</sup> <http://www.dellanatura.cl/quienes/quienes.html>

<sup>26</sup> <http://xn--laporua-9za.cl/#laporuna>

<sup>27</sup> <https://www.plantamaestra.cl/>

<sup>28</sup> <https://santasalud.cl/quienes-somos/>



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

##### **Nivel de intensidad: Medio/bajo**

El poder de negociación de los clientes es medio, ya que no poseen muchas alternativas en donde adquirir el producto deseado, si es que está interesado y su beneficio es mayor es muy probable que pague un alto costo por él. Actualmente en el país se está instaurando la cultura del consumo de alimentos naturales por lo que ha aumentado en interés entre los consumidores de este producto, aceptando los precios de la oferta actual, sin tener mucha opción de alternativas. Hoy en día, en Chile la oferta de alimentación saludable se encuentra en sectores socioeconómicos altos medios, por lo cual la competencia es casi un oligopolio donde el cliente no tiene mayor incidencia en la industria.

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

##### **Nivel de intensidad: Bajo**

La oferta de proveedores de alimentos saludables es amplia (Artisana, Nuscobio, Just fruit, Place holder, Vegus, AMA, Foodies, distribuidores especializados, etc.) y no se limita a una sola compañía que domine el mercado, por lo que existe la opción de escoger él o los proveedores según las condiciones de negociación, precios y variedad de producto. El poder de negociación del proveedor estará sujeto a si sus productos son difíciles de sustituir o es muy diferenciado, que no es el caso en general, más allá de un producto específico que se desee vender, por lo demás existen proveedores en otros países con una alta variedad de productos con los cuales se puede realizar la compra de productos a ofrecer, por lo tanto, existe la oportunidad de generar alianza con algún proveedor a nivel nacional o internacional.

#### **4.1.2.5 Amenaza de productos/servicios sustitutos**

##### **Nivel de intensidad: Bajo**

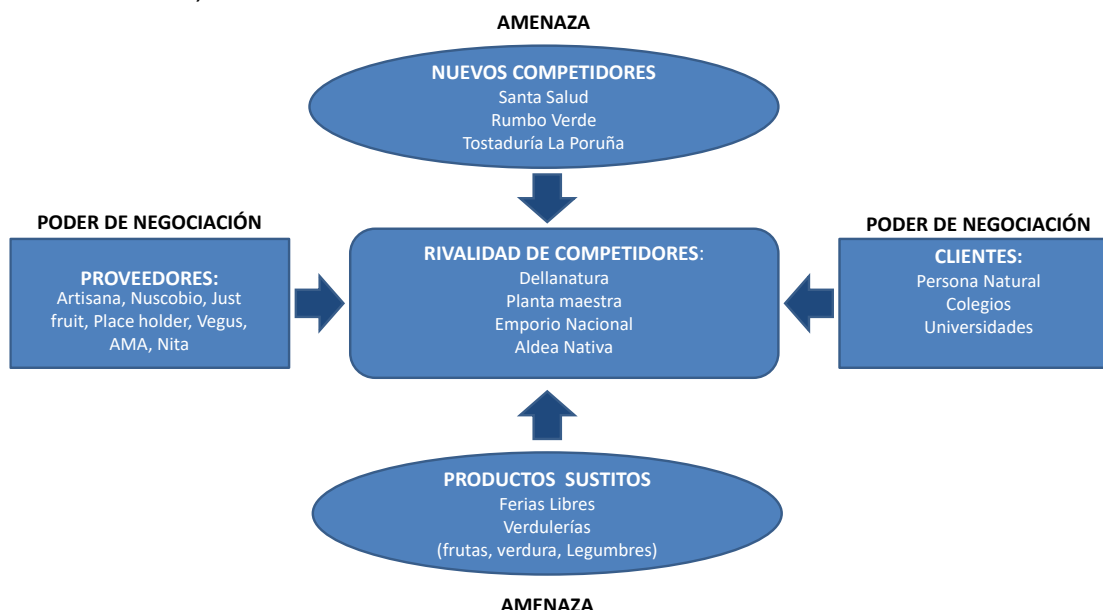
Dentro de la industria de venta de alimentos saludables, el principal producto sustituto es fruta, verdura y legumbre, sin embargo, los productos mencionados en su formato orgánico y natural son escasos y tienen un alto costo, por lo que no se consideran sustitutos directos. Si se piensa en servicio de venta alternativo de alimentos saludables el principal sustituto serían las ferias libres y verdulerías.

#### **4.1.3 Conclusiones del análisis de la industria.**

Del análisis de la industria de venta de alimentos saludables, realizado en base al modelo de Porter, se puede concluir que el atractivo de la industria es alto/medio, ya que el entorno competitivo es ideal desde el punto de vista de la obtención de utilidades, debido a que es una industria concentrada con pocos competidores directos en el mercado, la rivalidad de competidores es baja sólo existen dos competidores directos (Dellanatura y planta maestra), las barreras de entrada son altas principalmente por los altos niveles de venta que se deben alcanzar, no existen sustitos directos de productos alimenticios saludables, los clientes se encuentran en una posición de

negociación baja/moderada, debido a que existen pocas alternativas en el mercado donde comprar el producto de su interés, el poder de negociación de los proveedores también es bajo debido a que existe una amplia variedad de proveedores tanto a nivel nacional como nacional a quién comprar los diferentes productos.

La industria está en auge con tendencia al crecimiento constante, debido a que promover la alimentación saludable es una política pública nacional y es una preocupación a nivel global. (Ver figura Figura 4-6 Evolución de Mercado de la salud y bienestar en Chile)



**Figura 4-2.** Diagrama de Porter para 1up. Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4-2.** Conclusiones análisis de Porter Fuente: Elaboración propia

Fuerzas de Porter	Incidencia
Rivalidad de los competidores	Baja
Amenaza de nuevo competidores entrantes	Baja
Poder de negociación de los clientes	Moderado/Bajo
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de productos/servicios sustitutos	Bajo

#### 4.1.4 Factores críticos de éxito.

Del análisis del entorno se pueden detectar los factores críticos de éxito, que son los puntos clave que podrían condicionar el éxito del modelo de negocio, pero que si están bien analizados, controlados y ejecutados, pueden garantizar un buen desarrollo y crecimiento de una empresa, logrando finalmente su objetivo de éxito del negocio, por el contrario, cuanto estos factores son ignorados, contribuyen al fracaso de la organización.

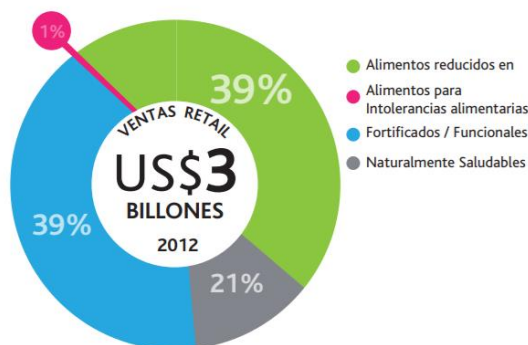
Los factores críticos de éxito detectados y a considerar en el modelo de negocio de 1 up son los siguientes:

- ✓ Generación de relaciones sólidas con proveedores<sup>29</sup>
- ✓ Determinación de mezcla de productos en su variedad y volumen.
- ✓ Entender las bases en el que el cliente juzga la calidad de producto
- ✓ Experiencia y conocimiento del cliente, conocer segmento objetivo y los atributos más importantes al momento de decisión de compra
- ✓ Desarrollo de Innovación de servicio de venta
- ✓ Creación propuesta de valor
- ✓ Determinación de precios
- ✓ Diseño de plan de marketing, establecer una estrategia de marketing que se encuentre en sintonía con las preferencias de los consumidores del segmento objetivo.
- ✓ Lograr diseñar un plan de marketing que permita posicionar a 1up, como marca conocida.
- ✓ Estimación de proyección de ingresos, costos variables y costos fijos que impactan en la rentabilidad y éxito económico de 1up.

## 4.2 Análisis de Mercado

### 4.2.1 Descripción de mercado y tendencia de la industria

En Chile, la industria de los alimentos es la segunda actividad comercial más importante del país, un 31% de las empresas existentes en Chile pertenecen al rubro de alimentos y un 23% de los empleos son generados por este sector, ahora bien, en lo que respecta a la categoría de alimentos asociados a salud y bienestar ha crecido un 6,1% en promedio entre 2007 y 2012 a nivel mundial. En Chile, las ventas de este mercado de salud y bienestar alcanzan a los US\$3 billones anuales<sup>30</sup>, lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas. (Ver figura Figura 4-5 Mercado en Chile de los alimentos en categoría de salud y Bienestar de la salud y bienestar en Chile)



Fuente: Fundación Chile, a partir de información de Euromonitor.

**Figura 4-3.** Mercado en Chile de los alimentos en categoría de salud y Bienestar. Fuente: Fundación Chile

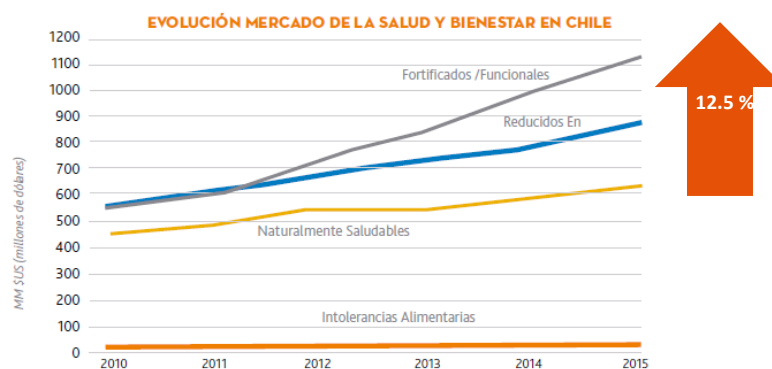
Destaca el alto crecimiento que han experimentado las ventas en Chile en comparación con otras regiones, con un promedio de 12,5% para dicho periodo. Estudio de Chile Saludable, afirma que el mercado de los alimentos de la categoría salud y Bienestar

<sup>29</sup> <https://www.bestfoodimporters.com/es/importadores-de-alimentos-por-productos/>

<sup>30</sup> <https://fch.cl/>

representan un 19% de las ventas del retail<sup>31</sup> en la industria de alimentos procesados y bebidas en Chile. Incluso, las tasas de crecimiento anual han llegado a duplicar en los últimos años a algunas categorías de alimentos convencionales.

GRÁFICO 2. Mercado Salud y bienestar en Chile



Fuente: Euromonitor Internacional, 2016 (para la conversión se usó tipo de cambio cierre 2015 (\$US/CL))

Figura 4-4 Evolución de Mercado de la salud y bienestar en Chile. Fuente: Euromonitor internacional.

Al comparar la evolución de los alimentos procesados, clasificados en la categoría Salud y Bienestar con los convencionales, se confirma el importante dinamismo en las ventas retail durante los últimos años de esta nueva categoría o clasificación. Es así como se detecta que mientras los alimentos procesados del tipo Salud y Bienestar crecieron a tasas promedio de 14,6%, el resto lo hizo al 7,9%<sup>32</sup>. (Ver figura Figura 4-7 Evolución Mercados de alimentos procesados en Chile. Fuente)

Categorías Salud & Bienestar V/S NO Salud & Bienestar (MM US\$)

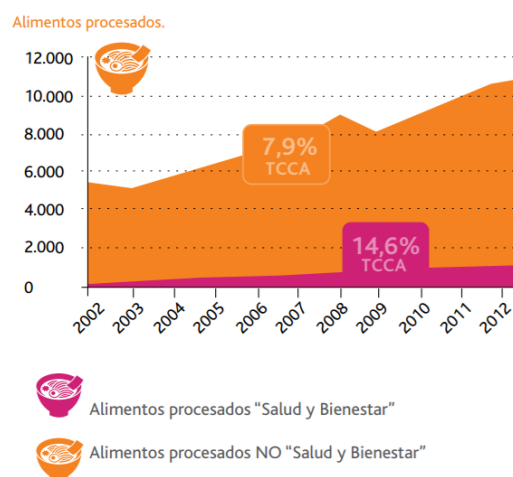


Figura 4-5. Evolución Mercados de alimentos procesados en Chile. Fuente: Fundación Chile.

Esto se explicaría por el reposicionamiento de los productos naturales dentro de las preferencias del consumidor, sumado a la mayor conciencia de las personas sobre el riesgo de incluir en la dieta productos como sal, azúcares y grasas, y también a los

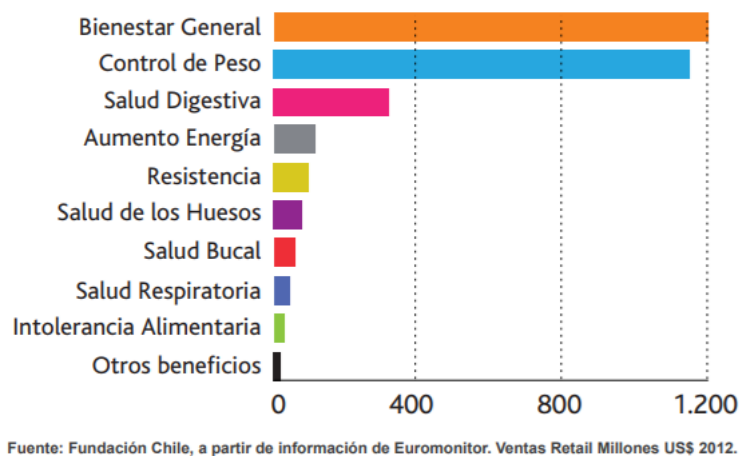
<sup>31</sup> <http://www.latercera.com/noticia/alimentos-saludables-son-19-de-ventas-del-retail-en-segmento-procesados/>

<sup>32</sup> <https://fch.cl/>

avances de la ciencia y la tecnología (desarrollar procesos para mejorar la conservación e inocuidad de alimentos), que han permitido el desarrollo de una nueva generación de alimentos que aportan beneficios extra para la salud, más allá de su función propia, que es la nutrición. Al analizar la evolución del mercado de alimentos en Chile en los últimos años, es posible evidenciar un aumento significativo en las ventas y una interesante tendencia que destaca el crecimiento de la categoría de alimentos relacionados con salud y bienestar. Estos antecedentes demuestran que el nuevo consumidor chileno informado y empoderado con su salud, está demandando cada vez más alimentos que sean buenos para su bienestar.

La mayoría de los consumidores se han vuelto reacios a consumir azúcar, sal e ingredientes artificiales en exceso, lo que cambió el enfoque de la industria de la alimentación. Como indica Jack Skelly, analista de calidad de alimentos en Euromonitor, "Los snacks solían ser galletas, confites, papas fritas y bebidas gaseosas, ahora la categoría ha sido redefinida para incluir yogurt, barras energéticas, snacks salados y a base de frutos secos". Esto con lleva a que las ventas de los snacks tradicionales tienen un valor de venta de \$505 mil millones de dólares y aumentó a un importante 5% en el año 2015. Pero los snacks saludables ricos en proteínas están creciendo rápidamente, con ventas sobre el 40% desde el año 2011 y 7% el año pasado, a un valor de venta de \$140 mil millones de dólares<sup>33</sup>.

Lo anterior se ve reflejado en la gráfica 3-8, la cual muestra las distintas subcategorías de alimentos asociados a bienestar y salud ordenadas por orden de importancia y su nivel de ventas en retail en MUS\$.



**Figura 4-6.** Venta de alimentos saludables según aporte de beneficios. Fuente: Fundación Chile

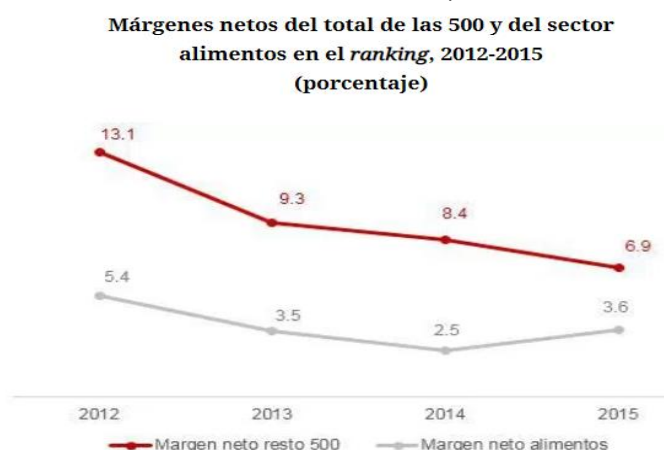
De lo anterior se detecta un foco de negocio en crecimiento a nivel mundial, y que Chile no está ajeno a ello, actualmente ha impulsado políticas públicas dirigidas a la creación de programas para combatir la obesidad y el sobrepeso, así nace la ley 20.606. Por lo cual, se deduce que el mercado está abierto a recibir nuevos oferentes de productos y servicios asociados a una alimentación saludable, en pro de beneficio de la salud y

<sup>33</sup><http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea>

bienestar, mediante modelos de negocios sustentables para la comercialización de productos y servicios que aseguren el acceso más cómodo, fácil y directo a los consumidores. Se deben identificar oportunidades de innovación en torno a los hábitos, estilos de vida y alimentación de la población potenciando la producción y comercialización de productos más saludables, reduciendo la cantidad de nutrientes críticos e incluyendo nuevos ingredientes naturales.

Una vez analizado y detectado el crecimiento de mercado de la industria de alimentos saludables en Chile y el mundo, es necesario estudiar el mercado de venta de alimentos, pero desde la industria de comercio al por mayor y menor, enfocándose en identificar cuánto han sido los ingresos de estas entidades en los últimos años y cuánto es lo que marginan. Para el análisis anterior se buscó información de la industria de alimentos tanto a nivel nacional como internacional, llegando a la conclusión de que la industria de venta de alimentos saludables minoristas, marginan entre un 3,5 a 4,5%.

Lo anterior es respaldado por el estudio desarrollado por el boletín de mercado y regiones<sup>34</sup>, del cual se puede concluir los márgenes netos del sector de alimentos en los años 2012 y 2015, varía entre un 2,5 a 5,4%. (Ver figura Figura 4-9 Márgenes neto sector de alimentos entre 2012-2015)



Fuente: América Economía Intelligence  
Elaboración: Aurum Consultoría y Mercado

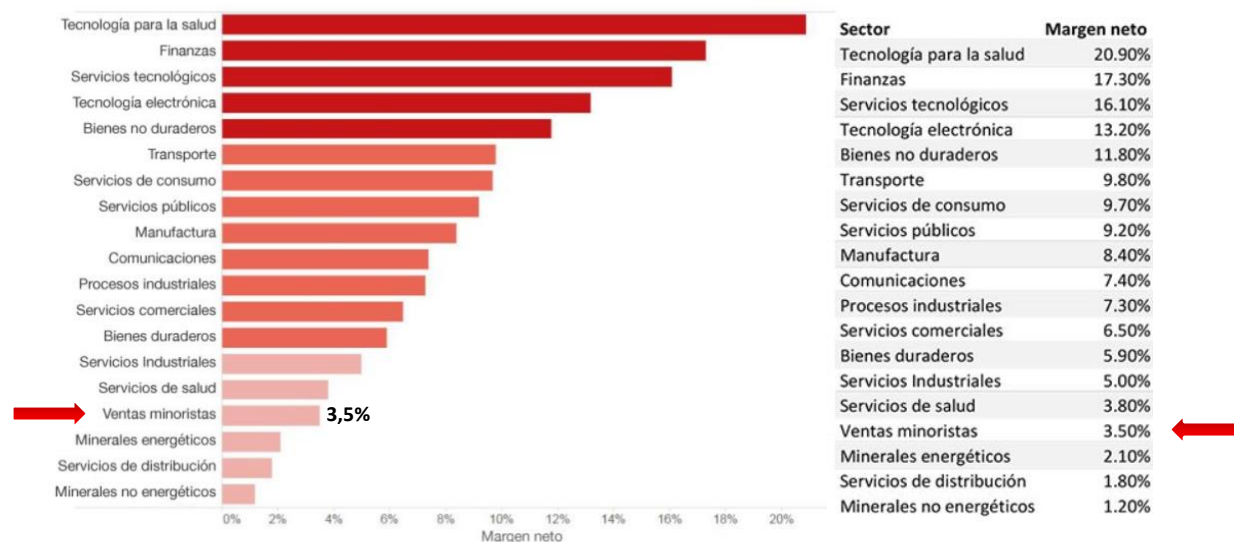
**Figura 4-7** Márgenes neto sector de alimentos entre 2012-2015 Fuente: Economía Intellingence.

Para validar este dato, se realizó el cruce de la información de los márgenes declarados por la industria de alimentos con el estudio de las industrias más rentables en el 2015 desarrollado por Forbes<sup>35</sup>, de donde se extrae que las ventas minoristas poseen un margen neto de 3,5%, porcentaje similar al rango de margen presentado por la industria de alimentos, concluyendo que el margen neto de ganancia con el que se puede iniciar 1up, será entre un 3% a 4.5%. (Ver figura Figura 4-10 estadística de industria más rentables en 2015)

<sup>34</sup> <http://mercadosyregiones.com/2016/09/top-10-de-las-empresas-del-sector-alimentos/>

<sup>35</sup> <https://www.forbes.com.mx/las-industrias-mas-rentables-en-2015/>

## Las industrias más rentables en 2015



**Figura 4-8** estadística de industria más rentables en 2015, según Forbes. Fuente: Forbes

Con el fin de poder estimar cuánto es el ingreso en ventas promedio que se puede esperar en el modelo de negocio de 1up, se utilizó el estudio desarrollado por Ministerio de Economía, Fomento y Turismo<sup>36</sup>, llamado “Las empresas en Chile por tamaño y sector económico desde el 2005 a la fecha”, de donde se evidencia que el nivel de ventas promedios anuales logra el comercio al por mayor y menor para pequeñas y medianas empresas varía entre 4.808 UF – 48.757 UF, es decir, desde 130M\$ hasta 1320M\$ anuales. (Ver figura Figura 4-11 Ventas promedio por año de empresa)

Sector Económico	(UF/año, 2012)				
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Comercio al por mayor y menor	480	4,808	48,757	944,888	12,740

**Figura 4-9** Ventas promedio por año según tamaño de empresa. Fuente: Gobierno de Chile.

### 4.2.2 Mercado Potencial

Del análisis de la industria de alimentos saludables y su tendencia en el último tiempo, se puede confirmar que existe un auge del consumo de los alimentos de bienestar y salud, lo anterior ha sido impulsado por dos factores principales:

1. Calidad de vida y longevidad: El consumidor actual considera la alimentación como un sistema integral que entrega nutrición, salud y bienestar. Demandando alimentos que aporten nutrientes y ayuden a la prevención y atenuación de enfermedades.

<sup>36</sup> <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Bolet%C3%ADn-Empresas-en-Chile-por-Tama%C3%B1o-y-Sector-2005-2012.pdf>



2. Índices alarmantes de obesidad: En el último tiempo los índices de obesidad han crecido exponencialmente en Chile, un 64,4% de la población sufre exceso de peso (IMC>25%), con estas cifras Chile se encuentra en el quinto lugar del índice de obesidad de acuerdo con OCDE, situación que ha impactado a las autoridades quienes han impulsado la creación de programas para combatir la obesidad y el sobrepeso, como por ejemplo el programa elige vivir sano y la ley 20.606.

Dentro de estos dos factores se identifican dos posibles focos de clientes, los que poseen iniciativa propia para generar hábitos alimenticios saludables y mantener una vida sana, y los que por ley y normas gubernamentales deben brindar alimentación saludable a niños y niñas para reducir los altos índices de obesidad infantil en Chile. (Centros educacionales, JUNAEB, padres, etc.).

#### 4.2.2.1 Análisis potenciales clientes

- **Personas Naturales con iniciativa para consumir alimentos saludables.**

Fundación Chile y GfK Adimark realizaron una caracterización y segmentación de la población chilena de acuerdo con cinco perfiles psicográficos<sup>37</sup>, los cuales son motivado, culposo, esforzado, resignado e indeciso, estos perfiles son una representación de los distintos estilos de vidas y conductas que conviven en Chile. El grupo analizado corresponde a hombres y mujeres de distintas regiones, mayores a 15 años pertenecientes a distintos grupos socioeconómicos (ABC1, C2, C3, D). Ver Figura 3-12 Clasificación de los perfiles según Hábito y barrera de vida saludable).



**Figura 4-10.** Clasificación de los perfiles según hábito y barreras de vida saludable Fuente: Estado de Chile Adimark

La caracterización de los perfiles psicográficos se orientó en dos ejes 1. Identificar el nivel de hábitos de vida saludable (abscisa) y 2. El nivel de limitaciones que posee cada grupo en base a sus intereses, conductas y estilos de vidas (ordenada).

Considerando la iniciativa y energía propia del individuo de optar por una alimentación saludable de manera voluntaria, la empresa 1up se enfocará a captar los clientes que pertenecen a los siguientes grupos:

<sup>37</sup> <https://fch.cl/>



- **Motivado:** Representa al 24% de la población, tiene pocas limitaciones para llevar una vida saludable y posee un gran interés por el bienestar y vida sana, corresponde a un perfil de personas con alto nivel de autoestima, persona adulta mayor a 50 años, con alto sentimiento de logro por sus proyectos, con actividad física activa y preocupado de su persona.
- **Indeciso:** Representa al 16% de la población chilena, este perfil psicográfico posee niveles medios de hábitos y limitaciones para alimentación saludable, se caracteriza por no tener un patrón ni estilo de vida bien definido, está compuesto principalmente por jóvenes y pertenece a un grupo heterogéneo con distintas conductas, estilos y grupos socioeconómicos que se adaptan a otros perfiles de acuerdo con tendencias, modas y circunstancias contemporáneas.
- **Esforzado:** Representa al 24% de la población chilena, se caracteriza por su entusiasmo en lograr un estilo de vida saludable, aunque posee fuerte limitaciones en su entorno para lograrlo (comida rápida, fumadores, sobrepeso), su grupo corresponde a jóvenes entre 25-34 años, con motivación por el ejercicio físico, calidad de vida, salud, bienestar y vida social. Pertenecen principalmente al grupo socioeconómico C3.

1up en base a este análisis definirá el tamaño total de mercado potencial de clientes, se considerará un 64% de la población en base los tres perfiles señalados, los que nos cuantifica el siguiente mercado potencial total. (Ver tabla 3-3.)

**Tabla 4-3.** Tamaño de mercado de Personas naturales de 1up. Fuente: Elaboración propia

Región de Interés	Región Metropolitana
Total Población mayor a 15 años	5.735.082 <sup>38</sup>
Porcentaje de interés 1up	64 %
<b>Total tamaño de mercado N° personas</b>	<b>3.670.452</b>

#### 4.2.3 Investigación de Mercado

Con el fin de obtener una muestra representativa, recopilar información actual de los posibles clientes interesados en consumir alimentos saludables, conocer sus preferencias, intereses y necesidades, junto con analizar detectar el posicionamiento actual de los competidores, enfocándose a si son empresas o marcas conocidas y que es lo que valoran los clientes de ellos, es que se realizó una investigación de mercado mediante la ejecución de 117 entrevistas directas a personas naturales. En anexo se encuentra el detalle de la encuesta realizada.

<sup>38</sup> CENSO 2018 INE

El tamaño muestral considerado fue determinado utilizando la siguiente formula:

$$\text{Número de muestra } [No] = \frac{(z^2 \times p \times q)}{e^2}$$

$$\text{Número de muestra población } [N] = \frac{(No)}{1 + \frac{No}{N}}$$

De donde:

Z: Nivel de confianza 95% [1,96]

P: probabilidad de éxito 90% [0,9]

q: Probabilidad de fracaso 10% [0,1]

e: error 6% [0.06]

N: Población [3.670.452]

Luego, reemplazando los valores anteriores en la fórmula antes descrita, nos da un total de 96 encuestas a realizar a personas naturales, por lo que las 117 entrevistas realizadas, cumplen con el tamaño muestral definido para ser considerado como representativo de la realidad.

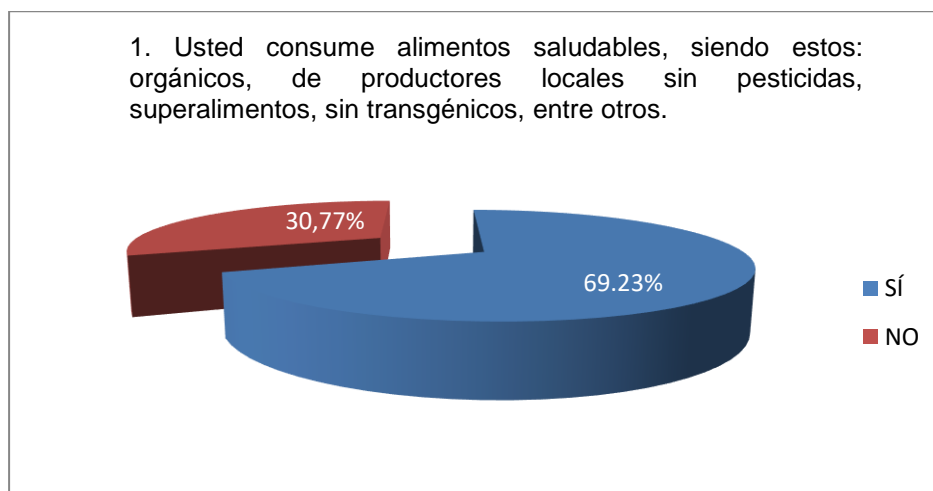
La encuesta fue realizada de manera virtual ([www.surveymonkey.cl](http://www.surveymonkey.cl)) y consistió en 19 preguntas, orientadas a recopilar información respecto a lo siguiente:

### **Personas Naturales**

- Detectar y validar tipos de clientes interesados en el consumo de alimentación saludable.
- Conocer por qué los clientes tienen interés en consumir alimentación saludable.
- Determinar el precio que están dispuestos a pagar los consumidores por el beneficio de alimentación saludable.
- Determinar la frecuencia con la que los clientes consumen alimentos saludables
- Identificar qué es lo que valoran los consumidores de las empresas que ofrecen productos y alimentación saludable.
- Características y especificaciones de principales productos preferidos por los consumidores de alimentación saludable.
- Conocer el punto de venta o lugar donde les gustaría encontrar el producto.

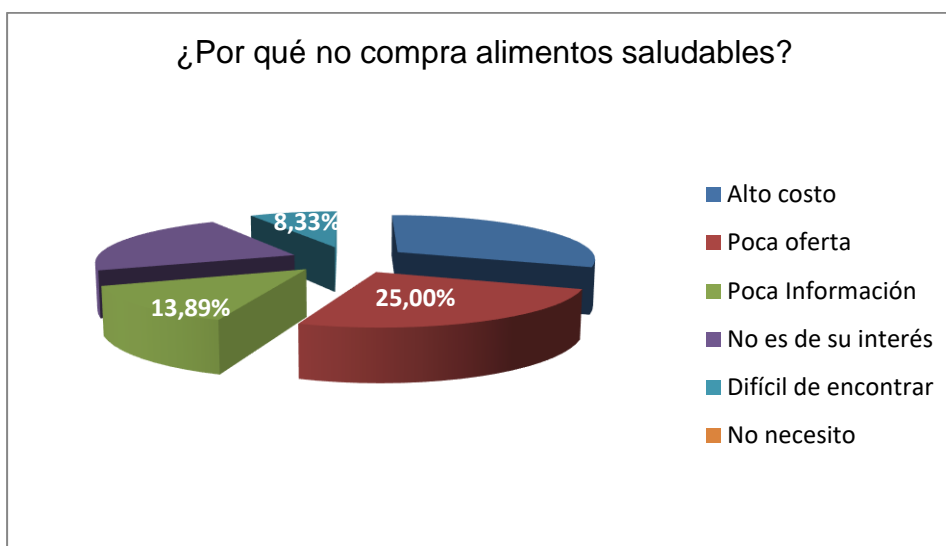
#### **4.2.3.1 Resultados encuestas Clientes**

De las encuestas realizadas, se comprobó que la tendencia actual es consumir alimentos saludables de manera habitual, ya que de un 117 encuestados sólo el 36 (30,77%) no consumen alimentos saludables ver figura 3-13.



