



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA SIMPLE, EMPRENDIMIENTO DE BARRAS DE
FRUTOS SECOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

MARTÍN IGNACIO ESCUDERO TRINCADO

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

PROFESOR CO-GUÍA:
RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MARCO SCHWARTZ MELGAR

SANTIAGO DE CHILE
2020

Resumen Ejecutivo

El presente informe tiene como objetivo apoyar el proceso de escalamiento de una empresa chilena de barras de frutos secos -Simple. Esta empresa fue fundada en el año 2019 por tres socios que buscan entregar un *snack* de alta calidad, natural y en línea con las tendencias de consumo de alimentos. Se piloteó -externo a esta investigación- una fase de prueba, donde se prototiparon y comercializaron barras en puntos de venta y redes sociales con éxito, para luego trabajar en una siguiente etapa industrial escalable.

En esta investigación, en primer lugar se determina el problema de administración de Simple: ¿Cómo posicionar y escalar una marca de barras *snack* en el mercado chileno?. Para resolver esto se diseña y ejecuta una investigación de mercados que consta de una etapa exploratoria y una concluyente, donde se estudia a diferentes actores del mercado. En la etapa exploratoria se realizan entrevistas en profundidad y cuestionarios a consumidores, visitas a puntos de venta y conversaciones con expertos de la industria de alimentos.

A partir del trabajo de campo previamente mencionado, se genera un *benchmark* comparativo del mercado, junto con las primeras hipótesis a validar en la etapa concluyente. Para validar se realiza una encuesta *online* que es respondida por 553 consumidores. En ella se analizan características demográficas a través de tablas de frecuencia, determinando aspectos como el grupo socioeconómico del segmento objetivo (Abc1ab), edad (20-45 años), residencia (sector centro-oriente de Santiago principalmente). También se realizan análisis estadísticos -de componentes principales y conglomerados- sobre afirmaciones de actitudes hacia el producto, para entender comportamientos de consumo similares en los segmentos estudiados. A partir de estos resultados se genera la base del plan de marketing, eligiendo dos de los cuatro segmentos encontrados, para quienes se dirige la estrategia comercial. Los segmentos escogidos se definen como consumidores *deportivos* y consumidores *naturistas*.

Para llevar a cabo la estrategia comercial se propone un *marketing mix* que considera una renovación de productos con dos líneas que tienen ajustes de precio e imagen respectivos: Simple. original (\$990), y Simple. proteína (\$1.290). Cada uno de ellos cumple un rol en la espiga de precios del mercado, por lo que se propone entrar al canal masivo -*retail* formado por farmacias, tiendas de conveniencia y supermercados. Se incorpora al plan una arista de sustentabilidad que busca perseguir los valores de la compañía y sus consumidores.

La evaluación concluye proyectando un flujo de caja a través de simulaciones de Monte Carlo. El análisis del punto de equilibrio entrega que la rentabilidad se alcanza con ventas superiores a las 35.000 unidades, lo que sucede a partir del tercer año con la consolidación en el *retail*. Se obtiene un VAN de \$5.523.748 pesos chilenos, lo que implica que el proyecto es apenas rentable en el período evaluado.

Tabla de contenido

Índice de tablas	iv
Índice de ilustraciones	v
1. Introducción	1
1.1. Antecedentes generales	1
1.2. Descripción del proyecto	2
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivos generales	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Marco conceptual	6
1.4.1. Plan de negocios	6
1.4.2. Declaración estratégica	6
1.4.3. Análisis estadístico	6
1.4.4. Investigación de mercados	7
1.4.4.1. <i>Benchmark:</i>	8
1.4.4.2. Tamaño de mercado:	8
1.4.5. Evaluación económica del proyecto	9
1.5. Metodología	10
1.5.1. Declaración estratégica	10
1.5.2. Investigación de mercado	11
1.5.3. Estrategia comercial	13
1.5.4. Plan Organizacional	13
1.5.5. Plan Operacional	13
1.5.6. Evaluación	13
1.6. Alcances	14
2. Trabajo de investigación	15
2.1. Declaración estratégica	15
2.2. Investigación de mercado	15
2.2.1. Definición del problema y enfoque.	15
2.2.2. Diseño de la investigación	16
2.2.2.1. Investigación exploratoria: fuentes secundarias.	16
2.2.2.2. Investigación exploratoria: fuentes primarias	19
2.2.3. Recopilación de datos: encuesta online	24
2.2.3.1. Ficha técnica	24
2.2.3.2. Encuesta y difusión	25
2.2.3.3. Preprocesamiento estadístico de la encuesta	26
2.2.3.4. Análisis de resultados de la encuesta	26
2.2.3.5. Cálculo del tamaño de mercado	33
2.2.3.6. Fuerzas del sector	34
2.2.4. Conclusiones de la investigación de mercados	35
3. Estrategia Comercial	36

3.1. Plan de marketing	36
3.1.1. Marketing estratégico	37
3.1.1.1. Segmentación	37
3.1.1.2. Targeting	38
3.1.1.3. Posicionamiento	38
3.1.2. Marketing táctico	39
3.1.2.1. Producto	39
3.1.2.2. Precio	41
3.1.2.3. Plaza	42
3.1.2.4. Promoción	43
3.1.3. Sustentabilidad	49
3.2. Plan organizacional	50
3.2.1. Estructura organizacional	50
3.2.2. Personal a contratar:	51
3.3. Plan operacional	53
3.3.1. Producción	53
3.3.2. Logística	55
3.3.2.1. Producción, almacenamiento y distribución:	55
3.4. Plan financiero	56
3.4.1. Supuestos	56
3.4.2. Punto de equilibrio	57
3.4.3. Proyección de ventas	58
3.4.4. Ingresos:	59
3.4.5. Costos:	60
3.4.6. Capital de trabajo	61
3.4.7. Tasa de descuento	61
3.4.8. Valor actual neto (VAN)	62
3.4.9. Tasa intrínseca de retorno (TIR)	62
3.4.10. Análisis de sensibilidad	62
3.4.11. Conclusiones del financiamiento	63
4. Conclusiones	64
Bibliografía	65
A. Anexos	67
A.1. Precios y costos de la barra	67
A.2. Puntos de venta visitados	67
A.3. Resultados <i>benchmark</i>	68
A.4. Cuestionario entrevistas en profundidad	69
A.5. Cuestionario	70
A.6. Gráfico de sedimentación para análisis de componentes principales.	70
A.7. Composición de factores principales.	71
A.8. Gráfico del codo para determinar número de clusters.	71
A.9. Precios en góndola de supermercado	72
A.10. Proceso logístico de compras a proveedores.	73
A.11. Proceso logístico de producción y almacenaje.	73

A.12. Proceso logístico de distribución a canal menor.	74
A.13. Flujo de caja del proyecto.	75

Índice de tablas

1. Costos directos de la barra.	2
2. Precios de la cadena.	3
3. Resumen de ventas en pesos (a la fecha).	3
4. Resumen de ventas en barras (a la fecha).	3
5. Atributos a evaluar en el <i>benchmark</i>	19
6. Tópicos y subtópicos tratados en la encuesta.	25
7. ¿Consumes barras (de cereal, frutas, frutos secos)?	26
8. ¿Con qué frecuencia consumes barras?	27
9. ¿Qué edad tienes?	27
10. Género	27
11. ¿Haces deporte?	28
12. ¿En qué comuna vives?	28
13. Correlación entre dimensiones y <i>clusters</i> encontrados.	31
14. Tamaños de mercado según el mercado de barras chileno.	34
15. Estructura de precios para canal menor (S).	41
16. Estructura de precios para canal mediano (M).	41
17. Estructura de precios para canal masivo.	42
18. Estructura de precios para canal <i>e-commerce</i>	42
19. Campañas para el primer año.	48
20. Costos de alternativas productivas.	54
21. Costos.	56
22. Precios de maquila e insumos por año.	57
23. Proyección de barras a vender por canal.	59
24. Ventas por canal y por año.	59
25. Costos desagregados por categorías.	60
26. Análisis de sensibilidad de la demanda.	62
27. Precios y costos la barra.	67

Índice de ilustraciones

1.	Barra Simple.	2
2.	Tamaños de mercado.	8
3.	Metodología de la memoria. Fuente: elaboración propia.	10
4.	Metodología de la investigación	11
5.	Ha comprado estas marcas.	29
6.	<i>WordCloud</i> de preguntas abiertas.	32
7.	Descripción de <i>targets</i> escogidos.	38
8.	Mapa de posicionamiento de Simple. original.	40
9.	Mapa de posicionamiento de Simple. proteína.	40
10.	Proceso de venta.	44
11.	Analíticas web.	45
12.	Embudo de <i>marketing inbound</i>	46
13.	Organigrama de Simple.	50

1. Introducción

1.1. Antecedentes generales

En los últimos años, se han podido ver cambios en los estilos de vida de las personas, tanto en Chile como el resto del mundo. Estas dedican cada vez menos tiempo a preparar sus comidas y prefieren salir a comer, comprar platos preparados pedir *delivery* a domicilio. Esto ha generado un crecimiento del mercado alimenticio en comida rápida, *delivery*, restaurantes tradicionales y alimentos empaquetados¹. Se prevee que este crecimiento sea aún mayor en las regiones con mercados emergentes², ya que los países desarrollados tienen mercados establecidos en las categorías de alimentación saludable.

Lo anterior se alinea con las problemáticas que se viven en Chile actualmente. Los chilenos dicen tener dificultades de tiempo, dinero y alcance para encontrar alternativas más saludables a la hora de comer. La Organización Internacional del Trabajo reportó que 33 % de los chilenos no almuerza en su trabajo por falta de tiempo (2013). Por otro lado, Chile tiene una preocupante situación de salud alimentaria: según el estudio de Estadísticas de la Salud de la OECD (2018), Chile ocupa el segundo lugar en términos de obesidad en adultos mayores a 15 años. La Encuesta Nacional de Salud de Chile realizada en 2017 valida lo anterior, revelando que el 74,2 % de la población tiene alguna condición de sobrepeso (sobrepeso, obesidad u obesidad mórbida). Dado lo anterior, el entorno político ha trabajado en regulaciones que ayuden a contrarrestar este efecto.

En un contexto como este, la oferta de alimentos *on-the-go* o *snacks* ha crecido sostenidamente en los últimos años. En la actualidad, el mercado chileno de barras tiene una oferta de marcas -nacionales e internacionales- que pertenecen a grandes empresas como Arcor, Carozzi, Luchetti, Nestlé, Nature Valley, Quaker, Your Goal, entre otros, con reconocidas marcas de sus productos que son distribuidas principalmente a través de mayoristas, hipermercados y supermercados. Estos canales captan cuotas del 34,4 % y 40,7 % respectivamente.³ Estas marcas tienen ventajas competitivas gracias a sus economías de escala, red de comercialización y distribución instalada. A pesar de lo anterior, últimamente se ha podido ver una creciente oferta de productos nacionales de menor escala como Emilie, U first, Wild Foods, entre otros, que han logrado posicionarse en el mercado con propuestas innovadoras. Al mismo tiempo, se encuentran otras marcas con escalas aún menores -Munani, Bee Bar, Kuntur Pro, Simple., entre otros- que buscan una mejor posición en el mercado que les permita generar mayores volúmenes de venta.

¹Dentro de los alimentos empaquetados están los *snacks*, productos pensados para situaciones de consumo rápida, sin necesidad de preparación.

²Fuente: Gulfood, Global Industry Outlook Report (2019)

³Chile Alimentos, 2014

1.2. Descripción del proyecto

Los antecedentes previamente presentados parecen indicar que existe un favorable escenario para la creación de una marca nacional de barras *snack* que se adapte a las necesidades actuales del mercado. El trabajo de esta memoria se enfoca en Simple., una empresa chilena de barras de frutos secos, fundada en el año 2019 por Felipe Colomer, Martín Escudero y Baltazar González.

Inicialmente se trabajó en un plan piloto donde el primer objetivo fue validar el producto y la oportunidad de entrar con un producto totalmente nuevo en tiendas especializadas. Para esto se investigó en internet sobre distintos tipos de barra, a través de productos extranjeros novedosos y recetas *online* de barras. Luego se testearon múltiples recetas, producidas de manera artesanal. Estas fueron comercializadas -durante cuatro meses- en cinco puntos de venta, redes sociales y círculos cercanos.

Los productos tuvieron buena aceptación tanto en puntos de venta como en redes sociales. Los puntos físicos de venta que participaron pertenecen al segmento deportivo outdoor, en particular, ciclismo y escalada, con ventas entre 50 y 100 unidades mensuales. Sin embargo, con el proceso productivo artesanal, una persona produce aproximadamente 30 barras/hora. Es evidente que la capacidad productiva artesanal es baja y costosa, lo que motiva una producción a escala industrial. Para esto Simple. comienza a trabajar con Agroindustrial Melelli, empresa productora de diversos alimentos -dentro de los cuales está la categoría barras- para maquilar el primer producto Simple. (barra cruda de dátiles, almendras, avellanas y cacao).

En Agosto del año 2019 se realizó la producción del primer lote de barras Simple. (ver figura 1), con un costo de unitarios \$407 pesos (CLP) y la estructura de costos descrita en la tabla 1 (costos de ingredientes detallados en anexo A.1). En Septiembre del mismo año comienza la venta a través de puntos de venta (B2B) y directa (B2C; *e-commerce*, redes sociales y círculo cercano). Esta barra tiene un precio sugerido de venta (PVP) de \$1.290, lo que se traduce en la estructura de precios de la tabla 2.

Tabla 1: Costos directos de la barra.

Item	\$ Costo
Ingredientes	\$247
Empaque	\$64
Maquila	\$85
Total	\$396

Fuente: elaboración propia.



Figura 1: Barra Simple.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 2: Precios de la cadena.

Costo unitario	Precio venta a POS	Precio de venta a público
\$396	\$750	\$1.085

Fuente: elaboración propia.

La estructura de la tabla 2 muestra que Simple. tiene un margen cercano al 45 % del precio de venta a puntos de venta (\$354). Este último tiene a su vez un margen de \$335, equivalente al 30 % del precio de venta a consumidor final (neto). El canal *e-commerce* tiene la ventaja de obtener parte del margen que tiene el punto de venta, y costos relativamente bajos -mantención de la página es de \$29 dólares estadounidenses o alrededor de \$21.750 pesos chilenos.

Las ventas⁴ por canal -Septiembre de 2019 a Febrero de 2020- se resumen en las tablas 3 y 4.

Tabla 3: Resumen de ventas en pesos (a la fecha).

Canal	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (20)	Febrero (20)
<i>B2B</i>	\$571.200	\$383.775	\$44.625	\$44.625	\$133.875	\$410.550
<i>B2C</i>	\$354.000	\$293.300	\$123.775	\$58.500	\$30.000	\$295.805
Total	\$925.200	\$691.474	\$168.400	\$103.125	\$166.875	\$706.355

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4: Resumen de ventas en barras (a la fecha).

Canal	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (20)	Febrero (20)
<i>B2B</i>	640	430	50	50	150	460
<i>B2C</i>	410	355	196	117	60	385
Total	1.050	785	246	167	210	845

Fuente: elaboración propia.

Considerando que el producto es de bajo margen, el principal desafío está en el escalamiento de las ventas. El objetivo del presente trabajo es ayudar a Simple. entregando directrices para el proceso de escalar la marca mediante un plan de negocios. Dentro de este plan, se busca estudiar el mercado, establecer los objetivos a seguir, y generar planes estratégicos para el funcionamiento de la empresa en esta etapa. Se toma como base del equipo a los fundadores de la empresa, quienes son presentados a continuación.

⁴Se puede ver un grado no menor de irregularidad en las ventas de los meses. Lo anterior se debe principalmente a las dificultades que enfrenta el país debido al estallido social de octubre del 2019.

- **Felipe Colomer:** Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica y fotógrafo comercial. Su experiencia se concentra en coordinación de proyectos de innovación social. Ha realizado diversos proyectos de fotografía con reconocidas marcas como The North Face y Lippi. Se interesa por temas de marketing relacionados a gestión de marcas y de canales digitales. Actualmente se desempeña como jefe de proyectos en una empresa de telecomunicaciones.

Dentro de Simple, toma responsabilidades relacionadas al trabajo en redes sociales, canal *e-commerce* y la imagen de la marca. Es el principal generador de contenidos de la marca en sus redes. Busca desarrollar estrategias

- **Martín Escudero:** egresado de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Tiene un fuerte interés en temas de alimentación y nutrición. Su experiencia está ligada a ventas y servicio al cliente, en la industria de *e-commerce*.

El foco de su trabajo en Simple está en el desarrollo del producto -no marca- y la venta. Para el producto desarrolló la formulación e información nutricional, junto con el despliegue de la producción desde un modo artesanal a uno industrial. Paralelamente es quien busca nuevos puntos de venta para la comercialización del producto.

- **Baltazar González:** Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica. Interesado en temas relacionados a las finanzas, con experiencia como analista financiero en rubros de tecnología e inversiones -corporativa y bursátil respectivamente.

Actualmente es responsable de tareas administrativas y contables. Mantiene un control de ingresos, costos y tareas operativas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivos generales

Elaborar un plan de negocios para el escalamiento de una marca chilena de snacks saludables con foco en barras.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar la industria de barras en Chile, entendiendo las perspectivas relevantes del negocio.
2. Investigar el mercado para determinar segmento(s) objetivo(s), factores de compra y mercado potencial.
3. Desarrollar una estrategia comercial que permita posicionar la marca y generar ventas.
4. Elaborar planes funcionales de Operación y Personas que describan los procesos necesarios para la ejecución del negocio.

1.4. Marco conceptual

1.4.1. Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento que describe un modelo de negocios junto con sus objetivos y estrategias para alcanzarlos. Para su formulación, se requiere de una declaración estratégica, una investigación de mercado y una serie de planes para cumplir los objetivos propuestos. Desde un punto de vista organizacional, estos planes permiten que las distintas áreas de la empresa puedan funcionar de manera óptima y coordinada.⁵

1.4.2. Declaración estratégica

Para abordar la estrategia de una compañía, se hace útil definir tres conceptos propios de esta: Visión, Misión y Estrategia. Los conceptos son extraídos del experto en management Bridget Miller (Miller, 2014).

Visión: declaración que busca marcar hacia donde apunta la compañía y cuáles valores guiarán ese camino. Habla del propósito de esta, enfocándose en el futuro para el que la organización existe.

Misión: de manera similar a la visión, la misión va más allá haciendo una delineación clara de los objetivos de la compañía y de cómo se cumplirá la visión. Combina un foco del futuro con los objetivos del presente.

Estrategia: paso final del proceso donde se incluyen objetivos de corto, mediano y largo plazo, explicando cómo se alcanzarán. Se enfoca en acciones presentes y resultados necesarios para moverse en dirección de la misión. Evolucionan a lo largo del tiempo para ajustar factores presentes como condiciones económicas y necesidades de la compañía.

1.4.3. Análisis estadístico

Análisis de componentes principales: es una técnica estadística de aprendizaje no supervisado usada para explicar datos de alta dimensionalidad usando un número menor de variables -componentes principales. El objetivo es encontrar un modo de condensar la información contenida en múltiples variables a un conjunto menor de variables perdiendo el mínimo de información (Shyalika, 2019). Para validar la reducción de dimensionalidad y su significancia estadística, típicamente se testea a través del test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

⁵CIP Eco-innovation: General Guidelines for Developing a Business Plan (2012)

Test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): se utiliza para medir qué tan adecuada es una muestra para un análisis de factores principales. El estadístico KMO corresponde a la proporción de varianza a través de las variables que tengan una similitud en la varianza.