**Figura 4-11.** Preferencia de consumo de alimentos Saludables Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

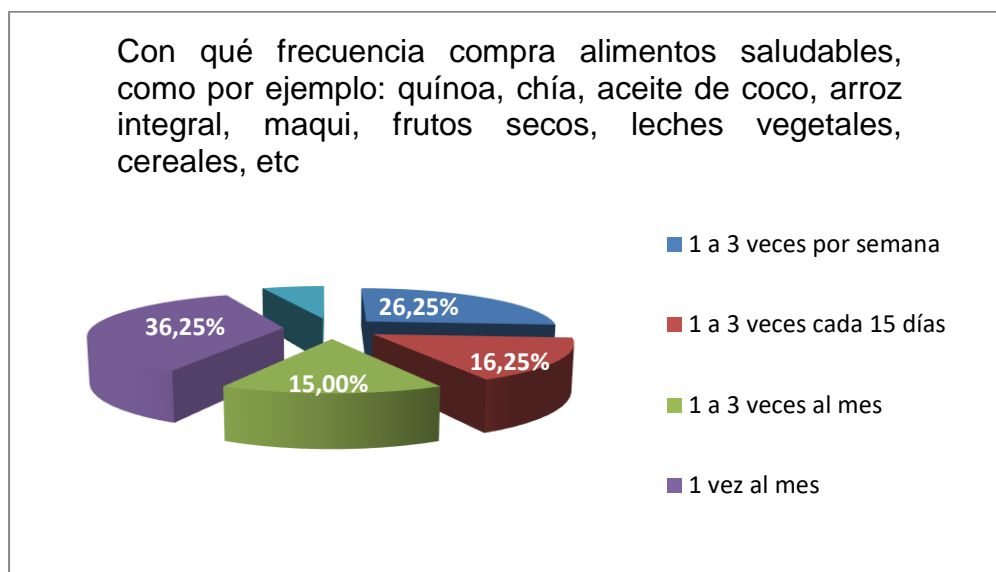
Las principales razones por la cuales estas personas no consumen alimentos saludables son por altos costos, poca oferta y poca información (ver figura 3-14), razones que pueden ser absorbidas en la estrategia de negocio, para captar mayor cantidad de clientes y fidelizarlos al consumo de alimentación saludable. Del 30,77% de personas que no consumen alimentación saludable sólo 8 no consumen porque no es de su interés, por lo que si consideramos un universo de 117 encuestados y restamos estás 8 personas que no consumen por no tener interés, podríamos afirmar que existen 109 personas correspondientes al 93% de encuestados que tienen interés en consumir alimentos saludables, siempre y cuando tengan acceso a las condiciones para hacerlo. Por lo que se evidencia y confirma la tendencia actual de consumir Alimentación saludable.



**Figura 4-12.** Razones de No consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

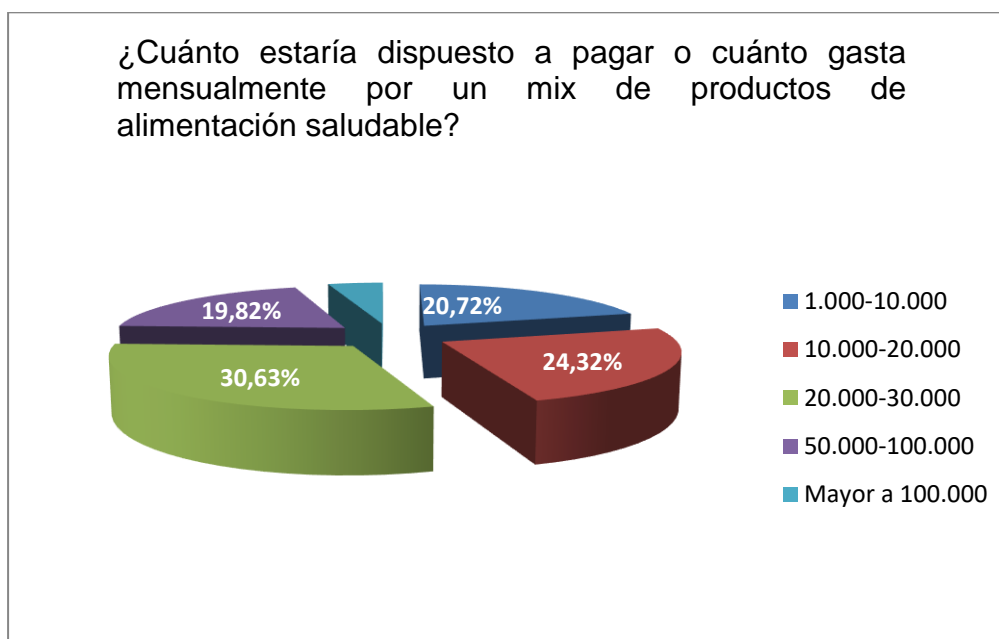
De las 81 personas que consumen alimentación saludable 75 de ellas (93,75%) lo hacen con una frecuencia de al menos una vez al mes, 34 (42,50%) de ellas lo hacen

cada 15 días y 46 (57,50%) de los encuestados consumen alimentos saludables más de 1-3 vez al mes. (Ver figura 15)



**Figura 4-13.** Frecuencia de consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

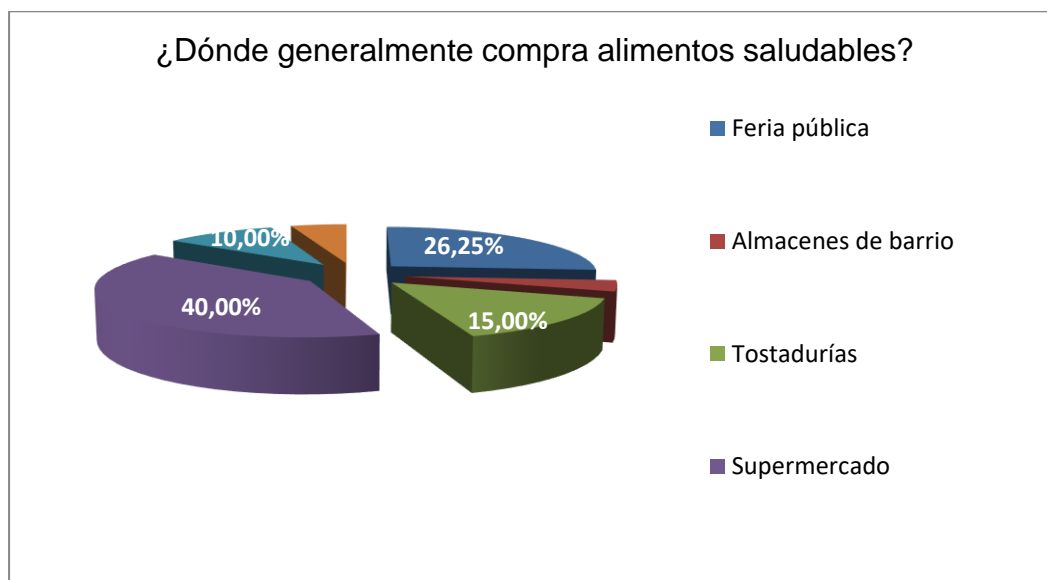
De las personas que consumen alimentación saludable el 20,72% estaría dispuesto a pagar entre 1000-10.000 pesos, un 24,32% estaría dispuesto a pagar entre 10.000-20.000 pesos y un 31% estaría dispuesto a pagar entre 20.000-30.000 pesos.



**Figura 4-14.** Frecuencia de consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

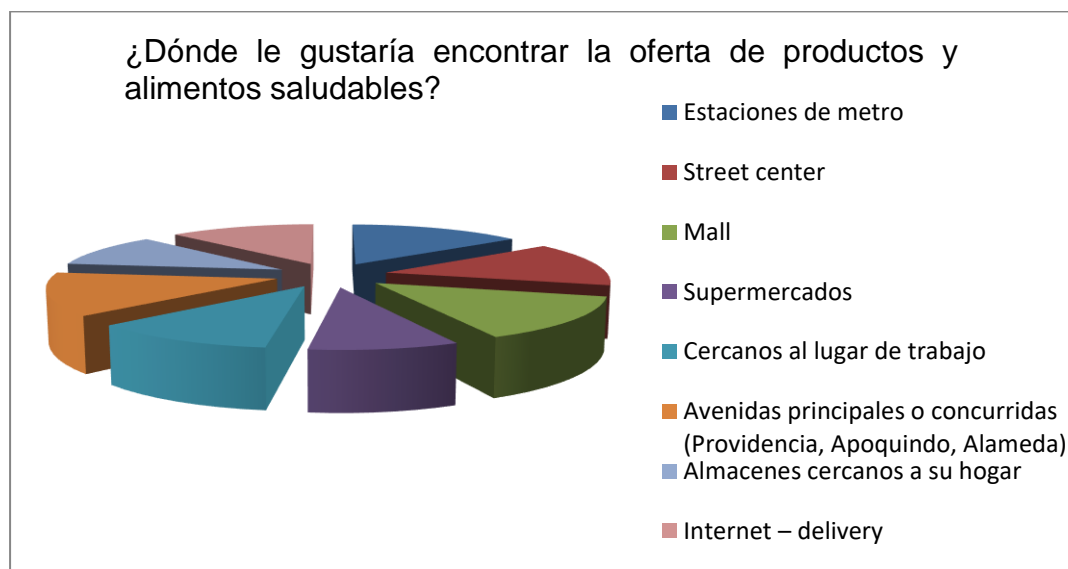
El punto de venta o establecimiento donde usualmente los consumidores compran alimentación saludable, tiene por preferencia los supermercados con un 40% de los

encuestados y sólo el 10% lo hacen en tienda especializada con asesorías e información en venta, por lo cual existe una oportunidad de negocio para crear una cadena de tiendas de ventas alimentación saludable preferida o reconocida por su marca, con un sello distintivo. (Ver Figura 3-17)



**Figura 4-15.** Preferencia punto de venta de alimentos saludables. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

El punto de venta privilegiado por los clientes son lugares concurridos con comercio de diferentes industrias, lugares de paso tales como, estaciones de metros, Strip center, malls, supermercados. (ver Figura 3-18)



**Figura 4-16.** Preferencia punto de venta de alimentos saludables. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

#### 4.2.3.2 Resultados encuestas Competidores

En base a los competidores principales detectados en el análisis de la industria se consultó a los encuestados cuál era el nivel de familiarización con la tienda o punto de venta, un 54% no conoce ninguna tienda, y los principales rivales a vencer o puntos de ventas más conocidos son Emporio Nacional (cadena de venta productos saludables propios ancestrales), Aldea Nativa (tienda, cafetería y restaurant de producto orgánicos y naturales), Punto saludables (comercialización y producción de productos naturales), Dellanatura y planta maestra.

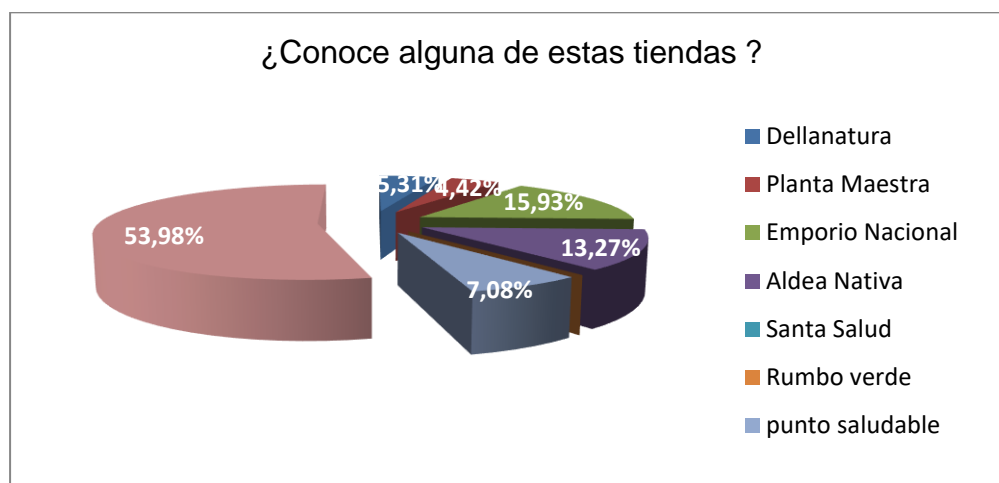


Figura 4-17. Detecciones competidores principales. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

Al revisar el modo mediante el cual el cliente conoce la tienda o punto de venta, se concluye que no existe un plan de marketing desarrollado en ninguna de las tiendas rivales, punto que se reafirma con la encuesta ya que los encuestados la conocen en un 58% por recomendación y un 30,77% búsqueda por internet. Por lo que 1up tiene la oportunidad de desarrollar un plan de marketing orientado a hacer marca reconocida, sin el esfuerzo de derrocar competidores conocidos.

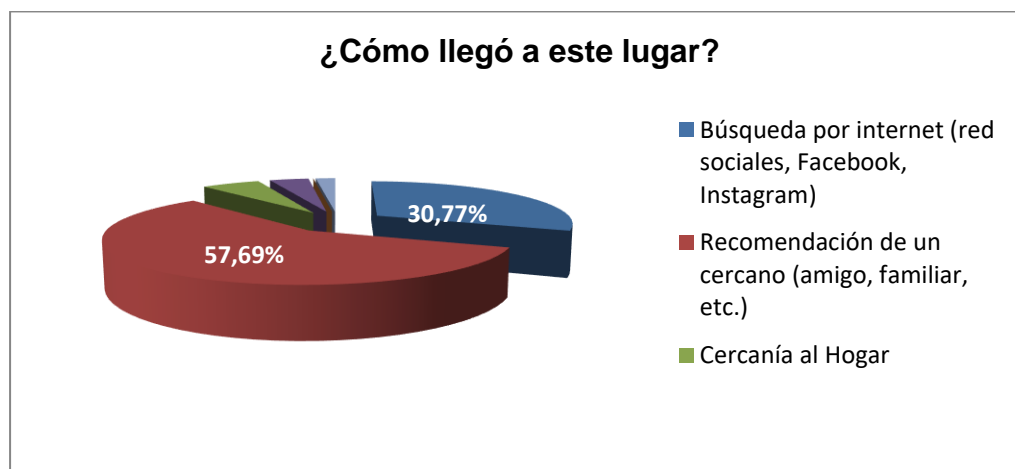


Figura 4-18. Marketing de Competidores. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

#### 4.2.3.3 Caracterización de competidores

Para identificar los principales competidores a caracterizar se consideró la propuesta de valor de cada uno, la posible similitud con el diseño de empresa a crear **-1up-**, y el nivel de conocimiento de las tiendas en base a encuestas, a fin de dimensionar la familiarización del cliente con la marca.

Los rivales o competidores detectados son los siguientes:

1. Emporio Nacional
2. Aldea Nativa
3. Punto Saludable
4. Dellanatura
5. Planta Maestra

**Emporio Nacional:** Es la cadena de venta y elaboración de productos saludables más conocida o más familiarizada por las personas, debido a que su marca tiene una alta presencia en el mercado (supermercados, minimarket tiendas saludables, regalos corporativos de empresa, etc.), su propuesta de valor es la venta de productos artesanales y natural que provienen de recetas ancestrales e innovadoras de empresas familiares o pequeñas empresas naturales, son distribuidores de sus productos y muchas tiendas de alimentación saludable los tienen dentro de su mix de productos a ofrecer, hoy en día la venta es por internet , para minoristas y mayoristas.



Figura 4-19. Emporio Nacional. Fuente: Google

**Aldea Nativa:** Es una empresa de venta de alimentación saludable que cuenta con dos puntos de ventas ofreciendo un variado mix de productos orgánicos y naturales tales como, frutos secos, cereales, verduras, lácteos, hierbas medicinales, etc. Se diferencia del resto ya que dentro de su local ofrece el servicio de restaurant cafetería, con comidas elaboradas en el lugar ofreciendo menús diarios.



TIENDA RESTAURANT  
Av. Tobalaba 1799, Providencia.  
Santiago de Chile.

Nos encuentras por Tobalaba entre las calles Las Azucenas y Pocuro. Cerca de la estación de Metro Bilbao.

Contamos con estacionamientos frente a nuestra tienda, o te puedes estacionar en calles aledañas, como Pocuro o Las Azucenas.



TIENDA CAFETERÍA AL PASO  
Av. Manquehue Norte 1960, Vitacura.  
Santiago de Chile.

Nuestra tienda cuenta con barra de jugos, café, batidos y repostería al paso.

Puedes llegar por Rotonda Manquehue o por Luis Pasteur. Contamos con estacionamientos frente a nuestra tienda.

**Figura 4-20.** Aldea Nativa.<sup>39</sup> Fuente: Web Aldea Nativa

**Punto saludable:** Es una empresa de comercialización y producción de alimentación saludable, que cuenta con 2 puntos de ventas en avenidas principales como Av. Tobalaba y Manquehue, que ofrece asesorías en ventas por profesionales, a fin de que sus clientes mejoren la calidad de vida satisfaciendo la necesidad de desarrollar un estilo de vida sano y natural, ofrece un mix de productos variados tales como, aceites, jugos naturales, frutos secos, cereales, semillas, infusiones, alimentos para celíacos, diabéticos, cosméticos, etc. Su propuesta de valor se basa en asesorías de ventas mediante distribución de información, noticias, investigación, junto con un variado mix de productos.

<sup>39</sup> <https://www.aldeanativa.cl>





#### Tienda Barrio Bellas Artes

Monjitas 560, Local 1. Santiago Centro. A una cuadra del Metro Bellas Artes (Línea 5).

Fono Compras: 2283 40 57

#### Horarios de atención

Lunes a viernes de 10:30 a 21:00 hrs  
Sábados de 12:00 a 19:00 hrs.

#### ¿Cómo llegar?

Nuestra tienda está localizada por calle Monjitas vereda sur, entre las calles Mosquito y Miraflores. Puede encontrar estacionamiento privado frente a la tienda con acceso por calle Monjitas o Miraflores. Si utiliza transporte público, estamos a pasos de la estación de metro Bellas Artes, Línea 5.

#### Tienda Barrio Italia

Santa Isabel 0395 B, Providencia. A pasos del Metro Santa Isabel (Línea 5), Barrio Italia.

Fono Compras: 22769 3866

#### Horarios de atención

Lunes a viernes de 10:30 a 20:00 hrs  
Sábados de 12:00 a 19:00 hrs.

#### ¿Cómo llegar?

Nuestra tienda está localizada en calle Santa Isabel vereda sur entre calle crédito y Avenida Condell. Si viene en vehículo puede encontrar estacionamientos públicos por Avenida Condell, o frente a nuestra tienda (se entra por Av. Condell antes de llegar a Santa Isabel). Si viene en transporte público, estamos a pasos del Metro Santa Isabel, Línea 5.

Figura 4-21. Punto Saludable<sup>40</sup> Fuente: Web Punto saludable

**Dellanatura:** Lleva 15 años en el mercado chileno y es una cadena de tiendas especializadas en la comercialización de alimentación saludable, que cuenta con 8 puntos de ventas en centros comerciales, como malls y Strip center (mall paseo los dominicos, mall vivo panorámico, mall Manquehue), sus puntos de ventas son abiertos tipo Market, su oferta de productos es variada desde productos orgánicos, frutos secos, hierbas medicinales, vitaminas, suplementos alimenticios, productos de belleza etc. Su propuesta de valor es incentivar promover un mundo de relajación en su tienda mediante ambientes gratos, con música ambiental, atención y asesoría personalizada vende productos relacionados al auto cuidado y crecimiento personal como DVD, Libros, música, revistas etc.

<sup>40</sup> <http://www.puntosaludable.cl>



#### Pueblo Inglés

Av. Vitacura 6255, Local 33 Vitacura  
Tel: 22218 7710  
Horario: Lunes a Viernes de 10:00 a 20:00 hrs.  
Sábados de 10:00 a 14:00 hrs.

#### Centro Comercial Lo Castillo

Candelaria Goyenechea 3820, local 144 Vitacura  
Tel: 23224 3796  
Horario: Lunes a Viernes de 10:00 a 20:00 hrs.  
Sábados de 10:00 a 14:00 hrs.

#### Mall Vivo Imperio

Huérfanos 830, local 2.000, Santiago Centro  
Tel: 22498 4813  
Horario: Lunes a Sábado de 10:00 a 21:00 hrs.  
Domingos de 11:00 a 21:00 hrs.

#### Mall Vivo Panorámico

Av. Nueva Providencia 2155, Local 175 Providencia  
Tel: 22335 2280  
Horario: Lunes a Sábado de 10:00 a 21:00 hrs.  
Domingos y festivos de 11:00 a 20:00 hrs.

#### Mall Espacio M

Compañía 1230, local 203, 2º nivel Santiago Centro  
Tel: 22733 8047  
Horario: Lunes a Sábado de 10:00 a 21:00 hrs.  
Domingos y Festivos de 11:00 a 18:00 hrs.

#### Mall Paseo Los Dominicos

Camino el Alba 11969, local 207, Las Condes  
Tel: 232780040 - 931929629  
Horario: Lunes a Sábado de 10:00 a 21:00 hrs.  
Domingos de 11:00 a 21:00 hrs.

#### Espacio Urbano La Dehesa

Av. El Rodeo 12850, Local 25 La Dehesa  
Tel: 22216 7514  
Horario: Lunes a Sábado de 10:00 a 21:00 hrs.  
Domingos y festivos de 10:00 a 21:00 hrs.

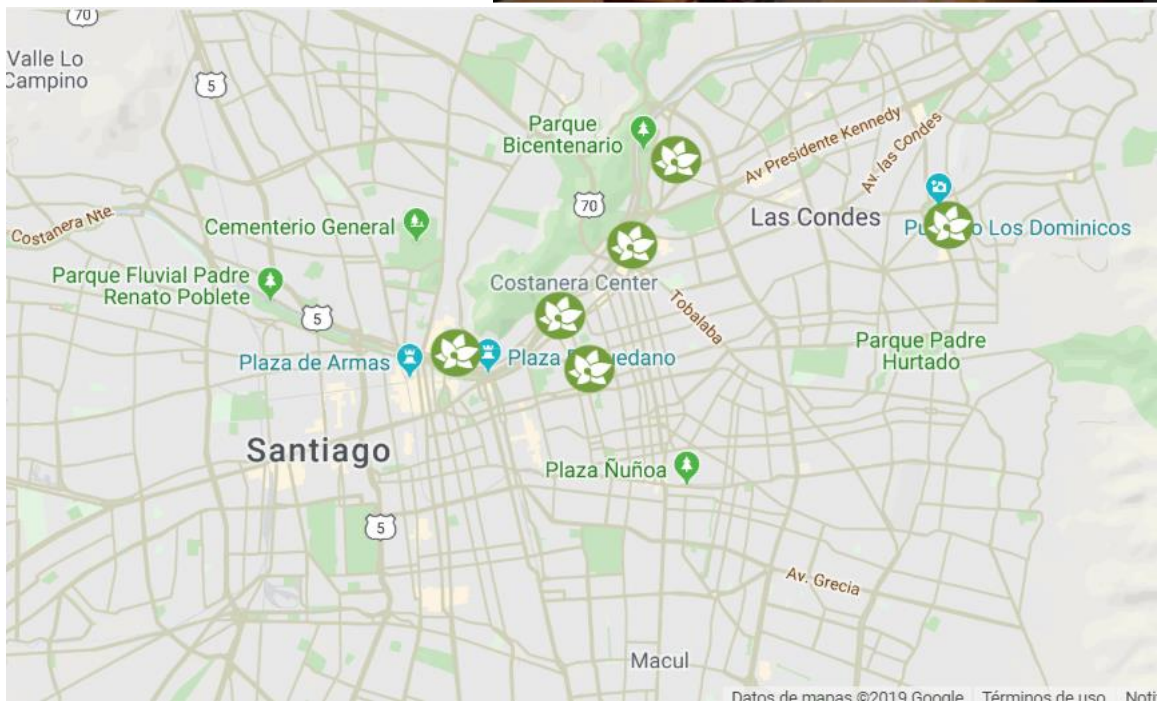
#### Centro Comercial Apumanque

Manquehue Sur 31, local 179 Las Condes  
Tel: 2211 0523  
Horario: Lunes a Sábado de 10:00 a 21:00 hrs.  
Domingos y Festivos de 11:00 a 21:00 hrs.

**Figura 4-22. Dellanatura<sup>41</sup> Fuente: Web Dellanatura**

**Planta maestra:** Es una empresa de venta de alimentación saludable que posee 6 puntos de ventas en malls y avenidas principales, su foco de negocio es promover una alimentación sana, equilibrada, natural y consciente que sostenga un cuerpo saludable y espíritu en armonía. Su propuesta de valor es su variedad de productos, precios justos y de la mejor calidad, posee tiendas ambientadas y ofrece el servicio de venta de libros que incentivan la vida sana y reflexión.

<sup>41</sup> <https://www.dellanatura.cl>



**Figura 4-23.** Planta Maestra. Fuente: Web Planta maestra

El análisis de los competidores detectados fue realizado en base a una matriz de evaluación en la cual se compararán los siguientes atributos por cada competidor analizado.

- ✓ Mix de productos ofertados
- ✓ Cantidad de locales
- ✓ Ubicación
- ✓ Estilo propio/innovador
- ✓ E-commerce
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Observaciones comentarios detectados
- ✓ Fluctuación de precios
- ✓ Ventaja competitiva.



Atributo evaluado	Emporio Nacional	Aldea Nativa	Punto saludable	Dellanatura	Planta Maestra
Mix de productos ofertados	Productos propios	Productos distribuidor	Productos distribuidor	Productos distribuidor	Productos distribuidor
Cantidad locales	10	2	2	8	6
Ubicación	Malls, Providencia-Vitacura	Providencia-Vitacura	Santiago Centro-Providencia	La dehesa, Las Condes, Providencia, Santiago centro	Santiago Centro, Providencia, Las Condes
Estilo propio/innovador de tienda	Estilo campestre, repisas maderas	Estilo market cubos de repisas y restaurant exterior	Estilo emporio, almacén de barrio con pizarras.	Estilo market, actual, contemporáneo, con repisas laterales y centrales, de mezcla de fierro con maderas.	Estilo market, actual contemporáneo, con repisas. luces
e-commerce	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Envío a domicilio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicio al cliente (atención personalizada)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Observaciones comentarios detectados	<p>“Interesante tienda con variados productos gourmet. Para los amantes de la cocina, o para quienes les gusta comer rico, podrán encontrar una gran variedad de productos de muy buena calidad. Opciones bien variadas de quesos, aliños, etc. También venden productos para hacer un buen regalo.”</p>	<p>“Buena opción para el almuerzo en día de semana, buen precio y con opciones vegetarianas y veganas en su mayoría. Tiene como un pequeño local donde se consiguen productos naturales como leche de coco, harina de avena, productos sin gluten, etc.”</p> <p>“Como tienda, bien. Tienen cosas variadas, alternativas vegetarianas, veganas, naturales”</p> <p>“Tienda y restaurante a la vez. Venden un montón de cosas saludables para volverse loco comprando.”</p> <p>“Ideal sobre todo si vas de compras (venta de productos saludables y orgánicos) y se te abre el apetito. Una carta pequeña con opciones para desayunar que te dejan con la conciencia tranquila de estar comiendo saludable y de buena calidad.”</p> <p>“Es un tipo mini market donde encuentras variadas opciones de alimentación saludable y libre de aditivos, ya sea por salud u opción de vida encuentras alternativas a la cocina tradicional.”</p>	<p>“una maravilla de productos que venden estos chicos, también vende productos de como shampoo, jabones y lociones hidratantes”</p> <p>“Ya lo saben si desean comenzar a cuidarse como yo. punto saludable es un excelente opción”</p> <p>“Hay un lugar que conozco hace un tiempo llamado Punto Saludable en barrio Bellas Artes que busca acercar a las personas esta idea o mejor digo filosofía de vida.”</p> <p>“En este lugar encontrarás comida y productos saludables, desde frutos secos, hasta cosméticos”</p> <p>“Por experiencia propia, vale la pena invertir en cosas ricas para nosotros. Recomiendo los productos de cuidado personal, NADA como aromas” ricos!!”</p> <p>“Es uno de los lugares que más me gusta por los productos que hay, y ojo! uno también aprende de nuevos productos, y de paso, estás abierto a encontrar nuevos lugares”</p>	<p>“Pequeña tienda con todo lo necesario en cuanto a productos de belleza para mujer. Agradable y la atención muy pulcra”</p> <p>“Si te interesa lo orgánico, vegano y natural, este es un buen lugar Me encanta!”</p> <p>“Muy buen surtido de productos naturales”</p> <p>“Excelente oferta de productos, pero la atención de la persona, es pésima. Debe orientarse al cliente para que den ganas de volver”.</p> <p>“Hermosa tienda. Precios acorde al mercado y buena variedad de productos”</p> <p>“Lo que destaco del lugar es la gran variedad de productos y su buena ubicación.”</p>	<p>“Excelente calidad, hay de todo, bien atendido. Un gran aporte.”</p> <p>“Muy buena atención y variados productos veganos.”</p> <p>“Tienen cosas actuales, es caro.”</p> <p>“La atención es muy buena, los productos también.”</p> <p>“Énfasis en productos veganos y vegetarianos, también en 'productos saludables', precios en el espectro medio-alto.”</p> <p>“Muchos productos saludables y buena atención.”</p> <p>“Tiene variedad de productos gluten free y vegetarianos, además de aseo y belleza, hartas semillas y frutos secos y deshidratados, los precios son proporcionados al tipo de productos”.</p>

<b>Fluctuación de precios en productos (desde – Hasta)</b>	Precios fluctúan desde 1000 pesos de una Chips TIKA, hasta regalos canastas gourmet de 100.000 pesos	Precios fluctúan desde 250-1000 pesos con snacks y barras de cereales hasta 16.000 pesos en vitaminas	Precios fluctúan desde 250-1000 pesos con snacks y barras de cereales hasta 43.990 pesos en Granola con Frutos Secos Libre de Gluten- Emco 304 gr.	Precios fluctúan desde 250- 1000 pesos con snacks y barras de cereales hasta 799.000 pesos en suplemento alimenticio. Omega plus 670 mg 180 capsulas Wellplus	Precios fluctúan desde 3.600 pesos en coco deshidratado, hasta los 13.900 de aloe Maki.
<b>Ventaja competitiva/Factor Diferenciador</b>	Vender productos gourmet, haber consolidado su marca en el mercado de la cocina, ser marca reconocida.	Consolidarse como un restaurant de comida saludable.	Ubicación y variedad de productos	Cadena de tienda de alimentación saludable, economía de escala. Relación Proveedores	Cadena de tienda de alimentación saludable, economía de escala. Relación proveedores

Al revisar e indagar en la caracterización de los competidores directos realizada en la tabla anterior, podemos afirmar que en Chile ya existe la industria de venta de alimentos saludables y tiene un mercado importante de clientes (3 billones anuales de ventas, ver capítulo 3.2 análisis de mercado), sin embargo, no existe una empresa consolidada como marca establecida y conocida específica en el rubro, que esté presente en la retina de las personas, la diferenciación de las tiendas actuales es muy escasa, sobre todo respecto a la oferta de mix de productos, ya que todos ofrecen lo mismo, sólo que en distintas marcas, la oferta se basa principalmente en frutos secos, semillas, cereales, aceites, suplementos alimenticios, vitaminas, sales, cosméticos, conservas, hierbas medicinales, lácteos, snacks. Por lo cual la diferenciación no existe en la oferta de productos y tampoco existe en el formato de tienda, ya que los diseños de tiendas son todos similares con pasillos centrales, repisas de productos estilo Market, con una propuesta de visión de almacenes del pasado, un ambiente cordial cercano, con música relajada, sin lograr la diferenciación en este punto.

La real diferenciación y propuesta de valor de los competidores actuales, se basa en diferenciarse al ser elaboradores y proveedores de producto como es el caso de Emporio Nacional y Punto saludable, ofrecer el servicio de café-restaurant como es Aldea Nativa y, diseñar tiendas con estilo más actual ofreciendo una venta informada, con la opción de comprar libros, DVD, revistas relacionada a la alimentación saludable, además de ser locales que incentiven la meditación, el relax, el mundo del autocuidado tanto en cuerpo como en alma, como es el caso de Planta Maestra, Dellanatura y Aldea Nativa.

Del análisis realizado a los distintos competidores, se aprecia que existe una oportunidad latente de ingresar al negocio de ventas de alimentos con el formato de cadena de puntos de ventas, está la oportunidad de ofrecer un servicio totalmente diferente de lo actual, ya que los competidores actuales están orientados sólo a un tipo de cliente específico, a un segmento acotado de gente que tiene cierta afinidad con lo espiritual, místico, del lado reflexivo del daño consciente, de su autocuidado, personas veganas, naturista, pero no a la persona común. Es cierto, el principal foco de cliente del mercado actual es este, sin embargo, **-1up-** debe orientar su mercado potencial a la persona común y corriente, que ellos modifiquen su estilo de vida y hagan de su hábito el consumo de este tipo de alimentos, llegar a la familiarización de la marca mediante un logo potente, que genere beneficio emocional en las personas por comprar productos en 1up, y que permita realizar una compra feliz, consiente y conforme con el producto que consumen.