La medida toma valores entre 0 y 1. A mayor valor, más adecuada es la muestra para realizar análisis de factores. Para la problemática de esta investigación, la significancia del test se encuentra con un valor del estadístico mayor a 0,5 (Malhotra, 2008).

$$X \sim \mathcal{N}(\mu, \sigma^2).$$

Análisis conglomerados o *clustering*: técnica estadística para agrupar datos que tengan algún tipo de similitud a definir. Es una de las técnicas más simples de aprendizaje no supervisado usada en problemas de *clustering*. El objetivo es encontrar k -centroides que agrupan a datos que describen grupos con comportamientos similares sobre un conjunto de variables independientes (Madushan, 2017).

***Pricing*:** se utiliza el método de Gabor-Granger (Gabor and Granger, 1965). En él se hacen dos preguntas que son parte de un árbol de decisión de dos niveles, donde la segunda pregunta depende de la respuesta de la primera. En primer lugar se le pregunta si compraría el producto a \$1.300 pesos. Si responde que sí se le pregunta si lo haría también por \$1.600 pesos. Si responde que no se le pregunta si lo haría por \$1.000. De esta manera se acotan los posibles consumidores.

1.4.4. Investigación de mercados

La investigación o estudio de mercados hace referencia al proceso objetivo, sistemático y organizado en el que se busca levantar información de clientes en mercados objetivos para ayudar en la toma de decisiones estratégicas de un negocio. Como herramienta de análisis ayuda, entre otras cosas, a analizar e identificar el tamaño, las necesidades y la competencia del mercado. En este trabajo la investigación se apoyará de la metodología propuesta por Naresh Malhotra (Malhotra, 2008).

Para realizar una investigación de mercado se pueden utilizar técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, dependiendo del objetivo de la investigación. Existen enfoques para ahondar en el análisis del problema y otros para el análisis de la solución. Por ejemplo, una investigación enfocada en el problema busca entender al segmento objetivo, su comportamiento, necesidades y deseos, buscando identificar las tendencias del mercado para atacar el problema. Por otro lado, una investigación con foco en la solución analiza lo que existe actualmente en el mercado, junto con sus componentes del marketing mix del negocio (4P: Producto, Precio, Plaza, Promoción).

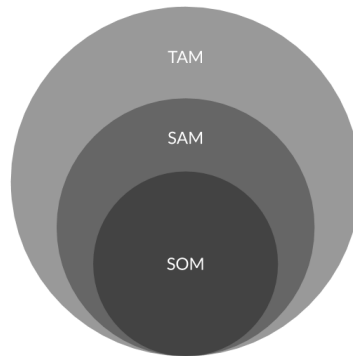
1.4.4.1. *Benchmark:* técnica que permite comparar múltiples productos/marcas bajo ciertos aspectos (a definir según el problema y las preguntas que se quieren responder). Dependiendo de las dimensiones analizadas y comparadas, se pueden extraer diferencias que pueden dar señales de fortalezas, debilidades y oportunidades.

1.4.4.2. *Tamaño de mercado:* el tamaño de mercado típicamente se mide en dinero (ventas). Naturalmente una compañía solo puede atender a una cuota del total, por lo que acotarlo permite generar estrategias más eficientes. Para determinar un conjunto apropiado, se usa una lógica de conjuntos basada en la propuesta de Artem Albul.⁶ Se pueden acotar conjuntos del mercado siguiendo la lógica:

- Mercado total direccionable (*Total Addressable Market* o TAM), corresponde a la demanda total de un producto en un mercado.
- Mercado disponible (*Serviceable Available Market* o SAM), es el valor potencial que se puede obtener con los productos disponibles.
- Mercado objetivo (*Serviceable Obtainable Market* o SOM), corresponde al valor potencial acotado a un segmento que se puede obtener de los canales de ventas escogidos para atender.

En la figura 2 se ilustra la lógica de conjuntos.

Figura 2: Tamaños de mercado.



Fuente: elaboración propia.

⁶Start Up Your Startup Properly: TAM, SAM, SOM! (2018).

1.4.5. Evaluación económica del proyecto

Una evaluación económica es el “proceso sistemático de identificación, medición y valoración de ingresos y egresos de una actividad económica”⁷. La evaluación requiere de una proyección (flujo de caja), que se puede ajustar a distintos escenarios tomando supuestos basados en análisis previos. En esta proyección se consideran todos los flujos económicos -ingresos y egresos- de un proyecto.

De esta manera se puede evaluar la factibilidad del mismo, a través de los indicadores Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Intrínseca de Retorno (TIR) del proyecto. El VAN representa la suma de los flujos futuros traídos a valor presente y se calcula como:

$$VAN = \sum_{n=0}^t \frac{V_t - C_t}{(1+r)^t}$$

La TIR representa la tasa máxima a la que un inversionista puede incurrir en préstamos. Es prácticamente el costo de oportunidad de la inversión. Se calcula usando la fórmula del VAN en el caso de que es nulo (0) y la variable a determinar es la tasa de descuento que cumple la restricción (TIR):

$$0 = \sum_{n=0}^t \frac{V_t - C_t}{(1+TIR)^t}$$

Para que el análisis sea más robusto, es importante tomar en consideración ambos indicadores. En particular, que tanto el VAN como la TIR sean positivos da señales de que el proyecto es una buena inversión. Considerando los factores de variabilidad en las proyecciones, es conveniente someter los flujos a distintos escenarios. Comúnmente se evalúan escenarios -pesimistas, regulares u optimistas- donde cambian factores como la demanda, el precio o la capacidad productiva. Pesimistas, regulares y optimistas, donde cada uno tiene un Valor Actual Neto y una Tasa Intrínseca de Retorno.

⁷Drummond, Michael; Sculpher, Mark; Torrance, George; O’Brien, Bernie; Stoddart, Greg (2005). *Methods for the Economic Evaluation of Health Care Programmes* (3 ed.). New York: Oxford University Press. ISBN 9780198529453.

1.5. Metodología

La investigación de este proyecto se ejecuta en cinco etapas (figura 3): (1) Declaración estratégica, (2) Investigación de mercados, (3) Estrategia comercial, (4) Planes funcionales y (5) Evaluación económica.



Figura 3: Metodología de la memoria.

Fuente: elaboración propia.

1.5.1. Declaración estratégica

Simple. no cuenta con una declaración de misión y visión. Para sentar las bases de la investigación, se realiza una sesión de trabajo en conjunto entre los tres socios de Simple. En ella se conversará de manera abierta sobre la empresa y cómo cada uno se ve en ella.

La conversación se guía con una serie de preguntas que incitan a que cada integrante se pregunte acerca de sus motivaciones. Estas preguntas son:

- ¿Quiénes somos? (Simple.)
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Cómo nos imaginamos en 5 años más?

Al término de la sesión, se toman las posiciones más comunes y representativas de las visiones de cada integrante, para formar una única declaración de la empresa.

1.5.2. Investigación de mercado

Se realiza un estudio del mercado con la finalidad de entenderlo a través de los siguientes objetivos específicos.

1. Estudiar la competencia actual en el mercado de barras snack (*benchmark*).
2. Caracterizar hábitos de compra, consumo y preferencia de barras.
3. Caracterizar el segmento objetivo para la marca de barras Simple.
4. Determinar el mercado potencial de la oportunidad de negocio.

Se sigue la estructura metodológica propuesta por Malhotra para realizar una investigación de mercados con foco en la demanda, que cuenta de cinco etapas (figura ??)



Figura 4: Metodología de la investigación

Fuente: elaboración propia.

- (a) **Definición del problema y enfoque:** para comenzar, se definió el problema de decisión administrativo de la empresa, para luego transformarlo a un problema que sea respondido desde la investigación de mercado. Se divide el problema en componentes específicas según las aristas que sean relevantes. Finalmente, se definen las preguntas de investigación que se deben hacer para responder al problema. La etapa se finaliza con las siguientes componentes definidas:

- *Problema de decisión administrativa*
- *Problema de investigación de mercado*
- *Preguntas de investigación*

- (b) **Diseño de la investigación:** en esta etapa se definen los plazos e información necesaria para responder a la problemática previamente planteada. En parte de la etapa, se espera poder conocer el segmento de clientes objetivo. También cómo y dónde se obtendrá la información.

En la primera parte del diseño de investigación, se investiga a través de sitios web y se realizan visitas a puntos de venta. Así se recopila información -principalmente

cualitativa- con el objetivo de formular las primeras *hipótesis de la investigación*. Tomando esto como base, se crean cuestionarios semi-estructurados para realizar entrevistas en profundidad a consumidores, vendedores y expertos.

En base a los resultados de esta primera fase exploratoria, se diseña un cuestionario *online* que será el método de recopilación de la información para validar las hipótesis de la investigación en una muestra significativa.

- (c) **Recopilación de datos:** durante dos semanas se viraliza la encuesta *online* en redes sociales.

- (d) **Análisis de datos:** posterior a la recolección de datos, se realiza un procesamiento de la información mediante *software* computacional (*Python*) con el fin de facilitar el análisis posterior.

Durante esta etapa se aplican diversas técnicas estadísticas, desde análisis de frecuencia hasta análisis de conglomerados, dependiendo del objetivo o la pregunta que se quiera responder. El análisis está centrado en tres aristas de los consumidores:

- *Demográficos:* clásicas descripciones como edad, género, ocupación, grupo socio-económico, etapa de vida familiar, ingresos, educación, trabajo, etc.

 - *Psicográficos:* la personalidad con foco en las actividades que relizan, intereses y estilos de vida.

 - *Actitud frente a productos de la categoría:* se analizará mediante un análisis de componentes principales y conglomerados (*clustering*) para entender las actitudes frente a los productos de un posicionamiento similar.
-
- (e) **Conclusiones de la investigación de mercados:** en base a la información recopilada, se obtienen los principales *insights* y resultados de la investigación, sobre los que se caracteriza el mercado y los consumidores que hay en él. A su vez, las características de estos se usan para acotar el mercado total a los segmentos encontrados en base a *tamaño de mercado*.

Se caracterizan las *fuerzas del sector*, para posteriormente describir las principales conclusiones de los resultados según los objetivos propuestos.

1.5.3. Estrategia comercial

La estrategia comercial responde fuertemente a los resultados de la investigación de mercados previa y busca determinar la mejor estrategia de competencia del producto. Se definirá según una lógica de dos niveles: marketing estratégico y táctico, basado en el libro de Roger Best *Market-Based Management*⁸.

1. **Marketing estratégico:** modelo STP para determinar segmentos relevantes y un posicionamiento.
2. **Marketing táctico:** elaboración del marketing mix (4P) que responde al posicionamiento estratégico.

1.5.4. Plan Organizacional

Se definen las principales tareas para el modelo de negocios de Simple, permiten un escalamiento como el esperado por el equipo. Se agrupan según semejanza de disciplinas profesionales. En base a esto se define la estructura que debe seguir la organización.

Luego se definen las responsabilidades que deben cumplir los fundadores, para luego atribuir los restantes a personal a contratar. Para estos se definen las competencias esperables para cumplir con sus responsabilidades y luego se cotizan los precios de mercado para sueldos.

1.5.5. Plan Operacional

En primer lugar, se evalúa la factibilidad de internalizar la producción con el fin de reducir los costos y tener más control de la operación y desarrollo de nuevos productos. Luego, se analizan los procesos de negocio necesarios para el funcionamiento del modelo. Algunos de ellos son documentados usando diagramas BPMN (*Business Process Model Notation*).

1.5.6. Evaluación

Finalmente se evaluará la viabilidad económica del proyecto. Para esto se proyectará un flujo de caja en un período de tres años y se le calculará una tasa de descuento. En base a lo anterior, se calcula el Valor Actual Neto del proyecto. Se realizará un análisis de sensibilidad de las proyecciones según escenarios.

⁸Market-Based Management (6th Edition)

1.6. Alcances

El *benchmark* y el estudio se limitan, dentro de snacks saludables, a los que califiquen como barras -energéticas, dietéticas, proteicas, etc.

Para el desarrollo del plan de negocios de este proyecto, se limita a profundizar los aspectos de comercialización -investigación de mercados y plan de marketing- del negocio, puesto que es donde la empresa busca generar valor en un principio, dado que es una arista resuelta y competitiva.

El trabajo de campo se realiza en Santiago, donde también se decide concentrar la venta B2B -inicialmente. Para suplir la llegada al resto del país, se creó una tienda electrónica.

2. Trabajo de investigación

2.1. Declaración estratégica

Se comienza con el taller de estrategia que materializa el propósito de la creación de esta empresa en una declaración de misión y visión a futuro. El autor de esta memoria sintetiza según la conversación de la que participan todos los integrantes de la empresa, de manera que la declaración sea representativa para todos.

Simple. existe por la motivación de emprender con un producto alimenticio que acompañe a quienes lo comen, satisfaciendo sus necesidades nutricionales de cualquier momento. Se define -a través de una conversación entre los cofundadores- una misión y visión de la compañía:

Visión: ser una marca reconocida a nivel nacional que se caracteriza por ser sostenible en todos sus procesos y que entrega productos alimenticios de calidad, altamente nutritivos.

Misión: entregar alimentos snack de gran valor nutricional, de manera transparente, sostenible y lo más natural posible, que acompañen e inspiren a los consumidores en lo que disfruten hacer.

2.2. Investigación de mercado

Para comenzar, se definió el problema de decisión administrativo de la empresa, para luego transformarlo a un problema que sea respondido desde la investigación de mercado. Se divide el problema en componentes específicas según las aristas que sean relevantes. Finalmente, se definen las preguntas de investigación que se deben hacer para responder al problema.

2.2.1. Definición del problema y enfoque.

- *Problema de decisión administrativa:* ¿Cómo posicionar y escalar Simple. en el mercado chileno?.
- *Problema de investigación de mercado:* Determinar una estrategia de posicionamiento para la marca.

- *Preguntas de investigación:*

- ¿Qué criterios usan los consumidores para elegir un producto de la categoría (barra)?
- ¿Cómo perciben los consumidores la marca? (en términos de imagen)
- ¿Cuáles son los perfiles demográficos y psicográficos de los consumidores objetivos?
- ¿Cuáles son las situaciones de consumo de barras?
- ¿Qué canales usan los consumidores para adquirir el producto?
- ¿Cuál es la disposición a pagar por los consumidores?
- ¿De qué tamaño es el mercado potencial?

2.2.2. Diseño de la investigación

Una vez definida la problemática a resolver, se debe diseñar la investigación. Para esto se realiza una fase exploratoria que se basa en dos tipos de fuente: primaria y secundaria.

2.2.2.1. Investigación exploratoria: fuentes secundarias.

En esta etapa se estudia información cualitativa y cuantitativa de fuentes secundarias -principalmente web. El objetivo es comenzar a entender aspectos importantes de los consumidores a nivel nacional e internacional, de manera que el resultado sea una guía para la siguiente etapa de la investigación -*benchmark* y entrevistas.

Algunos hallazgos interesantes se resumen en los trabajos de la consultora Innova Market Insights⁹ y Gulfood¹⁰. Innova Market Insights realizó un estudio de actitudes y estilos de vida en el consumo alimentario de las personas. Gulfood generó un reporte en el que analiza la industria alimentaria global, mostrando tendencias de producción y consumo que están cambiando los hábitos en los consumidores. A continuación se presentan los principales hallazgos de esta sección:

- **Consumidores atrevidos:** los consumidores actuales tienen un mayor interés en probar nuevos productos y marcas. La encuesta de Innova Market Insights revela que dos tercios de los consumidores de Estados Unidos, China y el Reino Unido dicen que *aman descubrir nuevas experiencias de sabores*.

⁹Fuente: Innova Consumer Lifestyle and Attitudes Survey (2018)

¹⁰Fuente: Gulfood, Global Industry Outlook Report (2019)

- **Saludable:** dentro de las personas estudiadas por Innova Market Insights, un 66 % ha probado alternativas de snacks saludables, de los cuales un 84 % afirma que compraría nuevamente la alternativa saludable.
- **Basado en plantas:** existe una creciente preocupación de las personas en aspectos de salud y de medio ambiente, que han aumentado la demanda de productos veganos en todo el mundo. En Gran Bretaña -por ejemplo- el veganismo ha incrementado hasta un 3,25 % de la población adulta (+15 años) lo que se traduce en un crecimiento del 360 % desde 2006 hasta 2016 (10 años)¹¹. En Chile, la situación es similar según una encuesta de la ONG Animal Libre (2013), un 6 % de la población adulta chilena sigue alguna dieta vegetariana, vegana o flexitariana¹².

Según Innova Market Insights, la oferta de nuevos productos veganos ha crecido un 46 % anualmente (en promedio, durante 2013 y 2017). Un estudio¹³ realizado en conjunto entre la consultora Nielsen y Plant Based Foods determinó que las ventas de productos veganos aumentó en un 8,1 %, mientras que las ventas no veganas de la misma categoría decrecieron en un 0,2 %.

- **Positivamente procesado:** mientras los consumidores se preocupan más por la naturalidad, buscan también técnicas de procesamiento mínimas que disminuyen la reducción de propiedades nutricionales del procesamiento tradicional. Esto ha ido cambiando la industria, reviviendo productos tradicionales como los alimentos fermentados y té frío, además de nuevos productos que buscan ser alternativas más sanas a la oferta tradicional.
- **Sustentabilidad:** los sectores de alimentación y agricultura contribuyen de forma significativa al cambio climático, principalmente aumentando las emisiones de gases de efecto invernadero¹⁴. Los consumidores están relativamente al tanto de lo anterior, lo que hace que tengan una mayor disposición a consumir productos responsables con el medio ambiente. Esto ha generado que las compañías trabajen en iniciativas de sustentabilidad que van desde mejorar la cadena productiva, innovando con nuevos productos y nuevos envases, hasta responsabilizarse por los desechos del propio consumo de manera extendida.
- **Snacking:** los ritmos de vida más acelerada y ocupada han influido en la manera en que las personas se alimentan. Según la consultora Harris Interactive¹⁵, un 10 % de los

¹¹Fuente: Ipsos MORI Survey for the Vegan Society (2017)

¹²Flexitariano: vegetariano no estricto, que se permite excepciones puntuales para comer productos animales

¹³Fuente: Nielsen Retail Sales Data (2018) for Plant Based Foods (2017)

¹⁴ONU: El futuro de la Tendencias alimentación y desafíos la agricultura (2017) Fuente: <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>

¹⁵Binge Britain: a look at the UK's snacking habits in conjunction with The Grocer (2015)

adultos del Reino Unido se salta comidas completas múltiples veces al día. Además, un 57 % suele saltarse comidas y reemplazarlas por algún snack o colación.

- 63 % de la generación *millennial* reemplaza al menos una comida por snack debido a que se encuentra ocupado.
- 50 % de la generación X se inclina a reducir el consumo de snacks azucarados.
- 67 % de la generación *baby boomers* están haciendo cambios en su dieta para hacerla más saludable.

En la sección de antecedentes se pudo ver que la situación en Chile es muy similar, donde un tercio de los trabajadores chilenos tienen malos hábitos alimenticios por falta de tiempo.

- **Libre de etiquetados:** desde una perspectiva gubernamental, se han visto esfuerzos por regular el consumo de alimentos procesados. Para esto los políticos han apuntado a generar leyes que obliguen a etiquetar alimentos que no son saludables bajo ciertos parámetros. En Chile ya se ha puesto en ejecución una norma que categoriza alimentos Altos en: grasas saturadas, azúcares, sodio y calorías. Los resultados han sido positivos según la Evaluación de la ley de alimentos N°20.606 (Ministerio de Salud, 2019). De este se destacan aspectos como la disminución de ventas en alimentos con sellos, aumento de oferta de productos libres de sellos mediante reformulaciones de los productos existentes.
- **Niños con nuevos intereses:** el segmento infantil es un nuevo blanco/desafío de la industria alimentaria. Los padres -he incluso los mismos niños- están tomando más consciencia de la importancia de la alimentación desde una edad temprana.

De lo anterior se puede concluir que en gran parte de los aspectos el producto va en la línea de las tendencias globales, lo que puede ser beneficioso para la marca. Además, se incorpora la dimensión de sustentabilidad en el negocio y se extraen ideas para determinar qué aspectos evaluar en el *benchmark* de la siguiente sección. En general, se ve un mercado en crecimiento, particularmente en países en vías de desarrollo. Estos puntos son reforzados en los informes de Fundación Chile (Chile Saludable 2017 y 2018) donde se puede ver que existe una gran similitud con la realidad chilena.

2.2.2.2. Investigación exploratoria: fuentes primarias

1. **Benchmark:** se realiza un *benchmark* para mapear el mercado y competencia actual. Para comenzar se definen cuáles son los atributos (tabla 5) hipotéticamente relevantes del producto que deben ser analizados. Luego se definen los puntos de venta (anexo A.2) que se visitarán, con el fin de detectar presencia, precios y otros atributos.

Finalmente, se analizan los sitios web y redes sociales para entender la propuesta de valor de la marca junto con su target.

Tabla 5: Atributos a evaluar en el *benchmark*

País	Duración	Ingredientes	Gramos
Funcionalidad	Calorías	Precio	Target
Vegano	Redes sociales	Puntos de venta	Empaque

Se visitaron 15 puntos de venta ubicados -principalmente- en el sector Oriente de Santiago (Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea). Los resultados completos del benchmark se pueden revisar en detalle en el anexo A.3, junto con el listado de puntos visitados.

A continuación se presentan las conclusiones generales del ejercicio:

- Se ve un período de inflexión en el mercado, con un creciente grupo de productos distintos a los tradicionales y similares al producto Simple. Según conversaciones con algunos de los puntos de venta visitados, se ha notado este cambio en los últimos años, con mucho emprendimiento de menor escala a nivel de producción que se encuentra en puntos de venta no masivos. En estos lugares, atributos como la producción local y que sean más artesanales son valoradas por consumidores.
- La presencia en general es acotada, es decir, de las marcas similares sólo una se ha posicionado en canales masivos. El resto tiene una presencia en puntos de venta más atomizados.
- El *target* tiende a ser bien general: personas activas y/o ocupadas que se interesan por alimentos altamente nutritivos. Algunos se enfocan más en sub-segmentos con distintas preferencias, variando tamaños, ingredientes e imagen principalmente, gracias a que el formato de este tipo de productos es fácilmente adaptable (cambiando empaque, ingredientes, precios y tamaños).
- Todas las barras son vegetarianas y en menor medida veganas (61%), lo que ayuda a captar segmentos con restricciones alimentarias. No ocurre lo mismo para los celíacos, ya que solo las barras internacionales (3 marcas) que se venden en

Chile tienen certificado libre de gluten.

- No existen barras enfocadas 100 % en niños. Existen otras alternativas de *snacks* de diferentes tipos y marcas. Estos tienen precios bastante más bajos que el promedio de los productos analizados.
- Dentro de la subcategoría de barras proteicas, se encuentra una baja oferta de productos con características naturales y veganas. En particular, solo una barra del *benchmark* es proteica y vegana (Kuntur-Pro).
- La venta de este tipo de productos se concentra en comunas con mayores ingresos por hogar. Lo que hace sentido dado que los precios de los productos son superiores al promedio y la mediana del mercado.
- Dentro de los competidores destaca Wild Foods por su rápido crecimiento (desde el año 2016), por tener cuatro líneas de productos (tres barras distintas: Way Bar, Wild Protein y Soul Bar, además de una granola). Tiene una gran presencia en todos los canales de distribución (incluyendo cadenas de tiendas de conveniencia y supermercados) y cuenta con una imagen reconocida como parte de una de las marcas paraguayas, la actriz Juanita Ringeling en Soul Bar. El primer año (2016) tuvieron ventas por USD\$36.000, el segundo (2017) USD\$54.000 y para el tercero (2018) proyectaron ventas por aproximadamente USD\$100.000.¹⁶

2. **Entrevistas a consumidores:** se realizaron 8 entrevistas en profundidad a personas de distintos perfiles demográficos, los que se categorizaron según grupos: deportistas, deportistas outdoor, wellness y oficinistas. Se utilizó un cuestionario (anexo A.4) para guiar estas entrevistas semi-estructuradas. Además se visitaron puntos de venta y eventos deportivos, con el fin de conocer más el nicho.

Finalmente se realizó un experimento con padres y niños (15), donde los padres respondieron un cuestionario (anexo A.5), probaron el producto y se lo dieron a sus hijos personalmente en una situación casual para reportar posteriormente. Algunos padres grabaron y enviaron el momento del testeo. Se pudo ver distintas reacciones tanto positivas como negativas de los niños.

De esta etapa completa se obtienen los insights presentados a continuación, que nos ayudan a orientar el análisis cuantitativo.

¹⁶Campañas Broota

Deportistas:

- Intensivos en actividad física, realizan 8-15 horas semanales de ejercicio, dependiendo del nivel. Esto implica que tienen una ingesta alimentaria muy por sobre el promedio de la población (recomendado).
- En el deporte valoran el sentimiento de equipo y competencia, además del bienestar físico y mental.
- Al revisar productos, lo primero que hacen es darlo vuelta para ver la tabla nutricional. Les gustan los productos naturales, pero les preocupan las calorías. Al mismo tiempo buscan productos proteicos (entre 10-20 gramos por porción). En la compra maximizan proteínas por calorías.

Outdoor:

- Intensivos en actividad física, realizan más de 10 horas semanales de ejercicio. Esto implica que tienen una ingesta alimentaria muy por sobre el promedio de la población -recomendado. En el deporte disfrutan compartir con amigos, además de hacer actividades en la naturaleza.
- Ven un alimento saludable como algo natural y nutritivo.
- Compran en supermercados y farmacias para abastecerse. En los lugares donde entrenan compran al paso. Por internet no compran, algunos sólo en raras ocasiones donde hay descuentos en eventos como algún *cyber*.
- En términos de sustentabilidad son informados y activos. Entienden que algo es sustentable si no interviene en su ecosistema. Buscan que el contenido del producto sea principalmente materias primas naturales y que el packaging sea biodegradable o biocompostable.
- Consumen snacks por comodidad, en su vida diaria y de manera más intensiva en salidas deportivas. Buscan un snack contundente que les entregue energía para las actividades que realizan.
- El principal factor de compra es lo nutritivo del producto. El orden de preferencia de atributos para un producto de la categoría es: (1) Nutrición, (2) Precio, (3) Sabor.

Wellness:

- Realizan actividad física ocasionalmente, 3-6 horas semanales. Los motiva sentirse bien, lo que persiguen mediante una alimentación saludable.
- Ven la alimentación saludable en fuente naturales, orientada a vegetales principalmente. Buscan reducir su consumo de carnes e incluso eliminarlo.
- Compran snacks en supermercados y tiendas naturistas. Compran productos selectos a través de internet.
- El principal factor de compra es lo nutritivo del producto. El orden de preferencia de atributos para un producto de la categoría es: (1) Nutrición, (2) Precio, (3) Sabor.
- En términos de sustentabilidad, son muy similares al segmento outdoor, igual de informados. Se preocupan más de los aspectos previos de la cadena.
- Generalmente reciclan y, para ellos, que el alimento sea vegetariano y reciclable es un mínimo necesario.

Oficinistas:

- Pasan gran parte del tiempo en sus trabajos, lo que los lleva a no tener los hábitos alimenticios que les gustaría.
- En términos de alimentación tienden a ser menos informados que los segmentos anteriores.
- Les gusta el *snack* como algo para consumir entre comidas porque es cómodo. Compran de gente que va a vender a las oficinas o en tiendas al paso.
- Los principales factores de compra son el precio y el sabor. El orden de preferencia de atributos para un producto de la categoría es: (1) Precio, (2) Sabor, (3) Nutrición.

Niños:

- A un 58 % de los niños les gustó el producto. Hay una correlación entre los hábitos de consumo de los padres con los de los niños.
- No les gusta el empaque, dicen que no es para niños. Además, es difícil de abrir.
- Les gusta que sea blando, dicen que es fácil de comer.
- Los padres sienten que tienen cada vez menos opciones para comprar colaciones, ya que deben cumplir con las crecientes restricciones a las colaciones en colegios. En ellos se incita activamente la alimentación saludable y no permiten alimentos con sellos de advertencia.

3. **Industria:** se entrevistó a Sebastián Cristi, Ingeniero Comercial que vendió productos a supermercados durante el año 2018 (Pacuaro, frutas liofilizadas). Explicó las reglas de negociación con canales masivos como los supermercados. En particular, la estructura de costos de este canal, que tienen tres costos extras sobre el precio de venta:

- **Centralización:** aproximadamente un 7 % para costear la distribución y reposición a cada sala de ventas.
- **Rápel:** típicamente oscila entre 2-5 % y es un cobro por espacio en góndola.
- **Mermas:** es un cobro por la cantidad esperada de producto que el supermercado estima que perder. Esto puede ser por vencimiento u otro motivo que no permita la venta. Típicamente oscila entre un 3 % y un 10 %, dependiendo de qué tan delicado es el producto y su vida útil.

Señala además que la fábrica debe contar con una certificación del supermercado en términos de sanidad. La actual fábrica donde se produce Simple. ya cuenta con la certificación dado que ha producido antes para supermercados, tanto barras como otro tipo de productos.

Finalmente agrega que el supermercado busca productos que cumplan un rol en la es-piga de precios de la góndola. En la sección de *marketing mix* se revisará el rol de cada producto.

Hipótesis de investigación

En base al trabajo realizado previamente, el resultado es que se determinan las siguientes hipótesis de la investigación:

- El segmento que consume barras saludables son adultos jóvenes que hacen deporte.
- El principal canal de compra es el canal masivo (supermercados, farmacias y tiendas de conveniencia).
- Los padres que prefieren una barra simple, también lo harían para sus hijos.
- Existe una baja lealtad de marca en la categoría barras.
- Los consumidores prefieren marcas que ejercen actividades de sustentabilidad.
- Las personas se alimentan saludable para sentirse bien.
- Los consumidores se informan de los productos a través de redes sociales y la principal red social que usan es Instagram.

Estas hipótesis formuladas son la base de la etapa posterior y se usan para determinar las partes de la herramienta para recopilar información (cuestionario online).

2.2.3. Recopilación de datos: encuesta online

2.2.3.1. Ficha técnica

- *Naturaleza metodológica:* cuantitativa
- *Método de recolección de datos:* encuesta online.
- *Tipo de cuestionario:* estructurado
- *Ámbito Geográfico del Universo:* Chile
- *Universo:* Personas que viven en Chile
- *Población meta:* conjunto de personas que consumen snacks o barras.
- *Tamaño de la muestra:* 553.
- *Técnica de muestreo:* no probabilístico, técnica de bola de nieve.
- *Tiempo de recolección:* 3 semanas.

2.2.3.2. Encuesta y difusión

Se diseñó una *encuesta online* a través de la plataforma TypeForm. La elección de plataforma se explica principalmente por la interfaz y experiencia de usuario que tiene, ya que es dinámica y rápida, lo que permite hacer una encuesta más agradable con más preguntas, lo que ayuda a reducir la tasa de deserción. Además, para motivar la participación se ligó la encuesta a un concurso en Instagram que sortea seis premios de treinta barras gratis (c/u).

En ella se abordaron secciones con temáticas relevantes según la investigación previa, que buscan responder a las preguntas y validar las hipótesis de investigación. Los tópicos se resumen en la tabla 6.

Tabla 6: Tópicos y subtópicos tratados en la encuesta.

Tópicos	Subtópicos	Tipología de preguntas
Hábitos de vida y alimentación	Consumo snacks, preferencias, presupuesto, variables demográficas, deportes, reconocimiento de marcas en la categoría, etc.	Preguntas estructuradas con opción múltiple.
Consumidor	Representatividad de afirmaciones, reconocimiento de marcas, variables demográficas.	Preguntas con escalas de calificación por reactivos (Likert).
Producto	Percepción del producto, introducción y precio.	Preguntas no estructuradas (abiertas) y estructuradas (opción múltiple).

La encuesta se aplicó a consumidores y/o potenciales consumidores. Se buscó viralizar el concurso a través de varios canales -principalmente redes sociales-, para así conseguir el efecto bola de nieve de la metodología. Se usaron distintos enlaces para categorizar la fuente de las respuestas. Los grupos según origen se presentan a continuación:

- *Circulo*: grupo que nace desde el círculo cercano del autor, donde se pide participar y difundir la encuesta con el concurso. Posteriormente se eliminan las respuestas de nodos cercanos para evitar sesgos. (48 % de las respuestas vienen de esta fuente.)
- *Concurso*: grupo de seguidores pre y post concurso. Incluye a quienes con publicidad pagada en segmentos teóricamente similares. (45 % de las respuestas vienen de esta fuente.)

- *Wellness*: grupo de seguidores de la influencer Catalina Arancibia, quien accedió a compartir la encuesta con sus seguidores. (7% de las respuestas vienen de esta fuente.)

2.2.3.3. Preprocesamiento estadístico de la encuesta

Se recibió un total de 553 respuestas. Se eliminaron duplicados (4), respuestas incompletas (15), se eliminó gente cercana -familiares y amistades de primer contacto- resultando 476 finalmente.

Del total de 476 respuestas, se califica como *target* las que según el método de *pricing* de Gabor-Granger¹⁷ pagarían la cota menor de precio (n=303, \$1.000) y que además -para evitar sesgos- gastan en promedio \$1.000 o más en cada porción de snack semanal. El *target* se distribuye homogéneamente a través de los orígenes de respuestas a la encuesta.

Se normalizaron las comunas y transformaron las variables categóricas de texto como el ingreso a valor numérico usando la media del rango seleccionado. Lo mismo para la edad, frecuencia de consumo de barras y frecuencia de actividad física.

En la encuesta inicialmente se pregunta si consumen barras. Si lo hacen, la encuesta sigue con preguntas en base al consumo de barras. De lo contrario, las preguntas se hacen con el término *snack*. Estos resultados fueron procesados para dejar como variable dependiente si consumen barras o no, y de esa manera agrupar el análisis.

2.2.3.4. Análisis de resultados de la encuesta

En principio se hace un análisis exploratorio de los datos. Luego, para responder al objetivo específico 2 de la investigación, se usan tablas de frecuencia (7, 9, 10, 8, 12, 11; más en anexos) que permiten entender las variables de estudio.

- (a) **Hábitos de compra en consumidores y preferencia de barras:** en la tabla 7, se puede ver que un 79,6% de los encuestados consume barras *snack* con alguna frecuencia.

Tabla 7: ¿Consumes barras (de cereal, frutas, frutos secos)?

Consumo	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Si	382	79,6 %
No	98	20,4 %

¹⁷<https://www.qualtrics.com/experience-management/product/pricing-survey-questions/>

Del grupo que consume barras, podemos ver su frecuencia de consumo en la tabla 8. Es importante destacar que más de la mitad consume este tipo de productos al menos una vez por semana.

Tabla 8: ¿Con qué frecuencia consumes barras?

Frecuencia de consumo	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
1 vez por semana	154	35,2%
2-4 veces por semana	201	45,9%
5-7 veces por semana	68	15,5%
7 o más veces	15	3,4%

Por otro lado, se encuentra también que la concentración de edad de los encuestados está entre 19 y 34 años. Coherentemente con los resultados de la fase exploratoria, los encuestados corresponden principalmente a adultos jóvenes.

Tabla 9: ¿Qué edad tienes?

Edad	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
18 o más joven	30	6,9%
19 - 24	187	42,8%
25 - 34	140	32,0%
35 - 44	35	8,0%
45 - 54	29	6,6%
55 - 64	11	2,5%
65 o más	5	1,1%

En cuanto al género, se tiene una mayor participación de mujeres (tabla 10). Esta diferencia es significativa en términos de puntos porcentuales, pero considerando el tamaño de la encuesta no es determinante para concluir algo al respecto ya podría ser un sesgo de la herramienta. Tampoco se ve algún comportamiento similar a este en la etapa previa de la investigación de mercados.

Es claro que existe un sesgo hacia mujeres jóvenes, edades entre 19 y 34 años. Esto se debe en parte al tamaño y naturaleza de la muestra obtenida. Sin embargo, la muestra sigue teniendo una cantidad significativa de hombres para complementar el estudio sin perder de vista que existe la inclinación a las respuestas femeninas.

Tabla 10: Género

Género	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Hombre	156	36,3%
Mujer	274	63,7%

Con respecto a la actitud hacia el deporte, se puede ver en la tabla 11, que la muestra practica deportes de manera regular. Esto es coherente con los hallazgos de la fase exploratoria donde se ve que los segmentos son intensivos en actividades deportivas en ambientes *indoor* y *outdoor*. El deporte que más practican es el gimnasio (178, complementario a los otros mencionados por los encuestados), seguido de yoga (59), *running* (59), escalada (56), fútbol (52) y ciclismo (48).

Tabla 11: ¿Haces deporte?

Hace deporte	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Si	341	77,9 %
No	97	22,1 %

De la misma manera que con el género, hay una concentración alta de respuestas en sectores con ingresos socioeconómicos altos, lo que hace sentido por el precio comparativo del producto respecto de todo el mercado de barras de cereal, además de que este tipo de barras se encuentra más en tiendas del mismo sector según la investigación exploratoria y el *benchmark*.

Tabla 12: ¿En qué comuna vives?

Comuna de residencia	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Las Condes	71	16,2 %
Santiago Centro	63	14,4 %
Chicureo	35	8,0 %
Providencia	19	4,3 %
Lo Barnechea	19	4,3 %
Peñalolén	16	3,7 %
La Reina	14	4,5 %
Vitacura	13	4,5 %
Ñuñoa	11	4,5 %
Otra	177	4,5 %

Revisando los resultados de las preguntas de marcas, se puede ver la tendencia esperable de más compras a marcas más reconocidas y con mayor presencia en *retail*. Es claro ver que hay un sesgo hacia la barra Simple, ya que el 21 % la ha comprado, lo que se explica con que el concurso comenzó principalmente en la cuenta de instagram de Simple. A pesar de lo anterior, existe una buena representación de quienes no la han probado. Los encuestados han comido en promedio tres marcas distintas de las presentadas en la encuesta. Las más similares a Simple, en precio y tipo energética (Paleo Bar, Roots, Way Bar, Nakd, Uop!) se llevan una gran parte de las compras, sin embargo la principal preferencia es a la marca Nature Valley que tiene una gran presencia en supermercados, farmacias y tiendas de conveniencia, además de un bajo precio (\$448)¹⁸. En la categoría proteica, Protein Snack de Your Goal tiene una gran relevancia con una presencia igual

¹⁸Jumbo

o mayor que la de Nature Valley, además de tener un precio competitivo (\$990).