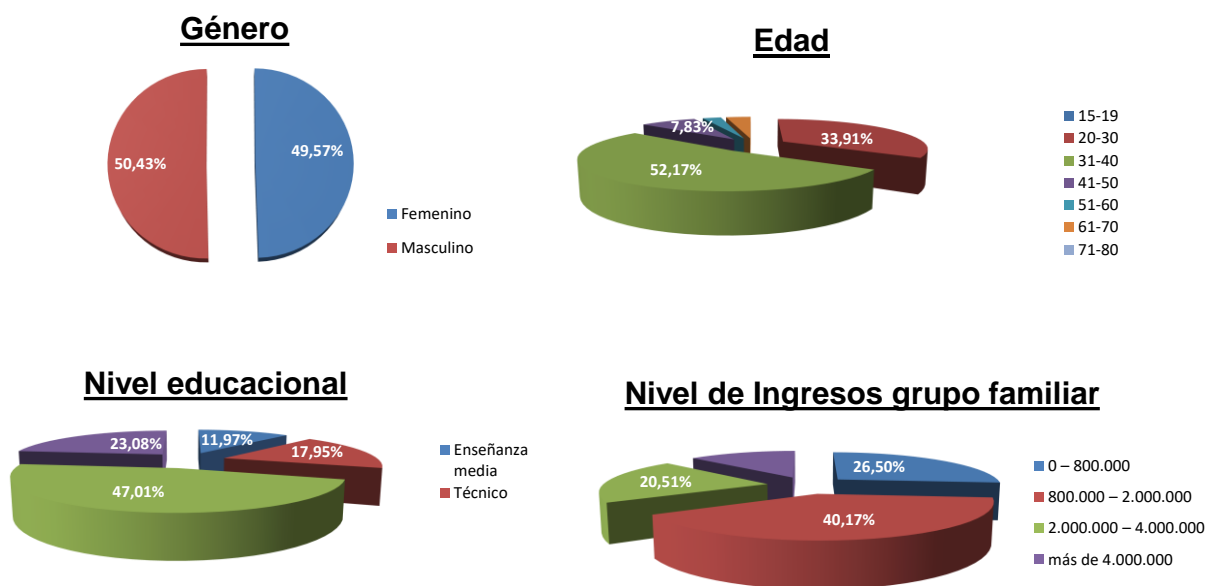
En base a esto 1up debe definir la estrategia para desarrollarse como una empresa líder en la comercialización de productos saludables, que sea una tienda con un patrón distintivo, servicio personalizado profesional, con vendedores atentos, con uniformes de la empresa, que lleguen al cliente de buena manera incentivando el consumo, pero de manera amigable. El diseño de la tienda debe ser primordial, debe marcar diferencia respecto a todas, con un estilo único sin perder lo sustentable de las tiendas con elementos rústicos, pero con un sello diferenciador, salir de las repisas de maderas, del almacén de barrio, de las pizarras rústicas con elementos del pasado, de la venta estilo Market. -1up- para triunfar y ser marca reconocida en esta industria, deberá enfocarse en lograr una diferencia única desde la concepción del diseño de tienda, en su orientación y fidelización del cliente.

#### 4.2.3.4 Potenciales Clientes

Definir quiénes serán los clientes de 1up, es lo sustancial para el plan de negocio, ya que hacia ellos se direccionarán todas las decisiones para generar una propuesta de valor exitosa, logrando fidelizar al cliente otorgando un beneficio emocional de forma económicamente eficiente para ellos. Si se logra confeccionar una estrategia sólida enfocada al cliente, se garantizará el nivel ingresos necesarios para ser una empresa exitosa.

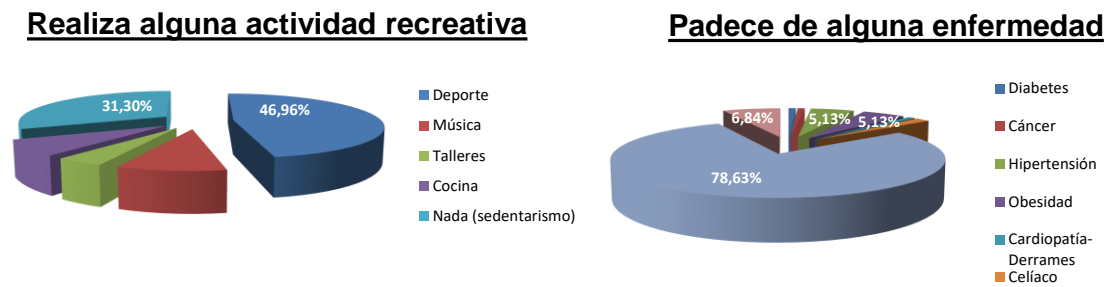
Para identificar y definir el segmento objetivo de clientes para 1up, se realizará una descripción y caracterización de los ellos, considerando las siguientes perspectivas; demográficas, psicográficas y conductuales, utilizando la información obtenida en la encuesta realizada.

**Demográficas:** 1 up tiene el foco de clientes en hombres y mujeres profesionales entre 23-55 años de estratos socioeconómicos altos-medios que deseen y tengan interés de incluir en su alimentación habitual el consumo de alimentos saludables, pertenecen principalmente a los grupos ABC1, C2.



**Figura 4-24.** Segmentación demográfica clientes. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

**Psicográficas:** 1up estará orientado a personas común y corrientes que tiene una vida diaria activa, estudiantes, trabajadores, muchos de ellos realizan deporte o actividades recreativas y otros son sedentarios, pero tienen en común el deseo de conseguir un estilo de vida saludable y están interesados en modificar su hábito alimenticio, se caracterizan por ser personas sanas, activas con energía. Son personas que los moviliza y motiva el deseo del cambio.



**Figura 4-25.** Segmentación Psicográficas clientes. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

**Conductuales:** Serán clientes aquellas personas que los motiva tener la novedad del mercado, estar al tanto de marcas emergentes que están de moda, personas que valoran el beneficio emocional de tener un producto conocido por muchos, o sólo por tener un envase o logo de la marca. Personas que se muevan con las tendencias de mercado que les resulte fácil la adaptación a nuevos productos y siempre busquen la innovación.

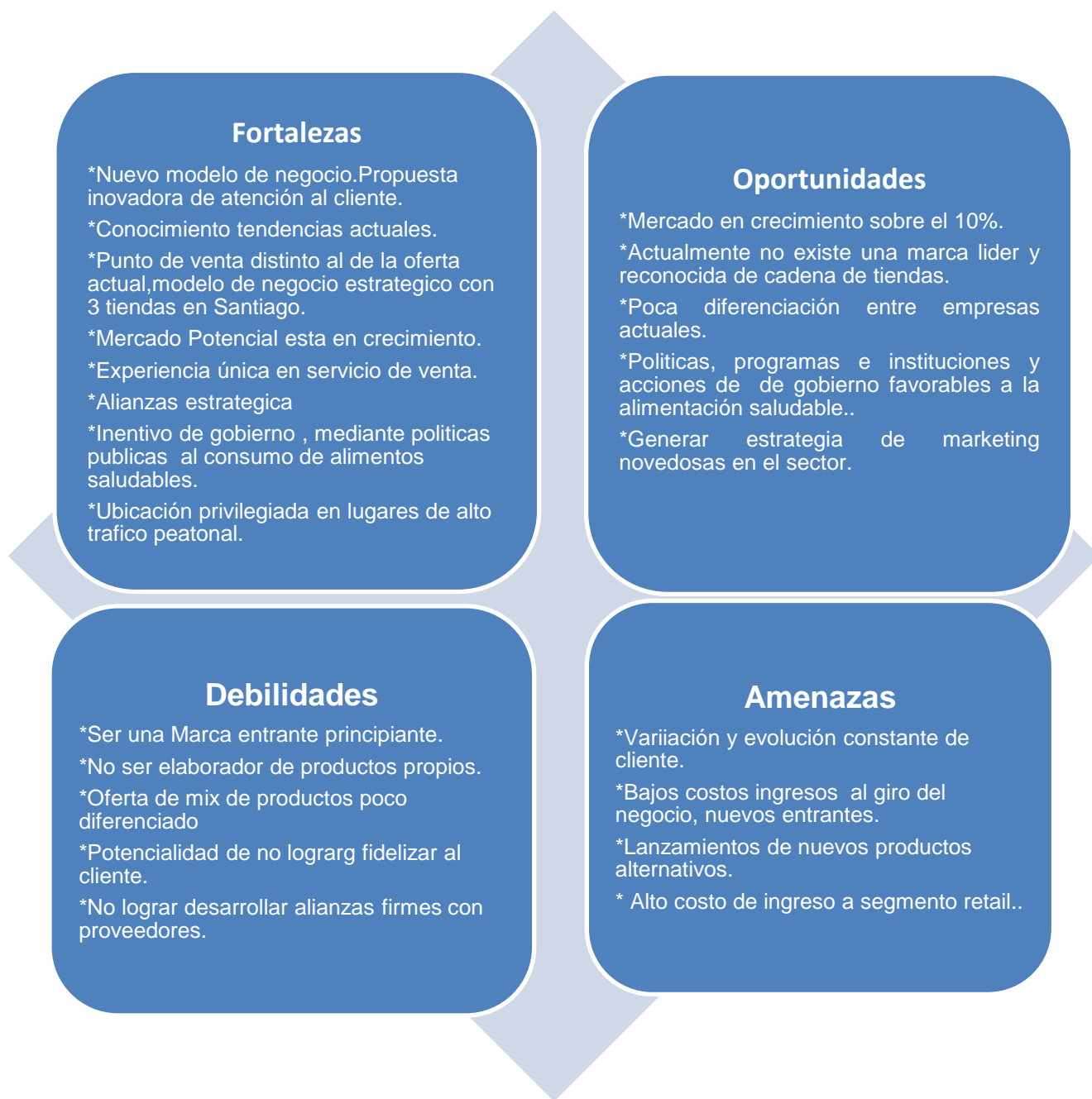
Finalmente se define el siguiente targeting para el cliente objetivo de 1up.

***“Hombres y mujeres profesionales entre 23-55 años de estratos socioeconómicos altos-medios, personas sanas con energía, que tienen una vida diaria activa y comparten el deseo de conseguir un estilo de vida saludable.”***



### 4.3 Análisis de Mercado

Como resultado de la investigación y diagnóstico de la “industria” de alimentación saludable, se han identificado las principales fortalezas y oportunidades que justifican el negocio de implementación de una empresa de ventas de alimentos saludables, junto con las principales debilidades y amenazas que ponen el riesgo la viabilidad del proyecto. (Ver figura 3-28).



**Figura 4-26.** Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

## 5. PLAN ESTRATEGICO

Como se señaló en el punto 2.3 *Marco conceptual*, para la definición de un plan estratégico de negocio se empleará la metodología de Canvas. La cual se basa en la existencia de una propuesta de valor, que debe ser informada a los potenciales clientes.

Se desarrollarán cada uno de los nueve módulos considerados por esta metodología.

### 5.1 Metodología de Canvas

#### 1. Segmento de clientes:

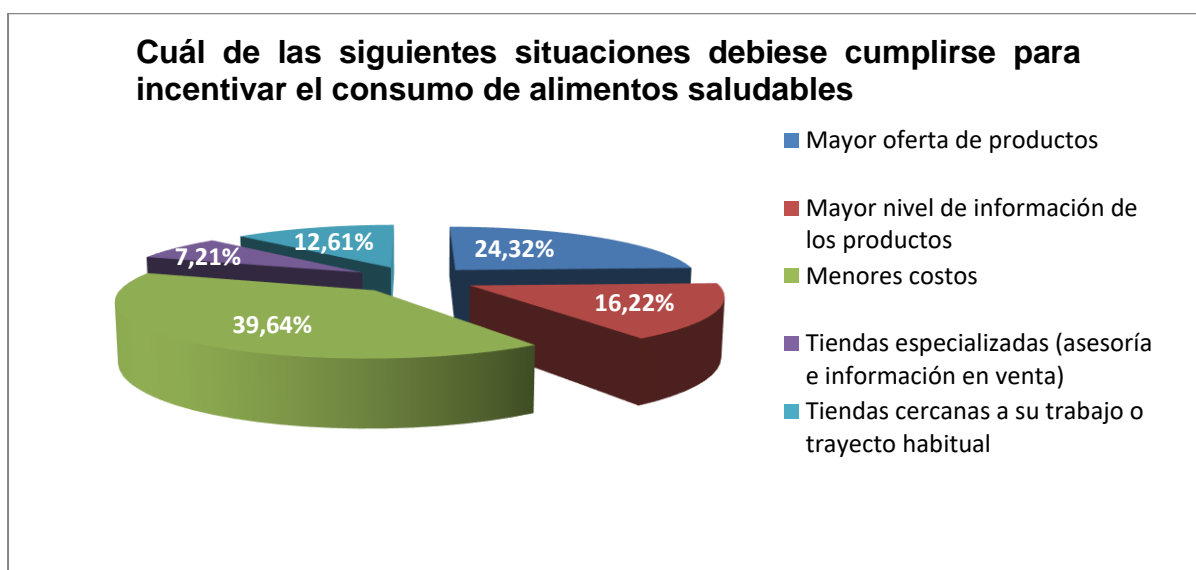
El segmento clientes de -1up- se define bajo el siguiente targeting.

*“Hombres y mujeres profesionales entre 23-55 años de estratos socioeconómicos altos-medios, personas sanas con energía, que tienen una vida diaria activa y comparten el deseo de conseguir un estilo de vida saludable.”*

Dentro de los subsegmentos de este grupo definiremos tercera y cuarta edad, personas con problemas alimenticios, alergias celiacas, deportistas y vida saludable Premium.

#### 2. Propuestas de valor:

Para definir la propuesta de valor de **-1up-**, se consideró el análisis de encuestas realizado y el estudio de la fase de diagnóstico. De este análisis se evidenció que existe una necesidad del cliente en lo que respecta a puntos de ventas de alimentos saludables, que consideren menores costos, mayor oferta de productos y mayor nivel de información de los productos, ver figura 4-1 y tabla 4-1, donde se detallan los resultados obtenidos respecto a que atributos considera el cliente como valiosos, a la hora de elegir la opción de elegir una tienda consumir alimentos saludables. Razones que deben ser absorbidas en la estrategia de negocio para captar la mayor cantidad de clientes y fidelizarlos al consumo de alimentación saludable.



**Figura 5-1.** Factores que influyen en el incentivo de consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrollada para 1up (survey monkey)

**Tabla 5-1.** Atributos privilegiados por el consumidor de alimentos saludables. Fuente: Elaboración propia.

Atributo privilegiado por el consumidor	Alto nivel de interés		Mediano nivel de interés		Bajo nivel de interés		Tot al
Cercanía con su hogar	65,77%	73	31,53%	35	2,70%	3	111
Costo de productos	75,68%	84	24,32%	27	0,00%	0	111
Infraestructura de la tienda, lugar acogedor, contemporáneo	27,88%	29	53,85%	56	18,27%	19	104
Tecnología e innovación de productos	44,34%	47	48,11%	51	7,55%	8	106
Agilidad en venta (alta disponibilidad de vendedores y cajas de pago)	53,27%	57	39,25%	42	7,48%	8	107
Disponibilidad de Estacionamientos	41,18%	42	33,33%	34	25,49%	26	102
Atención personalizada (orientación sobre consumo y ventajas de cada producto)	62,86%	66	34,29%	36	2,86%	3	105
Alta variedad de productos	77,57%	83	22,43%	24	0,00%	0	107
Servicio de venta a domicilio	50,00%	53	32,08%	34	17,92%	19	106

Con el fin de definir y desarrollar la propuesta de valor que debe implementar 1up para la formación de la cadena comercialización de productos saludables, se utilizó la siguiente matriz de decisión:

**Tabla 5-2.** Esquema definición propuesta de valor. Fuente: Elaboración propia

Interrogantes por responder	Compra en Tienda 1up
<b>¿Qué desean lo consumidores?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mejores precios,</li> <li>*Asesoría de ventas de productos</li> <li>*Agilidad de entrega y productos.</li> <li>*Productos de calidad.</li> <li>*Mayor oferta de productos</li> <li>*Más información en ventas, *Marcas más conocidas, *Marcas establecidas.</li> <li>*Atención personalizada</li> </ul>
<b>¿Qué beneficios apor to al cliente?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Beneficio emocional de compra en 1up, tener el logo de tienda en su poder.</li> <li>*Encontrar el producto que quiere sólo en esta tienda.</li> <li>*La experiencia de comprar en 1up</li> <li>*Una atención fraternal y especial por "1uper"</li> <li>* Mix de productos exclusivos</li> <li>*Precios económicamente eficientes para el cliente</li> <li>*Fácil sistema de gestión de pedidos</li> <li>**snacks saludables para niños</li> </ul>
<b>¿Qué debo hacer para que los reconozca como diferentes y únicos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Lograr ser la Marca número 1 en mercado.</li> <li>*Diferenciar el sello de la tienda de las demás.</li> <li>*Contar con mix de productos innovadores y exclusivos en el mercado.</li> <li>*Garantizar una experiencia de compra única.</li> <li>*Tener las capacidades y recursos humanos idóneos para que transmitan la propuesta de valor en la experiencia de venta</li> <li>*Tener proveedores únicos y alianza estratégica con ellos.</li> </ul>
<b>¿Es posible traspasar la propuesta de valor a la operación del negocio?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*El punto de venta debe tener un diseño único y replicable en todas las sucursales.</li> <li>*El modelo de "personaje" de vendedores, 1uper, debe ser creado como un ser especial con una imagen y actos distintivos que hagan la compra una experiencia única entretenida.</li> <li>*Establecer un protocolo único de sistema de gestión de abastecimiento y distribución, con una alianza fuerte con proveedores</li> </ul>
<b>¿Existe diferenciación directa a la oferta actual?</b>	Sí, No existe el servicio de venta de alimentos saludables como experiencia única, y marca reconocida.

Por lo tanto, en función de la matriz de decisión anterior, se determinó que la propuesta de valor para 1up debe englobar dos conceptos claves: Beneficios emocionales y Beneficios racionales:

**Beneficios emocionales:** Beneficio percibido asociado al proceso de compra en 1up, nuestras tiendas garantizarán una experiencia única en el proceso de venta, ya sea por los diseños de nuestras tiendas o por la atención especializada de nuestros “1uper”, quienes brindarán una atención sincera y profesional con un servicio cordial y cercano para los consumidores. Además, un futuro próximo seremos la empresa líder en el mercado, marca más conocida, empresa pionera en la innovación y comercialización de productos naturales.

**Beneficios racionales:** Empresa líder en oferta de mix de productos importados, siguiendo tendencias mundiales con productos exclusivos, ofrece la más alta calidad y renovación de mercancías, en forma económicamente eficiente.

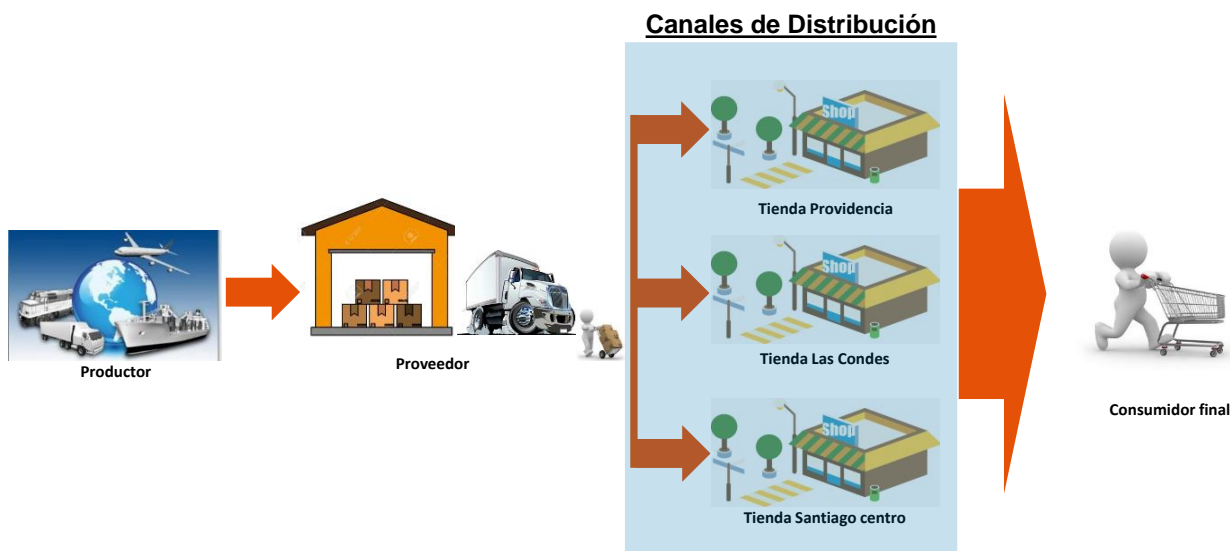
Para lograr el éxito del modelo de negocio y transmitir los dos conceptos claves antes descritos, 1up deberá definir su propuesta de valor y estrategia en función de 3 ejes o pilares fundamentales, **creación de Imagen Marca; generar un proceso de venta único como experiencia de venta; y tener la capacidad de oferta un mix de productos exclusivos y variados**. Si estos 3 ejes o engranajes fundamentales lograr coordinarse a la perfección, la estrategia de negocio será exitosa y la propuesta de valor podrá ser transmitida al cliente, logrando obtener el nivel de ingresos deseados.



**Figura 5-2** Esquema de pilares fundamentales de la propuesta de valor de 1up. Fuente: Elaboración propia

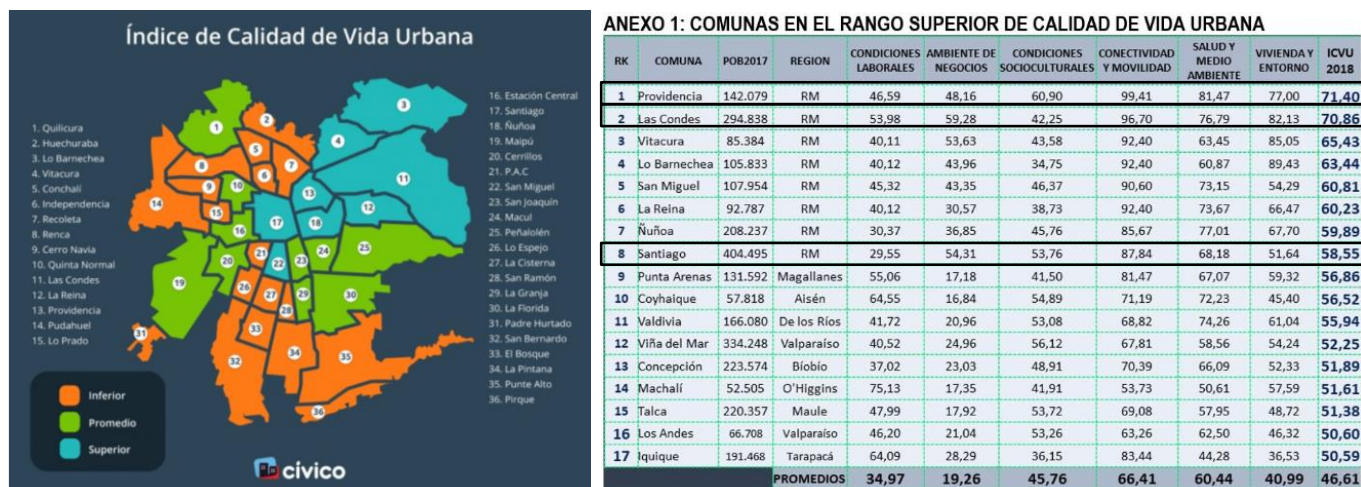
### 3. Canales:

Los canales de ventas serán a través de sucursales ubicadas en Strip center, malls, o locales instalados calles transitadas, inicialmente la primera tienda estará ubicada en la comuna de Providencia, para luego crecer hacia las comunas de Santiago centro y las Condes de la región metropolitana, además de los puntos de ventas físicos se realizarán transacciones comerciales a través de página Web y ecommerce, donde se detallarán los productos ofertados y la entrega se realiza mediante las plataformas virtuales como Rappi, globo y Uber eats.



**Figura 5-3** Diagrama de Canales de abastecimiento y venta de 1up Fuente: Elaboración propia

La distribución y disposición espacial de locales (inicial y futuros), fue definida en función y consideración del tamaño de la población por comuna, por ser comunas seguras, por tener la cualidad de fácil conexión con clientes y proveedores, por ser las comunas más transitadas en gran parte del día y todo el año, ya que en estas comunas existe un alto desarrollo económico y laboral, y por tener un desarrollo social emergente con renovación de habitantes. Lo anterior se realizó en base a los resultados publicados del índice de calidad de vida urbana 2018, elaborado por el núcleo de estudios metropolitanos del instituto de estudios urbanos y territoriales de la pontifica Universidad católica y la cámara chilena de la construcción, tabla adjunta



**Figura 5-4** Índices de calidad de Vida urbana<sup>42</sup> Fuente: ICVU estudios urbanos

De la tabla anterior podemos interpretar, que Providencia, Santiago centro y Las Condes están dentro de las 8 comunas con mejor índice de calidad de vida, con alta puntuaciones en los atributos de ambientes de negocios , conectividad-movilidad, salud-medio ambiente y vivienda- entorno en donde lideran el ranking, sólo poseen bajos

<sup>42</sup> Índice de calidad de vida urbana icvu 2018.

índices en condiciones laborales y condiciones socioculturales, por lo cual es una excelente ubicación estratégica, disponer las sucursales de 1up en las comunas de Providencia, Santiago centro y Las Condes.

#### **4. Relación con el cliente:**

La relación con el cliente será directa y personalizada a través de los vendedores y cajeros, quienes deben lograr esa afinidad y cercanía con el cliente a fin de lograr que la venta sea una experiencia entretenida y única en un ambiente agradable, que incentive el regreso, se promoverá la creación y construcción de una relación con el cliente, haciendo propios los objetivos del cliente en su búsqueda de productos, y se incentivará a una conversación cercana de tú a tú, hasta lograr la fidelización del cliente, para 1up el cliente será el centro del negocio, por lo que se generará un club 1up, en el cual se premiarán a los clientes fieles, se brindarán beneficios en compras y existirá el servicio de post venta, que garantice la calidad de los productos. Para la distribución de snacks y productos a domicilio se implementará un sistema de gestión virtual para solicitar los productos y coordinar el despacho, se hará seguimiento constante al envío y se mantendrá contacto constante con el cliente para asesorías de productos.

1up definirá su relación con el cliente en base a los siguientes 11 atributos claves, y en esta línea direccionará su relación con el cliente para fidelizarlos a la marca y empresa.

1. Brindar atención personalizada y buen servicio al cliente.
2. Conocer al cliente, construir relaciones.
3. Mantener al equipo de trabajo motivado.
4. Ofrecer valor agregado al cliente, exceder sus expectativas de experiencia de compra.
5. Cultura centrada en el cliente.
6. Mantener contacto con el cliente.
7. Pedir sugerencias y retroalimentación.
8. Planes de recompensas, planes de fidelización
9. Conceder precios especiales
10. Servicios Post venta
11. Hacer buenas ventas, atraer al cliente potencial, motivar al cliente interesado, inspirar en la primera compra y fidelizar al cliente habitual.

**5. Fuentes de ingresos:** La fuente principal de ingreso de 1up, es la venta minorista de productos saludables. Todos los ingresos de 1up serán generados por la transacción directa de una venta de productos saludables a una persona natural en los puntos de ventas establecidos y ecommerce.

#### **6. Recursos Clave:**

Los recursos primordiales de 1up para lograr su propuesta de valor son principalmente intelectuales, humanos y físicos. Los recursos intelectuales deberán ser los ejecutores de planes de marketing y diseño de publicidad que logren posicionar a 1up como marca líder y reconocida en la venta de productos saludables, los recursos humanos serán los vendedores y cajeros “1uper” quienes son los encargados de garantizar y transmitir



una experiencia de compra única durante el proceso de venta con un servicio cordial, cercano y amable, deben tener una imagen y actos distintivos que hagan la compra una experiencia única entretenida logrando fidelizar al cliente. Los recursos físicos son los puntos de ventas y diseños de tiendas y finalmente el recurso clave es la oferta de productos a ofrecer, la cual está condicionada por una alianza estratégica con los proveedores.



Figura 5-5 recursos claves de 1up. Fuente: Elaboración propia.

## 7. Actividades claves:

Para el lograr el exitoso funcionamiento del modelo del negocio de 1up, existen tres actividades fundamentales; Plan de marketing, Atención al cliente y, Abastecimiento y distribución (proveedores), si logramos coordinar estás 3 actividades, con propiedad podremos asegurar el éxito del negocio, ya que en base a estas actividades se sustenta la propuesta de valor que nos diferencia con los competidores actuales, por lo cual es vital conformar un equipo con las capacidades y competencias necesarias para cumplir lo siguiente:

- Desarrollar un plan de marketing que nos permita posicionar a 1up como una marca novedosa e innovadora, líder en el mercado, que sea famosa y reconocida a la retina de los clientes. Que en los primeros años logre causar el beneficio emocional en los clientes.
- Crear un equipo de vendedores profesionales con gran experiencia en la atención al cliente, crear el perfil de vendedores “1uper” a fin de brindar una experiencia única en el proceso de venta, con una atención especializada y sincera que entregue un servicio cordial y cercano para los consumidores. Lo anterior es primordial para fidelizar a los clientes.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores y clientes, a fin de poder implementar una estrategia de abastecimiento y distribución que permita gestionar las necesidades de todos los entes involucrados en el negocio, este punto es fundamental para cumplir la oferta de mix de productos con productos exclusivos de la más alta calidad.



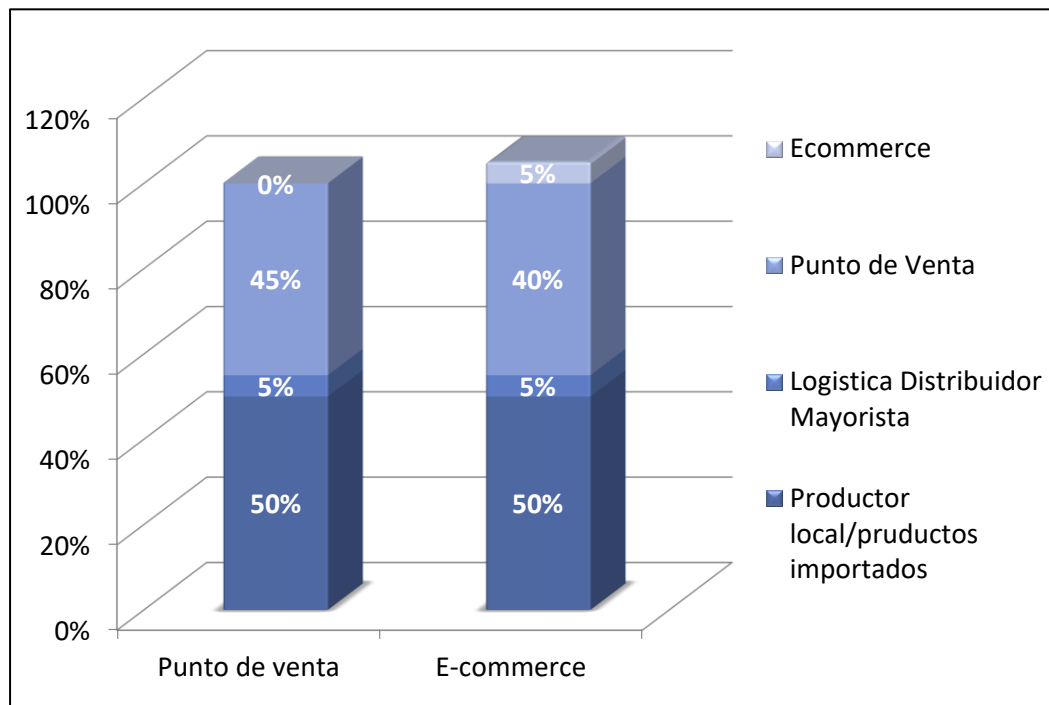
## 8. Asociaciones claves:

Las alianzas estratégicas claves para el éxito de 1up es la siguiente:

- Crear lazos con los proveedores nacionales e internacionales a fin de obtener los productos exclusivos e innovadores en el mercado, a un buen precio y en el tiempo oportuno, para esto es vital que 1up brinde confianza en su propuesta de valor y que sea atractiva como marca para lanzar productos de proveedores emergentes e innovadores.