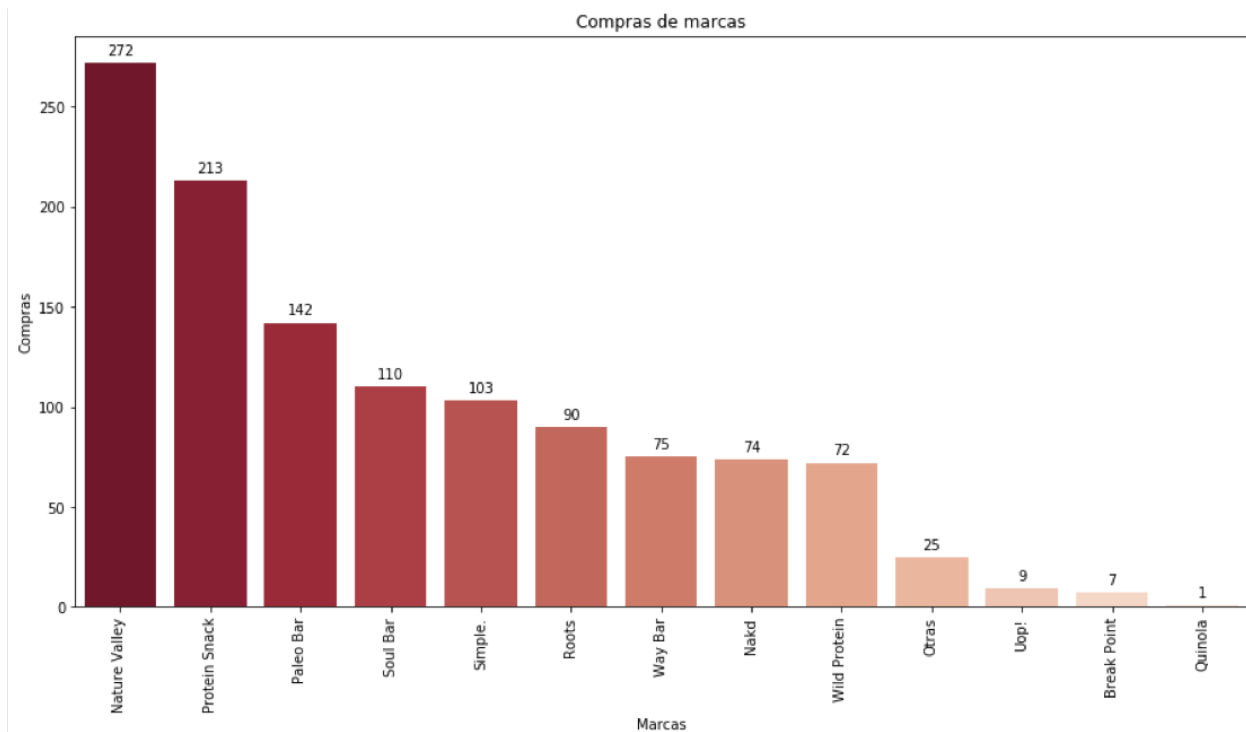


Figura 5: Ha comprado estas marcas.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se tiene que las principales redes sociales utilizadas son Instagram (399) y Facebook (285). También se obtiene que ven la barra como natural (349), saludable (347) y confiable (196) principalmente. Estos hallazgos se utilizarán como pilares en los trabajos comunicacionales de la marca (plan de marketing).

Finalmente, en la encuesta se incluyeron tres preguntas relacionadas a niños para los padres -dado que son los clientes y los niños son usuarios. En ella se les preguntó:

- ¿Con qué probabilidad le comprarías a tu hijo una barra Simple.?
- Si existiera una versión para niños, ¿qué tan probable es que le compres una barra Simple. a uno de ellos?.

Para responder se usó una escala de 0 a 10, donde 0 es “Muy improbable” y 10 que es “Muy probable”.

Al obtener los resultados, estos se clasifican según su respuesta en:

- Detractores: 0-6
- Pasivos/Neutros: 7-8
- Promotores: 9-10

De un total de 99 respuestas, se obtuvieron 63 promotores y 21 detractores. Se puede concluir que un 63,6 % de los consumidores del segmento objetivo compraría a sus hijos un producto como ese adaptado para niños.

- (b) **Actitudes y percepciones de la categoría de barras:** para responder al objetivo específico 3 de la investigación se hace un análisis de componentes principales y un análisis de conglomerados sobre las preguntas de escalas reactivas (Likert). En primer lugar se testeó la validez de la muestra para inferir mediante un análisis de componentes principales usando el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El resultado del test es de 0,73 lo que implica que la muestra permite ser analizada según sus componentes y los resultados serán significativos.

Luego se calculan los valores propios de la matriz de afirmaciones asociados a cada una de las componentes totales. Típicamente se escogen los valores mayores que 1 (ver gráfico de sedimentación en anexo A.6), lo que para este caso se traduce en cinco valores (cinco factores o componentes) que explican la mayor varianza (anexo A.7). De esta manera, se logra reducir de dieciséis afirmaciones a cinco componentes significativas en base a su correlación con la componente respectiva. En particular, las dimensiones encontradas se interpretaron y denominaron: Sustentabilidad, Funcionalidad deportiva, Lealtad de marca, Funcionalidad bienestar y Sensibilidad al precio.

De esta manera, se procede a formar *clusters* según las componentes previas. Primero se prueba el modelo a utilizar para generar los *clusters*: k-medias y *clustering* jerárquico, sin embargo ambos resultados son muy similares con un 96 % de similitud en los grupos generados por ambos modelos. Se escoge el método de k-medias por conveniencia.

Luego se debe definir el número de *clusters*. Para lo anterior se utiliza el método del codo, donde se grafica la relación entre la suma de las distancias de los miembros de los clusters respecto de su centroide (WCSS: Within-Cluster-Sum-of-Squares), lo que es interpretable como la medida mutualidad exclusiva y pertenencia exhaustiva de los conjuntos. Naturalmente, el caso extremo y óptimo es en el que cada cluster está formado por solo un individuo que es atendido de manera 100 % personalizada, lo que no es viable para generar estrategias de segmentación para el plan de marketing. Se escoge una cantidad de grupos en los que el error (WCSS) comience a tener rendimientos decrecientes al aumentar k . Lo anterior se puede ver que ocurre entre cuatro y diez grupos (anexo A.8), los que se analizaron y finalmente se decidió forzar a cuatro grupos

Tabla 13: Correlación entre dimensiones y *clusters* encontrados.

Cluster	0	1	2	3
<i>Sustentabilidad</i>	-1,13	-0,33	0,54	0,45
<i>Funcionalidad deportiva</i>	-0,59	0,56	0,66	-1,12
<i>Lealtad de marca</i>	-0,55	0,35	0,33	-0,49
<i>Funcionalidad saludable</i>	-1,14	0,09	0,08	0,53
<i>Sensibilidad al precio</i>	0,74	-0,99	0,6	-0,03

dado que así se obtiene mayor interpretabilidad de los mismos.

En la tabla 13 se pueden ver los resultados de los conglomerados generados y su correlación con las componentes principales del modelo. Los clusters se interpretan destacando los niveles altos y bajos (negativos) de sus centroides.

A continuación se describen e interpretan algunos de los aspectos encontrados en el análisis:

Cluster 0, consumidor *por precio*: compran por comodidad y precios, no se interesan por sustentabilidad, deporte, marca, nutrición. Tienen el menor presupuesto y la mayor sensibilidad al precio. Compran principalmente en supermercados (66 %) y en la encuesta vienen principalmente de la fuente *bola de nieve*.

Cluster 1, consumidor *deportivo*: compran por nutrición, proteínas y sabor. Es el grupo más activo en frecuencia de actividad física. También son el grupo con mayor frecuencia de consumo de barras (3-4 barras a la semana). Compran en supermercados, gimnasios, tiendas naturistas e internet. Han comprado una mayor variedad de las barras presentadas en la encuesta. Se interesan en la sustentabilidad. Tienen el mayor presupuesto y la menor sensibilidad al precio. En la encuesta vienen principalmente de la fuente *concurso*.

Cluster 2, consumidor *exigente*: consumo ligado al deporte. Comen en actividades deportivas, buscan proteínas y esperan beneficios nutritivos. Alta frecuencia de consumo con tres barras semanales y un presupuesto semanal promedio menor que los grupos 1 y 3, además de una alta sensibilidad al precio. Las respuestas vienen principalmente de la fuente *concurso*. Se interesan por la sustentabilidad y prefieren productos con funcionalidades sostenibles.

Cluster 3, consumidor *naturista*: principalmente mujeres (68%), compran por comodidad, nutrición y sabor. No tienen un consumo ligado al deporte. Tienen baja lealtad de marca. No buscan beneficios deportivos, pero si de bienestar. Compran en tiendas naturistas y se interesan por la sustentabilidad.

2.2.3.5. Cálculo del tamaño de mercado

Finalmente, para cumplir el tercer objetivo, se calcula el mercado potencial usando un enfoque top-down.

- **Mercado total (TAM):** el mercado chileno de barras de cereal tuvo ventas anuales por USD\$26,4 millones anuales mercado chileno de barras de cereal en el año 2013, creciendo 2,5 veces respecto del año 2008¹⁹. Para proyectar desde el año 2013 se toma como supuesto una tendencia levemente menor, basada en el reporte de Gulfood donde se estima un 7,4% de crecimiento anual en la categoría de *snacks* saludables empaquetados para el período del año 2018 al año 2023. Si se proyecta sobre la cifra de ventas del año 2013, se esperan USD\$43,6 millones para el 2020, o \$34.800.000.000 pesos chilenos.
- **Mercado disponible (SAM):** considerando que existen barras desde aproximadamente \$100 pesos hasta \$2.500 pesos, es conveniente segmentar por precio. Para esto se considera una góndola de supermercado como la del anexo A.9. Para determinar el porcentaje de ventas de cada segmento, se definen cuatro rangos de precios: \$150-\$499, \$500-\$999, \$1.000-\$1.499 y \$1.500-\$2.500. Mediante un análisis visual se determina que un 70% de las barras vendidas corresponden al primer segmento, un 20% al rango \$500-\$999, un 7% al rango \$1.000-\$1.499 y un 3% al \$1.500-\$2.500. Para cada intervalo, podemos calcular su valor medio p_i . De esta manera se puede calcular la cantidad total de barras que representa en el mercado total n , usando la igualdad:

$$TAM = \sum_{n=1}^4 SAM_i = \sum_{n=1}^4 p_i * n_i = n \sum_{n=1}^4 p_i * s_i$$

De esto se obtiene que se venden aproximadamente 90 millones de barras al año. Finalmente, se puede obtener el mercado disponible SAM:

$$SAM_i = n * p_i * s_i$$

Se calcula que el mercado de barras entre \$500-\$999 pesos tiene ventas aproximadas por \$13,8 millones pesos, y entre \$1.000-\$1.499 pesos por \$11,5 millones de pesos. Esto deja un mercado total disponible de \$25,3 millones de pesos.

- **Mercado objetivo (SOM):** usando la segmentación por *clusters* previamente realizada, se decide seguir con los *clusters* 1 (29,5%) y 3 (24,3%). En total hacen un 53,8%, lo que da un SOM de \$13,4 millones de pesos.

El resumen de tamaños se encuentra en la tabla 14.

¹⁹Chile Alimentos (2014)

Tabla 14: Tamaños de mercado según el mercado de barras chileno.

	\$USD	\$CLP
Mercado total (TAM)	\$46.400.000	\$34.800.000.000
Mercado disponible (SAM)	\$33.733.333	\$25.300.000.000
Mercado objetivo (SOM)	\$17.866.666	\$13.400.000.000

2.2.3.6. Fuerzas del sector

En base al aprendizaje de toda la investigación de mercados, se realiza un análisis de las cinco fuerzas que permite estructurar hallazgos interesantes.

- *Barreras de entrada:* **bajas**. Desarrollar el producto es simple, incluso en internet se puede encontrar suficiente información para formular algo similar. Existe una gran variedad de proveedores tanto para maquinaria como para insumos. Desde una perspectiva de consumidores, estos están más abiertos a comprar nuevos productos de comida.
- *Barreras de salida:* **bajas**. Si no se ha invertido en maquinaria de producción, la salida es fácil gracias al modelo. Si se construye una marca con valor, una estrategia de salida podría ser la venta de la marca.
- *Poder de negociación de clientes:* **medio**. Dada la naturaleza del producto, que es comprado por comodidad y rapidez, prima la necesidad en la situación de compra, por ende en la disponibilidad más cercana. Los consumidores tienen múltiples sustitutos.
- *Poder de negociación de proveedores:* **medio-alto**. Existe un único proveedor del ingrediente principal (dátil), quien tiene quiebres de stock esporádicos. Lo anterior hace necesario escalar el negocio hasta un punto en el que se pueda importar directamente el dátil. El resto de los insumos son estándar y existe una variada oferta en el país. La oferta de servicios de maquila a precio competitivo y a escala baja-media es acotada.
- *Rivalidad de la competencia (sustitutos):* **alta**. Existen muchos productos en el mercado que podrían ser considerados sustitutos, tanto en la categoría como fuera de ella, con una completa y amplia espiga de precios.

La investigación de mercados muestra una oportunidad en un mercado en crecimiento. No existen grandes barreras de entrada, pero se trata de un sector con alta presencia de sustitutos, lo que implica una alta rivalidad o competencia.

2.2.4. Conclusiones de la investigación de mercados

Durante la investigación se identificaron elementos clave en el consumo de productos de la categoría que responden a los objetivos específicos de la investigación. Se realizó un *benchmark* para entender la oferta actual del mercado, en el cual se encontraron atributos relevantes dentro de la categoría como precios, *targets*, funcionalidades, países de origen, entre otros. Paralelamente, a través de entrevistas en profundidad e investigación web, se descubrieron hábitos y tendencias de alimentación, además de preferencias de consumo de *snacks*.

Los resultados permiten validar las hipótesis planteadas al comienzo de la investigación. En general se cumplen las hipótesis declaradas: los consumidores son adultos jóvenes que se informan a través de redes sociales (Instagram), tienen baja lealtad de marca, compran en canales masivos y están dispuestos a pagar más por atributos sustentables. La hipótesis de niños como potenciales consumidores se valida, pero al analizar el tamaño de mercado y acotarlo al mercado objetivo, se decide no abarcarlos dado que son poco atractivos (son menos, tienen menos disposición de pago y requieren esfuerzos de marketing distintos).

El análisis numérico de la encuesta muestra que no hay grandes diferencias demográficas -edad, sexo, residencia, ocupación, etc. Sin embargo, al analizar las actitudes y percepciones usando modelos estadísticos, se pueden agrupar en perfiles comunes. Estos perfiles se basan en componentes más específicas de los consumidores y permiten generar acciones de marketing más dirigidas.

Finalmente, se extrae información del mercado que permite cuantificar el tamaño total de mercado y analizar las fuerzas del sector. Se encuentra un mercado relativamente pequeño, con una predominancia de compra en canales masivos (supermercados y tiendas de conveniencia).

3. Estrategia Comercial

3.1. Plan de marketing

Un plan de marketing busca determinar una dirección estratégica que responda a alguno de los siguientes objetivos: *participación en el mercado, crecimiento de las ventas y rentabilidad*. Se escoge una estrategia donde el objetivo es el *crecimiento de las ventas*, ya que es el principal desafío actual desde una perspectiva de marketing. En particular, se escoge la estrategia genérica *invertir para crecer*, ya que es estrategia ofensiva orientada a desarrollar la posición del producto en el mercado.

Se pudo ver en la investigación que existe una baja lealtad de marca en la categoría, lo que responde de alguna manera a la naturaleza del producto, donde muchas veces prima la necesidad -hambre y tiempo. Estos resultados son similares y complementados en el estudio de snacks de la tesis Nutrifruit (Bustos, María José 2016).

Roger Best propone que el problema mencionado en el párrafo anterior tiene raíz en una ausencia de enfoque en el cliente. Es por esto que se hace necesario utilizar el conocimiento obtenido de la investigación de mercados previamente presentada, como punto de partida del plan de marketing para segmentar a los clientes y generar una propuesta de valor enfocada en ellos.

Los principales problemas detectados en la investigación que se relacionan con la estrategia de marketing son:

- Baja variedad de sabores.
- Alto precio.
- Baja presencia en puntos de venta.

La solución a estos problemas será la base para satisfacer las necesidades de los clientes, que permitirá lograr un segmento con mayor lealtad a la marca.

3.1.1. Marketing estratégico

El objetivo general de la estrategia de marketing es aumentar las ventas de Simple a través del modelo STP.

3.1.1.1. Segmentación

La segmentación se enfoca en personas que consumen barras snacks, principalmente a base de cereales o frutos secos, con funcionalidades enérgicas y/o proteicas. Se analizaron los consumidores en distintas dimensiones, según sus características y necesidades, siguiendo la estructura propuesta por Roger Best:

- *Factores demográficos*: nivel socioeconómico, género, edad, ocupación, ciclo de vida familiar.
- *Estilos de vida*: intereses y motivaciones.
- *Comportamiento*: cantidad, frecuencia, situación de consumo, beneficio esperado y disposición a pagar.

En particular, se pudo observar que existen tendencias generales en ellas:

- No hay grandes diferencias entre géneros. Aunque la encuesta muestra una leve mayoría de mujeres, no es directo separar los perfiles según esta dimensión.
- Adultos jóvenes (20-40 años) son los principales consumidores.²⁰
- Tienden a practicar algún deporte y preocuparse de su alimentación.
- Tienen una vida ocupada ya que estudian y/o trabajan, además de ser activos en general. Este aspecto responde a uno de los atributos naturales del tipo de producto *-snack*.
- Tienen ingresos medios o medios/altos y pertenecen a los segmentos socioeconómicos ABC1ab.

Finalmente se decide segmentar en base a las componentes principales encontradas en la sección de actitudes y percepciones de la categoría barras.

²⁰Situados en los ciclos de vida familiar: soltería, cónyugues en la luna de miel y paternidad.

3.1.1.2. Targeting

Se seleccionan los *targets* basados en los segmentos más interesantes en términos de actitud a la categoría. Los tipos 0 y 2 -consumidores *por precio* y *exigente* respectivamente-, tienen una alta sensibilidad al precio, por lo que no serán abarcados en este plan. Los tipos 1 y 3 -consumidores *deportivo* y *naturistas* respectivamente- tienen características que se alinean con Simple., por lo tanto se decide enfocar los esfuerzos en ellos. En la figura 7 se puede ver una caracterización psicográfica de ellos.



Figura 7: Descripción de *targets* escogidos.
Fuente: elaboración propia.