## 9. Estructura de costos:









Los márgenes porcentuales y razones aproximadas de costos de la cadena de valor del: productor-distribuidor mayorista y vendedor minorista, dependiendo del tipo de producto saludable y mercado objetivo es el siguiente: (Ver Figura 4-6)



**Figura 5-6** Estructura de costos 1up Fuente: Elaboración propia.

La estructura de costos se encuentra dividida en dos segmentos, el primero de ellos corresponde a comercio en puntos de ventas, donde el costo variable es de un 45% y está asociado a la compra de toda materia prima y productos para ejecutar el negocio, y un segundo segmento donde se realiza la venta por medio de ecommerce en la cual el costo de materias primas es de un 40% y un 5% es absorbido por el servicio de delivery (Rappi, Uber eats, Globo, etc.), además de los costos variables 1up considera costos fijos, los cuales tienen relación directa con el funcionamiento del negocio, en este ítem corresponden los costos de remuneraciones, arriendos de locales, publicidad, insumos de tiendas, mantención reparación, gastos de tiendas.)

**Tabla 5-3** Modelo Canvas para 1up Fuente: Elaboración propia

<p><b>Socios Claves</b></p>  <p>Proveedores nacionales e internacionales que permitan obtener los productos exclusivos e innovadores del mercado, a un buen precio y en el tiempo oportuno</p>	<p><b>Actividades Claves</b></p>  <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar un plan de marketing que permita posicionar a 1up como una marca novedosa e innovadora, líder en el mercado.</li><li>• Crear un equipo de vendedores profesionales con gran experiencia en la atención al cliente, crear el perfil de vendedores "1uper" a fin de brindar una experiencia única en el proceso de venta, con una atención especializada y sincera que entregue un servicio fraterno y cercano para los consumidores.</li><li>• Generar alianzas estratégicas con proveedores y clientes, a fin de poder implementar una estrategia de abastecimiento y distribución</li></ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p>  <p><b>Beneficios emocionales:</b> Beneficio percibido asociado al proceso de compra en 1up, debido a que seremos la empresa líder en el mercado, marca más conocida, empresa pionera en la innovación y comercialización de productos naturales. Además nuestras tiendas garantizarán una experiencia única en el proceso de venta, ya sea por los diseños de nuestras tiendas o por la atención especializada de nuestros "1uper", quienes brindarán una atención sincera y profesional con un servicio fraterno y cercano para los consumidores.</p> <p><b>Beneficios racionales:</b> Empresa líder en oferta de mix de productos importados, siguiendo tendencias mundiales con productos exclusivos, ofrece la más alta calidad y renovación de mercancías, en forma económicamente eficiente.</p>	<p><b>Relación con clientes</b></p>  <p>La relación con el cliente será directa y personalizada a través de los vendedores y cajeros, quienes deben lograr esa afinidad y cercanía con el cliente a fin de lograr que la venta sea una experiencia entretenida y única en un ambiente agradable, que incentive el regreso, se promoverá la creación y construcción de una relación con el cliente, haciendo propios los objetivos del cliente en su búsqueda de productos, y se incentivará a una conversación cercana de tú a tú, hasta lograr la fidelización del cliente.</p> <p><b>canales</b></p>  <p>A través de sucursales ubicadas en Street center o locales instalados calles transitadas, en las comunas de Providencia, Santiago centro y las Condes de la ciudad de Santiago, región metropolitana</p> <p>A través de página Web y ecommerce, donde se detallan los productos y su entrega se hace a través de plataformas virtuales como rappi, globo.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p>  <p>El segmento clientes de -1up- se define bajo el siguiente targeting.</p> <p><i>"Hombres y mujeres profesionales entre 23-55 años de estratos socioeconómicos altos-medios, personas sanas con energía, que tienen una vida diaria activa y comparten el deseo de conseguir un estilo de vida saludable."</i></p> <p>Dentro de los subsegmentos de este grupo definiremos tercera y cuarta edad, personas con problemas alimenticios, alergias celíacos, deportistas y vida saludable Premium.</p>
<p><b>Estructura de costos</b></p>  <p>La estructura de costos se encuentra dividida en dos segmentos, el primero de ellos corresponde a comercio en puntos de ventas, donde el costo variable es de un 45% y está asociado a la compra de toda materia prima y productos para ejecutar el negocio, y un segundo segmento donde se realiza la venta por medio de ecommerce en la cual el costo de materias primas es de un 40% y un 5% es absorbido por el servicio de delivery (rappi, uber eats, globo, etc.), además de los costos variables 1up considera costos fijos, los cuales tienen relación directa con el funcionamiento del negocio, en este ítems corresponden los costos de remuneraciones, arriendos de locales, publicidad, insumos de tiendas, mantención reparación, gastos de tiendas.)</p>		<p><b>Fuente de ingresos</b></p>  <p>La fuente principal de ingreso de 1up, es la venta minorista de productos saludables. Todos los ingresos de 1up serán generados por la transacción directa de una venta de productos saludables a una persona natural en los puntos de ventas establecidos y ecommerce</p>		

www.businessmodelgeneration.com

## 5.2 Visión:

En 5 años ser la empresa líder y más conocida en la venta de alimentos saludables en Chile, ser líderes en la promoción y comercialización de productos innovadores y de excelente calidad.

## 5.3 Misión:

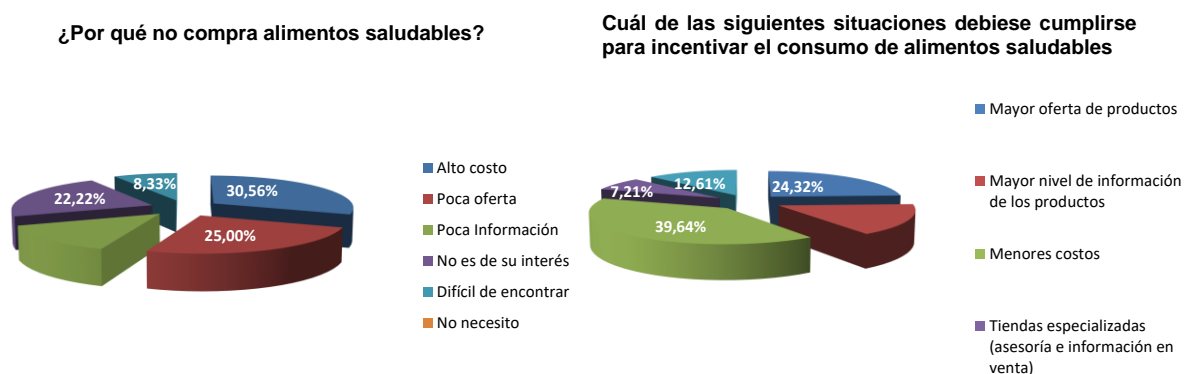
Ofrecer una grata y única experiencia de compra, en un agradable y acogedor espacio para la compra garantizada de alimentos y productos saludables, con los más altos niveles de calidad e innovación de mercado a un excelente precio.

## 5.4 Objetivos del negocio

- Posicionar a 1up en los próximos 5 años como la empresa líder y más reconocida a nivel nacional en la comercialización de productos saludables. Ser una marca conocida.
- Ofrecer un servicio único y exclusivo en ventas de productos saludables, de tal manera que genere un beneficio emocional y racional en el cliente.
- Alcanzar una rentabilidad neta superior al 20% en los próximos 10 años.

## 5.5 Estrategia del negocio

En base a resultados de encuestas se determinó que las principales variables que afectan el incentivo para el consumo de alimentación saludable son; Poca oferta de producto, bajo nivel de información y alto costo. (ver figura 4-7)



**Figura 5-7.** Factores que influyen en el incentivo de consumo de alimentación saludable. Fuente: Encuesta desarrollada para 1up (survey monkey)

Por lo tanto, se definió que la estrategia de negocio que implementará 1up es la diferenciación en el concepto de marca, de venta y oferta en mix de productos, con el fin de generar un beneficio emocional y racional en el cliente, distinto a lo que ofrece el

mercado actual. Conseguir la familiarización con la marca mediante un logo potente que este en la retina de los chilenos. Que comprar en 1up sea una experiencia única con un servicio de venta profesional y con el más variado e innovador mix de productos, con un sello único generado por la atención de los “1upers”, servicio de venta personalizado profesional, con vendedores atentos, con uniformes de la empresa, que lleguen al cliente de manera grata incentivando el consumo, pero de manera amigable. El diseño de los puntos de ventas es primordial para marcar diferencias respecto a todas las empresas existentes, de esta manera se logrará que el cliente valore la propuesta, se fidelice con la marca y tenga disposición a pagar por dichos beneficios.

### **5.5.1 Ventajas competitivas:**

Las principales ventajas competitivas de 1up serán las siguientes:

- Mix de productos exclusivos, innovadores, novedosos en el mercado de alimentación saludable.
- Vendedores personificados únicos que marquen el sello de 1up, mediante uniformes exclusivos y caracterización propia de la empresa, que generen una identificación distintiva al resto de vendedores.
- Diseño de puntos de ventas exclusivos, con una marca y logo potente que incentive a la gente a consumir esta marca.

Realizar un plan de marketing y publicidad exhaustivo que permita posicionar a la empresa en la retina de los chilenos.

### **5.5.2 Evaluación de la propuesta de valor**

Con el fin de verificar que la estrategia de negocio y propuesta de valor establecida 1up es exitosa en el tiempo, se realizarán constantes estudios y evaluaciones de desempeño del negocio mediante la medida y estimación de los siguientes indicadores:

- ✓ Indicador de compra de productos; identificando aquellos productos que tienen mejor llegada en el cliente y que son mayormente demandados, generando recompra de productos con el fin de robustecer el mix de productos y fidelizar al cliente.
- ✓ Identificador de clientes fieles: se identificará a aquellos clientes que compran habitualmente en nuestras tiendas, versus el total de compradores.
- ✓ Indicador de satisfacción de compra: se realizarán encuestas para verificar el beneficio que entrega 1up a sus clientes y la satisfacción que ellos sienten con la experiencia de compra, se realizarán trabajos de observación, con el fin de verificar si la atención que están brindando los 1upers a los clientes es adecuada y satisfactoria, si el trato es adecuado al cliente y cumplen con cada una de las

actitudes del servicio diseñado, se observará la actitud del cliente una vez finalizado el servicio.

- ✓ Se realizarán encuestas spots a los clientes, buscando identificar la satisfacción del servicio entregado, si la atención es mejor a la esperada, como ha sido la atención del personal, amabilidad, paciencia, conocimiento, seguridad, respeto, empatía, entre otros, cómo percibe las instalaciones de 1up evaluando las instalaciones, ambientación, decoración, ubicación, temperatura del local, limpieza etc. y que le parece el mix de productos ofertados. Los resultados serán analizados por el área de marketing, quien hará sugerencias estratégicas en función de los resultados para mejorar el servicio y fidelizar al cliente.
- ✓ Se realizará un mapa e la experiencia de compra a fin de identificar los puntos donde se genera el valor agregado para el cliente, y que es lo que el valora más del servicio de venta.
- ✓ Indicador de satisfacción de compra por centros educacionales.
- ✓ Evaluar el sistema de gestión de adquisición y distribución, en cuanto a si se satisface la necesidad del cliente. En los tiempos deseados y con los productos deseados, evaluando la performance del proveedor.
- ✓ Aumento de clientes en el tiempo a fin de evaluar si la gestión comercial del plan de marketing y publicidad están obteniendo los resultados esperados.
- ✓ Mediar la variación de clientes y nivel de ingresos en el tiempo.
- ✓ Posicionamiento de la marca en el mercado, se realizarán encuestas cada cierto tiempo para ver si el reconocimiento visual de la marca aumenta en el tiempo.

Para lograr el éxito de la propuesta de valor, y hacer seguimiento constante al performance que está desarrollando la empresa, se evaluarán y medirán los siguientes KPIs periódicamente con un responsable asignado para el cumplimiento de cada actividad evaluada.

**Tabla 5-4** Matriz de control de gestión propuesta para funcionamiento de 1up. Fuente: Elaboración propia

Atributo evaluado	KPIs	Meta	Responsable	Revisión
Índice satisfacción al cliente	Clientes satisfechos por los productos entregados, de acuerdo a entrevistas spot realizadas.	90% de las atenciones, por sobre lo esperado	Publicista	mensual
	Clientes satisfechos por servicio entregado, de acuerdo a entrevistas spot realizadas.	90% de las atenciones, por sobre lo esperado	Jefe de Administración y finanzas	mensual
Lograr imagen de marca conocida y líder	Personas naturales conocen la marca por el logo y nombre	50% de las personas encuestadas de manera spot conocen la marca	Publicista	Anual

N° de reclamos por el servicio entregado	Medir número de clientes insatisfecho por el producto y servicio	Bajo el 15% de las atenciones	Jefe de Administración y finanzas	mensual
Cumplimiento tiempos de atención	Medir tiempos de atención de 1upers	100% ajustado al tiempo de venta	Jefe de Administración y finanzas	mensual
Variación N° de clientes periodo actual con el anterior	Medir total de ventas de repetición de ventas de clientes habituales, y nuevos clientes	Clientes totales mes anterior/clientes nuevos <= 1	Directorio	Semestral
Ingreso por canales de ventas (futuro)	Determinar que canal es el que genera mayor nivel de ventas.	Superar en 10% la ventas del periodo anterior	Jefe de Administración y finanzas	Semestral
Mejorar rentabilidad de ventas mensual	Medir ratio de ventas	Superar el nivel de ventas del mes anterior	Jefe de Administración y finanzas/ Publicista	mensual
Variación de ingresos por venta periodo actual con el anterior	Medir variación de ingresos por venta en distintos periodos	Ingresos mes actual/ingresos mes anterior >1	Directorio	Semestral
Eficiencia selección de personal	N° de cajeros y vendedores que cumplen con las competencias y capacidades para el rol de 1upers	100% de los casos	Jefe de Administración y finanzas/ Publicista	anual
Atraer retener, y desarrollar al personal con competencias claves	Cantidad de profesionales capacitados	30% de los trabajadores	Jefe de Administración y finanzas/ Publicista	Anual.
Rotación de personal	N° de trabajadores contratados y desvinculados durante un año	Trabajadores contratados/trabajadores desvinculados <= 10%	Jefe de Administración y finanzas/ Publicista	anual
Evaluación de desempeño	Desempeño de personal de acuerdo a metas anuales	Cumple lo esperado=100%	Todas las áreas	anual
Clima laboral	Medición de clima laboral, de acuerdo a encuesta anual	80% de satisfacción	Directorio	anual
Arribo de productos innovadores	Atractivo de productos mediante encuesta spot a clientes	90% de satisfacción y atractivo para el cliente	Publicista/Directorio	anual
Performance del proveedor	Proveedor es activo en el negocio proponiendo nuevos productos, y cumple con entregas en plazo	100% de acuerdo a evaluación de desempeño	Jefe de Administración y finanzas/ Directorio	Semestral

## 5.6 Plan de Marketing

Para el éxito del modelo de negocio de 1up el desarrollo del plan de Marketing es sustancial, ya que su propuesta de valor se basa principalmente en su marca, otorgando un beneficio emocional de satisfacer al cliente sólo por realizar la compra en nuestras tiendas. Es por ello por lo que los objetivos del marketing estratégico deben estar orientados sustentar lo siguiente:

## 5.6.1 Objetivos del marketing estratégico

- i. Posicionar a 1up como una marca establecida y reconocida en el mercado de alimentación saludable, como la novedad en el mercado (familiarizar logo).
- ii. Diseñar una estrategia de promoción que capture la mayor cantidad de clientes en el corto plazo.
- iii. Desarrollar un logo que sea novedoso y llame la atención de los clientes.
- iv. Desarrollar un concepto de personajes de 1upers, que sean únicos con características especiales, que transmitan energía y confianza en el proceso de compra.
- v. Desarrollar periódicamente promociones que incentiven la demanda de 1up.
- vi. Tener índices de captación de clientes crecientes en el tiempo a fin de instalar a 1up en la mente del segmento objetivo (ser marca reconocida).
- vii. Aumentar los ingresos constantemente, hasta alcanzar una rentabilidad neta superior al 20% en los próximos 10 años.
- viii. Diseñar un marketing mix en línea a las necesidades del cliente y atributos del negocio.
- ix. Alcanzar altos índices de fidelización del cliente, y generar satisfacción en ellos.

### 5.6.1.1 Posicionamiento

1up ha definido la siguiente declaración de posicionamiento para instalarse en la mente de las personas del segmento objetivo.

***“Para Hombres y Mujeres profesionales entre 23-55 años que comparten el deseo de conseguir un estilo de vida saludable, 1up es el oasis de alimentación saludable que otorga la más amplia variedad de mix de productos con una experiencia de compra única porque nos preocupamos por ti.”***

### 5.6.2 Marketing Mix: Aplicación “7p”

Se desarrolla el análisis de Marketing Mix, con el fin de definir las herramientas y variables que permitan desarrollar una estrategia específica de posicionamiento.

#### 5.6.2.1 Producto

El producto principal de 1up, es la comercialización de alimentación saludable exclusivos y de la más alta calidad, en 3 principales comunas de Santiago de Chile, Providencia, Las Condes y Santiago centro. Su oferta de Mix de productos saludables se basará en los siguientes grupos de alimentos:

**Lácteos, leches vegetales, aceites y vinagres:** perfectos para saborizar las recetas con excelentes propiedades.

**Cereales y granos:** Constituyen la base de una alimentación saludable, aportan hidratos de carbono, proteínas, fibra, vitaminas y hierro.

**Edulcorantes naturales:** endulzantes naturales sin azúcar, sin calorías.

**Frutos secos, deshidratados:** Frutos desecados con alto valor nutricional.

**Semillas y germinados:** Las semillas son indispensables para la alimentación saludable, ya que contienen una alta concentración de nutrientes, proteínas, fibra y vitaminas.

**Especias y hierbas aromáticas y medicinales:** Selección de plantas y superalimentos que se pueden utilizar como especias y hierbas aromáticas, tanto medicinales como para la alimentación.

**Bebidas, infusiones:** Líquidos realizados con productos naturales y sin azúcar.

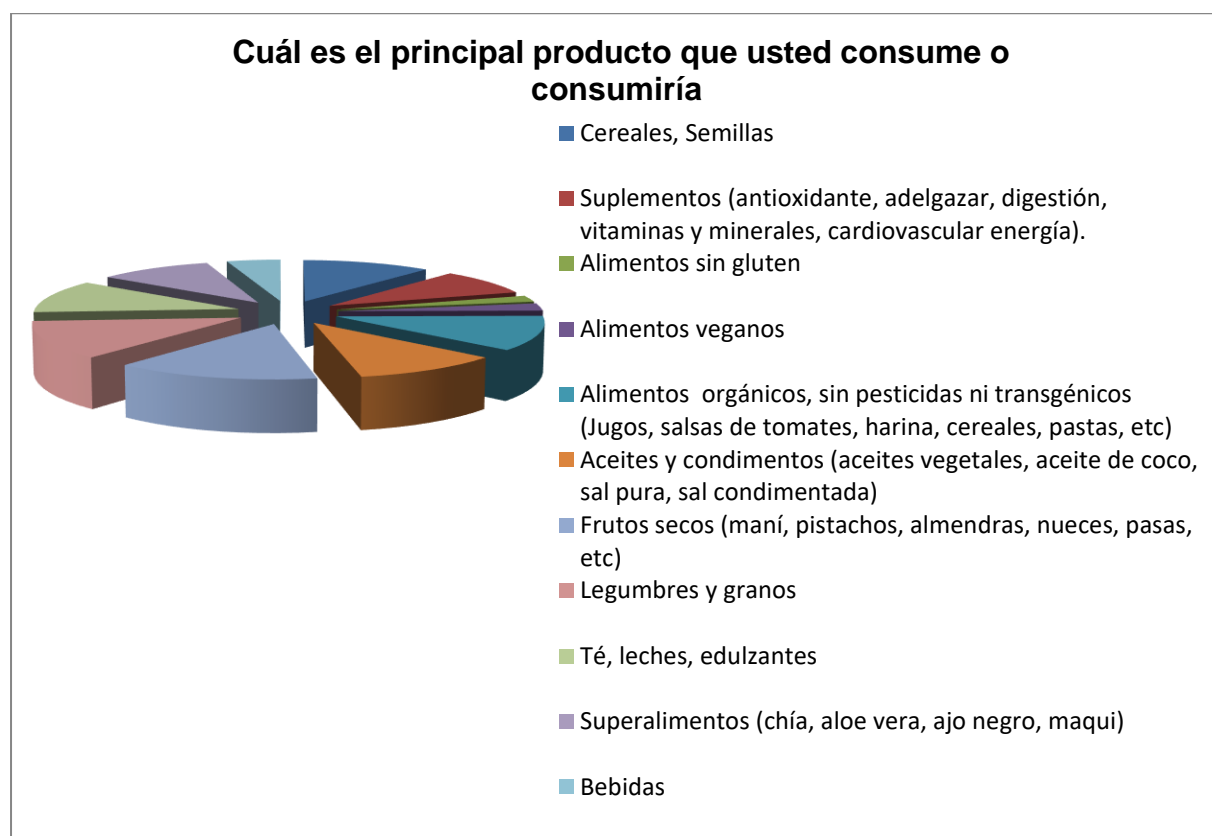
**Cosmética natural:** productos naturales para el bienestar personal.

**Superalimentos y suplementos alimenticios:** Son productos a base de hierbas, extractos vegetales, alimentos tradicionales, deshidratados o concentrados de frutas,, de vitaminas o minerales, que se puedan presentar en forma farmacéutica y cuya finalidad de uso sea incrementar la ingesta dietética total, complementarla o suplir algún componente.

**Snacks saludables:** Grupo de productos saludables como galletas, yogurt, frutas deshidratadas, jugos naturales, infusiones etc.

Lo anterior se determinó en función de un análisis de mercado mediante encuestas, para determinar los productos saludables preferidos por los clientes. Ver figura 4-8; Productos principales preferidos por los clientes de productos saludables





**Figura 5-8.** Productos principales preferidos por los clientes de productos saludables. Fuente: Encuesta desarrollada para 1up (survey monkey)

Junto con los productos principales para comercialización, 1up ofrecerá un servicio de venta exclusivo, en el que se introduce el concepto de la propuesta de valor que marca la diferencia con la competencia. Para lo cual se definió el Target, Insight, entorno competitivo, beneficios, razones para creer y el discriminador a fin de validar el deseo o necesidad del segmento objetivo, lo anterior se desarrolló en la siguiente tabla.

**Tabla 5-5.** Propuesta de Valor 1up Fuente: Elaboración Propia

TARGET	INSIGHT	ENTORNO COMPETITIVO
“Hombres y mujeres profesionales entre 23-55 años de estratos socioeconómicos altos-medios, personas sanas con energía, que tienen una vida diaria activa y comparten el deseo de conseguir un estilo de vida saludable.”	“No conozco una empresa de ventas de alimentación saludable que posea una variada oferta de productos, a buen precio y con un servicio diferente”	<p>Emporio Nacional, es la empresa más conocida con productos de elaboración propia</p> <p>Aldea Nativa, ofrece el servicio de venta de productos saludables con opción de restaurant.</p> <p>Planta Maestra, punto saludable y dellanatura, ofrece oferta de productos saludables con propuesta de venta de libros, Dvs y recetas.</p>

BENEFICIOS	RAZONES PARA CREER	DISCRIMINADOR
<p>Beneficios emocionales: Beneficio asociado al proceso de compra en 1up (marca reconocida), nuestras tiendas garantizarán una experiencia única en el proceso de venta, por la atención especializada de nuestros “1uper”, quienes brindarán una atención sincera y profesional con un servicio cordial y cercano para los consumidores.</p> <p>Beneficios racionales: Empresa líder en oferta de mix de productos importados, siguiendo tendencias mundiales con productos exclusivos, ofrece la más alta calidad y renovación de mercancías, en forma económicamente eficiente.</p>	<p>1up garantiza un buen servicio en el proceso de compra con vendedores profesionales y una amplia gama de mix de productos, ya que conocemos tus intereses y nos preocupamos por ti. Estamos constantemente analizando lanzamientos de nuevos productos para ofrecer la mejor oferta del mercado. Crecemos y nos capacitamos constantemente para brindarte el mejor servicio.</p>	<p>Sólo un servicio de venta como 1up te brinda confianza y satisfacción en el consumo de alimentos saludables, aun precio razonable y con la más variada oferta de productos, otorgando una experiencia única de venta satisfaciendo al cliente.</p>

### 5.6.2.2 Precio

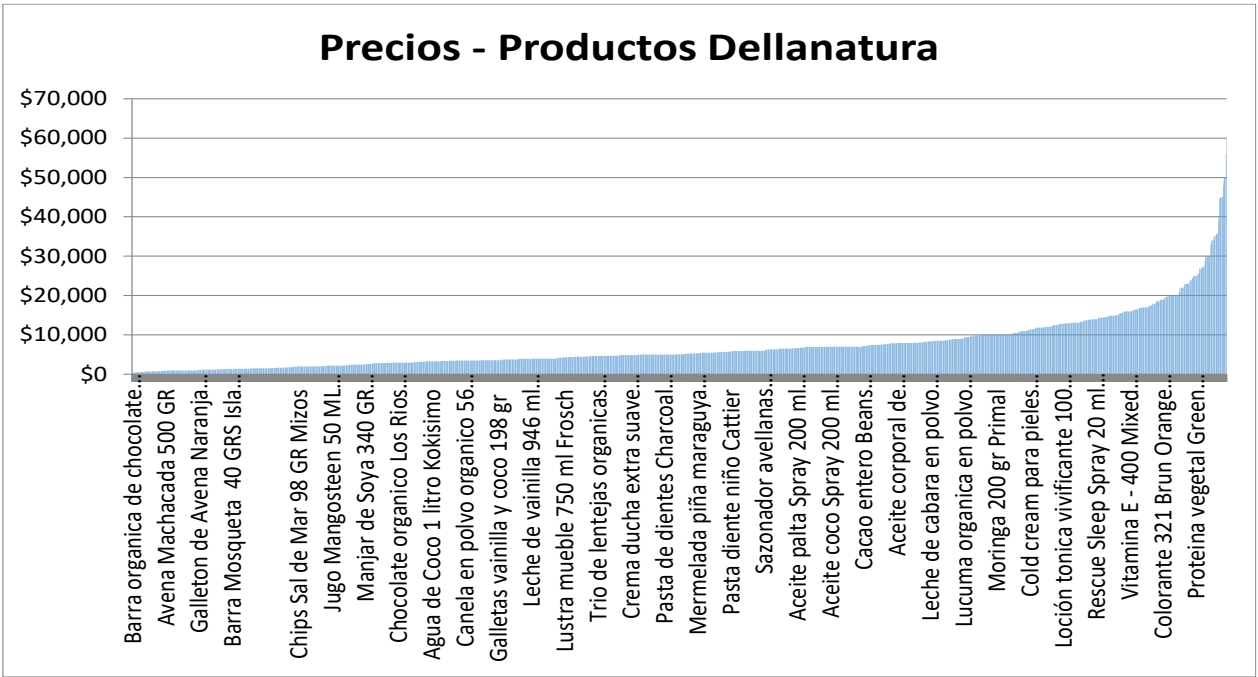
Para hacer valida la propuesta de valor de 1up, es que la estrategia de precios para la primera etapa de lanzamiento estará orientada a las personas o clientes que tengan la mayor disposición a pagar, porque reciben o valoran el máximo del beneficio diferenciador que otorga nuestra empresa, ven el servicio de comercialización de 1up como único en el mercado y valoran la propuesta como un beneficio emocional. Respecto a política de aumento de precios no será considerada hasta lograr establecer a 1up como la marca más conocida en la comercialización de productos saludables.

Los precios de 1up se definirán de acuerdo con los precios de mercado considerando el costo de materias primas y costo de venta en las distintas tiendas de 1up, aplicándole un valor extra por el beneficio que otorga comprar en nuestras tiendas, atributo que convierten el proceso de compra del cliente como una experiencia única, generando un beneficio emocional en él.

Para analizar el índice de precios que debe fijar 1up para la venta de sus productos, se realizó un estudio considerando dos conceptos; analizar precios de competidores y analizar la disposición a pagar del cliente.

Para el análisis de precios de los competidores, se utilizó el catálogo de productos publicados en las páginas webs de las tiendas Dellanatura, Punto saludable y Foodies.

Dellanatura posee un catálogo de 1.984 productos muy variados entre sí, cuyos precios varían desde los \$250 pesos (Barra orgánica de chocolate), hasta los \$799.990 pesos correspondiente a Omega plus 670 mg 180 cápsulas Wellplus. La media de precios de punto saludable es de \$8.255 pesos con una desviación estándar de \$22.894 pesos, la moda es de \$4.990 pesos.



**Figura 5-9** Gráficos de precios de Punto saludable Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico anterior se observa que los productos de Dellanatura son variados tanto en precios como en tipo de productos. Se puede afirmar que el 80% de los productos son menores a 10.000 pesos y que sólo un 10% está sobre los 15.000 pesos, el rango de precios y cantidad de productos que pertenece a cada rango queda detallado en la siguiente tabla.

**Tabla 5-6** Distribución de rango de precios de catálogo de productos Dellanatura Fuente: Elaboración propia.

Rango de precios		N° Productos	% entre rango de precios
250	1490	235	11.89%
1500	2990	273	13.81%
3000	4990	473	23.93%
5000	9990	598	30.25%
10000	14990	202	10.22%
15000	59990	196	9.91%
TOTAL		1977	100.00%

Punto saludable posee un catálogo de 736 productos muy variados entre sí, cuyos precios varían desde los \$250 pesos (valor de huevos de campo por unidad), hasta los \$43.990 pesos correspondiente a Granola con Frutos Secos Libre de Gluten. La media

de precios de punto saludable es de \$5.010 pesos con una desviación estándar de \$4.300 pesos, la moda es de \$5.990 pesos.

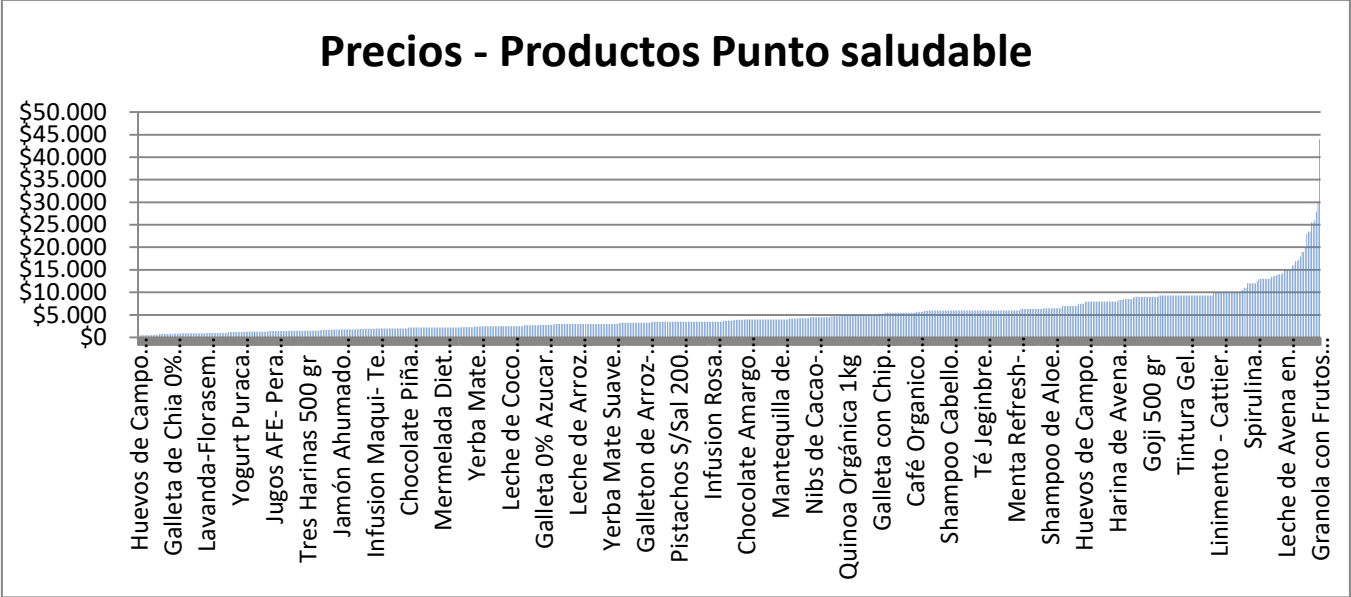


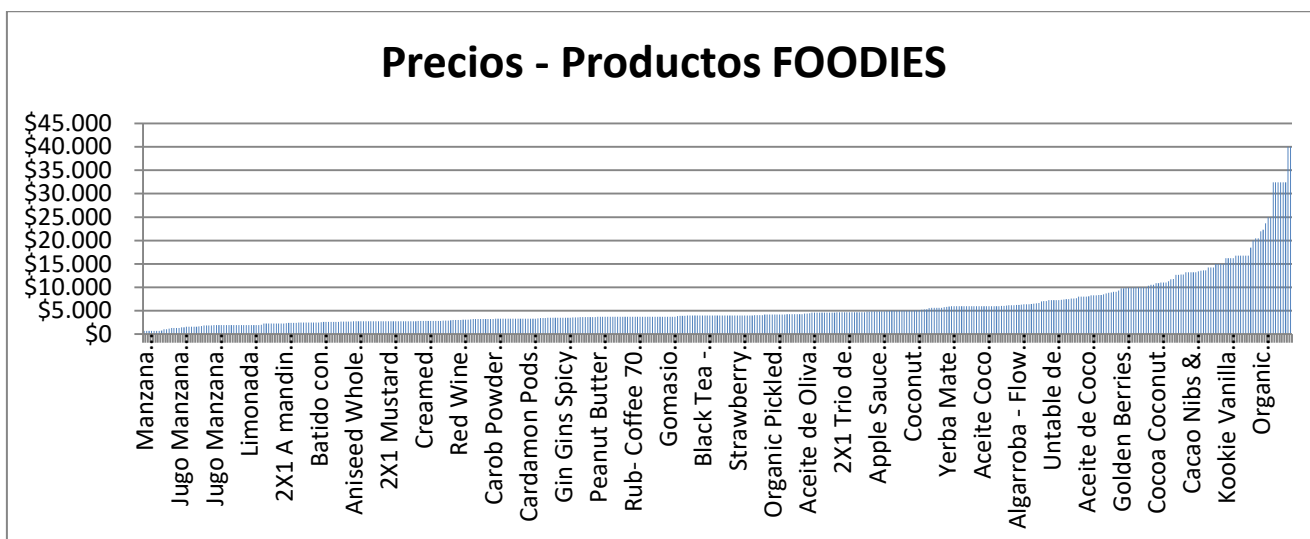
Figura 5-10 Gráficos de precios de Punto saludable Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico anterior se observa que los productos de Punto saludable son variados tanto en precios como en tipo de productos. Se puede afirmar que el 93% de los productos son menores a 10.000 pesos y que sólo un 3% está sobre los 15.000 pesos, el rango de precios y cantidad de productos que pertenece a cada rango queda detallado en la siguiente tabla.

Tabla 5-7 Distribución de rango de precios de catálogo de productos Punto saludable Fuente: Elaboración propia.

Rango de precios		N° Productos	% entre rango de precios
250	1490	112	15.22%
1500	2990	185	25.14%
3000	4990	164	22.28%
5000	9990	226	30.71%
10000	14990	31	4.21%
15000	43990	18	2.45%
TOTAL		736	100.00%

Foodies posee un catálogo de 461 productos muy variados entre sí, cuyos precios varían desde los \$690 pesos (valor de snacks saludables), hasta los \$39.990 pesos correspondiente a una infusión orgánica de berries. La media de precios de foddies es de \$5.900 pesos con una desviación estándar de \$5.600 pesos, la moda es de \$3.690 pesos



**Figura 5-11** Gráficos de precios de Foodies Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico anterior se observa que los productos de Foodies son variados tanto en precios como en tipo de productos. Se puede afirmar que el 88% de los productos son menores a 10.000 pesos y que sólo un 6% está sobre los 15.000 pesos, el rango de precios y cantidad de productos que pertenece a cada rango queda detallado en la siguiente tabla.

**Tabla 5-8** Distribución de rango de precios de catálogo de productos Foodies Fuente: Elaboración propia.

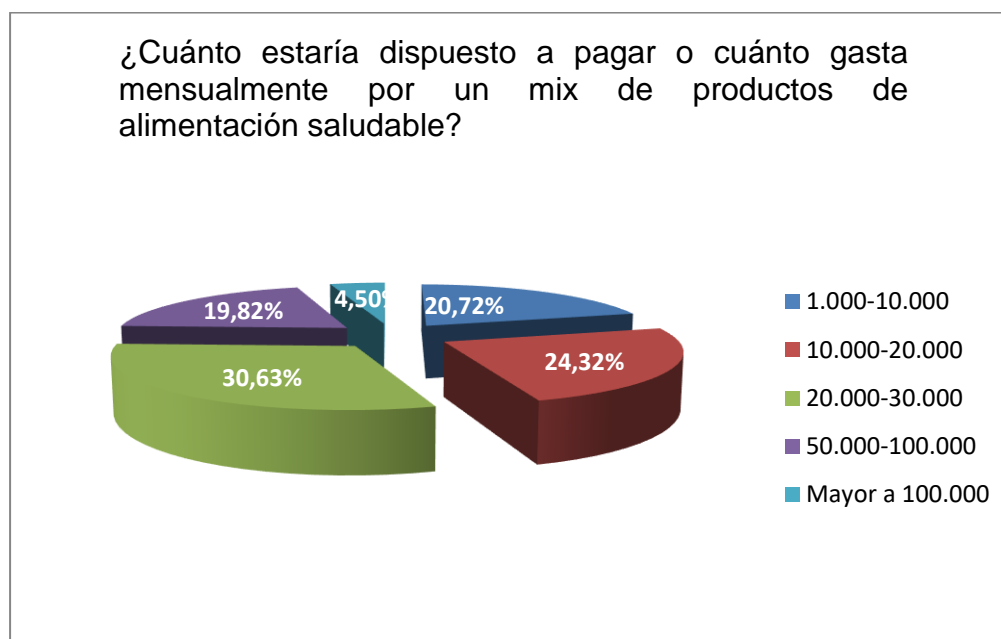
Rango de precios		N° Productos	% entre rango de precios
250	1490	17	3.69%
1500	2990	110	23.86%
3000	4990	178	38.61%
5000	9990	98	21.26%
10000	14990	31	6.72%
15000	43990	27	5.86%
TOTAL		461	100.00%

Analizando el porcentaje de participación de los productos para cada rango de precios de las diferentes tiendas analizadas, se determina que un 15-25% de los productos están entre el rango de \$1.500-\$3.000 pesos, que un 50-60% de los productos está en el rango de \$3.000-\$10.000 pesos, un 15% de los productos están en un rango mayor a 10.000 pesos.

Una vez dimensionado el rango de precios de los competidores, se analizó la disposición a pagar de los clientes, para tal propósito se analizaron los resultados de las encuestas, específicamente la disposición a pagar por los consumidores de productos saludables, ver siguiente tabla.

**Tabla 5-9** Disposición a pagar clientes de alimentos saludables Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

Disposición a pagar mensual	N° de Respuestas	Porcentaje participación
1.000-10.000	23	20.72%
10.000-20.000	27	24.32%
20.000-30.000	34	30.63%
50.000-100.000	22	19.82%
Mayor a 100.000	5	4.50%
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>100.00%</b>



**Figura 5-12** Disposición a pagar por los clientes de productos saludables. Fuente: Encuesta desarrolla para 1up (survey monkey)

De la tabla y gráfico anterior, se detecta que el 80% de las personas está dispuesto a pagar más de \$ 10.000 pesos mensuales por productos de alimentación saludable, un 50% paga más de \$20.000 pesos mensuales y sólo un 5% paga menos de 10.000.

Considerando esto y el análisis de precios de competidores, donde se concluyó que un 84% de los productos se concentra entre el rango de precios \$1.500-\$10.000, es que 1up determinó que su fijación de precios y promociones estará orientada a diferentes mix de productos que no se escapen de dichos valores, definiendo la siguiente matriz de precios productos para efectos de la evaluación económica.

**Tabla 5-10** Matriz de precio definida para la evaluación económica de 1up. Fuente: Elaboración propia.

Mix 1up	Precio Producto
Mix de 1 producto	\$ 1,500
Mix de 2 productos	\$ 5,000
Mix de 3 productos	\$ 10,000
Mix de 4 productos	\$ 15,000
Mix de 5 productos	\$ 20,000

### 5.6.2.3 Punto de venta

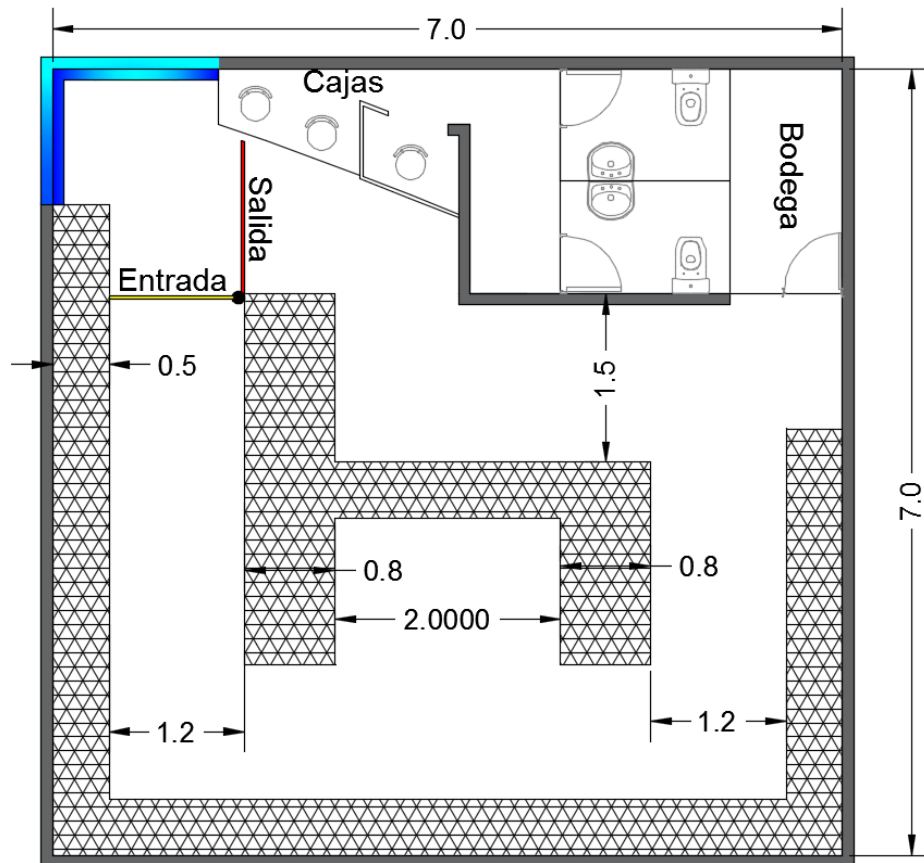
1up considera dentro de los 10 primeros años dos puntos de ventas establecidos en lugares públicos concurridos de la región metropolitana (Ver figura 4-17,4-18,4-19), tales como, Providencia y Las Condes. Los puntos de ventas deben estar ubicados en lugares neurálgicos de las comunas mencionadas, en donde existe un constante y alto tráfico de personas, a fin de lograr que la imagen de la tienda y la marca este constantemente en la retina de los transeúntes.

Los puntos de ventas tendrán un diseño novedoso respecto a lo existente actualmente, se diferenciarán principalmente en un diseño arquitectónico innovador, descrito como lo siguiente:

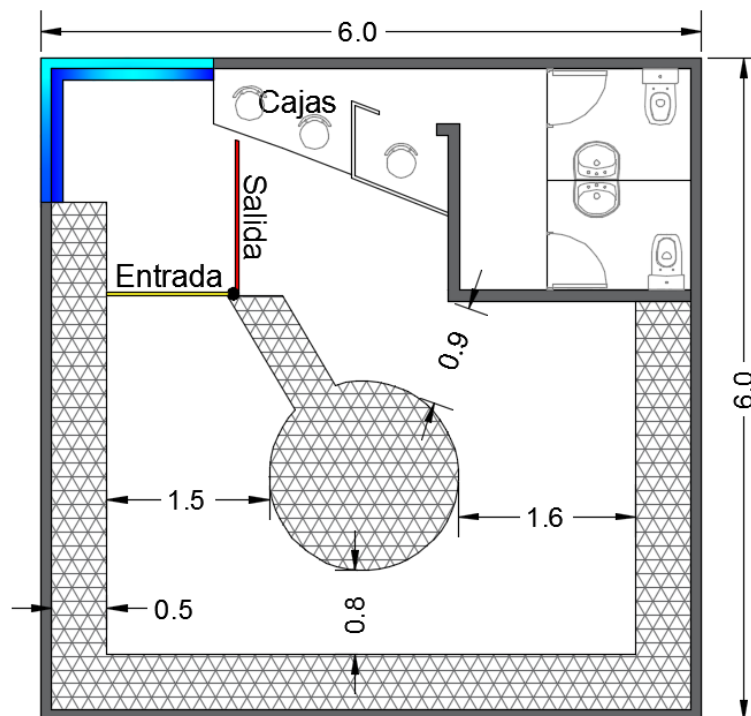
**Diseño arquitectónico innovador:** La tienda estará diseñada con el fin de ser atractiva y llamar la atención del transeúnte, invitándolo a ingresar y conocer el punto de venta sólo con la imagen, para tal efecto las tiendas de 1up contarán con diseño exterior llamativo con luces y vitrales, un estilo parecido al de la tienda Liverpool.

Para el interior de la tienda de 1up se desarrollará la estrategia de venta propuesta por la tienda Homy, en donde una vez que entras, la salida es por un solo lugar. Durante el trayecto a la salida, la tienda estará conformada por pasillos (separados por repisas) con diseños de techos amorfos - curvados, con piso de espejos (mosaicos) en algunos sectores, en otros techos de colores, y las paredes con gigantografías de diseños en colores vivos, que promuevan la vitalidad, energía y beneficios de una alimentación saludable. En estos pasillos 1 up ofrecerá sus productos exponiéndolos en repisas irregulares, constará con espacios comunes donde existirán góndolas con productos, estas góndolas tendrán diseños innovadores, colgantes desde el techo y con repisas con formas geométricas irregulares y novedosas. En estos espacios se encontrarán nuestros 1upers para brindar apoyo y orientación sobre los productos, desarrollando el personaje y entregando el servicio de experiencia única de compra.

Para 1up es muy importante el diseño del punto de venta, ya que es parte de la estrategia de negocio y propuesta de valor. Por lo cual es vital que 1up marque la diferencia recalcando la vitalidad, energía, vigorosidad y cuidado personal que brinda una alimentación saludable, el diseño de la tienda debe considerar todos estos conceptos y traspasarlos en su imagen con colores llamativos.

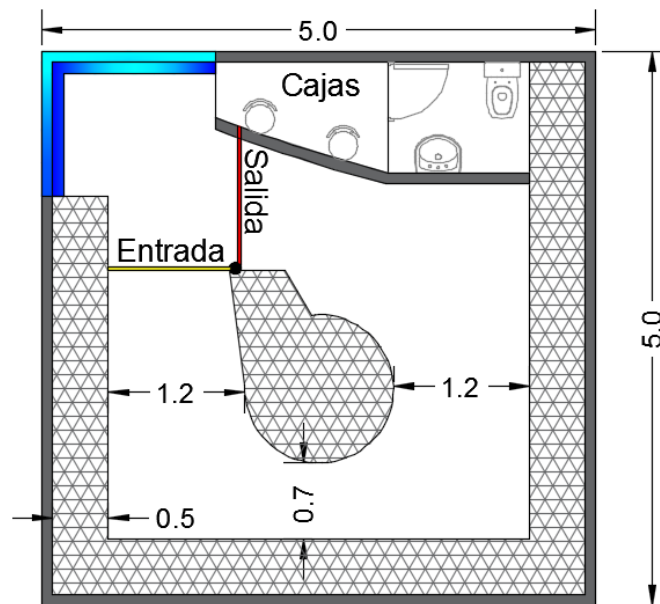


**Figura 5-13** Prototipos de tienda 1up, para superficie de 50 mts<sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia.



**Figura 5-14** Prototipos de tienda 1up, para superficie de 36 mts<sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia.





**Figura 5-15** Prototipos de tienda 1up, para superficie de 25 mts<sup>2</sup> Fuente: Elaboración propia.

#### 5.6.2.4 Promoción

Para cumplir con la estrategia de 1up de convertirse en la empresa líder y más reconocida en la industria en 5 años, es primordial desarrollar un buen concepto y plan de promoción, direccionado en dar a conocer el la marca y propuesta de venta de 1up, en incentivar al consumidor y en captar y fidelizar clientes, ya que en base a este diseño se ejecutarán todas las actividades que lograrán posicionar a 1up como una marca reconocida, construyendo un logo de imagen distintiva para gran parte de Santiago, consiguiendo incentivar al segmento objetivo que le motiva tener la marca novedad del mercado, a aquellas personas que valoran el beneficio emocional de tener un producto conocido por muchos, o sólo por tener un envase o logo de la marca, contagiando a los demás consumidores.

Para lo anterior, 1up debe resaltar en su publicidad la propuesta de valor que entrega al segmento objetivo mediante su declaración de posicionamiento:

***“Para Hombres y Mujeres profesionales entre 23-55 años que comparten el deseo de conseguir un estilo de vida saludable, 1up es el oasis de alimentación saludable que otorga la más amplia variedad de productos con una experiencia de compra única porque evolucionamos contigo.”***

La mayor cantidad de recursos y actividades destinadas a la promoción deberán enfocarse en hacer conocida la marca y fidelizar a sus clientes, para esto se desarrollará marketing viral (invasión de la marca, imagen y logo) utilizando distintos medios de comunicación, resaltando el formato de tienda y de venta de 1up como experiencia única y exclusiva en el mercado, una tienda con la más amplia variedad de productos e incentivando el consumo de alimentación saludable. Para lo cual será primordial la publicidad en medios de comunicación masivos tales como radiales y

publicidad en transporte público (locomoción colectiva, paradero de buses, publicidad de metro,), colegios, redes sociales, y páginas más visitadas en internet.

Para lograr lo anterior 1up considerará los siguientes medios y elementos en su plan de promoción.

**Página web con chat en línea:** La página web debe ser confeccionada por un diseñador gráfico que se capaz de transmitir la imagen de 1up como una empresa revitalizante, con mucha energía, que genera un beneficio importante en tu autocuidado, y que logre comunicar como puede cambiar, innovar y evolucionar tu estilo de vida consumiendo productos saludables. Debe poseer fotos y videos de nuestras tiendas, catalogo entretenidos de productos, experiencias de consumidores, resaltar el servicio y caracterización de los 1upers, la página de internet debe ser promocionada en todas las redes sociales actuales, Facebook, Instagram, principales diarios digitales

- ✓ **Facebook, Twitter, Instagram:** confeccionar perfiles de 1up con una presencia entretenida en redes sociales, con publicidad e información referente a nuestras tiendas, a nuevos productos, novedades, ofertas y experiencias. Que sea un espacio compartir información de interés, publicar fotografías de clientes, subir imágenes del día a día en nuestras tiendas, incentivar la visita a nuestras sucursales, realizar concursos con premios y descuentos en productos.
- ✓ **Promoción de ventas:** se realizarán degustaciones en nuestros puntos de ventas, resaltando la variedad de productos e incentivando la interacción del cliente con el 1upers, transmitiendo el rol de los 1uper en el negocio.
- ✓ **Publicidad en vía pública:** se realizarán entrega de flyers, folletos publicitarios y cupones en lugares públicos concurridos, estos deberán ser con diseños innovadores, transmitir un mensaje claro y exponer ofertas que se canjean presentado el flyers en nuestros puntos de ventas.

#### 5.6.2.5 Personas

Un aspecto relevante a considerar dentro del plan de marketing, es conseguir los responsables y encargados idóneos para proporcionar y desarrollar el concepto de venta propuesto por 1up, definir quiénes serán los 1uper que logren conectar y transmitir la propuesta de valor a los clientes deberá ser un proceso meticuloso, ya que el equipo de 1up juega un rol fundamental para lograr el éxito de la estrategia de negocio y propuesta de valor diseñada, convirtiéndose un factor clave en la diferenciación y posicionamiento de la marca.

El desarrollo de las competencia y capacidades de los 1uper (vendedores y cajeros), será fundamental para el éxito del negocio, ya que ellos estarán en contacto directo con los clientes, y su mala ejecución de la labor puede generar una mala percepción de la marca y prototipo de empresa, afectando directamente el core del negocio. Por tal motivo, los 1uper serán capacitados a fin de enseñar y comunicar su rol y función, deberán realizar un taller de teatro o “histrionismo” desarrollando su talento tanto en atención al cliente como en el conocimiento de variedad de productos, aprendiendo a personificar al personaje “especial” que debe ofrecer los productos de 1up, orientando e

incentivando a los clientes a consumir productos saludables. Creando así el modelo de personaje “1upers” como un ser especial con una imagen y actos distintivos que hagan la compra una experiencia única y entretenida. De esta manera se garantizará cumplir con la propuesta de valor de ofrecer un servicio exclusivo, logrando familiarizar al personaje característico de 1up como parte de la marca.

Como los 1upers son parte fundamental para lograr el éxito del negocio, se realizará seguimiento constante a su crecimiento y desempeño, para lo cual todo el personal será continuamente evaluado en su performance a fin de implementar mejoras en el proceso de venta.



**Figura 5-16** Prototipos de vestimenta de 1upers Fuente: Elaboración propia.

#### **5.6.2.6 Procesos**

Los procesos de 1up son mecanismos, procedimientos y protocolos bajo el cual se regirá y replicará el servicio de venta y entrega de propuesta a los clientes de todas nuestras sucursales, a fin de traspasar la propuesta de valor de la operación como un ADN propio del negocio y no afectar la calidad ni imagen de 1up en distintas locaciones.

Es fundamental lograr una uniformidad en la imagen y marca de 1up, desde su diseño de tienda, proceso de venta, hasta la oferta de mix de productos que ofrece 1up, porque de esta forma existirá homogeneidad en el funcionamiento y servicio de toda la cadena de negocio, logrando la diferenciación con los demás competidores, es decir, el proceso definido para la entrega del servicio es la clave para el negocio de 1up, ya que de esta forma logrará posicionarse como sello único de marca y será exitosa en su propuesta de valor y diferenciación.

El proceso se enfoca en lograr entregar una fidelizar al cliente a través de un servicio personalizado de venta, traspasando al beneficio emocional de nuestros consumidores por comprar en nuestras tiendas (experiencia única de venta, marca reconocida) y el beneficio racional de comprar productos que satisfagan sus necesidades, para lo anterior es primordial tener un contacto directo con el cliente, ocasión donde se obtendrá información valiosa respecto a la necesidad del cliente y su valoración del

servicio otorgado, a fin de ir mejorando el proceso continuamente durante la operación de 1up.

Para lograr identificar la opinión del cliente respecto a nuestro proceso de venta y propuesta de valor, se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Se realizarán encuestas spots a nuestros clientes, incentivándolos a responder de manera objetivo y consciente, mediante la motivación de obtener compras gratis de productos.
2. Se revisarán y chequearán constantemente páginas públicas de internet, foros, o páginas sociales donde se mencionen disconformidades del servicio entregado por 1up, a fin de dar respuesta y mejorar el servicio.
3. Revisar los reclamos en página web y mails con opinión de nuestros clientes.

Junto con lo anterior durante el proceso de venta de 1up se deberá lograr dos hitos o propósitos fundamentales; captación y fidelización del cliente, la estrategia para cumplir con esto será la siguiente:

1. Los 1upers (cajeros y vendedores) deben tener un trato amable cordial y cercano con sus clientes, deben saludar y tomar los datos del cliente, (nombre y correo electrónico) cada vez que concreten una venta, a fin de lograr en un futuro tratar al cliente por su nombre cada vez que ingrese a nuestras tiendas, saludarlo como persona conocida por 1up.
2. Informar a nuestros clientes de promociones, lanzamientos de nuevos productos e invitarlo a visitarnos frecuentemente, para ingresar al club 1up y disfrutar de los beneficios de consumir nuestros productos gratis la primera vez a aquellos clientes fieles.
3. Hacer campañas publicitarias e innovadoras respecto al logo y marca de 1up, involucrando al cliente dentro de la campaña publicitaria mediante medios audio visuales y productos reutilizables con nuestra marca, tales como tazas, lápices, gorros, bolsas reutilizables etc., para este servicio se contratará un servicio publicitario que actualicen los diseños de páginas webs y redes sociales con videos, fotografías, folletos referidos a 1up.

“Mapeando” al cliente y el servicio entregado mediante las actividades antes expuestas, 1up podrá hacer de su proceso y diseño de venta un proceso evolutivo y adaptable a las variaciones del mercado y necesidades del cliente, a fin de afianzar su propuesta de valor en el tiempo.

#### **5.6.2.7 Evidencia Física**

Dado que la propuesta de valor y la estrategia de diferenciación del negocio de 1up, se basan en diseñar e instaurar una nueva marca con sello propio, en lo respectivo, a diseño de tiendas, imagen de marca y personajes característicos de ventas. Generando un ambiente propio de 1up, donde interactúan la empresa, el producto y el cliente,

comunicando un logotipo de 1up tangible para los clientes, buscando influir en la decisión de compra del cliente, aprovechando el elemento propio de 1up, en su aspecto como empresa, la sensación que da y “status” social que trasmite comprar en nuestras tiendas.

Para tal objetivo es primordial lograr crear un ambiente único, que logre la conexión directa de los clientes con la imagen de 1up, generando impresiones y familiarización de la empresa 1up, a través de evidencias físicas como, puntos de ventas, accesorios (llaveros, bolsas reutilizables, vasos), disposición de tiendas, uniformes, color e imágenes de la marca, personajes, folletos, rótulos, envoltorios, etc. Para cumplir tal objetivo, el publicista de 1up, deberá contratar agencias publicitarias, para diseñar spot publicitarios, logos y campañas que resalten la marca, propuesta de valor e imagen de 1up. Logrando instaurar la marca y sello de 1up es la retina de las personas.



**Figura 5-17** Prototipos de evidencia física 1up. Fuente: Elaboración propia.

### 5.6.2.8 Plan de implementación de marketing Mix

La publicidad es un factor relevante para la propuesta de valor de 1up, por tal motivo el esfuerzo de marketing estará direccionado a hacer publicidad de la tienda por distintos canales (ver punto 4.6.2.4) y en distintos periodos de tiempo, existirán esfuerzos publicitarios durante el proceso de lanzamiento de la tienda y de manera permanente durante el funcionamiento de ésta, a continuación se presenta el programa definido para la implementación de las iniciativas de marketing mix para el primer año de 1up.

**Tabla 5-11** Programa de implementación de marketing mix para un año de funcionamiento de 1up (elaboración propia) Fuente: Elaboración propia.

Item	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Promoción (degustaciones en local)												
Generación Marca Logo Diseño												
Publicidad redes Sociales												
Mantenimiento Página web, Facebook, Twitter, Instagram												
Publicidad vía pública ( Entrega de Flyers, Folletos, Cupones de descuento)												
Capacitación 1upers												

### 5.6.2.9 Presupuesto de marketing Mix

Para establecer el presupuesto a considerar como inversión inicial y como costo fijo de 1up para la ejecución marketing mix, se realizaron cotizaciones a distintas agencias (pequeñas), diseñadores gráficos e imprentas, obteniendo el siguiente presupuesto. La inversión inicial es de 3.650.000 pesos y el costo fijo es de 250 mil pesos, se proyecta este gasto para toda la evaluación económica del negocio. El detalle de los montos anteriores se presenta a continuación.

#### ✓ Inversión Inicial para marketing mix:

**Tabla 5-12** Inversión inicial Marketing Mix 1up Fuente: Elaboración propia.

Gestión comercial	Cantidad [u]	Valor [\$]	Total [\$]
Promociones lanzamientos Productos 1up (3 meses)	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Flayers, gigantografías, folletos	1	\$ 150,000	\$ 150,000
Capacitación	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Generación de marca, logo, diseño	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
<b>TOTAL SANTIAGO</b>			<b>\$ 3,650,000</b>

#### ✓ Costo fijo mensual para marketing mix:

**Tabla 5-13** Costo fijo mensual para marketing de 1up Fuente: Elaboración propia.

Gestión comercial	Valor mensual [\$]
Mantenimiento, actualización Página web con chat en línea, Twitter, instagram, google ads, facebook ads	\$ 150,000
Estudios de mercado, análisis de producto, propuesta. Logos	\$ 50,000
Publicidad (flyers, folletos, promociones)	\$ 50,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 250,000</b>

\* Estudio de mercado, corresponde a ejecución de encuestas mensuales.

## 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1 Central de operaciones

1up en sus inicios utilizará como casa matriz o centro de logística y reuniones el mismo punto de venta (providencia), el cual será utilizado fuera de horario de atención y en ocasiones mensuales (3-4 veces al mes) como centro de operación de su unidad de negocio, su función será planificar, coordinar, gestionar y controlar las distintas unidades de negocios ubicadas en Santiago (a medida que aumenten los años se creará una cadena de 1up), su localización fue establecida mediante una matriz de decisión considerando distintos atributos de logística por comuna, tales como, importancia comercial, accesos viales, factor económico, seguridad y espacios a fin de lograr la mejor ubicación estratégica para el funcionamiento del negocio.

En la casa matriz se reunirán las unidades funcionales de 1up, el jefe de administración y finanzas, publicista y los directores de 1up (2 socios inversionistas), en estas reuniones se revisarán los estados financieros, proyecciones de ventas y se aprobarán los montos para compra de productos u inversión.

## 6.2 Sucursales – Puntos de ventas

1up es una empresa cuyo giro principal de negocio es la venta minorista de productos saludables a través de sus puntos de ventas. 1up considera inicialmente un punto de venta ubicado en la comuna de providencia, para el sexto año aumentar a dos puntos de ventas y así ir creciendo periódicamente hasta consolidarse como marca conocida. Su localización inicial fue definida en función de criterios y atributos estratégicos como espacios, centro comercial, disponibilidad de estacionamientos, fácil acceso, visibilidad, economía, seguridad y concurrencia de público, a fin de lograr y facilitar la entrega del producto a nuestros clientes. En función de la siguiente matriz de decisión se definió la ubicación de la primera tienda de 1up, la escala de evaluación es de 1 a 5 donde 1 es poco conveniente y 5 muy conveniente

**Tabla 6-1** Matriz de Decisión para definición de ubicación de puntos de ventas. Fuente: Elaboración propia

Sector	Importancia comercial	Condiciones laborales	Condiciones socioculturales	Acceso Vial /conectividad	Seguridad	Costos Arriendos	visibilidad	Nivel de trafico peatonal	Puntuación
Providencia	4	4	5	5	5	4	5	5	37
Santiago centro	5	3	4	3	3	4	4	5	31
Las condes	5	5	3	5	5	4	4	4	35

Los puntos de ventas atenderán de lunes a sábado de 10:00 am a 19:00 pm y la cobertura horaria del servicio de venta por ecommerce estará disponible las 24 horas. Esto podría sufrir alguna modificación de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Dentro de los puntos de ventas estarán los 1upers (vendedores y cajeros), quienes son los responsables de la venta directa con los clientes, deberán velar por la correcta atención y transmitir explícitamente el concepto de venta especial de 1up (trato cordial, especializado, informado e histriónico), a fin de lograr hacer el momento de compra como una experiencia única otorgando un beneficio emocional al cliente, los 1upers serán las personas claves para incentivar el consumo en tiendas 1up y fidelizar al cliente. Para lo cual durante el proceso de compra deben recibir alegremente al cliente, presentarse, saludar con una sonrisa y consultar el nombre del cliente, preguntar qué es lo que busca, cuál es su necesidad y de qué manera lo podemos ayudar, siempre atento al ingreso de clientes con una sonrisa y generando una recepción amistosa. A continuación, se presenta un diagrama de la logística del personaje 1up.