3.1.1.3. Posicionamiento

La barra se caracteriza por ser simple en múltiples sentidos. A nivel de formulación lo es también, lo que entrega versatilidad para la variación en términos de sabor, imagen y aporte nutricional. Esto es importante ya que permite adaptar cada línea de producto para que cumplan con los gustos y necesidades de los consumidores. De esta manera se puede posicionar cada producto con tácticas que permitan llegar al cliente adecuado en el lugar adecuado al precio adecuado²¹.

Se posicionará por línea de productos, para atender a los dos segmentos escogidos pre-

²¹Introduction to marketing and market-based management

viamente. La estrategia de marca será a través de una marca paraguas (Simple.) y marcas adyacentes por simplicidad de promoción y refuerzo del mensaje que destaca una diferenciación del producto -simpleza. Las marcas adyacentes son:

Simple. **original** - Simple. **proteína**

Además, entendiendo que los gustos por línea de producto limita el tamaño de mercado, se escoge desarrollar dos sabores por cada uno de los productos.

3.1.2. Marketing táctico

3.1.2.1. Producto

Simple. original

Se posicionará como una barra energética para toda ocasión que puede ser consumida en actividades rutinarias -como el trabajo- o deportivas y/o recreativas. Su alta densidad nutricional responde a necesidades de los segmentos 1 y 3.

La barra actual se debe reformular de manera que se reduzcan los costos sin implicar pérdidas nutricionales. La reducción de costos de la barra puede ir por cada uno de los principales costos: ingredientes, tamaño, empaque y producción. Naturalmente, con el aumento de las ventas se reducen los precios de compra al por mayor -costos-, a través de acuerdos que benefician a ambas partes. Sin embargo, no es suficiente para lograr precios competitivos y el margen esperado. En consecuencia se decide cambiar la formulación completa, manteniendo el dátil como ingrediente base. Esto es factible ya que existen frutos secos, semillas y otros súper-alimentos que tienen menor precio, como por ejemplo la avena, el maní, las semillas de maravilla, entre otros; costando en promedio tres veces menos que las almendras y seis veces que las avellanas.

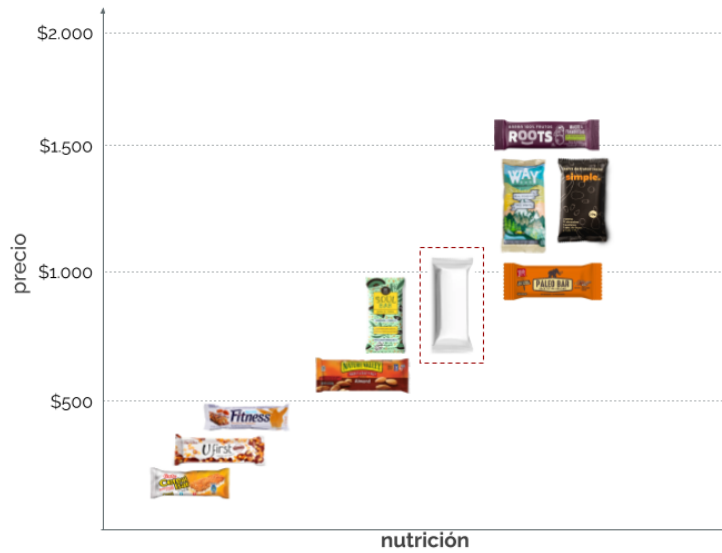


Figura 8: Mapa de posicionamiento de Simple. original.
Fuente: elaboración propia.

Simple. proteína

Barra que responde a las necesidades detectadas del segmento tipo 1. Complementa las necesidades proteicas de consumidores intensivos en actividad física que necesitan aumentar su ingesta diaria de proteínas con una barra que aporte entre 10 y 15 gramos de proteína y un alto contenido nutritivo. Se decide usar proteínas de fuente vegetal para formular porque se alinea con los ejes de valor de la marca y compañía. Además, no existe una barra posicionada que sea vegana y considerando la creciente tendencia de alternativas veganas, el producto cumple un rol único en la espiga de precios, tanto a nivel de precios como de propuesta de valor.

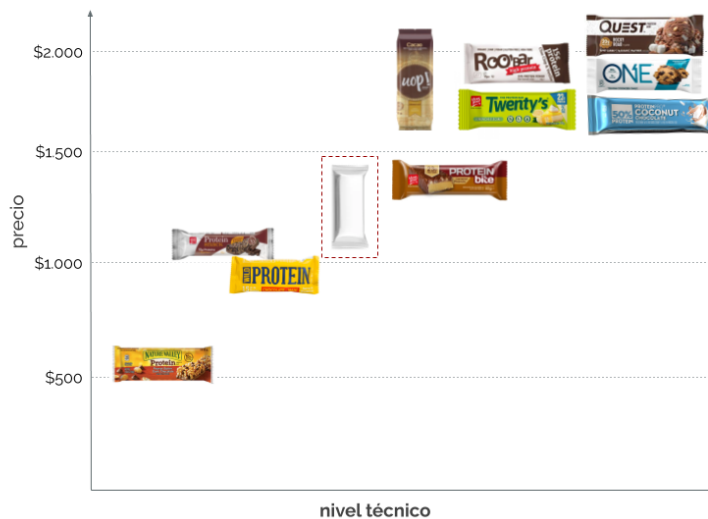


Figura 9: Mapa de posicionamiento de Simple. proteína.
Fuente: elaboración propia.

3.1.2.2. Precio

Desde una perspectiva de marketing, la estrategia de precios se decide hacer basado en el mercado, lo que se traduce en partir desde el precio de venta a público final deseado (PVP). Este incluye el margen de venta del canal y el impuesto al valor agregado de la venta. Los canales de comercio local como gimnasios, clubes y tiendas naturistas suelen definir un precio de venta -neto- que les deja un margen de entre un 30 % y un 50 %.

Simple. original

En el capítulo 1 se pudo ver la actual estructura de precios para el producto. En el *benchmark* también se pudo ver que en la categoría de la actual barra -enérgica-, esta es cara. En la sección de producto se propuso reducir el precio manteniendo el aporte nutricional de la barra actual. Se estima que una barra con ingredientes que tengan precios de ese orden costaría \$225 (total, incluyendo maquila y packaging). De esta manera se puede reducir el precio de mercado para ser más competitivo y mantener la calidad nutricional de los productos.

Simple. proteína

La barra proteica debe ser dirigida a los consumidores de tipo 1, quienes tienen una baja sensibilidad al precio y tienden a gastar más en este tipo de productos. Estimando sobre la base de ingredientes que sigan la línea de la marca -semillas de zapallo o cáñamo por ejemplo- se podría producir una barra con un costo de \$315 que tenga un precio de venta al público de \$1.290.

Todos los canales tienen precio (bruto) sugerido de venta de \$990 y \$1.290 -para barra Original y Proteína respectivamente. Finalmente, la estructura de precios de cada producto se puede ver en las tablas 15, 16, 17 y 18, según canal.

Tabla 15: Estructura de precios para canal menor (S).

SKU	Precio canal	Precio consumidor)
Original	\$650	\$832
Proteínas	\$750	\$1.084

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16: Estructura de precios para canal mediano (M).

SKU	Precio canal	Precio consumidor
Original	\$500	\$832
Proteínas	\$650	\$1.084

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17: Estructura de precios para canal masivo.

SKU	Precio a canal	Precio a consumidor
Original	\$420	\$832
Proteínas	\$560	\$1.084

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18: Estructura de precios para canal *e-commerce*.

SKU	Precio neto a consumidor	Precio bruto a consumidor
Original	\$832	\$990
Proteína	\$1.084	\$1.290

Fuente: elaboración propia.

3.1.2.3. Plaza

La venta se realizará en canales físicos (*retail*) y digitales (*e-commerce*). En el canal físico, se comenzará con tiendas de menor escala, que sean frecuentadas por consumidores objetivos. Entre ellas se incluyen tiendas especializadas y deportivas, tiendas naturistas, clubes deportivos y gimnasios. En una primera instancia se penetrará el mercado a través de estos canales, para generar reconocimiento de marca, liquidez y experiencia del equipo. En el octavo mes del primer año de plan, se espera vender a canales masivos de *retail* como supermercados, farmacias y tiendas de conveniencia (canal L). Si bien los principales canales de compra son los masivos, existe una considerable cuota del segmento -cerca al 30 %- que compra también en comercio local, tiendas naturistas, gimnasios, etc. Estos corresponden a numerosos puntos de venta atomizados que venden por unidad, a diferencia del formato en caja que predomina en el canal de supermercados, lo que habla de diferentes motivos de compra: en el canal masivo los consumidores compran para abastecerse, y en tiendas compran para comer en el momento o en una situación específica. Dentro del comercio local se definen tres tipos de plazas:

- **Gimnasios deportivos:** lugar donde se practican una o varias especialidades deportivas (ejemplo: yoga, pesas, escalada). En estos se comercializarán líneas energéticas y proteicas.
- **Tiendas especializadas:** tiendas que complementan en sus cajas productos tipo *snacks* para llevar. Se comercializarán líneas energéticas y proteicas.
- **Tiendas naturistas:** tiendas enfocadas en una variedad de alimentos saludables, tales como súper-alimentos, orgánicos, veganos, vegetarianos, celíacos, etc. Se comercializarán todas las líneas de productos.

Si bien los resultados de la investigación indican que pocos consumidores usan el canal digital (*e-commerce*)²² para comprar, se mantendrá como canal complementario, ya que permite llegar al consumidor final, mantener una comunicación directa y obtener un margen de venta mayor.

3.1.2.4. Promoción

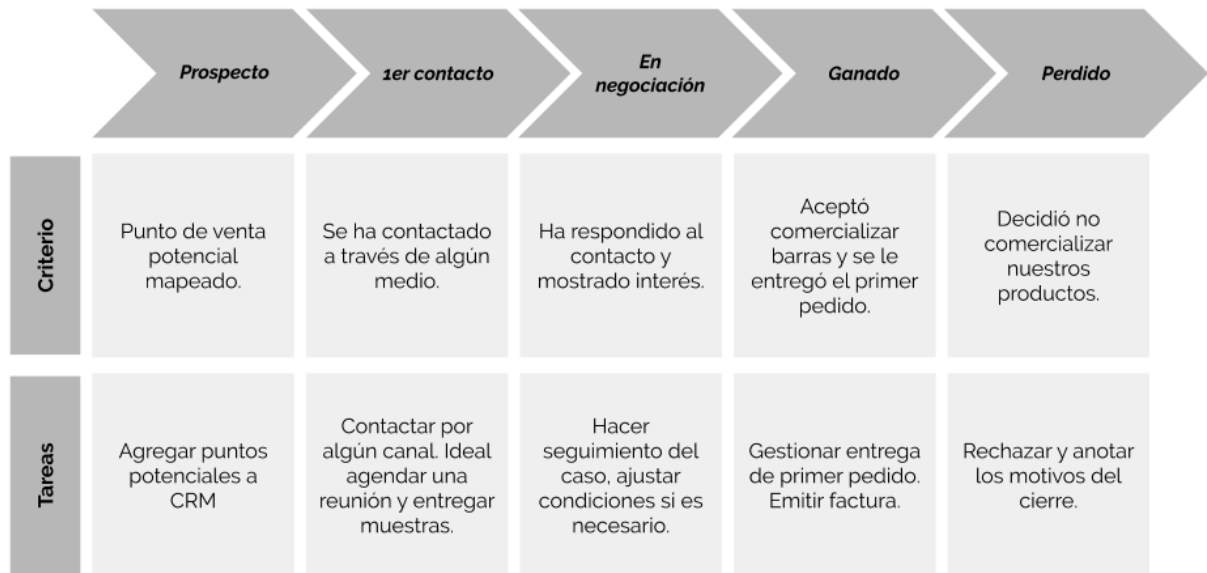
Canal físico

En este canal se orientan esfuerzos basados en una estrategia *push*, donde el foco está en potenciar la venta en el punto de venta. Para lo anterior, se trabaja en aumentar la disponibilidad del producto en el mercado y acompañarlo de tácticas de marketing enfocadas en la acción de compra. Dependiendo del tamaño y el tipo de canal, se utilizan distintas estrategias para incentivar la venta.

El objetivo de la promoción en el canal físico menor es generar lazos con nuevos puntos de venta -adquisición- y mantener/mejorar los existentes -retención- para que mantengan los productos Simple dentro de su *mix* de productos. Se diseña un proceso de ventas por etapas (figura 10), con el fin de apoyar la gestión comercial durante todo el proceso en el que se trabaja con un cliente *retail*.

²²Barra Simple. <https://www.barrasimple.cl>

Figura 10: Proceso de venta.



Fuente: elaboración propia.

Este proceso comercial comienza con la prospección de nuevos potenciales clientes y finaliza con la aceptación/rechazo de la propuesta. En el caso de aceptación, se comienza una relación comercial con el punto de venta. Esto permite tener mayor contacto con el cliente y consumidor, además de entregar más sensaciones e *insights* del mercado.

El proceso cuenta de cinco etapas y se puede realizar a través de distintos medios de contacto, en orden de efectividad: (1) visita presencial, (2) llamada telefónica y (3) correo electrónico. Se recomienda utilizar el *software* de *Customer Relationship Management (CRM)* de *Hubspot*, ya que cuenta con tableros tipo *kanban* que permiten adaptarlos según las etapas del proceso, provee de herramientas para recordatorios de tareas, como hacer seguimiento a cada negocio, y permite también añadir notas a cada caso, entre otras cosas. Así se centraliza y enriquece la información comercial de la empresa.

Para potenciar la venta *retail* en canales masivas, se recomienda trabajar en campañas de difusión a través de redes sociales. En el caso del canal menor, proveer stands para exhibir los productos (estrategia *push* de *trade marketing*).

Canal digital

Para el trabajo de redes sociales se usa las cuentas actuales de Facebook (Simple.) e Instagram (@simple.chile)²³, con mayor foco en esta última por ser la red que más usan los consumidores según la encuesta.

La marca busca aprovechar el canal para llegar a los consumidores, y que estos conozcan el producto. Se prioriza la calidad visual del contenido, puesto que es un aspecto clave para captar la atención de los usuarios de redes sociales. Es ideal que los consumidores se hagan seguidores de la cuenta, puesto que abre un canal para dirigir comunicaciones hacia ellos y mantener un recuerdo del mensaje promocional.

Es importante recordar que en esta época, el comercio y publicidad, se encuentran constantemente activos, a una alta intensidad. *“La explosión de los medios, el aumento de los productos y el incremento de la publicidad han contribuido a la formación de sociedades sobre-comunicada. El mejor método que se puede adoptar en una sociedad sobre-comunicada, es elaborar mensajes sobre-simplificados. Se debe comunicar lo esencial, utilizar palabras claves, para así obtener un lugar en la mente del posible cliente”*²⁴.

(a) Analítica de sitio web y redes sociales.

Para medir el desempeño semanal de las campañas en este canal con la audiencia se analizan métricas del sitio web y la red social principal que es Instagram. Las variables a analizar son: #visitas, #campañas, #posts y \$ventas. En la figura 11 se puede ver cómo se comportan en los últimos seis meses.

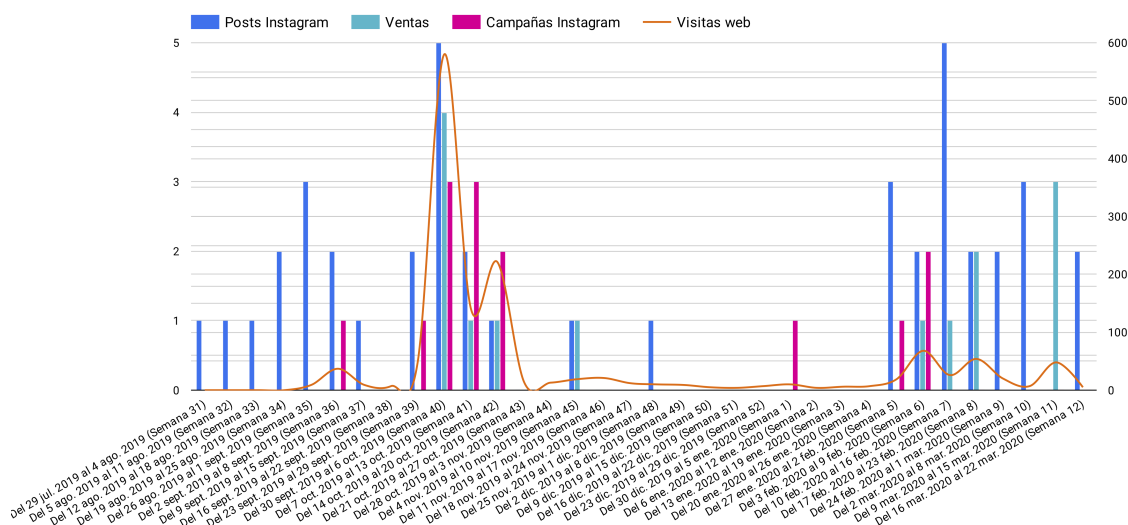


Figura 11: Analíticas web.
Fuente: elaboración propia.

²³<https://www.instagram.com/simple.chile/>

²⁴Apuntes de Gestión de marca, 2018, Nicolás Fritis.

Se puede ver una alta correlación en la cantidad de campañas activas y cantidad de ventas, a diferencia de los *posts* con las ventas. Al analizar la relación en términos monetarios, encontramos que desde Agosto hasta Diciembre de 2019 se gastaron \$76.000 pesos en campañas de Instagram, generando ventas por \$92.360. En el período de Enero a Marzo de 2020, se gastan \$21.500 pesos en campañas de Instagram, generando ventas por \$154.134. La eficiencia en ambos períodos es notoria:

$$2019 \text{ ROI} = \frac{\$92,360}{\$76,000} = 1,2$$

$$2020 \text{ ROI} = \frac{\$154,134}{\$21,500} = 7,2$$

Esto se debe a una serie de mejoras en el proceso de creación de campañas. Algunas de ellas son:

- Mejoras en la segmentación de la audiencia (debido a que en el segundo período se contaba con más información de los consumidores)
- Estructura definida para posteos. Horas y frecuencia programada en momentos de mayor alcance.
- Llamadas a la acción (del inglés, *Call to Action*) en la campaña. Que las campañas incentiven la venta y no sean solo mostrar la marca. Para lo anterior, las campañas se modelan como historias que siguen la lógica de *inbound marketing* y las etapas: *Awareness, Interest, Desire and Action*. Ver figura 12.

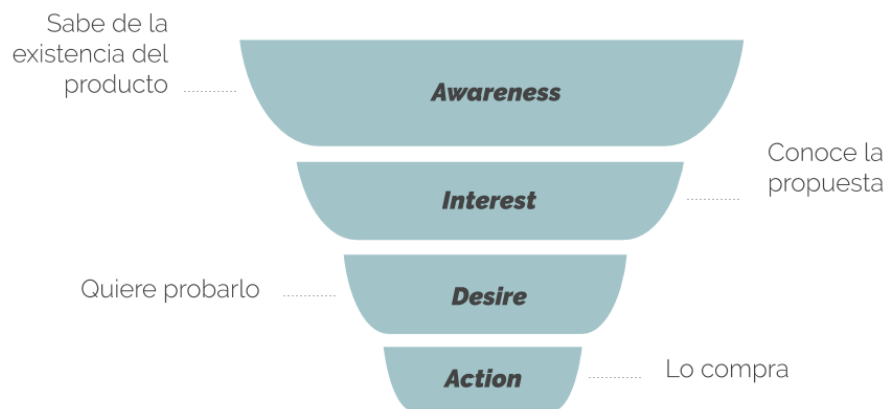


Figura 12: Embudo de *marketing inbound*.
Fuente: elaboración propia.