**Figura 6-1** Logística de atención al cliente que deben desarrollar los 1upers. Fuente: Elaboración propia.



Dentro de los puntos de ventas se encontrarán una pequeña Bodega y un escritorio para el jefe de administración y finanzas, quién liderará día a día la operación de 1up, siendo responsable del correcto funcionamiento y entrega de propuesta de valor al cliente, realizando un seguimiento constante al desempeño de los 1upers.

### 6.3 Proveedores

Los principales proveedores tanto nacionales como internacionales, serán empresas reconocidas a nivel mundial, el canal de distribución será a través de vendedores mayoristas como Foodies<sup>43</sup> y productores locales de semillas y frutos secos, con el fin de aprovechar el know how y experiencia en el rubro de venta de alimentos saludables. Dentro de los principales proveedores se destacan los siguientes; Artisana, Nuscobio, Just fruit, Place holder, Vegus, AMA, NITA.



Figura 6-2 Proveedor mayorista de 1up. Fuente: Web de Foodies.



Figura 6-3 Marcas a considerar dentro de la oferta de productos de 1up. Fuente: Elaboración propia.

<sup>43</sup> Fuente: <http://www.paula.cl/gastronomia/tienda-online-los-proveedores-productos-saludables/>



El jefe de administración y finanzas con la aprobación del directorio de 1up, deben garantizar que los proveedores entreguen la mercancía a tiempo mediante la firma de contratos y alianzas estratégicas, a fin de no impactar la marca de 1up en el giro de su negocio, este factor es muy importante ya que sin la involucración y participación activa de los proveedores no se puede lograr un parámetro importante de nuestra estrategia de diferenciación, relacionada a la alta variedad de productos, con la más alta calidad e innovación. Es por lo anterior que los proveedores juegan un rol fundamental para el éxito de 1up.

1up considera además otros proveedores secundarios quienes proveerán, folletos, flyers, y los insumos asociados a publicidad, quienes serán gestionados y coordinados por el publicista.

La gestión de los proveedores juega un rol para lograr el éxito de la propuesta de valor de 1up, por lo tanto, es de suma importancia conocer y avaluar ciertos indicadores que permitan medir el desempeño de los proveedores con 1up, para tal motivo se utilizará la siguiente matriz de evaluación. La escala de evaluación es de 1 a 10 donde 1 es poco conforme y 10 muy disconforme.

**Tabla 6-2** Matriz de evaluación para proveedores de 1up Fuente: Elaboración propia

ATRIBUTO EVALUADO	PUNTAJE OTORGADO	PONDERACIÓN	TOTAL
Experiencia pertinente		5%	
Eficiencia en entrega y respuesta a los problemas		10%	
Respuesta del proveedor a consultas, ofertas, presupuestos		10%	
Capacidad para proporcionar los productos requeridos en las condiciones requeridas		10%	
Cumplimiento de plazos		15%	
Calidad y variedad de productos		15%	
Precios de productos		10%	
Evaluación financiera		10%	
Cumplimiento de leyes y reglamentos.		5%	
Confiabilidad		10%	
TOTAL		100%	

La evaluación anterior será realizada por el directorio (2 socios inversionistas), jefe de administración y ventas y Publicista, se llevará un registro trimestral de estas evaluaciones, a fin incentivar al proveedor a mejorar y están en constante competencia con sus pares.

Una correcta evaluación permitirá a 1up tener beneficios tales como:

- ✓ Reducir costos, mediante disminución o nulo nivel de stocks, desperdicios.

- ✓ Tener una base de dato de proveedores consolidados y calificados.
- ✓ Evitar que proveedores no calificados ingresan a la cadena de 1up.
- ✓ Asegurar que los proveedores cumplen con exigencias financieras y legislativas.
- ✓ Fidelizar al cliente en base a la permanente calidad.
- ✓ Evitar el deterioro de marca por falla de abastecimiento por parte de los proveedores.

#### **6.4 Abastecimiento y distribución**

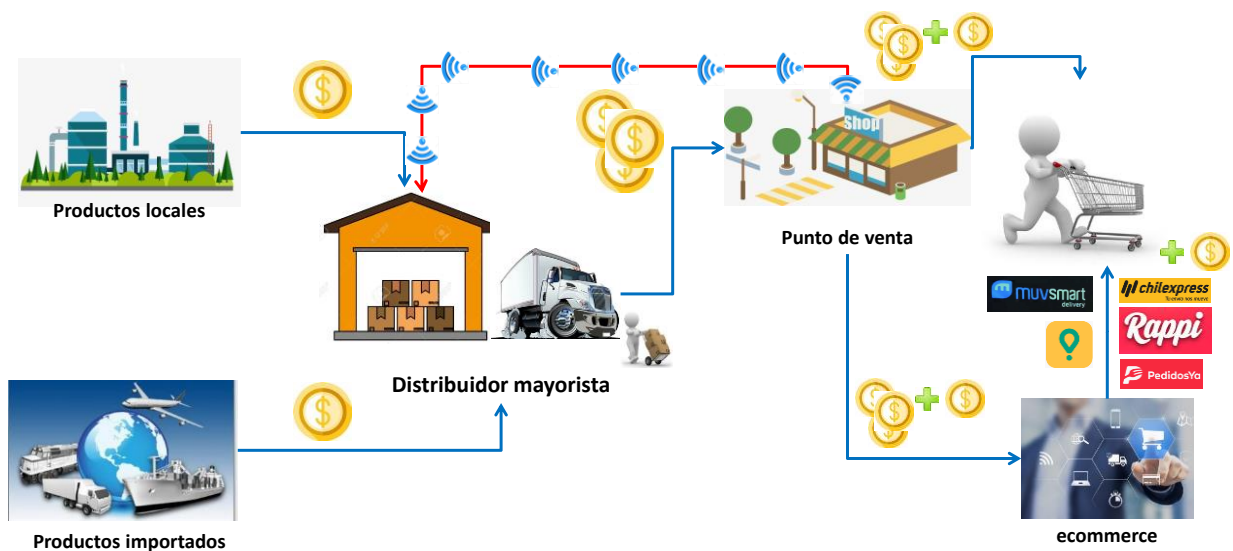
1up manejará en sus tiendas un bajo stocks de productos, sólo almacenará a aquellos que tengan mayor demanda. Por lo cual para desarrollar toda la logística de abastecimiento y distribución de su operación, deberá ser eficiente en su control de inventario y pronóstico de demanda de productos preferidos por los clientes y la variación conductual de estos, a fin de lograr la sincronización perfecta con el proveedor para que abastezca de productos a 1up, permitiendo el correcto funcionamiento del negocio y satisfaciendo de manera eficiente todas las necesidades de nuestros clientes, mitigando el riesgo de quedar sin abastecimiento y distribución que pudiese afectar la imagen de 1up. Este factor es fundamental para el éxito de negocio de 1up, ya que un error en el diseño, plan y layout de la logística de abastecimiento, afectará el giro del negocio impactando tanto a clientes como proveedores, dañando la imagen de marca de 1up.

El control de stocks y necesidades de productos será responsabilidad del jefe de administración y ventas, la proyección de ventas y renovación de catálogo de productos a ofertar será responsabilidad del publicista, por lo tanto, en conjunto deberán decidir la gama y cantidad de productos a solicitar, y una vez aprobado los montos por el directorio, deberán contactarse con el staff de proveedores para gestionar el abastecimiento y distribución.

Con el fin de llevar la trazabilidad de la demanda de productos, se hará uso de un software donde se llevará el registro día a día de los productos vendidos y el nivel de stock en bodega, con esta información y los estudios de mercados desarrollados por el publicista se realizará la estimación de demanda en el corto y mediano plazo, permitiendo anticiparse a la compra de productos con los proveedores.

La coordinación de ventas y solicitud de pedidos por ecommerce, será a través de una plataforma virtual que se encontrará en la página web de 1up, la cual será diseñada y desarrollada por el publicista con apoyo de un profesional informático externo, quien le hará mantenciones y actualizaciones de manera mensual. Tendrá la opción de chat en línea y contacto directo en caso de necesitar un producto urgente en el corto plazo. Los despachos de productos se harán a través de servicios delivery, como Glovo, Rappi, Uber eats, Chile express.

A continuación, se presenta el diagrama o flujograma de los principales procesos involucrados en la operación de 1up.



**Figura 6-4** Diagrama de Operación de 1up. Fuente: Elaboración propia.

## 6.5 Devolución de productos (post venta)

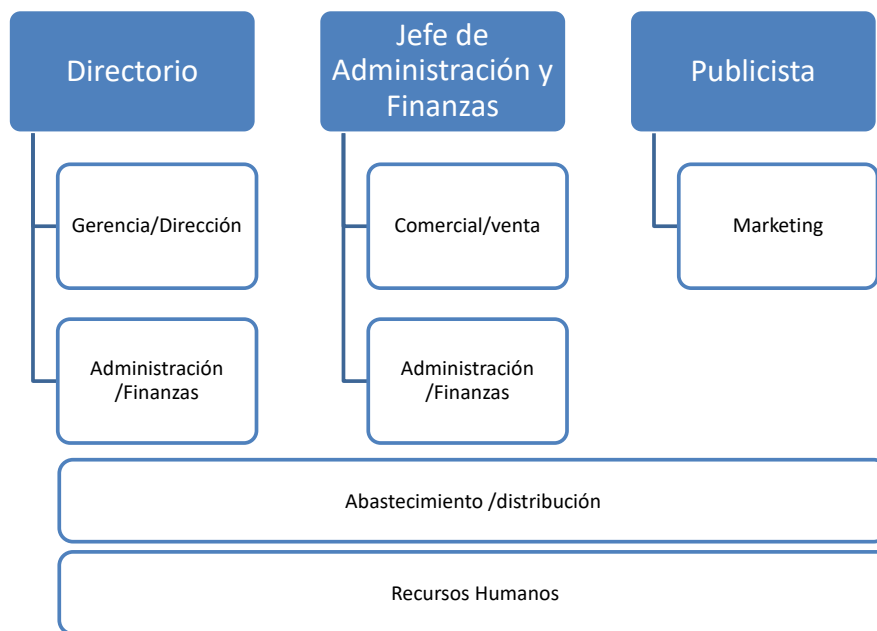
Si el cliente desea realizar la devolución de algún producto adquirido en un punto de venta de 1up, deberá dirigirse al punto de venta con la boleta de compra y realizar la modificación del producto o solicitar la devolución del dinero, ambas opciones siempre y cuando el producto se encuentre sellado y sin daños.

## 7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 7.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de 1up será muy simple, estará conformada por un directorio de 2 inversionistas, bajo ellos un publicista y un jefe de administración y finanzas, quién tendrá a cargo a los vendedores y cajeros (1upers), las líneas de comunicación son rígidamente establecidas, reuniones formales (semanales inicialmente y mensuales en futuro) y cada jefe de área (publicista y jefe de administración y finanzas) tiene la especialización de cada actividad en una función.

El diseño de la organización fue definido considerando cuatro funciones principales por unidad de negocio, tales como gerencia/dirección, administración/finanzas, Comercial/ventas y marketing, y dos funciones transversales a la organización, recursos humanos y abastecimiento/distribución (ver figura 6-1). La estructura organizacional será evolucionada e ira creciendo en la medida que las sucursales aumenten, se considerará la contratación de cargos de soporte que apoyen las ventas como trabajadores part time.



**Figura 7-1** Diagrama de funciones principales por área funcional Fuente: Elaboración propia.

## 7.2 Organigrama de 1up

Los principales roles de la organización son los siguientes:

- **Directorio:** Marca los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa, y funcionales a alcanzar por cada área, supervisa y coordina su cumplimiento, asignando recursos y presupuestos para cada uno. Es quién transmite el objetivo del negocio de 1up; el cliente, y debe velar por el cumplimiento de las estrategias desarrolladas para lograr la diferenciación. Consigue financiación para las necesidades de la empresa (inversiones o circulante), planifica para que ésta siempre tenga dinero para afrontar sus pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial saneada (balance solvente), y controla que la actividad resulte rentable, supervisa y vigila que todos los departamentos (sucursales futuras) cumplan sus objetivos. Gestiona a las personas para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones, remunera a los trabajadores y los mantiene motivados. Es el responsable de llevar a cabo la evaluación de desempeño de todos los trabajadores, debe coordinar constantemente capacitaciones a fin de mejorar el equipo de 1up. Es quien debe seleccionar el personal clave para la operación de 1up.
- **Jefe de administración/finanzas Sucursal:** Contabiliza las facturas emitidas y recibidas, paga a los proveedores y plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes. Es el responsable de llevar todo el detalle contable del giro del negocio de la empresa por cada sucursal, Consigue lograr los objetivos de ventas planteados para que la empresa consiga una rentabilidad, atendiendo y fidelizando a los clientes. Es quien debe transmitir constantemente a los vendedores la estrategia de atención al cliente, es quien debe velar por el cumplimiento de beneficio emocional de experiencia única de venta y lograr el sello diferenciador de 1up en lo que respecta a diseño e imagen de tienda. Tiene

a su cargo a “1upers” “vendedores y cajeros”, por lo que es el responsable directo de que la estrategia de negocio se transmita en la operación de 1up. Debe gestionar a las personas para garantizar el cumplimiento de las distintas funciones en cada jornada y que los puestos estén siempre cubiertos. Además, es responsable por la planificación de todas las operaciones involucradas en la cadena de abastecimiento: compras y preparación de pedidos a proveedores. En la siguiente tabla se detalla la descripción del cargo de administrador y finanzas de la organización de 1up.

**Tabla 7-1** Descripción de cargo para Jefe en Administración y Finanzas 1up Fuente: Elaboración propia.

Cargo	JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario de profesión, ingeniero industrial, Contador auditor, o Técnico en contabilidad general.
	Experiencia Laboral	3-4 años liderando equipos de ventas, o 3-4 años de experiencia en área de administración y finanzas
	Competencias y Habilidades	Líder y Gestor de recursos humanos.
		Alta capacidad de gestión en la administración de equipos.
		Comunicación efectiva.
		Orientado al cliente.
		productivo en el uso de recursos, planificador y control de costo
		Manejo de Software tales como office nivel avanzado
		Conocimiento de estados financieros, sistemas contables
		Habilidades de negociación y toma de decisiones
		Orientado al negocio con espíritu de liderazgo y foco en la mejora continua.
	Remuneraciones	\$1.100.000 al mes
	Modalidad de Contrato	Indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo

- **Marketing:** Su principal función es apoyar la labor de ventas aportando la inteligencia, mediante la comprensión del mercado, descifrando los deseos, expectativas y necesidades del cliente meta (o target). Debe tener en su estrategia la fidelización del cliente, posicionar a 1up como una marca reconocida, desarrollar el plan de promoción viralizado a fin de entrar en la retina de las personas, debe estar constantemente estudiando al cliente y tendencias del mercado respecto a productos y servicios, para redefinir estrategias. Es un profesional clave para lograr el éxito del negocio. Es el responsable de gestionar todo el ecommerce mediante página web, supervisar la mantención y actualización de páginas webs y redes sociales. Es quien debe diseñar todos los logos, flyers, gigantografías, y publicidad de 1up, administrar las imprentas y agencias de publicitarias. En la siguiente tabla se detalla la descripción del cargo de publicista de la organización de 1up.

**Tabla 7-2** Descripción de cargo para Publicista 1up Fuente: Elaboración propia.

Cargo	PUBLICISTA	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario de profesión, Publicista o técnico en diseño gráfico publicitario.
	Experiencia Laboral	3-4 años de experiencia participando en campañas publicitarias o agencias de publicidad, experiencia en diseño y lanzamiento de productos en promoción.
	Competencias y Habilidades	Conocimiento del mercado y análisis de mercados
		Conocimientos de marketing estratégico y marketing mix
		Comunicación efectiva, Habilidades de comunicación
		Orientado al cliente.
		Productivo en el uso de recursos, planificador y control de costo
		Manejo de Software tales como office nivel avanzado
		Diseños de páginas webs y diseños gráficos
		Habilidades de negociación y toma de decisiones
		Amplio conocimiento de los sistemas informáticos, redes y productos de software
		Orientado al negocio con espíritu de liderazgo y foco en la mejora continua.
	Remuneraciones	\$600.000 al mes
	Modalidad de Contrato	Indefinido
	Disponibilidad	Tiempo part time

- **1upers:** Son los vendedores y cajeros de puntos de ventas de 1p, quienes son los responsables de personificar a los “1upers”, un personaje característico de la marca y que entrega el servicio de experiencia de venta única, es el personal clave quien debe incentivar y fidelizar al cliente a consumir en tiendas 1up, por lo que su performance es fundamental para el éxito de 1up. En la siguiente tabla se detalla la descripción de los 1upers, con el cargo de cajero y vendedor de la organización de 1up.

**Tabla 7-3** Descripción de cargo para cajeros 1up Fuente: Elaboración propia.

Cargo	CAJEROS	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Egresado de colegio técnico Contador auditor o financiero.
	Experiencia Laboral	3-4 años trabajando en equipos de ventas, deseable experiencia en área de administración y finanzas.
	Competencias y Habilidades	Orientado al cliente.
		Manejo de Software tales como office nivel básico
		Deseable conocimiento de estados financieros, sistemas contables
		Orientado al negocio con espíritu de liderazgo y foco en la mejora continua.
	Remuneraciones	\$1.100.000 al mes
	Modalidad de Contrato	Indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo

**Tabla 7-4** Descripción de cargo para vendedores 1up Fuente: Elaboración propia.

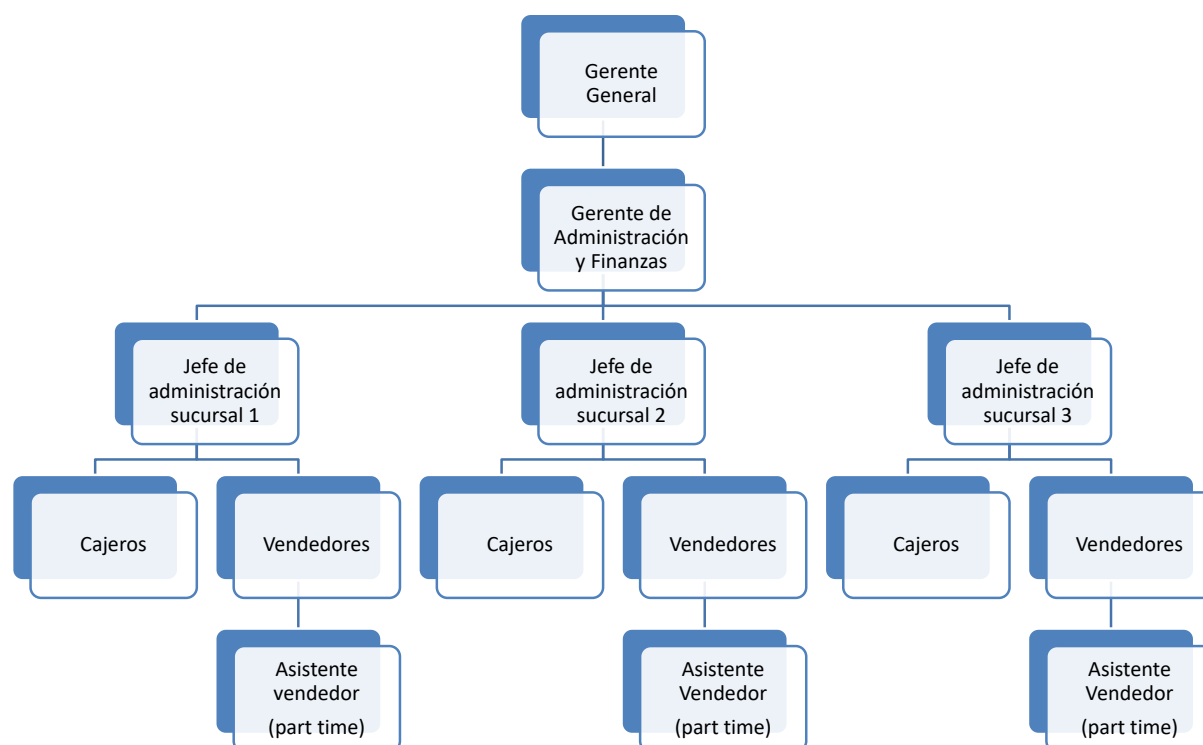
Cargo	VENDEDORES	
Perfil de Cargo	Nivel de Estudios	Egresado de colegio, con participación en talleres de teatro o malabarismo.
	Experiencia Laboral	3-4 años trabajando en equipos de ventas, deseable participación en campañas de promoción como promotor.
	Competencias y Habilidades	Orientado al cliente.
		Comunicación efectiva, Habilidades de comunicación
		Habilidades de negociación
		Orientado al negocio con espíritu de liderazgo y foco en la mejora continua.
	Remuneraciones	\$1.100.000 al mes
	Modalidad de Contrato	Indefinido
	Disponibilidad	Tiempo Completo

El organigrama inicial propuesto es el siguiente, donde el directorio es la autoridad máxima en quién recaerán toda la toma de decisiones para optimizar y maximizar las ganancias del negocio.



**Figura 7-2** Organigrama inicial de 1up para 1 – 3 sucursales. Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, la estructura organizacional de 1up será evolutiva e ira creciendo en la medida que las sucursales aumenten, para tal periodo 1up tendrá el siguiente organigrama.



**Figura 7-3** Organigrama inicial de 1up para más de 3 sucursales. Fuente: Elaboración propia.

### 7.3 Estrategia de reclutamiento y selección

La estrategia de reclutamiento y selección es fundamental para el éxito de 1up, ya que su propuesta de valor esta solventada principalmente por las competencias y capacidades de sus recursos humanos, por ejemplo, el publicista es quién debe lograr posicionar a 1up como marca conocida, los 1upers (vendedores y cajeros) quienes deben transmitir directamente el concepto de venta de 1up al cliente y fidelizarlos, y el líder de administración y finanzas es quien debe gestionar el funcionamiento diario de todo el giro del negocio de 1up, desde el abastecimiento distribución hasta todo el concepto de operación y entrega de productos al cliente. Tres pilares fundamentales para el éxito de 1up, por lo tanto, la estrategia de reclutamiento y selección debe estar orientada a captar los mejores talentos del mercado para cada perfil y rol que se está buscando.

Para la selección de personal se publicarán los concursos y requerimientos de personal, detallando el perfil y atributos del cargo, se solicitarán los curriculum vitae para cada cargo, se revisarán y se seleccionara una terna, para finalizar la etapa con entrevistas personales a cada postulante. La entrevista la realizará uno de los 2 socios, el jefe de administración y ventas, y el publicista, quienes en común acuerdo deberán elegir quien es la persona apropiada para el cargo.

El programa y proceso de reclutamiento de personal será exigente (riguroso en análisis y evaluación de competencias y capacidades), por lo cual el beneficio de trabajar en



1up debe ser bien remunerado y con beneficios para sus trabajadores a fin de mantener en el tiempo el profesional seleccionado, velando por su desarrollo profesional mediante capacitaciones.

### 7.3.1 Capacitaciones

El directorio será el responsable de desarrollar planes anuales de capacitación y programas de talentos, para capacitar al equipo de 1up y brindar la oportunidad de crecimiento profesional a todos nuestros trabajadores.

Es primordial que el directorio mantenga capacitados y entrenados en atención al cliente a todos lo 1upers para desarrollar la experiencia de venta única, junto con mantener a todo el personal motivado y feliz de trabajar en 1up.

Se realizará capacitaciones iniciales para lo 1upers, a fin de enseñar y comunicar su rol y función, deberán realizar un taller de teatro o “histrionismo” desarrollando su talento tanto en atención al cliente como en el conocimiento de variedad de productos, aprendiendo a personificar al personaje “especial” que debe ofrecer los productos de 1up, orientando e incentivando a los clientes a consumir productos saludables. Creando así el modelo de personaje “1upers” como un ser especial con una imagen y actos distintivos que hagan la compra una experiencia única y entretenida.

Para el jefe de administración y finanzas también se realizarán capacitaciones y entrenamientos durante el proceso inicial, orientado a cómo llevar el control de costos e ingresos de la tienda 1up en el día a día y como realizar el control de stocks y solicitud de productos a proveedores.

A continuación, se detalla el presupuesto inicial de 1up para capacitaciones.

**Tabla 7-5** Detalle de presupuesto para capacitaciones iniciales. Fuente: Elaboración propia.

Capacitaciones	Área	Valor
Taller de Teatro (particular)	1 upers	\$ 400.000
Curso de administración y contabilidad (particular)	Jefe de administración y finanzas	\$ 600.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1.000.000</b>

### 7.3.2 Remuneraciones

1up definió el siguiente nivel de remuneraciones para los distintos roles de su organización, estas remuneraciones son valores brutos no contemplan incentivos, beneficios, ni compensaciones.

**Tabla 7-6** Remuneraciones staff 1up. Fuente: Elaboración propia.

STAFF 1up	Remuneración [\$/mes]	Cantidad [un]	Total [\$/mes]
Jefe - Administración y Finanzas	\$ 1,100,000	1	\$ 1,100,000
Publicista- Diseñador Grafico	\$ 600,000	1	\$ 600,000
Vendedores	\$ 500,000	2	\$ 1,000,000
Cajeros	\$ 600,000	1	\$ 600,000
Aseo y Limpieza Santiago	\$ 120,000	1	\$ 120,000
<b>TOTAL</b>	<b>2,920,000</b>	<b>7</b>	<b>\$ 3,420,000</b>
<b>REMUNERACIÓN TOTAL ANUAL [\$]</b>			<b>\$ 41,040,000</b>

## 8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para la evaluación económica del plan de negocios de 1up, se estableció un periodo de 5 años para la primera tienda, y se realizó el ejercicio de una evaluación a 10 años, para un punto de venta y considerando el ingreso de una segunda tienda al sexto año. Para ambas evaluaciones se utilizaron los mismos criterios y supuestos, respaldados en función de la encuesta realizada, análisis benchmarking, cotizaciones, datos de negocios similares e información de estudios similares previos.

En este capítulo se expondrá en detalle la estimación de los principales parámetros que dan soporte al plan de negocios 1up, tales como, montos de inversión, nivel de ingresos y supuestos de proyecciones de ingresos, costos (de venta, fijos) y gastos de administración y venta, junto con un análisis de sensibilidad de las variables claves del negocio que impactan en la rentabilidad del plan (VAR y TIR).

### 8.1 Inversión

La inversión inicial para el plan de negocio de 1up, es de \$41.646.000, agrupada por distintos ítems, donde se observa que los mayores montos están asociados a la habilitación de puntos de ventas, Gestión comercial, y articulo mobiliarios, representando el 84%, 9% y 6% respectivamente de la inversión. A continuación, se presenta el desglose de la inversión.

**Tabla 8-1** Detalle de inversión para la habilitación de punto de venta de 1up. Fuente: Elaboración propia.

PUNTO DE VENTA 1up	Cantidad [u]	Valor [€]	Total [€]
Pago de 3 primeros meses de arriendo	3	\$ 2,500,000	\$ 7,500,000
Pago de permisos, documentos, patente	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Acondicionamiento y diseño local	1	\$ 12,000,000	\$ 12,000,000
Articulos decorativos (Pizarras, canastas antiguas,Balanzas retro etc)	25	\$ 20,000	\$ 500,000
Sistema de Seguridad (4camaras + disco500gb)	1	\$ 390,000	\$ 390,000
Caja registradora	2	\$ 250,000	\$ 500,000
Mercadería por mes	1	\$ 10,000,000	\$ 10,000,000
Bolsas ecologicas para envalaje	5000	\$ 500	\$ 2,500,000
Software	1	\$ 200,000	\$ 200,000
Computador de control	1	\$ 500,000	\$ 500,000
<b>TOTAL PUNTO DE VENTA 1up</b>			<b>\$ 35,090,000</b>

**Tabla 8-2** Detalle de inversión para la gestión comercial de 1up. Fuente: Elaboración propia.

GESTIÓN COMERCIAL 1up	Cantidad [u]	Valor [\$]	Total [\$]
Promociones lanzamientos Productos 1up (3 meses)	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Flayers, gigantografías, folletos	1	\$ 150,000	\$ 150,000
Capacitación	1	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000
Generación de marca, logo, diseño	1	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
<b>TOTAL GESTIÓN COMERCIAL 1up</b>			<b>\$ 3,650,000</b>

**Tabla 8-3** Detalle de inversión para mobiliario de punto de venta de 1up. Fuente: Elaboración propia.

MOVILIARIO PUNTO DE VENTA 1up	Cantidad [u]	Valor [\$]	Total [\$]
Escritorios de oficina	1	\$ 120,000	\$ 120,000
Sillas de escritorio	1	\$ 120,000	\$ 120,000
Sillas de descanso	2	\$ 60,000	\$ 120,000
Muebles para Cajeros	2	\$ 200,000	\$ 400,000
Sillas para Cajeros	2	\$ 100,000	\$ 200,000
Estantes mecanos para bodega	1	\$ 350,000	\$ 350,000
Estantes mecanos para tienda	3	\$ 350,000	\$ 1,050,000
<b>TOTAL MOVILIARIO PUNTO DE VENTA 1up</b>			<b>\$ 2,360,000</b>

**Tabla 8-4** Detalle de inversión para artículos de oficina de punto de venta de 1up. Fuente: Elaboración propia.

ARTICULOS DE OFICINA PUNTO DE VENTA 1up	Cantidad [u]	Valor [\$]	Total [\$]
Impresoras	1	\$ 120,000	\$ 120,000
Telefonos	1	\$ 20,000	\$ 20,000
Artículos de oficina (Lapices, corcheteras, tijeras, etc)	3	\$ 40,000	\$ 120,000
Ropa con logo de tienda trabajadores (Pantalon, polera, gorra)	4	\$ 70,000	\$ 280,000
Redma de hoja Tamaño carta	2	\$ 3,000	\$ 6,000
<b>TOTA LARTICULOS DE OFICINA PUNTO DE VENTA 1up</b>			<b>\$ 546,000</b>

Respecto al capital de trabajo requerido para garantizar la operación sin problemas y cubrir los déficits operacionales se estiman en \$10.260.000 y considera tres meses de remuneraciones, los 3 primeros de arriendo están cubiertos en la habilitación de punto de venta al igual que la mercadería necesaria inicial. El monto total de inversión es de \$51.906.460 y será financiado con capital propio de los 2 socios que conformarán 1up. Al quinto año se realiza la misma inversión para el ingreso a operación de la segunda tienda de 1up en el sexto año.

## 8.2 Estructura de costos

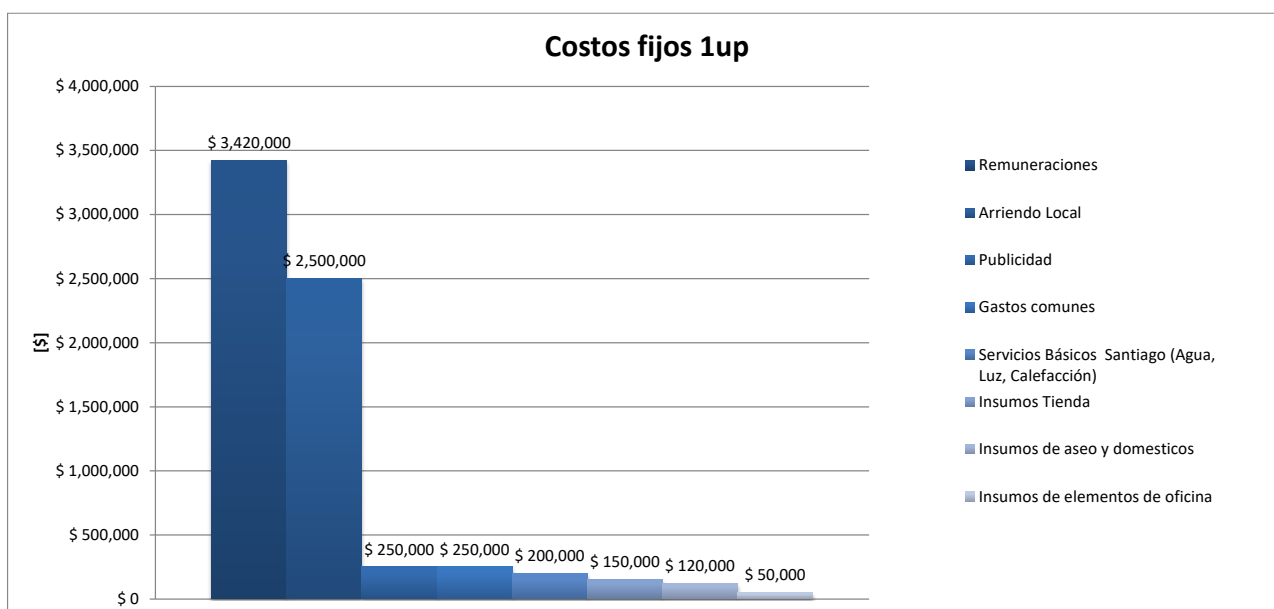
La estructura de costos definida por 1up, esta conceptualizada en dos segmentos costos fijos y costos variables

### 8.2.1 Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no varían por el nivel de ventas alcanzado, sólo se modificarían por la incorporación o eliminación de servicios.