(b) Propuesta de plan para promoción

- *Embajadores*: se trabaja con embajadores que comparten la misión de la marca y se interesan de formar una alianza. La propuesta, en principio, se basa en canje de productos a cambio de poder repostear contenido de ellos, que compartan mensualmente contenido nuestro invitando a sus seguidores a ser seguidores de la marca para viralizar contenido en períodos de intensidad en campañas de marketing (por ejemplo, concursos o *cyberdays*). Para medir la rentabilidad de un embajador, se entregan cupones de descuento de un 10 %.
- *Suscripción*: es importante que el canal mantenga un flujo recurrente de compras. Esto se soluciona en parte con una adecuada estrategia de *inbound marketing*. Para complementar esto, se agrega una modalidad de venta con suscripción que tiene envío gratis. Se estima que un 15 % de las ventas provendrán de esa modalidad.
- *Eventos*: se busca participar en eventos deportivos y gastronómicos (por ejemplo campeonatos y ferias). Se cotiza participar en eventos deportivos -organizados por la productora Pudú Marketing Deportivo, productores de *Color Run Fest*- y uno gastronómico en Mercado Paula (ex Paula Gourmet).

La opción de participar en Mercado Paula es más atractiva, ya que tienen arriendos desde \$1.000.000 que permiten vender. En una conversación con el dueño de la pastelería Eloisa, que estuvo presente en la versión del año 2019, señala que tuvieron ventas por aproximadamente \$2.000.000. De esta manera se puede dar visibilidad recuperando la inversión del evento, por lo que se añade al plan de marketing.

- *Marketing digital*: se potenciará este medio de promoción debido a que el costo es competitivo, tiene alta flexibilidad y permite llegar a una gran masa de consumidores. Este punto es importante debido a que se trata de productos de consumo masivo. Se realizarán entre 7 y 10 campañas por año, las que son parte de una estrategia de comunicación *pull* y responden a -al menos- un objetivo del embudo descrito anteriormente: dar a conocer y conducir a la compra.

Se realizarán ofertas en fechas especiales como *cyber-days* y días festivos: día de la madre, del padre, de los niños; inicio/fin de año, navidad, entre otros, ya que los consumidores tienden a aumentar su consumo *online*. Se realizaran otras campañas relacionadas a eventos, concursos y lanzamientos que permiten principalmente dar a conocer la marca. Para medir la efectividad de las iniciativas se definen métricas a evaluar al término de cada campaña.

De esta manera, se espera que el resultado de esta estrategia de marketing digital tenga efectos sobre las ventas del canal físico, debido a un aumento del reconocimiento de marca. Por otro lado, también se cumple el segundo objetivo de la estrategia, que es aumentar las ventas del canal digital. Se estima que estas fechas aumentan en un 100 % la cantidad de barras vendidas, con una reducción del precio de 30 %.

Tabla 19: Campañas para el primer año.

Campaña	Objetivo	Métricas
Día festivo (4)	Conducir a la compra	#alcance, #reacciones, \$venta total
Lanzamiento producto	Conducir a la compra	#alcance, #reacciones, \$venta_total
Producto	Dar a conocer	#alcance, #reacciones, #nuevos_seguidores
Cyber (2)	Conducir a la compra	#alcance, #reacciones, \$venta total
Concurso	Dar a conocer	#nuevos_seguidores
Mercado Gourmet	Ambas	#alcance, #nuevos_seguidores, \$venta_total
Barra-Sabor	Dar a conocer	#alcance, #reacciones, #respuestas

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. Sustentabilidad

Durante toda la investigación de mercado se pudo ver una notable tendencia a la sustentabilidad. En particular, gran parte de los consumidores declararon una disposición a pagar por productos sustentables. En ese sentido, se decide trabajar de manera continua para tener un modelo de negocios sostenible desde las perspectivas: economía, medio ambiente y sociedad.

- (a) **Economía:** la sostenibilidad económica se abarcará mediante el trabajo con economías locales, con proveedores y productores, de manera que ambas partes se vean beneficiadas del trabajo en conjunto. Por ejemplo, los proveedores de insumos (agricultores) pueden vender sin intermediarios y a buen precio, parte de su producción. De la misma manera, productores locales de comida que tienen capacidad ociosa ya instalada, pueden ocuparla para generar ingresos extra. Por parte de Simple. es muy beneficioso contar con relaciones que apoyen la misión.
- (b) **Sociedad:** por cada compra realizada en el canal directo (*e-commerce*), se donará una caja semanal de siete barras a una fundación sin fines de lucro.
- (c) **Medio ambiente:** considerando que se trata de un producto 100 % vegetal, el impacto medioambiental es relativamente bajo. Además, el trabajo con economías locales reduce los impactos relacionados al transporte de los productos. Sin embargo, en la investigación (particularmente en el *WordCloud*) se pudo ver que existe una preocupación por la basura generada por este envase, que prácticamente es un plástico de un solo uso. Para abarcar el problema, se buscaron soluciones disponibles en el mercado. Se decidió trabajar con Todos Reciclamos que es una solución de suscripción mensual que se encarga de reciclar el equivalente a un porcentaje de los residuos generados por la venta de los productos.

De esta manera, se ajusta la propuesta de modelo de negocios. De manera continua se trabajará en abordar las problemáticas de sustentabilidad.

3.2. Plan organizacional

3.2.1. Estructura organizacional

A través de una agrupación de tareas y responsabilidades de las actividades de la empresa, se definen las gerencias que componen la estructura organizacional de la empresa (figura 13), con una Gerencia de Marketing y Ventas y una Gerencia de Producción. Esta estructura concentra las responsabilidades en disciplinas y objetivos comunes. Estas Gerencias reportan directamente a la Gerencia General, quien a su vez responde al Directorio.

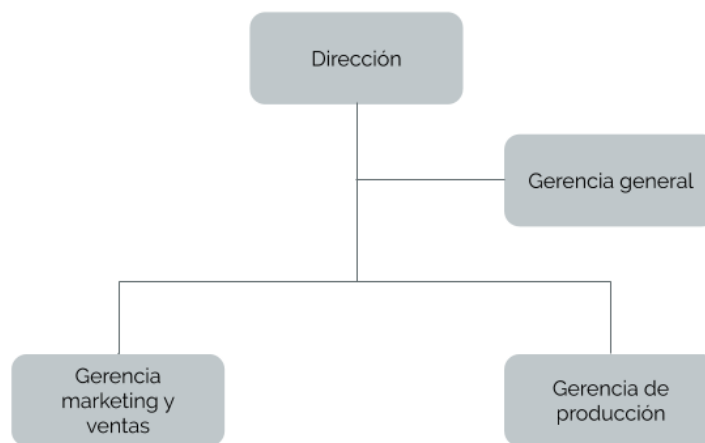


Figura 13: Organigrama de Simple.

Fuente: elaboración propia.

1. **Dirección:** a cargo de socios co-fundadores quienes forman el grupo de accionistas. La gerencia general les reporta y estos dirigen la inversión y rentabilidad de la compañía. Se mantiene esta estructura pensando en años futuros donde personal de la empresa, ya sean empleados o socios, tomen el 100 % de la gerencia de la empresa.
2. **Gerencia general:** encargado de liderar y coordinar la estructura organizacional, desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos y evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de cada área. Además se encarga de tareas relacionadas a la administración y las finanzas de la empresa, lo que implica tareas de contabilidad, pago a proveedores, cobranza a clientes y control financiero. Baltazar González asume como gerente general.

3. **Gerencia de producción:** responsable de coordinar la logística de producción y distribución, planificar la producción y desarrollar nuevos productos. El gerente general será responsable de los cumplimientos de la administración de manera directa.
4. **Gerencias de marketing y ventas:** responsable de cumplir todas las tareas comerciales con *retail*. Prospección, negociación, conversión y retención de clientes. A cargo de desarrollar la marca y el canal *e-commerce*. Además de generar contenido, mantener canales de comunicación con consumidores, realizar campañas en redes sociales. Felipe Colomer asume como gerente de marketing y ventas.

Los socios tendrán una dedicación mensual del 30 % y sueldos de \$500.000, \$700.000 y \$1.000.000 para cada año del plan. Ellos se relacionarán con el personal para trabajar en conjunto, con el objetivo de revisar resultados, reformular procesos y desarrollar planes - entre otras cosas.

3.2.2. Personal a contratar:

1. **Ejecutivo de ventas:** cargo que responde a la gerencia comercial y que tendrá la responsabilidad de ser la fuerza de ventas para *activar* nuevos puntos de venta, además de la gestión de los puntos ya existentes. Se contratará un ejecutivo para el primer año y un segundo para el siguiente año. De esta manera, uno de ellos puede enfocarse en *retail* y otro en puntos de venta pequeños.

Actividades Clave:

- Prospeccionar potenciales clientes, contactarlos y cerrar negocios con clientes que quieran vender productos Simple.
- Estudiar el comportamiento de consumo en los puntos de venta.
- Asegurar re-compra de puntos de venta.

Competencias requeridas:

- Habilidades comunicacionales y de gestión de clientes.
- Iniciativa, proactividad y ganas de aprender.

Remuneraciones:

- Sueldo base: \$850.000 (1er año), \$1.000.000 (2do año).
- Comisiones: \$15.000 por activación de punto de venta nuevo. \$5.000 por re-compra de punto de venta (mensual).

2. **Ejecutivo de *marketing & e-commerce***: responde a la gerencia comercial y tendrá responsabilidades ligadas al desarrollo de la marca y estrategia de marketing digital *inbound* (atracción de clientes). Se contratará personal a partir del segundo año.

Actividades clave:

- Generación de contenido y comunicaciones.
- Gestión de eventos y activación de nuevos productos.
- Analítica y reportes de desempeño de todos los canales on-line (ideal que tenga conocimientos en *Google analytics* y Excel).

Competencias requeridas:

- Habilidades comunicacionales y de gestión de clientes.
- Iniciativa, proactividad y ganas de aprender.

Remuneraciones:

- Sueldo base: \$850.000 (1er año), \$1.000.000 (2do año).
- Comisiones: 5% ventas *e-commerce*.

3.3. Plan operacional

3.3.1. Producción

Se evalúan tres alternativas para llevar a cabo la producción de Simple. Construir una fábrica propia, producir internamente en un espacio compartido de cocina (*co-work*) y maquilar (extrenalizarla).

La alternativa de internalizar la producción con una fábrica propia se analiza según cuatro factores: (1) planta, (2) personal, (3) maquinaria y (4) otros.

1. **Planta:** se busca un lugar semi-industrial ubicado en la región Metropolitana. Se encuentra uno en Lampa de 380 m² con arriendo de \$796.000 mensuales y gastos comunes de \$341.000. Tiene una zona habilitada para producción y otra para administración. Se debe preparar el lugar para luego certificar ante el Ministerio de Salud, lo que puede significar modificaciones en la estructura de la instalación.
2. **Personal:** el personal necesario en primera instancia viene a ser operario de la fábrica. Se necesita de un ingeniero en alimentos que supervise la producción, junto con técnicos en alimentos para que operen la producción (2), una persona que mantenga el aseo de la planta y oficina.
3. **Maquinaria:** la maquinaria principal que se necesita es una línea de producción para barras, que se puede dividir en tres partes. La primera es una trituradora-mezcladora, luego una línea que genera un continuo de masa con la forma de la barra (ajustable) y es cortado según el largo que se necesite. Finalmente, la línea debe poder envasar los productos, la tecnología estándar para este proceso es *flowpack*. Por otro lado, para manipular alimentos se necesitan mesas y utensilios gastronómicos. Se necesita también un refractómetro *Brix* para medir la relación de sólidos a agua en el producto final. De esa manera se puede determinar el grado de humedad del producto, el grado de dulzor y en consecuencia la vida útil del mismo.
4. **Otros:** muebles, internet, teléfono, materiales de limpieza, mantenimiento de maquinaria.

Se analiza también una opción alternativa de producir en un co-work de cocina. La ventaja de esta modalidad radica en que con menor inversión permite mayor flexibilidad. El problema radica en que no permite instalar una línea productiva, lo que no resuelve el problema de escalabilidad y podría servir como un puente hasta una fábrica propia.

En la modalidad de producción -maquila- se tiene una operación flexible y escalable, a un

precio competitivo. La planta maquiladora del producto a estructura de costos se concentra en los insumos, la maquila y el transporte de la carga. El resumen del análisis se encuentra en la tabla 20.²⁵

Tabla 20: Costos de alternativas productivas.

	COWORK	FÁBRICA PROPIA	MAQUILA
Inversión inicial			
Preparación lugar	-	\$10,000,000	-
Equipo	\$2.352.000	\$16.042.000	-
Total	\$2.352.000	\$26.042.000	-
Gasto mensual			
Personal	\$1.000.000	\$3.500.000	-
Otros gastos	\$850.000	\$2.906.000	\$300.000
Total	\$1.850.000	\$6.406.000	-
Otro			
Capacidad [mes]	9.000 un.	200.000 un.	500.000 un.
Costo [CLP/barra]	\$206	\$32	\$85
Margen [CLP/barra]	\$181	\$355	\$302
Punto de equilibrio	10.196	18.047	-

Fuente: elaboración propia.

La opción con mejor margen operacional es tener una fábrica propia, donde el costo mensual se iguala a la utilidad de 18.000 barras aproximadamente -punto de equilibrio. Además, esta permite tener la facilidad de experimentar para crear nuevos productos o variedades de manera más fácil y menos costosa. Sin embargo, dado que se necesita de una importante inversión inicial, se prioriza la venta con el fin de conocer a los clientes, los puntos de venta y la logística del negocio. Todo esto ya que la diferencia de margen es relativamente baja y la solución actual permite escalar. Dado lo anterior, se decide mantener una operación con la producción externalizada (maquila), para reevaluar al término del período del plan de negocios.

Se estudia además el marco regulatorio para el caso donde se comercializa productos alimenticios. Para cumplir con la normativa legal, se estudió el Reglamento Sanitario de Alimentos del Ministerio de Salud. En particular, el artículo 468 señala:

ARTICULO 468.- *"Las comidas o platos preparados que se presenten envasados para la venta, que se expendan para llevar en porciones y/o variedades predefinidas por el elaborador deberán rotularse con el nombre del alimento, nombre del representante legal, dirección del establecimiento elaborador del alimento, número y fecha de la resolución sanitaria que autorizo el funcionamiento de dicho establecimiento de alimentos y nombre de la autoridad sanitaria que la emitió, fecha de elaboración, fecha de vencimiento o plazo de duración del*

²⁵En el análisis de la tabla 20 no se consideran las previsiones de la empresa

producto, instrucciones para el almacenamiento, contenido neto, tamaño de la porción y la siguiente información nutricional por 100 gramos o 100 mililitros y por porción de consumo habitual: Valor energético en kcal, las cantidades de proteínas, carbohidratos disponibles y grasa en gramos, y la cantidad de sodio en miligramos. Excepcionalmente, en el caso de aquellos alimentos que contengan una cantidad igual o menor a 35 mg. de sodio por porción se aceptará como alternativa a la cuantificación obligatoria, la declaración de que el alimento no contiene más de 35 mg. de sodio por porción. Esta información deberá estar impresa en el envase o contenida en una etiqueta adherida al mismo.”

Se cumplen todos los requisitos para comercializar productos alimenticios. Además, la nueva ley de etiquetado de alimentos (2016) declara que:

“Los alimentos que no llevan sellos de advertencia son aquellos a los que no se les han agregado en su elaboración sodio, azúcares o grasas saturadas. Por lo que se recomienda preferir el consumo de estos alimentos ya que eso nos ayuda a cuidar nuestra salud.”

3.3.2. Logística

3.3.2.1. Producción, almacenamiento y distribución: para hacer una barra Simple. se necesitan los siguientes insumos:

Ingredientes + Envase + Caja primaria + Caja secundaria

La operación logística se puede definir como una secuencia de procesos:

Compra de insumos > Producción > Distribución

Los insumos que son alimentos se deben comprar previo a cada producción para que los ingredientes sean frescos y también para disminuir el costo de almacenaje. Los que no lo son, como el envase y las cajas, se compran para múltiples producciones (cinco a seis).

Se externalizará la logística de distribución y almacenamiento. Esto incluye los fletes de insumos y producción, además del almacenamiento y distribución hacia clientes. Por conveniencia y escala, se decide trabajar con empresas especializadas en prestar servicios como este (existen alternativas como KGroup, KPLogística, LogisticPlus, entre otras). La gestión de la operación se hace de manera directa con la empresa externa. Para el *e-commerce* se externalizará con otra empresa especializada en encomiendas -Shipit. De esta manera se cubre la distribución a planta de maquilado, puntos de venta y compradores de *e-commerce*, junto con el almacenamiento.

Los procesos logísticos que cubren la operación se encuentran descritos usando diagramas de BPMN en los anexos A.10, A.11 y A.12.

3.4. Plan financiero

Para la evaluación financiera del proyecto, se definen supuestos y posteriormente se definen variables a simular mediante el método de Monte Carlo.

3.4.1. Supuestos

A continuación se describen algunos de los supuestos usados para la evaluación económica del proyecto.

- Se evaluará en un espacio de tiempo de tres años. Esto debido a que se trata de un negocio nuevo, susceptible a mayores cambios que hacen que no tenga mayor sentido planificar en un período mas largo.
- Se producirá mensualmente un estimado de las ventas proyectadas de cada SKU, de manera alternada. Así se cumple con el mínimo exigido y el nivel de egresos más constante. Este número puede ser cambiado, por lo que se debe reevaluar mes a mes siguiendo las proyecciones y resultados reales.
- Se planifica producir de los envases de manera conjunta para las líneas de productos en el mes seis del plan. La producción conjunta permite reducir los costos a un 35 % del valor no conjunto original.
- Los sueldos y comisiones se detallan en la sección de plan organizacional. La contratación de personal se hace a medida que se hace necesario. En particular, un ejecutivo de ventas es contratado en el sexto mes del primer año del proyecto. Un segundo ejecutivo y un especialista en *e-commerce* se unen al equipo al comenzar el segundo año. En el tercer año se externalizan servicios de administración principalmente en temas financieros. También se contratan servicios externos de diseño por cada servicio. Estos servicios se requieren dos veces en el primer año y seis veces en el segundo y tercer año.
- Los costos de logística se resumen la tabla 21:

Tabla 21: Costos.

Item	Costo unitario
Transporte bodega	\$100.000
Almacenaje (m3)	\$45.000
Distribución S (encomienda)	\$4.000
Distribución L (flete)	\$75.000

Fuente: elaboración propia.

- El costo de producción se reduce a lo largo del tiempo, al aumentar el volumen de la producción. Lo mismo ocurre con los precios de los insumos (ver figura 22).

Tabla 22: Precios de maquila e insumos por año.

Item	Año 1	Año 2	Año 3
Maquila	\$85	\$70	\$50
Ingr. SKU1	\$140	\$120	\$100
Ingr. SKU2	\$230	\$215	\$200
Cajas	\$250	\$200	\$150

Fuente: elaboración propia.