Los costos fijos de 1up consideran: remuneraciones de los trabajadores, arriendo de local, pago de servicios básicos, teléfono e internet, gastos comunes entre otros. Los costos fijos mensuales de 1up desde el año 1 a 5 son de \$7.090.000 de pesos, a partir del año 6 y con la incorporación de la segunda tienda aumentan un 3% anual.

Los costos fijos más importante o de mayor exigencia para 1up, son las remuneraciones y arriendo de local, ambos ítems poseen un 48% y 35% del total de los costos fijos. El detalle y desglose de estos costos fijos se muestran en el siguiente gráfico y tabla.



**Figura 8-1** Detalle de costos fijos desde el año 1 al 5 de 1up. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8-5** Detalle de costos fijos desde el año 1 al 5 de 1up. Fuente: Elaboración propia.

Costos Fijos	Valor mensual [\$]	Valor anual [\$]
Remuneraciones	\$ 3,420,000	\$ 41,040,000
Arriendo Local	\$ 2,500,000	\$ 30,000,000
Servicios Básicos Santiago (Agua, Luz, Calefacción)	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Telefono e internet	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Mantenición y reparaciones varias Local	\$ 50,000	\$ 600,000
Publicidad	\$ 250,000	\$ 3,000,000
Gastos comunes	\$ 250,000	\$ 3,000,000
Insumos de aseo y domesticos (Papel Higienico, Cloro, Café, Servilletas etc)	\$ 120,000	\$ 1,440,000
Insumos de elementos de oficina (Hojas, Lapices, Posit, Agua)	\$ 50,000	\$ 600,000
Insumos Tienda (Bolsas ecologicas para Embalajes, Cintas, Cajas, Envoltorios, etiquetas, Rollos de papel para caja, etc )	\$ 150,000	\$ 1,800,000
<b>Total</b>	<b>\$ 7,090,000</b>	<b>\$ 85,080,000</b>

## Arriendo de local

El costo de arriendo de local fue estimado en función de avisos económicos publicados en la página web, [www.economicos.cl](http://www.economicos.cl)<sup>44</sup>

## Remuneraciones

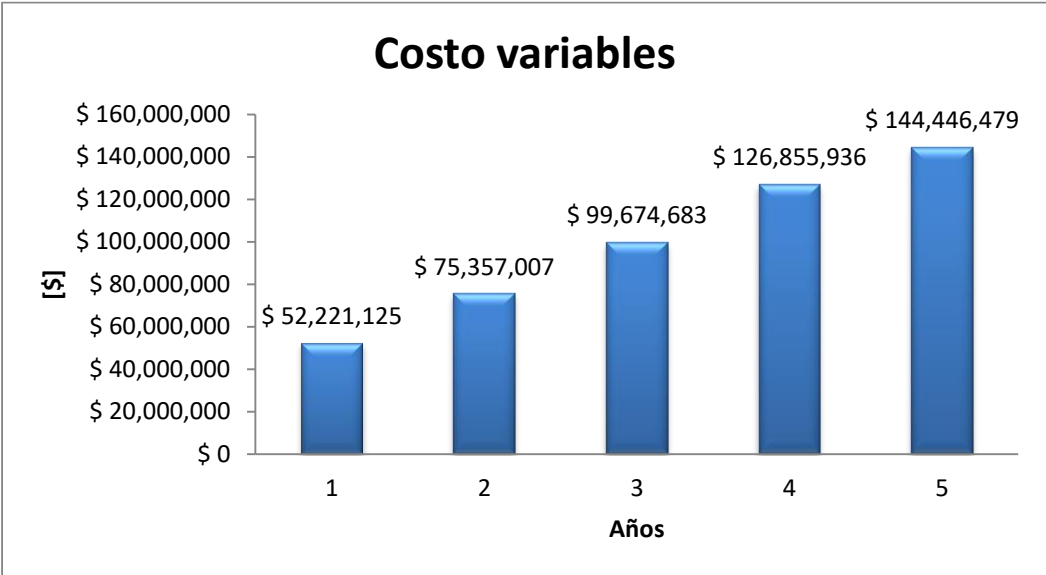
El costo de remuneraciones fue establecido en función de benchmarking y por el sitio web portal mifuturo.cl, el detalle de remuneraciones está desarrollado en el punto **6.3.2**

### 8.2.2 Costos Variables

<sup>44</sup> <https://www.economicos.cl/propiedades/local-o-casa-comercial-en-arriendo-en-providencia-1-bano-codR76063424-7L0-205020487.html>

Los costos variables son aquellos que varían por el nivel de ventas alcanzado, para 1up los costos de variables están asociados al nivel de abastecimiento y distribución que debe solventar mensualmente para lograr los stocks en sus tiendas, este valor fue estimado de manera porcentual respecto al nivel de ingresos mensuales, considerando que un 45% de los ingresos corresponde al costo de materia prima.

El 45% se encuentra detallado en la estructura de costos, desarrollada en la metodología de Canvas (página 64).



**Figura 8-2** Detalle de costos variables desde el año 1 a 5 de 1up. Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8-6** Detalle de costos variables desde el año 1 a 5 de 1up. Fuente: Elaboración propia.

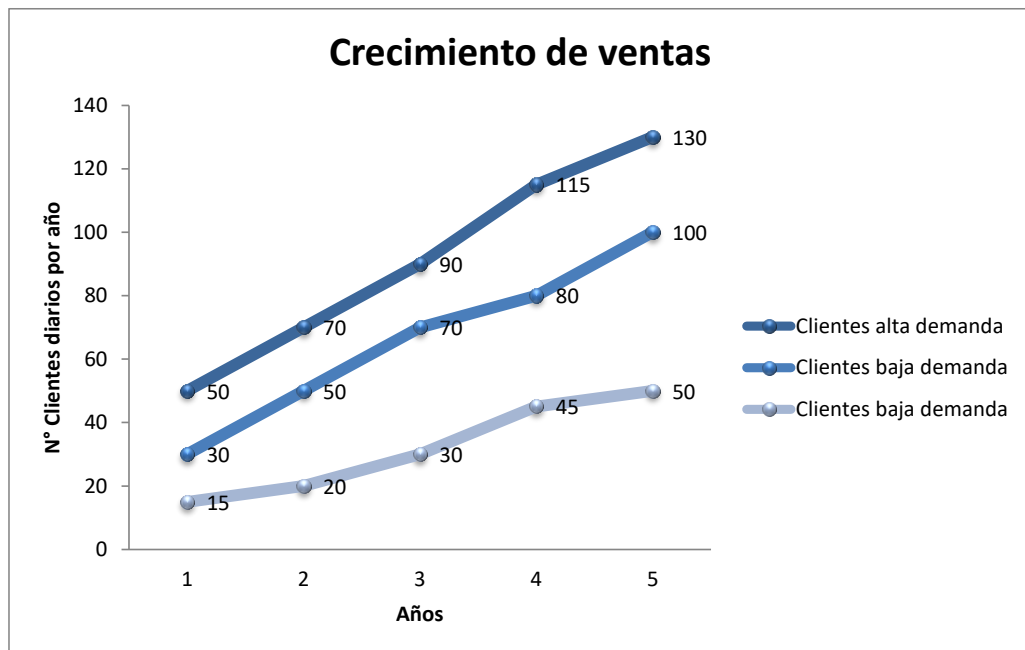
COSTOS VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-\$ 52,221,125	-\$ 75,357,007	-\$ 99,674,683	-\$ 126,855,936	-\$ 144,446,479

### 8.3 Proyección de ventas

La proyección de ventas fue realizada en base a supuestos y criterios, todos validados de acuerdo con benchmarking de mercados minoristas, empresas relacionadas en el rubro e investigación propia. A continuación, se detallan los principales supuestos considerados, bajo los cuales se sustenta la evaluación económica:

- Se definió que la demanda es variable con consumo fluctuante durante un año, para lo cual se consideraron 3 periodos de ventas anuales bien marcadas, con alta demanda, mediana demanda y baja demanda. Para tal motivo se declaró que las personas consumen con mayor frecuencia alimentos saludables entre los meses de Abril y Septiembre (6 meses de alta demanda), luego existe una demanda decreciente en los meses octubre, Noviembre y Diciembre (3 meses de mediana demanda), y finalmente existe una época de baja demanda correspondiente a los meses de Diciembre, Enero, Febrero (3 meses de baja demanda), debido la época estival es la preferida para tomar vacaciones.

- Se consideró un factor de crecimiento del 25% por clientes respecto al año anterior, desde el primer año hasta el tercer año de operación, para el cuarto y quinto año se consideró un crecimiento del 20% y 15% respectivamente. En el siguiente gráfico 7-3, se muestra el número ventas promedio estimadas por día de acuerdo con el flujo de demanda esperado (alto, medio o bajo).

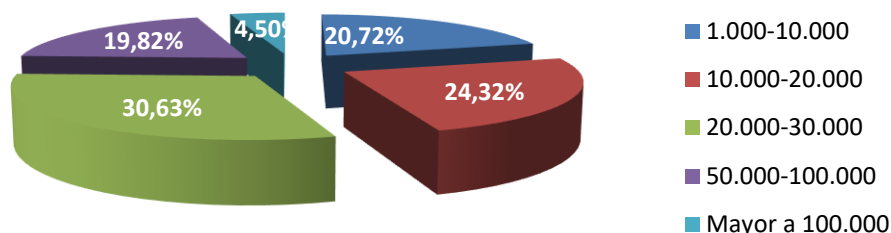


**Figura 8-3** Proyección de clientes para los primeros 5 años de operación de 1up. Fuente: Elaboración propia.

Para la estimación y proyección de ventas se consideraron los siguientes factores de conversión para cada periodo de demanda: Alta demanda y mediana demanda factor de conversión de un 70-77%, y para el periodo de baja demanda un factor de conversión del 50% los primeros tres años, y para el cuarto y quinto año un factor de conversión del 70%.

- Para determinar cuál es el monto de la compra que realiza cada cliente, se utilizó la información analizada en el capítulo de precio (punto 4.6.2.2) del presente informe, definiendo valores de mix de productos consistentes con el precio de la competencia y el mercado actual, y para determinar cuál es la distribución del monto de la compra seleccionada por cada cliente, se utilizó la encuesta realizada, específicamente la información de disposición a pagar. Considerando ambos conceptos se definió el nivel de ventas alcanzados en un periodo.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar o cuánto gasta mensualmente por un mix de productos de alimentación saludable?



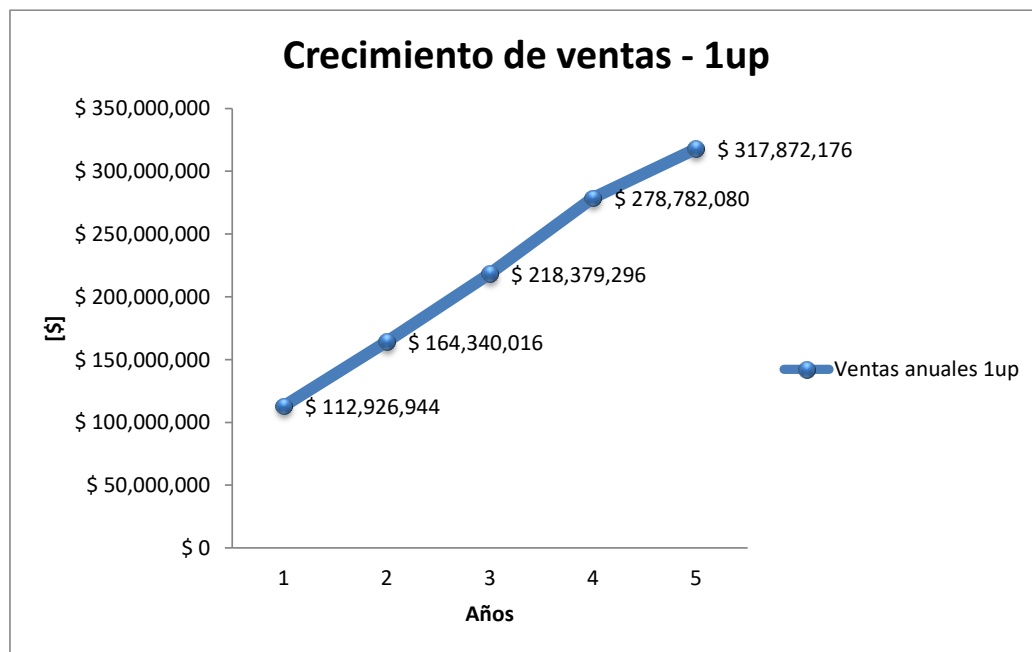
**Figura 8-4** Disposición a pagar clientes de alimentos saludables Fuente: Encuesta desarrollada para 1up (survey monkey)

En función de lo anterior, se estableció que los clientes (personas naturales) harán compras de mix de productos con distintos valores promedios y distribución dependiendo de la época del año. Por ejemplo, para los clientes del periodo de alta demanda en el quinto año de 1up (130 clientes), la distribución de comprar y precio a pagar por cada cliente sería el detallado en la siguiente tabla.

**Tabla 8-7** Precio y distribución de compra por cada cliente para el periodo de alta demanda en el quinto año de 1up Fuente: Elaboración propia.

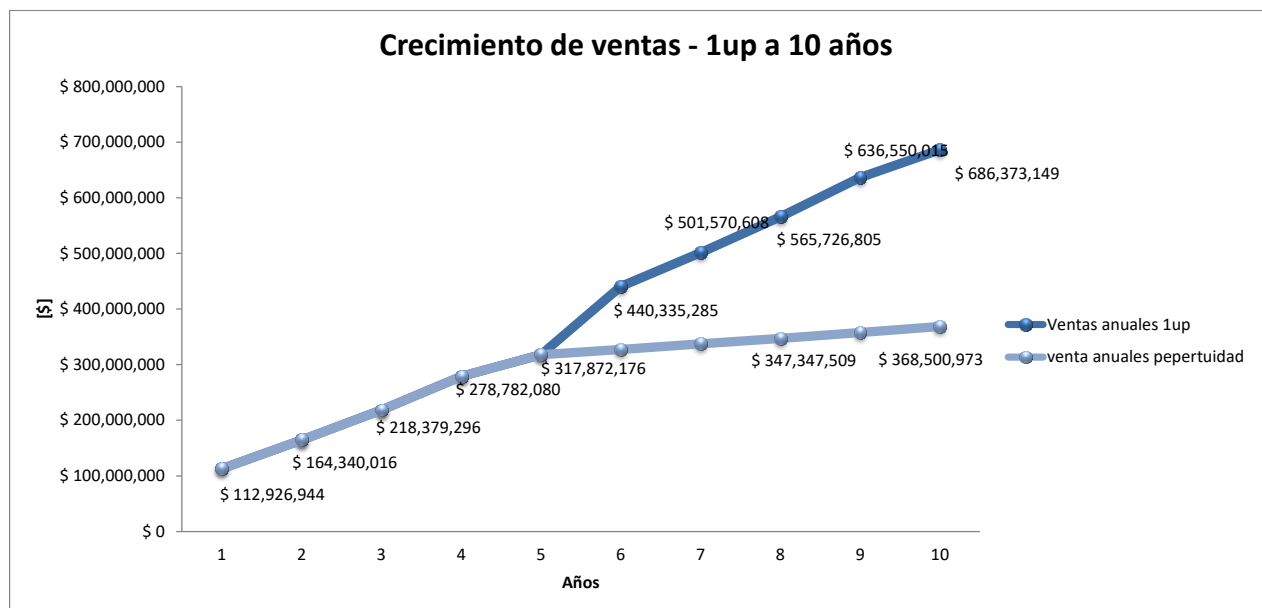
Mix 1up	Precio Producto	Distribución de ventas	Compra clientes
Mix de 1 producto	\$ 1,500	8.72%	11
Mix de 2 productos	\$ 5,000	12.00%	16
Mix de 3 productos	\$ 10,000	54.95%	71
Mix de 4 productos	\$ 15,000	19.82%	26
Mix de 5 productos	\$ 20,000	4.51%	6
			130

Finalmente, en base a los supuestos antes descritos, se determinó la proyección y crecimiento de ventas para los primeros 5 años de funcionamiento de 1up, en el siguiente gráfico se detalla el nivel de ingresos por año de 1up.



**Figura 8-5** Nivel de ingresos para los 5 primeros años de 1up. Fuente: Elaboración propia.

Para la evaluación económica del ingreso de la segunda tienda al 6to año de operación de 1up, se consideró para la segunda tienda el mismo nivel de ventas definido para el primer punto de venta de 1up, y para la primera tienda se consideró un aumento de 3% de ingresos desde el año 6 hasta el año 10.



**Figura 8-6** Nivel de ingresos para 10 primeros años de 1up. Fuente: Elaboración propia.

## 8.4 Evaluación económica

### 8.4.1 Estado de Resultados

Definidos el nivel de costos y la proyección de ingresos esperados por 1up, y considerando el impuesto a la renta de un 27% de acuerdo con el cambio de tasas



impuesto de primera categoría declarado en la página web de servicio de impuestos internos<sup>45</sup>, se realiza el estado resultado de 1up para los primeros 5 años.

**Tabla 8-8** Estado resultado de 1up para los 5 primeros años. Fuente: Elaboración propia.

ESTADO DE RESULTADO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Ventas	\$ 112,926,944	\$ 164,340,016	\$ 218,379,296	\$ 278,782,080	\$ 317,872,176
Costo Ventas	-\$ 52,221,125	-\$ 75,357,007	-\$ 99,674,683	-\$ 126,855,936	-\$ 144,446,479
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 60,705,819</b>	<b>\$ 88,983,009</b>	<b>\$ 118,704,613</b>	<b>\$ 151,926,144</b>	<b>\$ 173,425,697</b>
Gastos de Administración y Ventas	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000
<b>EBITDA (Utilidad Operacional)</b>	<b>-\$ 24,374,181</b>	<b>\$ 3,903,009</b>	<b>\$ 33,624,613</b>	<b>\$ 66,846,144</b>	<b>\$ 88,345,697</b>
<b>Margen Operacional</b>	<b>-22%</b>	<b>2%</b>	<b>15%</b>	<b>24%</b>	<b>28%</b>
Depreciación	-\$ 14,974,667	-\$ 14,974,667	-\$ 11,696,667		
Gastos Financieros					
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>-\$ 39,348,847</b>	<b>-\$ 11,071,658</b>	<b>\$ 21,927,946</b>	<b>\$ 66,846,144</b>	<b>\$ 88,345,697</b>
Impuesto (27%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 10,355,468	-\$ 23,853,338
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>-\$ 39,348,847</b>	<b>-\$ 11,071,658</b>	<b>\$ 21,927,946</b>	<b>\$ 56,490,676</b>	<b>\$ 64,492,359</b>
Depreciación	\$ 14,974,667	\$ 14,974,667	\$ 11,696,667		
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 24,374,181</b>	<b>\$ 3,903,009</b>	<b>\$ 33,624,613</b>	<b>\$ 56,490,676</b>	<b>\$ 64,492,359</b>

Del estado resultado se muestra que el primer año la empresa tendrá pérdidas, pero que a partir del segundo año comienza a lograr flujo operacional y tener saldos positivos, logrando ganancias 3 Millones de pesos hasta 64 millones el quinto año. Las pérdidas del primer año se deben a que 1up está en posicionamiento, insertándose en el mercado de alimentos saludables es nueva en el giro, aun no es conocida por sus clientes y recién se está formando como marca, pero los siguientes años debido a la propuesta de valor de 1up y al plan de marketing considerado, se logrará lograr el nivel de ventas necesarios para tener flujo operacional positivo y comenzar a ser una empresa exitosa.

## 8.4.2 Flujo de caja

Para analizar la viabilidad económica de 1up, se construye el flujo de caja para un horizonte de 5 años con el fin de evaluar el inicio de 1up con su primera tienda, posterior a este periodo se hará el ejercicio para decidir si continuar con 1up con una tienda a perpetuidad, ampliar la cadena a más tienda o vender la tienda a su valor terminal.

La evaluación económica se hizo bajo los siguientes criterios:

- ✓ Se consideró un impuesto del 27% de las utilidades
- ✓ Se consideró el valor residual de la empresa en el último año de evaluación. El cual se estimará a partir de flujos futuros, haciendo el ejercicio como si se liquidará la empresa en ese momento y ese sería el valor residual.
- ✓ No se considera el IVA.
- ✓ Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el método de WACC (Weighted Average Cost of capital), el cual se basa en la aplicación de las siguientes fórmulas para determinar la tasa de descuento en base a cuál evaluar un proyecto específico.

$$r_e = R_F + B_j (R_M - R_F)$$

<sup>45</sup> [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

Dónde:

re= Costo del capital accionario

R<sub>F</sub>= Tasa libre de riesgo

R<sub>M</sub>= Rendimiento portafolio de mercado

B<sub>j</sub>= Índice relativo de riesgo (Beta)

$$\beta = \beta_{\mu} \left[ 1 + (1 - T) \left( \frac{D}{E} \right) \right]$$

Dónde:

β= Beta apalancada

β<sub>μ</sub>= Beta no apalancada

D= Deuda

E= Capital

Para ello se definen las siguientes variables, obteniendo un WACC de 7,25%.

**Tabla 8-9** Variables Cálculo Tasa Descuento. Fuente: Elaboración Propia

Parámetro/ Variable	Valor	Referencia o comentario
E	50	M\$
D	0	M\$
D + E	50	M\$
D/E	0.00	
R <sub>f</sub>	3.75%	22/03/2019, ABIF <a href="http://larraivial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile">http://larraivial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile</a>
R <sub>m</sub>	10.69%	
Premio por riesgo	6.94%	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
β <sub>U</sub>	0.51	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
β <sub>L</sub>	0.51	
<b>Re</b>	<b>7.25%</b>	
R <sub>d</sub>		
Impuesto	27%	
<b>WACC</b>	<b>7.25%</b>	

Para calcular el riesgo sistemático β<sub>μ</sub> (Beta) asociado al negocio, se consideran los betas promedios de las industrias de retail de comestibles y bebidas y retail general extraído del informe de Damodaran. Se utilizó una ponderación de un 50% para cada industria.

**Tabla 8-10** Betas o índice de riesgo tomados como referencia para 1up Fuente: Elaboración propia.

<b>Retail (Grocery and Food)</b>	<b>0.28</b>
<b>Retail (General)</b>	<b>0.73</b>

A continuación, se presenta los flujos de caja de 1up para los distintos casos analizados

**Tabla 8-11** Flujo de caja de 1up 1 tienda a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos		\$ 112,926,944	\$ 164,340,016	\$ 218,379,296	\$ 278,782,080	\$ 317,872,176
Costo Venta		-\$ 52,221,125	-\$ 75,357,007	-\$ 99,674,683	-\$ 126,855,936	-\$ 144,446,479
Gasto de Administración y Ventas		-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000
Depreciación Legal		-\$ 14,974,667	-\$ 14,974,667	-\$ 11,696,667	-	-
Pago de Intereses		-	-	-	-	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		-\$ 39,348,847	-\$ 11,071,658	\$ 21,927,946	\$ 66,846,144	\$ 88,345,697
Impuesto a la Renta		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 10,355,468	-\$ 23,853,338
<b>Utilidad Despues de Impuesto</b>		-\$ 39,348,847	-\$ 11,071,658	\$ 21,927,946	\$ 56,490,676	\$ 64,492,359
Depreciación Legal		\$ 14,974,667	\$ 14,974,667	\$ 11,696,667	-	-
Inversión	-\$ 41,646,000					
Capital de Trabajo	-\$ 10,260,000					
Prestamo						
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 51,906,000</b>	<b>-\$ 24,374,181</b>	<b>\$ 3,903,009</b>	<b>\$ 33,624,613</b>	<b>\$ 56,490,676</b>	<b>\$ 64,492,359</b>

**Tabla 8-12** Índices económicos evaluación económico 1up. Caso: 1 punto de venta. (5 años) Fuente: Elaboración propia.

<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>7.25%</b>
<b>VAN 5 años</b>	<b>44,141,304</b>
<b>TIR</b>	<b>21%</b>
<b>VALOR TERMINAL (años 6 al 10)</b>	<b>\$ 204,747,295</b>

El VAN para un periodo de 5 años para la instalación del primer punto de venta de 1up es de 44 millones de pesos, es mayor a cero por lo que es conveniente invertir en 1up, ya que generará beneficios económicos para los inversionistas, la TIR es de un 21%, mayor a la tasa de descuento por lo que el proyecto se acepta.

El valor terminal fue calculado para el año 10, considerando los flujos de cajas del periodo 6 al 10, de acuerdo con la siguiente formula:

$$\text{Valor termina} = \text{Flujo año 10} / (1 + \text{WACC}) ^{10}$$

Con esto se obtiene un valor terminal de 204 millones, por lo que si se considera liquidar 1up al año 5 se podría obtener un VAN de 248 millones, correspondiente al VAN del año 10.

**Tabla 8-13** Flujo de caja de 1up 1 tienda a 10 años. Fuente: Elaboración propia.

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos		\$ 112,926,944	\$ 164,340,016	\$ 218,379,296	\$ 278,782,080	\$ 317,872,176	\$ 327,408,341	\$ 337,230,592	\$ 347,347,509	\$ 357,767,935	\$ 368,500,973
Costo Venta		-\$ 52,221,125	-\$ 75,357,007	-\$ 99,674,683	-\$ 126,855,936	-\$ 144,446,479	-\$ 147,333,754	-\$ 151,753,766	-\$ 156,306,379	-\$ 160,995,571	-\$ 165,825,438
Gasto de Administración y Ventas		-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 87,632,400	-\$ 90,261,372	-\$ 92,969,213	-\$ 95,758,290	-\$ 98,631,038
Depreciación Legal		-\$ 14,974,667	-\$ 14,974,667	-\$ 11,696,667	-	-	-	-	-	-	-
Pago de Intereses		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		-\$ 39,348,847	-\$ 11,071,658	\$ 21,927,946	\$ 66,846,144	\$ 88,345,697	\$ 92,442,188	\$ 95,215,453	\$ 98,071,917	\$ 101,014,074	\$ 104,044,497
Impuesto a la Renta		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 10,355,468	-\$ 23,853,338	-\$ 24,959,391	-\$ 25,708,172	-\$ 26,479,418	-\$ 27,273,800	-\$ 28,092,014
<b>Utilidad Despues de Impuesto</b>		-\$ 39,348,847	-\$ 11,071,658	\$ 21,927,946	\$ 56,490,676	\$ 64,492,359	\$ 67,482,797	\$ 69,507,281	\$ 71,592,499	\$ 73,740,274	\$ 75,952,483
Depreciación Legal		\$ 14,974,667	\$ 14,974,667	\$ 11,696,667	-	-	-	-	-	-	-
Inversión	-\$ 41,646,000										
Capital de Trabajo	-\$ 10,260,000										
Prestamo											
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 51,906,000</b>	<b>-\$ 24,374,181</b>	<b>\$ 3,903,009</b>	<b>\$ 33,624,613</b>	<b>\$ 56,490,676</b>	<b>\$ 64,492,359</b>	<b>\$ 67,482,797</b>	<b>\$ 69,507,281</b>	<b>\$ 71,592,499</b>	<b>\$ 73,740,274</b>	<b>\$ 75,952,483</b>

**Tabla 8-14** Índices económicos evaluación económico 1up. Caso: 1 punto de venta. (10 años) Fuente: Elaboración propia.

<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>7.25%</b>
<b>VAN 10 años</b>	<b>248,888,599</b>
<b>TIR</b>	<b>39%</b>
<b>VALOR TERMINAL (años 11 al 15)</b>	<b>\$ 262,449,585</b>

El valor terminal al año 10 considerando una tienda de 1up es de 262 millones, por lo que si se considera liquidar 1up al año 10 se podría obtener un VAN de 511 millones, correspondiente al VAN del año 15.

**Tabla 8-15** Flujo de caja de 1up a 10 años, considerando 2 tiendas. Fuente: Elaboración propia.

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos		\$ 112,926,944	\$ 164,340,016	\$ 218,379,296	\$ 278,782,080	\$ 317,872,176	\$ 440,335,285	\$ 501,570,608	\$ 565,726,805	\$ 636,550,015	\$ 686,373,149
Costo Venta		-\$ 52,221,125	-\$ 75,357,007	-\$ 99,674,683	-\$ 126,855,936	-\$ 144,446,479	-\$ 198,150,878	-\$ 225,706,773	-\$ 254,577,062	-\$ 286,447,507	-\$ 308,867,917
Gasto de Administración y Ventas		-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 85,080,000	-\$ 170,160,000	-\$ 175,264,800	-\$ 180,522,744	-\$ 185,938,426	-\$ 191,516,579
Depreciación Legal		-\$ 14,974,667	-\$ 14,974,667	-\$ 11,696,667	-	-	-\$ 14,974,667	-\$ 14,974,667	-\$ 11,696,667	-	-
Pago de Intereses		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		-\$ 39,348,847	-\$ 11,071,658	\$ 21,927,946	\$ 66,846,144	\$ 88,345,697	\$ 57,049,740	\$ 85,624,367	\$ 118,930,332	\$ 164,164,082	\$ 185,988,653
Impuesto a la Renta		\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 10,355,468	-\$ 23,853,338	-\$ 15,403,430	-\$ 23,118,579	-\$ 32,111,190	-\$ 44,324,302	-\$ 50,216,936
<b>Utilidad Despues de Impuesto</b>		-\$ 39,348,847	-\$ 11,071,658	\$ 21,927,946	\$ 56,490,676	\$ 64,492,359	\$ 41,646,310	\$ 62,505,788	\$ 86,819,143	\$ 119,839,780	\$ 135,771,716
Depreciación Legal		\$ 14,974,667	\$ 14,974,667	\$ 11,696,667	-	-	-	-	-	-	-
Inversión	-\$ 41,646,000					-\$ 41,646,000					
Capital de Trabajo	-\$ 10,260,000					-\$ 10,260,000					
Prestamo											
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 51,906,000</b>	<b>-\$ 24,374,181</b>	<b>\$ 3,903,009</b>	<b>\$ 33,624,613</b>	<b>\$ 56,490,676</b>	<b>\$ 12,586,359</b>	<b>\$ 41,646,310</b>	<b>\$ 62,505,788</b>	<b>\$ 86,819,143</b>	<b>\$ 119,839,780</b>	<b>\$ 135,771,716</b>

**Tabla 8-16** Índices económicos evaluación económico 1up. Caso: 2 punto de venta. (10 años) Fuente: Elaboración propia.

<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>7.25%</b>
<b>VAN 10 años</b>	<b>253,991,273</b>
<b>TIR</b>	<b>36%</b>
<b>VALOR TERMINAL (años 11 al 15)</b>	<b>\$ 473,019,708</b>

El VAN resultante para la evaluación económica desarrollada en un periodo de 10 años, considerando el ingreso de un segundo punto de venta de 1up al sexto año, es de 253 millones de pesos, es mayor a cero por lo que es conveniente invertir en 1up, ya que generará beneficios económicos para los inversionistas, la TIR es de un 36%, mayor a la tasa de descuento por lo que el proyecto se acepta.