- Se ingresa al canal masivo a mediados del segundo año. Se proyectan cuotas de mercado para el segundo y tercer año. En particular, se proyectan cuotas de mercado de 2,5% y 4% (respectivamente) sobre el mercado calculado en la investigación (SOM).
- Cada línea de producto (original y proteínas) tiene dos sabores. De esta manera se tienen cuatro SKU's.
- Ventas de Simple. proteína tiene un comportamiento de ventas proporcional al de la barra Simple. original. En la encuesta se determina que un 77% de los *targets* realiza deporte. Además, que existe una alta correlación en el consumo de barras proteicas cuando practican deporte.

3.4.2. Punto de equilibrio

Con el objetivo de entender el nivel de ventas requerido para la sostenibilidad del negocio y considerando que los principales costos fijos del negocio son las personas, arriendo de espacios (oficina y bodegaje), se calcula el punto de equilibrio usando la fórmula:

$$q = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen}} = \frac{\$9,250,000}{215} = 31,040$$

Los costos fijos se calculan como el promedio de gasto organizacional en el tercer año, y un promedio ponderado de los márgenes según canal (298). En consecuencia, se deben vender idealmente sobre 35.000 barras mensuales para la sostenibilidad del negocio. Según las proyecciones realizadas, en el escenario normal el nivel de ventas ocurre a inicios del tercer año, pero no es suficiente para rentabilizar el proyecto en el período de evaluación.

3.4.3. Proyección de ventas

Para proyectar los flujos futuros, se realizan simulaciones de Monte Carlo sobre la variable de ventas (barras vendidas) y se separan las ventas por canal.

Ventas en canal menor (S): las barras vendidas dependen de la cantidad de puntos de venta que sean clientes y de la cantidad de barras que compran. Es por esto que la variable de barras vendidas en canal menor se define como:

$$V_c = N_c * b_c$$

donde V_c es la cantidad total de barras vendidas en canal c (S), N_c la variable de puntos de venta actuales por canal c y b_c la variable de barras por pedido (mes).

Para estimar las barras b_s que piden los puntos de venta (S), se define una variable aleatoria uniforme. La cantidad de barras que compra un punto de venta, típicamente es 50 o 100. Usando la información histórica se obtiene una media de 69 y desviación estándar 26. Así se define la variable como: $b_s \sim \mathcal{N}(69, 26)$.

La venta se puede modelar como una distribución binomial donde se repite n veces el ejercicio de vender el producto, y cada evento es independiente de los otros. Así, un vendedor puede contactar a $n = 8$ puntos de venta. En cada punto de venta hay dos posibles resultados: Cliente y No Cliente. En base a la historia, la probabilidad de éxito (Cliente) es $p = \frac{8}{22} = 0,36$. De esta manera se define la variable aleatoria de puntos de venta adquiridos POS_s como $POS_s \sim \mathcal{B}(8, 36\%)$. Finalmente, el número de puntos de venta N_s , es el acumulado de los adquiridos hasta el mes correspondiente $N_t = \sum_{i=1}^t POS_i$.

La variable S ha quedado definida en función de las variables N_s y b .

Ventas en canal mediano (M): análogo al caso del canal menor (S), esta venta se puede modelar como una distribución binomial con parámetros diferentes. Un vendedor puede contactar a $n = 2$ puntos de venta y la probabilidad de éxito es $p = \frac{1}{4} = 0,25$. De esta manera se define la variable aleatoria de puntos de venta adquiridos POS_s como $POS_s \sim \mathcal{B}(2, 25\%)$.

Ventas canal masivo (L): no se cuenta con información histórica de ventas en canal masivo. Por lo tanto, estas se definen como un porcentaje de las ventas del mercado, que de alguna manera simula la participación de la empresa en el mercado. Se proyectan ventas que representan un 2,5% (1,25%²⁶) y 4% para el segundo y tercer año. Estas se modelan siguiendo una distribución normal con su media respectiva y desviación estándar de 0,7% y 1%. Así, las variables quedan como: $L_2 \sim \mathcal{N}(2,5\%, 0,7\%)$ y $L_3 \sim \mathcal{N}(4\%, 1\%)$.

²⁶Si se considera que solo se vende en este canal durante la segunda mitad del año.

Ventas *e-commerce*: en las secciones anteriores se pudo ver que la actividad en el *e-commerce* tiene una alta correlación con las campañas de redes sociales (publicidad), ya que es un camino efectivo para *ir a buscar consumidores y traerlos a la tienda*. Dado esto y considerando la experiencia previa, se definen las ventas del canal *e-commerce* como dependientes de la inversión en campañas de redes sociales. Así, la variable aleatoria es el retorno (en ventas) del gasto. Tomando los aprendizajes y prácticas del canal, se define la variable como una distribución normal $ROI \sim \mathcal{N}(7, 4)$.

Simulación: definidas las variables, se sigue a la simulación de Monte Carlo. Para esto se usa el lenguaje de programación Python, y las librerías matemáticas *Numpy* y *Pandas*. Se ejecutan cinco épocas con diferentes números de repeticiones (20, 50, 100, 1000 y 5000). Sobre 50 repeticiones la media de las variables son muy cercanos a la esperanza y no se tiene mucha varianza en los datos, mes a mes. Por lo tanto se decide usar la simulación con 20 repeticiones como la proyección para los cálculos posteriores.

Tabla 23: Proyección de barras a vender por canal.

Canal	Año 1	Año 2	Año 3
Puntos de venta (S)	37.838	87.819	137.189
Puntos de venta (M)	18.206	49.115	81.836
Retail (L)	0	166.072	555.950
<i>e-commerce</i>	20.391	32.987	62.172
Total	76.535	335.993	837.147

Fuente: elaboración propia.

3.4.4. Ingresos:

Los ingresos vienen -naturalmente- de la venta en todos los canales: puntos de venta, *retail* y canal directo. El canal de *retail* (supermercados) genera alrededor del 55 % de las ventas. Lo anterior hace sentido ya que este canal es más masivo, genera solo ventas en packs de cinco unidades. En la tabla 24 proyectadas por segmento y año.

Tabla 24: Ventas por canal y por año.

Canal	Año 1	Año 2	Año 3
Punto de venta (S)	\$25.160.700	\$58.407.450	\$91.249.200
Punto de venta (M)	\$10.288.300	\$27.758.650	\$46.256.650
Retail (L)	-	\$82.571.640	\$276.214.260
<i>E-commerce</i>	\$20.857.564	\$33.614.550	\$63.085.348
Total	\$56.306.564	\$202.352.290	\$476.805.458

Fuente: elaboración propia.

3.4.5. Costos:

Los costos vienen principalmente de las categorías Producto, Logística, Marketing y Organización. En la tabla 25 se pueden ver los costos de cada ítem en cada año.

Tabla 25: Costos desagregados por categorías.

Costo	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Insumos</i>	-\$16.450.000	-\$66.550.000	-\$106.000.000
<i>Maquila</i>	-\$7.850.000	-\$29.400.000	-\$36.500.000
<i>Packaging</i>	-\$3.000.000	\$0	\$0
<i>Cajas</i>	-\$547.931	-\$1.429.767	-\$3.197.641
Producto	-\$27.847.931	-\$97.379.767	-\$145.697.641
<i>Fletes</i>	-\$1.900.000	-\$7.500.000	-\$10.000.000
<i>Almacenaje</i>	-\$687.915	-\$3.023.939	-\$7.541.867
<i>Distribución</i>	-\$2.320.875	-\$5.534.625	-\$9.144.000
Logística	-\$4.992.364	-\$16.364.192	-\$26.685.867
<i>Embajadores</i>	-\$1.099.800	-\$1.464.000	-\$1.704.000
<i>Ads</i>	-\$600.000	-\$1.200.000	-\$2.400.000
<i>Trade marketing</i>	-\$175.000	-\$175.000	-\$175.000
Marketing	-\$1.874.800	-\$2.839.000	-\$4.279.000
<i>Rápel</i>	-	-\$3.772.432	-\$12.624.178
<i>Centralización</i>	-	-\$5.281.405	-\$17.673.849
<i>Merma</i>	-	-\$2.263.459	-\$7.574.507
Retail	-	-\$11.317.296	-\$37.872.534
<i>Ejecutivo de ventas 1</i>	-\$5.635.000	-\$11.482.500	-\$15.350.000
<i>Ejecutivo de ventas 2</i>	-	-\$11.445.641	-\$17.650.564
<i>Marketing & e-commerce</i>	-	-\$11.992.149	-\$13.579.123
<i>Diseñador</i>	-\$500.000	-\$1.500.000	-\$1.500.000
<i>Socios</i>	-\$18.000.000	-\$25.000.000	-\$36.000.000
<i>Movilización</i>	-\$1.100.000	-\$3.000.000	-\$3.000.000
<i>Previsiones</i>	-\$5.158.373	-\$13.213.432	-\$17.704.034
<i>Cowork</i>	-\$3.600.000	-\$9.000.000	-\$9.000.000
Organización	-\$33.943.373	-\$86.896.704	-\$113.970.153
Total	-\$68.654.641	-\$208.061.409	-\$309.684.800

Fuente: elaboración propia.

3.4.6. Capital de trabajo

Para calcular el capital de trabajo se utiliza el método de déficit máximo acumulado. En primer lugar se restan los ingresos y egresos de cada mes, así se identifica el monto caja necesario para cada mes. Finalmente se genera un acumulado de este valor de la caja y se toma el valor mínimo del flujo acumulado como el capital de trabajo, que en este caso corresponde a (-) \$57.504.125. Entre el segundo y tercer año se alcanza un nivel de ventas que hace sostenible el negocio y su crecimiento. El capital se recupera en el mes 36 del inicio del proyecto.

3.4.7. Tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se utiliza el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM).

$$r_i = r_f + \beta_i(r_m - r_f)$$

- La tasa libre de riesgo se calculó en base al interés de bonos a diez años emitidos por el Banco Central.²⁷
- La tasa de retorno esperado del mercado (8,48 %) se calcula en base a la rentabilidad promedio de la bolsa de Santiago en los últimos diez años.²⁸
- El término β_i (0,325) se calcula como el promedio de betas comparables en actores de la industria, tales como CCU²⁹ y Andina³⁰.

r_f : tasa libre de riesgo.

r_m : retorno del mercado.

β_i : medida de respuesta a variaciones en el mercado.

La tasa de descuento es relativamente baja comparada con otras tasas estándar. En términos de ecuación (CAPM), el valor de β es el que genera la mayor reducción de este valor. Esto es normal en compañías como CCU y Andina, ya que tienen una mayor resistencia a variaciones en el mercado. Para ajustar este efecto, se le añade un premio de riesgo (12 %) al proyecto, por etapa temprana e incertidumbre de los flujos futuros. De esta manera, la tasa de descuento queda en 15,71 %.

²⁷<https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2019/11/14/Bonos-de-desploman-de-manera-inedita-advierten-caida-de-clasificacion-de-riesgo-de-Chile.aspx>

²⁸https://www.bolsadesantiago.com/estadisticas_intesis

²⁹<https://www.infrontanalytics.com/fe-es/CLP249051044/Compania-Cervecerias-Unidas-S-A-/beta>

³⁰<https://www.infrontanalytics.com/fe-es/CLP3697S1034/Embotelladora-Andina-S-A-/beta>

3.4.8. Valor actual neto (VAN)

Usando la tasa de descuento obtenida en la sección anterior, se ajustan los flujos futuros a su valor presente. De esta manera se obtiene un VAN de \$5.523.748 para el proyecto. Esto significa que el proyecto es rentable en el período evaluado. Sin embargo, el nivel de ventas que entrega rentabilidad se alcanza al término del período, lo que guarda relación con el cálculo previo del punto de equilibrio. Además, si en el cuarto año se mantienen los niveles de ventas en todos los canales, salvo en el canal masivo donde la media de la media de la distribución aumenta en 1 punto porcentual, se obtiene un VAN de \$120.689.386.

3.4.9. Tasa intrínseca de retorno (TIR)

Para calcular la TIR, se impone la condición de que el Valor actual neto de la inversión es 0. De esta manera se obtiene una TIR de 21 % para el proyecto. Esto significa que la rentabilidad del proyecto no es atractiva en términos de costo de oportunidad en el período evaluado.

3.4.10. Análisis de sensibilidad

Una de las ventajas del modelo de negocios de Simple. al externalizar la producción y logística, es que los costos son principalmente variables. Al mismo tiempo los costos fijos son bajos, lo que permite resistencia a cambios en la demanda. Se re-calcula el flujo modificando la demanda en un 50 % (aumento y descenso) y se calcula el VAN. En la tabla 26 se pueden ver los resultados para cada escenario.

Tabla 26: Análisis de sensibilidad de la demanda.

Escenario	VAN
Pesimista (-50 %)	-\$91.828.187
Normal	\$5.523.748
Optimista (+50 %)	\$100.085.240

Fuente: elaboración propia.

3.4.11. Conclusiones del financiamiento

Es claro ver que el negocio tiene un alto riesgo en la ejecución, y su crecimiento depende estrictamente de un volumen considerable de ventas. Debido a múltiples factores como el margen del producto y el tiempo de retorno del dinero en caja, se requiere de un gran volumen de ventas para hacer rentable el modelo. En este sentido, el punto de equilibrio es una métrica clave para determinar el éxito o fracaso del proyecto. En el caso planteado se alcanza en el último cuarto del segundo año, lo que deja un acotado período rentable donde principalmente se recupera la inversión.

Si bien la propuesta presentada es factible en el período evaluado, el análisis de la TIR pone en duda el atractivo de la rentabilidad. A su vez, el análisis de sensibilidad muestra también que un crecimiento más rápido podría aumentar considerablemente la rentabilidad del proyecto. Acelerar el proceso de crecimiento es una apuesta mayor, que requiere de una inversión aún mayor. Si se quiere llevar a cabo el proyecto, se recomienda desarrollarlo considerando un intervalo de cuatro años. Además, se recomienda complementar un financiamiento de la deuda con otras opciones de financiamiento como una campaña de *crowdfunding* y/o una postulación a fondos de capital semilla Corfo. En cualquier caso se debe considerar el riesgo de la ejecución.

4. Conclusiones

El objetivo de esta memoria es diseñar un plan que entregue directrices para el proceso de escalamiento de la marca Simple. El foco del trabajo está en la investigación del mercado de barras *-snack-* chileno. Se propuso trabajar en el conocimiento de los consumidores de barras *snack*, con la finalidad de entender sus preferencias, actitudes y demografía. A través de entrevistas, visitas a puntos de venta, conversaciones con expertos, investigación *web* y encuestas *online*, se obtuvieron *insights* de los consumidores de barras que permitieron definir los segmentos buscados. A pesar de que la investigación se realizó principalmente de la Región Metropolitana de Santiago y que la técnica de muestreo no es representativa, los resultados son interpretables y coherentes con la investigación de carácter exploratoria. Es por esto que se decide usar como base del consecuente plan de marketing.

Con la investigación de mercados se definen dos segmentos objetivos de consumidores de barras *-naturista y deportivo-* quienes tienen distintas necesidades nutricionales. Por lo tanto, se reformula el *marketing mix* de la marca presentando dos nuevos productos -uno para cada segmento. De esta manera, se alcanza un mayor volumen de ventas, ya que se atiende a un mayor número de consumidores usando los mismos canales de distribución.

En cuanto a los canales de venta, el canal menor se debe mantener y potenciar, dado que es rentable, de fácil acceso y los resultados de la encuesta mostraron que tienen una participación cercana al 30% de las ventas. Se decide agregar el canal masivo -supermercados, farmacias y tiendas de conveniencia- ya que es factible desde puntos de vista logísticos, de costos y posición en el mercado, además de ser necesario para alcanzar el punto de equilibrio en ventas. El canal *e-commerce* se potenciará a través de una estrategia *inbound*, donde se buscará dar a conocer la marca y generar ventas directas con el consumidor final.

Las iniciativas anteriormente mencionadas, requieren de planificación y ejecución de actividades del negocio. Para lo anterior se propone una estructura organizacional liderada por los cofundadores del proyecto, a quienes se propone contratar tres personas con responsabilidades específicas para cada canal comercial. Por otro lado, se evaluó la alternativa de internalizar la producción, con el fin de reducir costos. Sin embargo, no se encuentran soluciones mejores a las actuales. La logística se resuelve al ser externalizada, requiriendo principalmente coordinación del equipo. Así, se tiene un modelo de negocios con costos fijos bajos y escalable que concentra su trabajo en la actividad comercial.

En la evaluación del proyecto se encuentra una factibilidad económica en el período de tres años. Sin embargo, el análisis financiero completo indica que la rentabilidad no es atractiva. Al agregar un cuarto año al análisis, manteniendo las ventas proyectadas, se encuentran utilidades positivas con un VAN más atractivo, debido a la madurez y consolidación del proyecto. Para lo anterior es importante desarrollar la marca más allá de la estrategia y así prolongar un volumen de ventas sostenible en el tiempo.

Bibliografía

- [1] Aaker, D. *Construir marcas poderosas*. Gestión 2000, Grupo Planeta.
- [2] Alimentos y bebidas de A.G. (2016). Extraído el 30 de junio de 2019, de <http://www.abchile.cl/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=104&cntnt01returnid=59&cntnt01returnid=59>
- [3] Miller (2014). Extraído el 30 de julio de 2019, de <https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/09/09/strategy-mission-and-vision-how-do-they-all-fit-together/>
- [4] Best, R. (2012). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson.
- [5] Cerny, C.A., Kaiser, H.F. (1977). *A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices*. Multivariate Behavioral Research.
- [6] General Guidelines For Developing A Business Plan (2012). CIP Eco-innovation First Application and Market Replication Projects. (2012). Extraído el 31 de mayo del 2019, de http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/files/docs/getting-funds/business_plan_guidelines.pdf
- [7] Chile Alimentos. (2014). Venta de barras de cereal en Chile se duplicó en cinco años. Extraído el 10 de octubre de 2019, de <https://www.chilealimentos.com/wordpress/venta-de-barras-de-cereal-en-chile-se-duplico-en-cinco-anos/>
- [8] Contreras, E. Elaboración del flujo de caja privado. Extraído de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/35060/Eduardo_Contreras_ev_privada_Ilpes.pdf
- [9] Drummond, M., Sculpher, M., Torrance, G., O'Brien, G. (2002). *Methods for The Economic Evaluation of Health Care Programmes*. New York: Oxford University
- [10] FAO. (2017). El futuro de la alimentación y la agricultura: Tendencias y desafíos. Extraído el 6 de junio de 2019, de <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>
- [11] Fritis, N. (2018). *Gestión de marca: Posicionamiento*.
- [12] GfK (2019). *Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile*. Extraído el 1 de noviembre de 2019, de https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf
- [13] Gulfood. (2019). *The world of Good food: Global industry outlook report*. Extraído el 1 de noviembre de 2019, de https://www.gulfood.com/__media/libraries/downloads/GF19-OUTLOOK_REPORT-FINAL_LR2.pdf
- [14] Harris Interactive. (2015). *Binge Britain: A look at the UK's snacking habits in conjunction with The Grocer*. Extraído el 6 de junio de 2019, de https://harris-interactive.co.uk/wp-content/uploads/sites/7/2015/09/HI_

UK_FMCG_Grocer-report-bagged-snacks-February.pdf

- [15] Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2016). Strategic management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning.
- [16] How to run a pricing market research study. Extraído el 10 de octubre de 2019, de <https://www.qualtrics.com/experience-management/product/how-to-run-pricing-study/>
- [17] Ipsos. (2016). Survey for the Vegan Society. MORI. Extraído el 17 de octubre de 2019, de <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/vegan-society-poll>
- [18] Kurtz, D. (2011). Marketing contemporaneo. Mexico, D.F.: Cengage Learning.
- [19] Madushan, D. (2017). Introduction to K-means Clustering. Extraído el 25 de octubre de 2019, de <https://medium.com/@dilekamadushan/introduction-to-k-means-clustering-7c0ebc997e00>
- [20] Albul, A. (2018). Start Up Your Startup Properly: TAM, SAM, SOM!. Extraído el 02 de enero de 2020, de <https://medium.com/@artem.albul/start-up-your-startup-properly-tam-sam-som-133d4d5aabee>
- [21] Inversiones Broota. (2017). Extraído el 25 de octubre de 2019, de <https://inversion.broota.com/campana/wild-foods>
- [22] Malhotra, N. (2011). Investigación de mercados. Pearson Educacion de Mexico S.A. de C.V
- [23] Malos, P. (2018). How to think segmentation from day 1. Extraído el 1 de noviembre de 2019, de <https://uxdesign.cc/how-to-think-segmentation-from-day-1-f714df093ccb>

A. Anexos

A.1. Precios y costos de la barra

Tabla 27: Precios y costos la barra.