El valor terminal fue calculado para el año 15, considerando los flujos de cajas del periodo 11 al 15, de acuerdo con la siguiente formula:

$$\text{Valor termina} = \text{Flujo año 10} / (1 + \text{WACC})^{10}$$

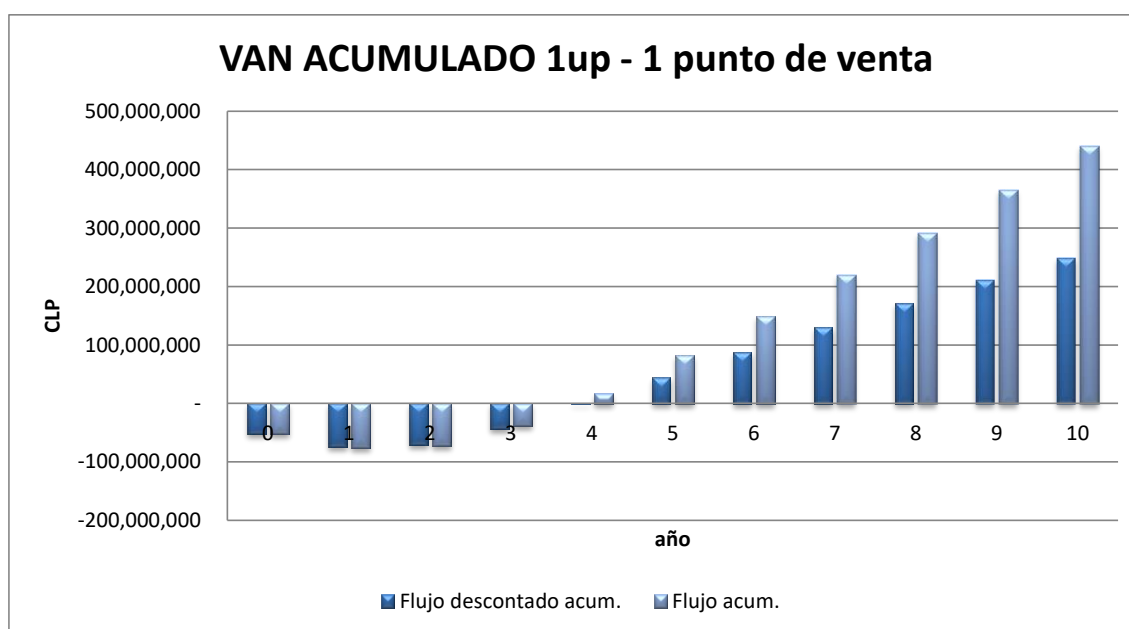
Con esto se obtiene un valor terminal de 473 millones, por lo que si se considera liquidar 1up al año 10 se podría obtener un VAN de 727 millones, correspondiente al VAN del año 15.

Al analizar los resultados económicos obtenidos, se concluye que el caso de hacer un punto de venta de 1up por 5 años no es negocio, la evaluación económica es atractiva hasta el año 10, debido a que los primeros años 1up recién se está posicionando y fidelizando clientes.

Al comparar los VAN de ambos casos para el año 10, VAN 248 millones VAN 253 Millones para una y dos tiendas respectivamente, se aprecia que la diferencia no es mayor, pero el valor terminal de la empresa aumenta casi el doble, por lo que es conveniente realizar el proyecto a 10 años de dos tiendas y vender, o realizar una cadena de tiendas de 1up creciente en el tiempo, ya que la diferencia de VAN al periodo 15 para ambos casos es de 216 Millones, por lo tanto es conveniente la diversificación de 1up.

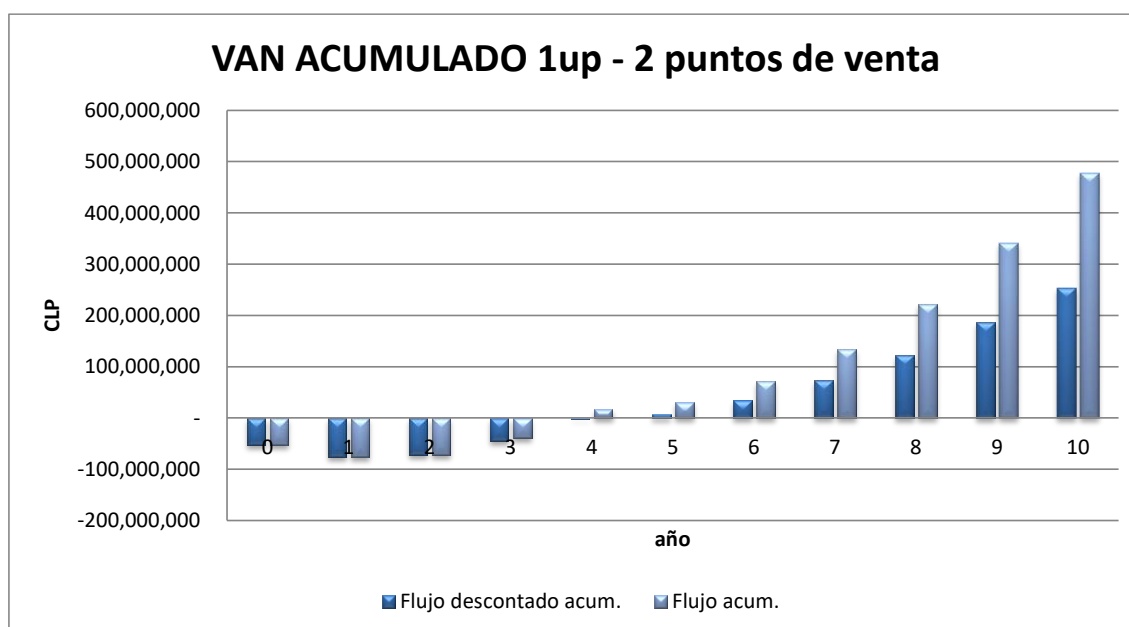
### 8.4.3 Payback

La recuperación de capital de inversión para 1 punto de venta de 1up se obtiene en el cuarto año de operación de 1up.



**Figura 8-7** Flujo de Capitales Acumulado. Fuente: Elaboración Propia.

La recuperación de capital de inversión para 2 puntos de venta de 1up se obtiene en el cuarto año de operación de 1up, la diferencia está en que los flujos de VAN acumulados son menores hasta el noveno año, a partir del año 10 los flujos de VAN son mayores para el caso de dos puntos de venta de 1up.



**Figura 8-8** Flujo de Capitales Acumulado. Fuente: Elaboración Propia.

## 8.5 Análisis de sensibilidad

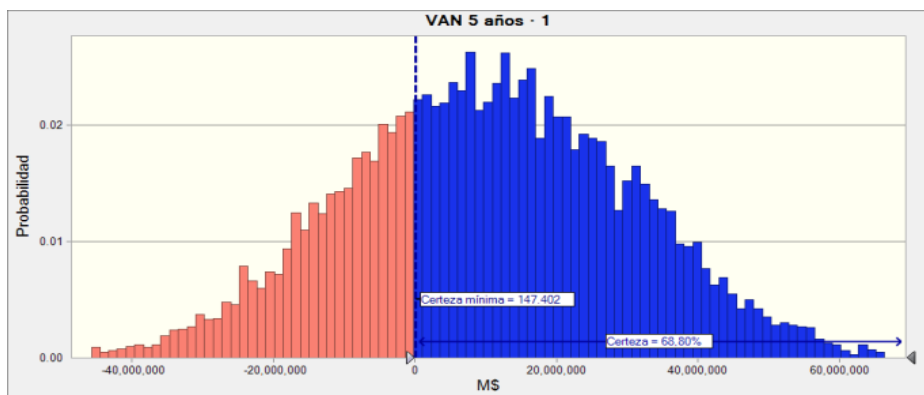
A fin de estimar el nivel de variabilidad o incerteza que pudiera existir en la estimación de los índices financieros como VAN y TIR obtenidos de la evaluación económica de 1up, es que se realizó una sensibilización de los principales parámetros que pueden afectar la rentabilidad y éxito del negocio.

Para desarrollar lo anterior se utilizó el software Crystall Ball de Oracle, en el cual se definieron las principales variables que afectan la evaluación económica del negocio, tales como, nivel de ingresos nivel de inversión, costos variables, costos fijos (remuneraciones y arriendo local) y tasa de descuento. El objetivo principal es determinar que variable es la que más influye en el éxito del negocio y en que rangos limites puede variar para mantener un VAN positivo. En la tabla de continuación se muestra el nivel de variaciones considerado para cada variable.

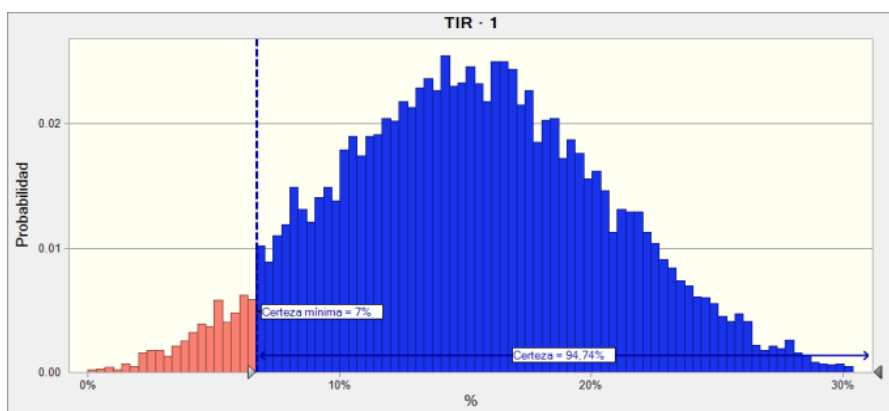
**Tabla 8-17** Variables consideradas en el análisis de sensibilidad. Fuente: Elaboración Propia

Variable	Mínimo	Más probable	Máximo
Ingreso año 1	101.634.250	112.926.944	124.219.638
Ingreso año 2	147.906.014	164.340.016	180.774.017
Ingreso año 3	196.541.366	218.379.296	240.217.225
Ingreso año 4	250.903.872	278.782.080	306.660.288
Ingreso año 5	286.084.958	317.872.176	349.659.393
Inversión	37.481.400	41.646.000	80.000.000
Costo Variable	41%	45%	51%
Remuneraciones	3.078.000	3.420.000	4.000.000
Arriendo Local	2.250.000	2.500.000	3.000.000
Tasa de descuento	6.53%	7.25%	22%

Del análisis de sensibilidad se determina que la probabilidad de que el VAN sea positivo es de un 68% aproximadamente, lo cual muestra que el negocio tiene un nivel de confianza moderado y la certeza de que la TIR sea mayor a la tasa de descuento tiene un nivel de certeza del 95%, probabilidades que son esperada debido al grado de riesgo que existe por ser una empresa nueva en la industria, en un mercado emergente y con una propuesta innovadora, pero que en caso de ser exitosa dejara rentabilidades muy atractivas.



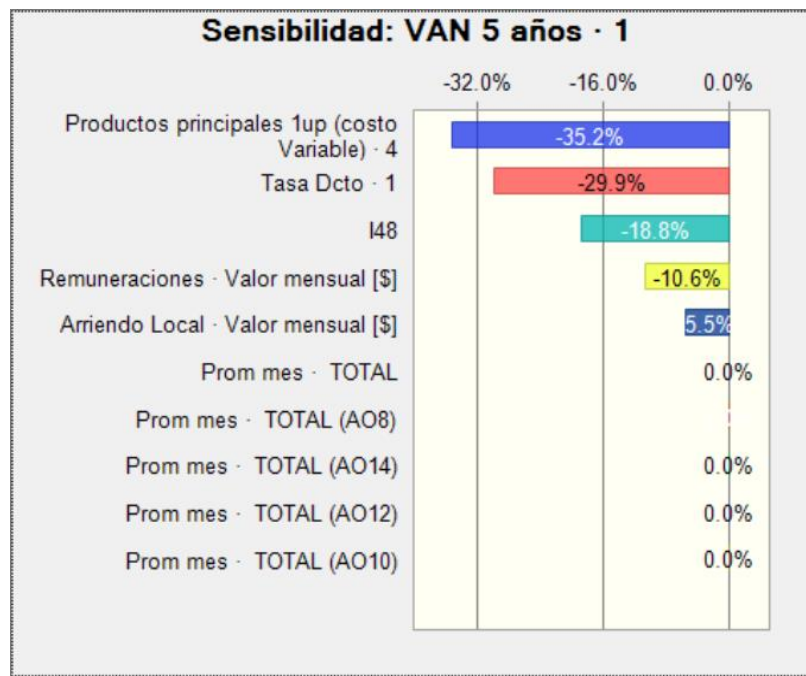
**Figura 8-9** Resultado del análisis probabilístico del VAN. Fuente: Crystall Ball



**Figura 8-10** Resultado del análisis probabilístico del TIR. Fuente: Crystall Ball

Además, se determinó cual es el factor o variable considerado en la evaluación económica que incide con mayor nivel en el éxito y rentabilidad de 1up, dando como resultado que el parámetro de costos variables es el que afecta considerablemente el modelo de negocio de 1up, seguido por la tasa de descuento, inversión y en menor medida remuneraciones y arriendo de local.





**Figura 8-11** Sensibilidad del VAN a las variables analizadas. Fuente: Crystal Ball.

## 9. CONCLUSIÓN

- La empresa 1up es viable estratégica, técnica y económicamente a 10 años de evaluación, y es atractivo generar una cadena de puntos de ventas en distintos centros de la región metropolitana, generando una diversificación de 1up a razón de una tienda cada 5 años.
- La inversión inicial para la habilitación de un punto de venta es de \$ 41.646.000 millones de pesos, considerando un capital de trabajo de \$10.260.000. El monto total de inversión es de \$51.906.460 y será financiado con capital propio de los 2 socios que conformarán 1up. Al quinto año se realiza la misma inversión para el ingreso a operación de la segunda tienda de 1up en el sexto año.
- Los resultados de evaluación económica para el caso de dos puntos de ventas, con dos inversiones de 51 millones en los años 0 y 6, para un periodo de evaluación de 10 años, con una tasa del 7,25%. otorgan un VAN de 253 millones de pesos, con una TIR de 36% y un payback de 4 años, resultados que indican que la empresa es viable económicamente y por lo tanto generaría riqueza para los inversionistas. El análisis de sensibilidad probabilístico muestra que existe una probabilidad de un 68% de que el VAN sea positivo y de un 95% que la TIR sea mayor a la tasa de descuento, lo cual refuerza aún más la certeza de un buen negocio.
- Al analizar los resultados económicos obtenidos, se concluye que el caso de hacer un punto de venta de 1up por 5 años no es negocio, la evaluación económica es atractiva considerando la operación de 1up al menos por 10 años, debido a que los primeros años 1up recién se está posicionando y fidelizando clientes.

VAN a 5 años un punto de venta = 44 Millones

VAN a 10 años un punto de venta = 248 Millones

VAN a 10 años dos puntos de venta = 253 Millones

- Al comparar los VAN de ambos casos para el año 10, VAN 248 millones VAN 253 Millones para una y dos tiendas respectivamente, se aprecia que la diferencia no es mayor, pero el valor terminal de la empresa aumenta casi el doble, por lo que es conveniente realizar el proyecto a 10 años de dos tiendas y vender, o realizar una cadena de tiendas de 1up creciente en el tiempo, ya que la diferencia de VAN al periodo 15 para ambos casos es de 216 Millones, por lo tanto es conveniente la diversificación de 1up.
- Del análisis de sensibilidad de la evaluación económica, se determina que la variable que incide con mayor nivel en el éxito y rentabilidad de 1up, es el parámetro de costos variables, seguido por la tasa de descuento, inversión y en menor medida remuneraciones y arriendo de local, todas estas variables deben ser monitoreadas permanente durante la implementación.

- Hoy en día existe foco de negocio atractivo orientado a la industria de alimentación saludable, sustentada por el incremento de demanda futura (auge de tendencia), crecimiento de mercado de productos saludables, promulgación de políticas gubernamentales que se dirigen a la incentivación de alimentación saludable. Este escenario de políticas públicas es positivo para las iniciativas de negocios orientados a la alimentación saludable, debido a que existe un impulso a nivel gubernamental, nacional y mundial por la promoción de alimentación saludable.
- Del análisis de la industria de venta de alimentos saludables, se puede concluir que el atractivo de la industria es alto/medio, ya que el entorno competitivo es ideal desde el punto de vista de la obtención de utilidades, debido a que es una industria concentrada con pocos competidores, la rivalidad de competidores es baja sólo existen dos competidores directos (Dellanatura y planta maestra), las barreras de entrada son altas por los altos niveles de ventas que se deben alcanzar (economías de escalas), no existen sustitos directos de productos alimenticios saludables, los clientes se encuentran en una posición de negociación baja/moderada debido a que existen pocas alternativas en el mercado donde comprar el producto de su interés, el poder de negociación de los proveedores también es bajo debido a que existe una amplia variedad de proveedores tanto a nivel nacional como nacional a quién comprar los diferentes productos.
- Del análisis de los competidores directos se puede indicar que no existe una empresa consolidada como marca establecida y conocida específica en el rubro, no se manifiesta una diferenciación de las tiendas actuales, sobre todo respecto a la oferta de mix de productos, los diseños de tiendas son todos similares pasillos centrales, con repisas de productos estilo Market. Por lo tanto, se aprecia que existe una oportunidad latente de ingresar al negocio de ventas de alimentos saludables mediante la diferenciación y aprovechar la oportunidad de ingresar al mercado de los colegios, ya que ninguna de las empresas actuales participa en ese mercado.
- En base a la detección de necesidades del cliente se determinó una propuesta de valor para 1up que englobe dos conceptos: Beneficios emocionales y Beneficios racionales:
  - ✓ **Beneficios emocionales:** Beneficio percibido asociado al proceso de compra en 1up, debido a que seremos la empresa líder en el mercado, marca más conocida, empresa pionera en la innovación y comercialización de productos naturales. Además, nuestras tiendas garantizarán una experiencia única en el proceso de venta, ya sea por los diseños de nuestras tiendas o por la atención especializada de nuestros “1uper”, quienes brindarán una atención sincera y profesional con un servicio cordial y cercano para los consumidores.
  - ✓ **Beneficios racionales:** Empresa líder en oferta de mix de productos importados, siguiendo tendencias mundiales con productos exclusivos,

ofrece la más alta calidad y renovación de mercancías, en forma económicamente eficiente.

- Las principales ventajas competitivas y en base a las cuales 1up declara su propuesta de valor son las siguientes:
  - ✓ Mix de productos exclusivos, innovadores, novedosos en el mercado de alimentación saludable.
  - ✓ Vendedores personificados únicos que marquen el sello de 1up, mediante uniformes exclusivos y caracterización propia de la empresa, que generen una identificación distintiva al resto de vendedores.
  - ✓ Diseño de puntos de ventas exclusivos, con una marca y logo potente que incentive a la gente a consumir esta marca.
- Para el éxito del modelo de negocio de 1up el desarrollo del plan de Marketing es sustancial, ya que su propuesta de valor se basa principalmente en un beneficio emocional de satisfacer al cliente sólo por realizar la compra en nuestras tiendas. Por lo cual es primordial realizar un plan de marketing y publicidad exhaustivo que permita posicionar a la empresa como marca líder y conocida por los chilenos, que sea atractiva para los clientes y los fidelice para alcanzar las estimaciones de demanda realizadas en el plan de ventas.
- Un aspecto relevante por considerar dentro del plan de marketing son los encargados de proporcionar el servicio propuesto por 1up. Las competencias y capacidades de los 1uper (vendedores), cajeros, y analista de despacho será fundamental para el éxito del negocio ya que ellos estarán en contacto directo con el clientes traspasando en primera línea la propuesta de valor , y su mala ejecución de la labor puede generar una mala percepción de la marca y prototipo de empresa, por lo que el equipo de 1up juega un rol fundamental en el éxito de la estrategia de negocio y propuesta de valor, su performance en un factor clave en la diferenciación y posicionamiento de la marca, por lo cual se debe monitorear que los trabajadores cumplan con los comportamientos y cualidades para hacer una experiencia inigualable.
- La relación con los proveedores es un factor muy importante para el éxito de 1up, ya que sin la involucración y participación de los proveedores no se puede lograr un parámetro importante de nuestra estrategia de diferenciación, relacionada a la alta variedad de productos, con la más alta calidad e innovación.
- Por lo anteriormente expuesto es que la estrategia de reclutamiento y selección es fundamental para el éxito de 1up, ya que su propuesta de valor esta solventada principalmente por las competencias y capacidades de sus recursos humanos, por ejemplo, publicista quién debe lograr posicionar a 1up con marca conocida, los 1upers (vendedores y cajeros) quienes deben transmitir directamente el concepto de venta de 1up al cliente y fidelizarlos, y el jefe de administración y finanzas quien es el responsable del funcionamiento diario de

1up, tres pilares fundamentales para el éxito de 1up, por lo tanto la estrategia de reclutamiento y selección debe estar orientada a captar los mejores talentos del mercado para cada perfil y rol que se está buscando.

- importante que el directorio no se preocupe solo de la rentabilidad, sino que también por los tres pilares fundamentales de la propuesta de valor. Verificar que en los procesos y servicios entregados siempre estén presentes los factores que generan la experiencia única del servicio.



**Figura 9-1** Esquema de pilares fundamentales de la propuesta de valor de 1up. Fuente: Elaboración propia

## 10. BIBLIOGRAFÍA

1. Andrés Prieto Avalos [2014], “Plan de Negocios para un restaurante Delivery en el sector norponiente de la región metropolitana”, Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas,
2. Ismael Porras ABBOTT [2011], “Plan de Negocios para una página web intermediaria en la venta de zapatillas de running”, Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas,
3. Felipe Quevedo Valenzuela [2012], “Plan de Negocios para la implementación de un complejo deportivo en el sector poniente de Santiago”, Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas,
4. Eduardo Pinochet Cancino [2015], “Plan de Negocios para la implementación Bar restaurant Mundo Tuerca”, Tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas,
5. Productos de alimentación natural, Pagina WEB botanical on line, [http://www.botanical-online.com/productos/alimentacion\\_natural.htm](http://www.botanical-online.com/productos/alimentacion_natural.htm)
6. Página Web Súper natural <http://www.supernatural.cl/CARTILAGO-DE-TIBURON.asp>
7. Productos de alimentación natural, Pagina WEB Sol Natural, on line <http://www.solnatural.com/complementos.html>
8. Beneficios del noni, página WEB <http://www.noni.com.pa/beneficiosnoni.html>
9. Beneficios del noni, página WEB <https://www.lifeder.com/beneficios-del-noni/>
10. Productos de alimentación natural, Pagina WEB Aldea Nativa <http://www.aldeanativa.cl/nosotros.html>
11. Beneficios producto naturales, <http://www.saldemar.cl/beneficios.html>
12. Beneficios producto naturales, <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/8-razones-para-llevar-una-dieta-saludable>
13. Beneficios producto naturales, <https://www.entrepreneur.com/article/266265>
14. Alternativas Saludables, página WEB <https://www.luki.cl/shop/category/celiacos-157>
15. Alimentos, saludables y gourmet, página WEB <https://www.moodfood.cl/>
16. Productos Naturales, página WEB <http://www.milerosschile.cl/>

17. Columnas vida sana, página WEB ,  
[http://chilevivesano.cl/columnas?gclid=CjwKEAjwm7jKBRDE2\\_H\\_t8DVxzISJACwS9WbOVgRzXm2Ms\\_Oyuxc9FTiH8FbvWnNrKQi1u\\_JGJjVExoCWYrw\\_wcB](http://chilevivesano.cl/columnas?gclid=CjwKEAjwm7jKBRDE2_H_t8DVxzISJACwS9WbOVgRzXm2Ms_Oyuxc9FTiH8FbvWnNrKQi1u_JGJjVExoCWYrw_wcB)
18. Alimentos Naturales, Página WEB <http://www.nutrisa.cl/>
19. Chile y su crecimiento en la industria alimentaria, página WEB  
<http://www.uchile.cl/portal/investigacion/programas-de-investigacion-domeyko/linea-alimentos/presentacion/50729/contexto>
20. Tendencias de alimentación 2017, página WEB <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas>
21. Industria Alimentaria, Wikipedia,  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_alimentaria](https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_alimentaria)
22. Productos orgánicos en Santiago de Chile, <http://casafen.cl/blog/listado-productos-organicos-en-santiago-chile/>.
23. Mercado de los productos orgánicos, <http://www.odepa.cl/articulo/el-mercado-de-los-productos-organicos-2/>
24. Diario la Tercera, alimentos Saludables en chile ,  
<http://www.latercera.com/noticia/alimentos-saludables-son-19-de-ventas-del-retail-en-segmento-procesados/>
25. Adimark, página WEB <http://www.adimark.cl/es/noticias/index.asp?id=105>
26. Crecimiento de mercado de productos naturales, página WEB  
<http://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/tendencias/salud-y-wellness/mercado-de-alimentos-y-bebidas-organicas-muestra-fuerte-crecimiento-119/>
27. Mercado de alimentos funcionales, <http://www.prochile.gob.cl/noticia/el-mercado-de-alimentos-funcionales-cierra-el-ejercicio-2011-con-unas-ventas-de-2-900-millones-de-euros/>
28. Las 5 fueras de Porter, clave para la empresa, página WEB  
<http://www.5fuerzasdeporter.com/>
29. Cliente es el centro de la estrategia del negocio, <http://www.uc.cl/la-universidad/noticias/1957-arnoldo-hax-el-cliente-debe-ser-el-centro-de-la-estrategia-de-negocios>
30. Consultoría en estrategia y Negocios, página WEB <http://estratega.org/modelo-delta-cuando-la-estrategia-se-centra-en-el-cliente/>

31. Metodología Canvas una forma de agregar Valor,  
<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
32. Canvas, Modelo de negocio, Página WEB, <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
33. Tutorial Modelo Canvas, página WEB <http://innokabi.com/plan-de-empresa-basado-en-modelo-canvas-tutorial/>
34. Consejos para describir tu empresa y negocio, página WEB  
<https://www.entrepreneur.com/article/261688>
35. Aprende a describir tu empresa Página WEB  
<https://www.entrepreneur.com/article/263655>
36. Descripción de empresa, página WEB  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/alonso\\_l\\_ly/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/alonso_l_ly/capitulo4.pdf)
37. Descripción de Organización, página WEB  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/escamilla\\_l\\_m/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/escamilla_l_m/capitulo1.pdf)
38. Definición de organización página WEB,  
<https://www.definicionabc.com/social/organizacion.php>
39. Tipos de Organización y estructuras organizacionales, página WEB  
<https://www.gestiopolis.com/tipos-de-organizacion-y-estructuras-organizacionales/>
40. Abre un negocio de comida saludables, página Web  
<https://www.entrepreneur.com/article/260738>
41. Consumidores de Alimentos Saludables en chile,  
<https://www.veoverde.com/2015/04/como-son-los-consumidores-de-alimentos-organicos-en-chile/>
42. 10 claves de una empresa exitosa <https://www.entrepreneur.com/article/267029>
43. Factores críticos de éxito <http://inn-edu.com/Estrategia/EstrategiaFactoresCriticos.html>



## 11. ANEXOS

### 1. Género

- ☐ Femenino  
☐ Masculino

### 2. Edad

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> 15-19 | <input type="radio"/> 51-60 |
| <input type="radio"/> 20-30 | <input type="radio"/> 61-70 |
| <input type="radio"/> 31-40 | <input type="radio"/> 71-80 |
| <input type="radio"/> 41-50 |                             |

### 3. Nivel educacional

- ☐ Enseñanza media  
☐ Técnico  
☐ Universitaria  
☐ Post grado

### 4. Realiza alguna actividad recreativa

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Deporte  | <input type="radio"/> Cocina              |
| <input type="radio"/> Música   | <input type="radio"/> Nada (sedentarismo) |
| <input type="radio"/> Talleres |   |

### 5. Padece de alguna enfermedad

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> Diabetes     | <input type="radio"/> Cardiopatía-Derrames |
| <input type="radio"/> Cáncer       | <input type="radio"/> Celíaco              |
| <input type="radio"/> Hipertensión | <input type="radio"/> No                   |
| <input type="radio"/> Obesidad     | <input type="radio"/> otra                 |

6. Nivel de Ingresos grupo familiar

- ☐ 0 – 800.000
- ☐ 800.000 – 2.000.000
- ☐ 2.000.000 – 4.000.000
- ☐ más de 4.000.000

7. Cantidad de hijos

- |                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> 0 | <input type="radio"/> 3        |
| <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 4        |
| <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> Más de 4 |

8. 1. Usted consume alimentos saludables, siendo estos: orgánicos, de productores locales sin pesticidas, superalimentos, sin transgénicos, entre otros. (Algunos ejemplos son: quínoa, chia, aceite de coco, arroz integral, maqui, frutos secos, leches vegetales, etc)

- ☐ SÍ
- ☐ NO

9. ¿Por qué no compra alimentos saludables?

☐ Alto costo

☐ Poca oferta

☐ Poca Información

☐ No es de su interés

☐ Dificil de encontrar

☐ No necesito

10. ¿Por qué consume alimentos saludables?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> No consume alimentos procesados, con transgénicos o pesticidas | <input type="radio"/> Publicidad  |
| <input type="radio"/> Es vegano/vegetariano  | <input type="radio"/> Dieta balanceada, consume alimentos ricos en vitaminas, pobres en grasas, ricos en fibra con cero o bajo nivel de azúcar y sal. |
| <input type="radio"/> Control de su peso   | <input type="radio"/> Para sus hijos  |
| <input type="radio"/> Recomendado por el doctor                                      |   |

11. ¿Dónde generalmente compra alimentos saludables?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Feria pública       | <input type="radio"/> Supermercado  |
| <input type="radio"/> Almacenes de barrio | <input type="radio"/> Tienda especializada, (asesoría e información en venta) |
| <input type="radio"/> Tostadurías         | <input type="radio"/> Internet (Páginas web, Facebook, Instagram, otras)      |

12. Con que frecuencia compra alimentos saludables, como por ejemplo: quínoa, chia, aceite de coco, arroz integral, maqui, frutos secos, leches vegetales, cereales, etc

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> 1 a 3 veces por semana   | <input type="radio"/> 1 vez al mes                    |
| <input type="radio"/> 1 a 3 veces cada 15 días | <input type="radio"/> Ocasionalmente (5 veces al año) |
| <input type="radio"/> 1 a 3 veces al mes       |   |

13.Cuál de las siguientes situaciones debiese cumplirse para incentivar el consumo de alimentos saludables

- |   |  |
|---|--|
| <input type="radio"/> Mayor oferta de productos                   | <input type="radio"/> Tiendas especializadas (asesoría e información en venta) |
| <input type="radio"/> Mayor nivel de información de los productos | <input type="radio"/> Tiendas cercanas a su trabajo o trayecto habitual        |
| <input type="radio"/> Menores costos                              |  |

14. 1.      Cuál es el principal producto que usted consume o consumiría

	Alto Nivel interés	Mediano Nivel interés	Bajo Nivel interés
Cereales, Semillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suplementos (antioxidante, adelgazar, digestión, vitaminas y minerales, cardiovascular energía).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alimentos sin gluten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alimentos veganos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alimentos orgánicos, sin pesticidas ni transgénicos (Jugos, salsas de tomates, harina, cereales, pastas, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aceites y condimentos (aceites vegetales, aceite de coco, sal pura, sal condimentada)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Frutos secos (maní, pistachos, almendras, nueces, pasas, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legumbres y granos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Té, leches, edulzantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superalimentos (chía, aloe vera, ajo negro, maqui)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar o cuánto gasta mensualmente por un mix de productos de alimentación saludable?

- ☐ 1.000-10.000
 ☐ 50.000-100.000  
☐ 10.000-20.000
 ☐ Mayor a 100.000  
☐ 20.000-30.000

16. ¿Cuál de los siguientes aspectos usted considera más relevante a la hora de elegir una tienda de alimentación saludable? elija 5

	Alto nivel de interés	Mediano nivel de interés	Bajo nivel de interés
Cercanía con su hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costo de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura de la tienda, lugar acogedor, contemporáneo (forma física)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnología e innovación de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidad en venta (alta disponibilidad de vendedores y cajas de pago)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de Estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención personalizada (orientación sobre consumo y ventajas de cada producto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alta variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de venta a domicilio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. ¿Dónde le gustaría encontrar la oferta de productos y alimentos saludables?

	Alto Nivel de interés	Mediano Nivel de interés	Bajo Nivel de interés
Estaciones de metro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Street center	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supermercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanos al lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avenidas principales o concurridas (Providencia, Apoquindo, Alameda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almacenes cercanos a su hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet – delivery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. ¿Conoce alguna de estas tiendas ?

- ☐ Dellanatura
- ☐ Planta Maestra
- ☐ Emporio Nacional
- ☐ Aldea Nativa

- ☐ Santa Salud
- ☐ Rumbo verde
- ☐ punto saludable
- ☐ No conozco ninguna

19. ¿Cómo llegó a este lugar?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Búsqueda por internet (red sociales, Facebook, Instagram) | <input type="radio"/> Publicidad en radio                   |
| <input type="radio"/> Recomendación de un cercano (amigo, familiar, etc.)       | <input type="radio"/> Publicidad en televisión              |
| <input type="radio"/> Cercanía al Hogar   | <input type="radio"/> Publicidad exterior, lugares públicos |
| <input type="radio"/> Cercanía al Lugar de Trabajo                              |   |