Ingredientes	\$/kg	gramos/barra	\$/barra
Dátiles	\$3.370	25	\$84
Almendras	\$5.800	15	\$87
Avellanas	\$7.000	8	\$56
Cacao	\$10.000	2	\$20
Total		50	\$247

Fuente: elaboración propia.

A.2. Puntos de venta visitados

- Planta Maestra (Vitacura)
- Mermoz (Providencia)
- Emporio Natural (Las Condes)
- Zenit Climbing (Las Condes)
- Ciprés (San Felipe)
- Casa Boulder (Providencia)
- Cycle World (Lo Barnechea)
- Dellanatura (Las Condes)
- Gimnasio Energy (Las Condes)
- Aldea Nativa (Providencia)
- Andesgear (Los Andes, Las Condes, La Reina)
- Tottus (Chicureo, La Dehesa, Las Condes y Vitacura)
- Jumbo (Chicureo, La Dehesa, Las Condes y Vitacura)
- VOP Café (Las Condes)
- Organisk (Providencia)

A.3. Resultados *benchmark*.

	Simple.	WAY	EPROTEIN	SOUL	nakd.	ROOPE	PALEO BAR	Protein STRIPS	NATURE VALLEY	wopi	ROOTS	Cabra del monte	Kuntur Pro
Sitio web	bzrasimple.cl	thwayfoods.com	thwayfoods.com	thwayfoods.com	eatnakd.com	roobar.com	youzealtd.com	youzealtd.com	naturevalleyfoods.com	roodbar.com	cabradelmonte.cl	kunturpro.com	
Local	SI	SI	SI	SI	No	No	No	No	SI	SI	SI	SI	
gramos	50	60	45	26	70	30	50	42	70	70	35	55	70
Tipo	Energica	Energica	Proteica	Snack	Snack	Snack	Energica	Proteica	Energica y proteica	Energica y proteica	Snack	Energica	Proteica
Calorias	212	245	170	84	135	116	169	114	284	284	140	230	156
Precio	\$1.290	\$1.150	\$990	\$590	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$990	\$700	\$2.000	\$1.500	\$1.300	\$1.500
Precio/gr	\$25	\$19	\$22	\$23	\$17	\$40	\$24	\$24	\$15	\$29	\$43	\$24	\$21
Público objetivo	Deportistas y wellness	Deportistas outdoor	Deportistas	Mujeres y/o Wellness	Familia	Familia	Deportistas y wellness	Deportistas indoor	Wellness	Familia	Familia	Deportes outdoor	Deportes outdoor
Orgánico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Certificado libre de gluten	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Vegano	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
gimnasios, bazares, etc.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	12	✓	18	✓	60	12
Supermercados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tiendas de conveniencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
e-commerce	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	X	X	X	✓	✓
Puntos de venta	✓	✓	✓	✓	X	X	✓	✓	X	X	X	✓	✓

WildFoods

You're good



Fuente: elaboración propia.

A.4. Cuestionario entrevistas en profundidad

Datos generales:

1. Edad
2. Sexo
3. Comuna
4. Ocupación

Deporte:

5. ¿Con qué **frecuencia**?
6. ¿Hace cuánto?
7. ¿Cuáles son tus **motivaciones**?/¿Qué es lo que te motiva?

Sustentabilidad:

8. ¿Qué entiendes por **sustentabilidad** ambiental?
9. ¿Cómo te imaginas un **alimento sustentable**?

Alimentación:

10. Describe un **día normal de alimentación** (¿qué comes?/¿qué te gusta comer?)
11. Sigues/tienes alguna **restricción alimentaria** (vegetariano, vegano, celíaco, diabético, paleo, keto, etc)
12. ¿**Qué comes** cuando haces **deporte**?
13. ¿Tienes algo que te gustaría **cambiar/mejorar** en tu **alimentación**?
14. ¿Qué te gusta comer cuando estás **apurado**?
 - a. ¿Por qué?
 - b. ¿Con qué **frecuencia**?
 - c. ¿**Dónde** los compras?
 - d. Ordenar atributos según importancia:
 - i. Precio
 - ii. Sabor
 - iii. Cantidad (gramos)
 - iv. Nutrición
15. ¿Qué es para ti un **alimento saludable**?
16. ¿Qué tan fácil es **encontrar** alimentos saludables?

Fuente: elaboración propia.

A.5. Cuestionario

Preguntas para papás:

1. ¿Qué comen tus hijos de colación/snack?¿Lo eligen ustedes o ellos?
2. ¿Hay algo que quisieras cambiar en su alimentación?
3. ¿Hay alguna minuta o restricción de colaciones en el colegio?

La idea es que tanto papás como hijos prueben la barra.

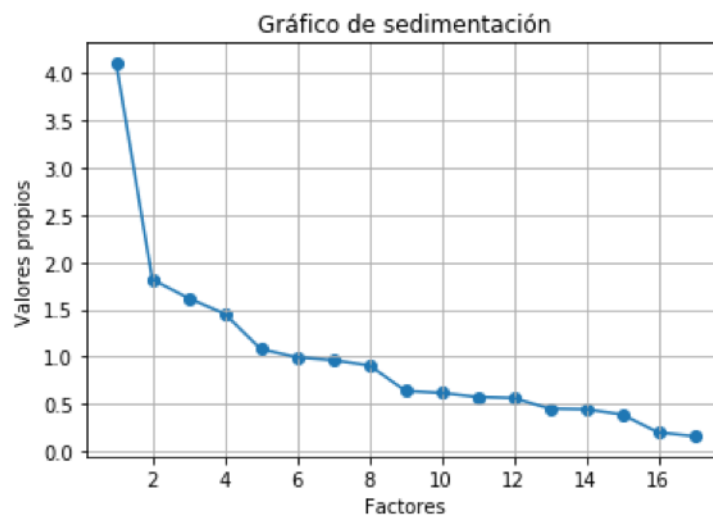
A los papás:

4. ¿Les gustó la barra?¿La comprarían ustedes?
5. ¿Le comprarías una colación como esta a tu hijo?

*Padres a Hijo/as: *Mostrarle la barra, preguntarle qué le parece la barra y dársela.*

6. ¿A tus hijos les gustó la barra?
7. Si la respuesta anterior fue si: ¿Le gustaría que le compren para colación o comer eso como snack?

A.6. Gráfico de sedimentación para análisis de componentes principales.



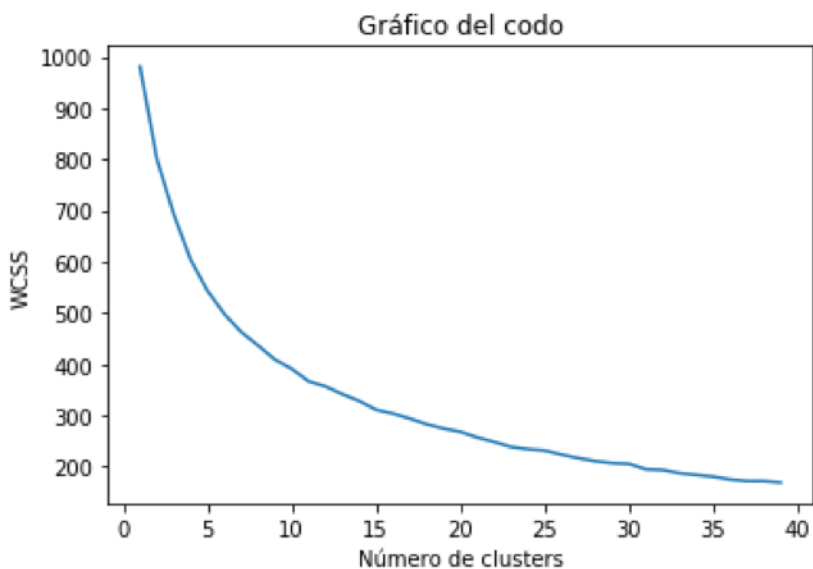
Fuente: elaboración propia.

A.7. Composición de factores principales.

	sustentabilidad	fun_deportiva	marca	sens_precio	saludable
Cuando compro barras me preocupo mucho del precio.	0.066	0.012	0.158	0.658	0.076
Compro alimentos libres de gluten.	0.207	0.093	0.199	-0.054	0.129
Siempre compro las barras más baratas.	0.044	-0.087	-0.087	0.553	-0.084
Sigo en redes sociales las marcas que consumo.	0.268	0.053	0.556	0.03	0.132
Cuando como sano me siento mejor.	0.23	0.099	0.127	0.054	0.585
Como barras cuando hago deporte para nutrirme y rendir más.	0.168	0.807	0.162	0.065	0.236
Recomiendo a mis cercanos los productos que me gustan y suelo comprar.	0.313	0.041	0.609	-0.09	0.136
Si mi marca favorita no está disponible cuando voy a comprar, elijo la alternativa que esté disponible.	-0.06	0.043	-0.032	0.236	0.076
Consumo barras en el día a día (trabajo/estudio/otro).	-0.003	0.211	0.409	0.037	0
Consumo barras en actividades deportivas.	0.183	0.797	0.362	-0.09	-0.034
Al comprar barras/snacks, prefiero que sea saludable por sobre su sabor.	0.157	0.173	0.096	0.007	0.6
Prefiero pagar un 10-20% extra por productos que sean producidos localmente.	0.655	0.167	0.176	-0.069	0.081
Prefiero pagar un 10-20% extra por productos que son responsables socialmente.	0.873	0.128	0.083	-0.04	0.16
Prefiero pagar un 10-20% extra por productos que son responsables con el medio ambiente.	0.808	0.115	0.048	-0.038	0.227
Consumo barras altas en proteína.	0.139	0.566	0.103	-0.126	0.207
Tengo una marca preferida de barras	-0.039	0.095	0.384	-0.017	0.03
Siento que en mi vida tengo limitaciones para tener hábitos de vida saludables (tiempo, dinero, gustos, acceso a espacios deportivos, etc).	-0.082	-0.069	-0.015	0.34	-0.044

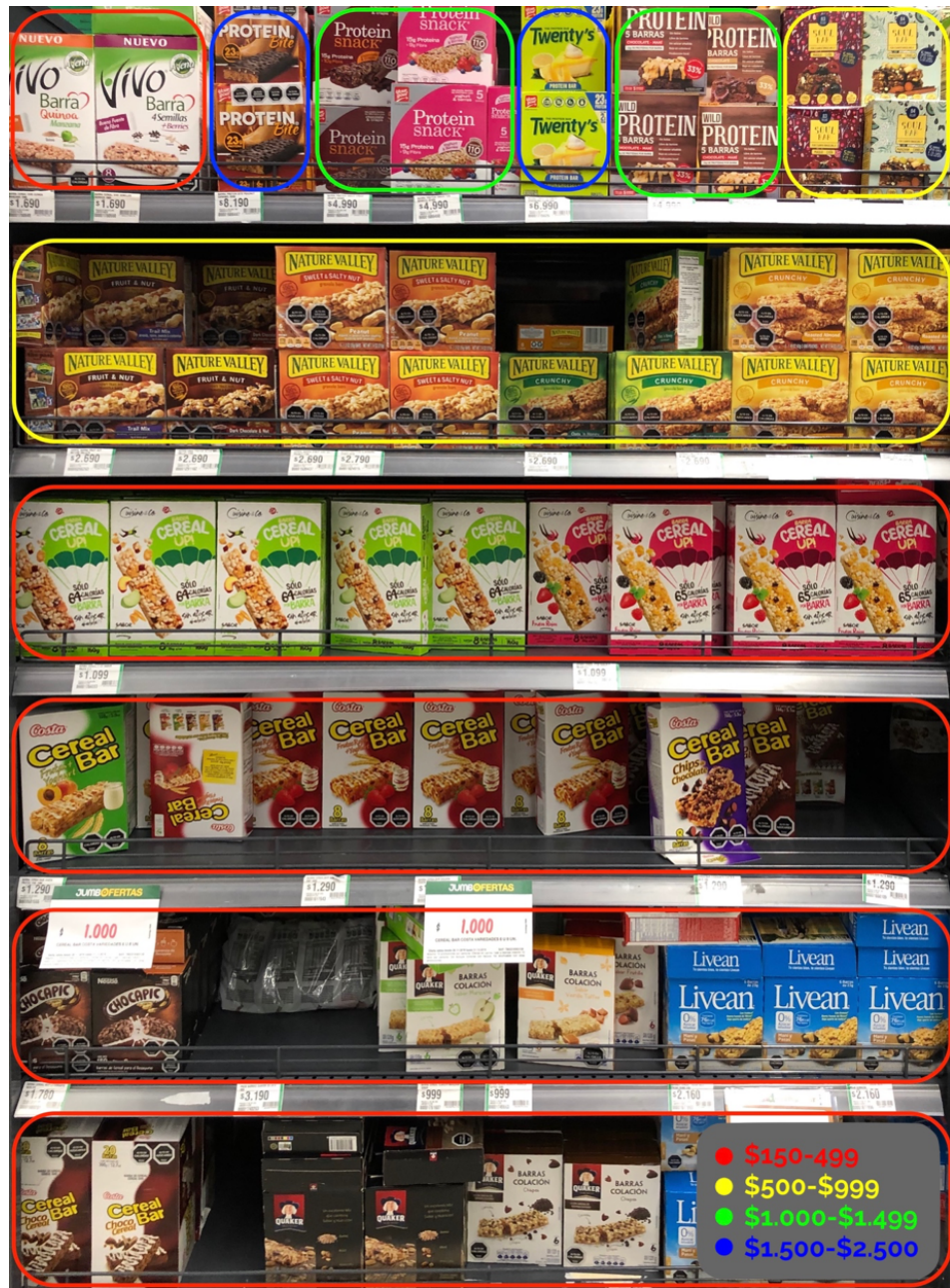
Fuente: elaboración propia.

A.8. Gráfico del codo para determinar número de clusters.



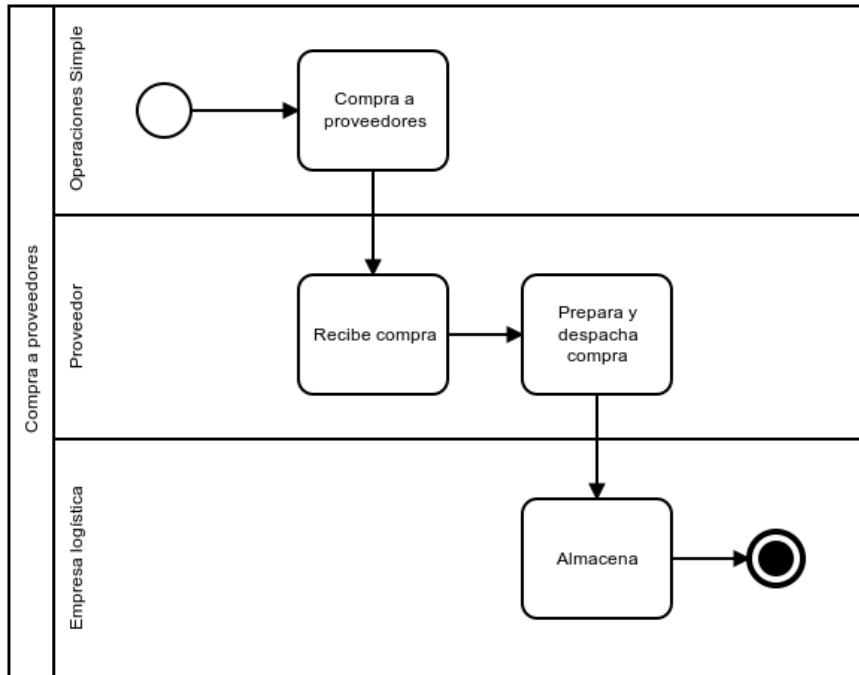
Fuente: elaboración propia.

A.9. Precios en góndola de supermercado



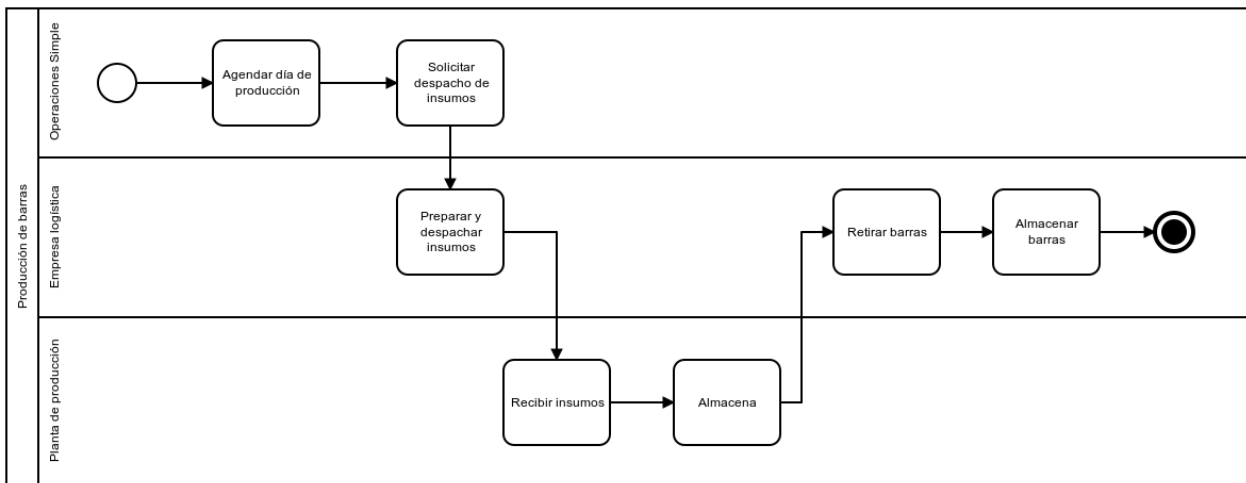
Fuente: elaboración propia.

A.10. Proceso logístico de compras a proveedores.



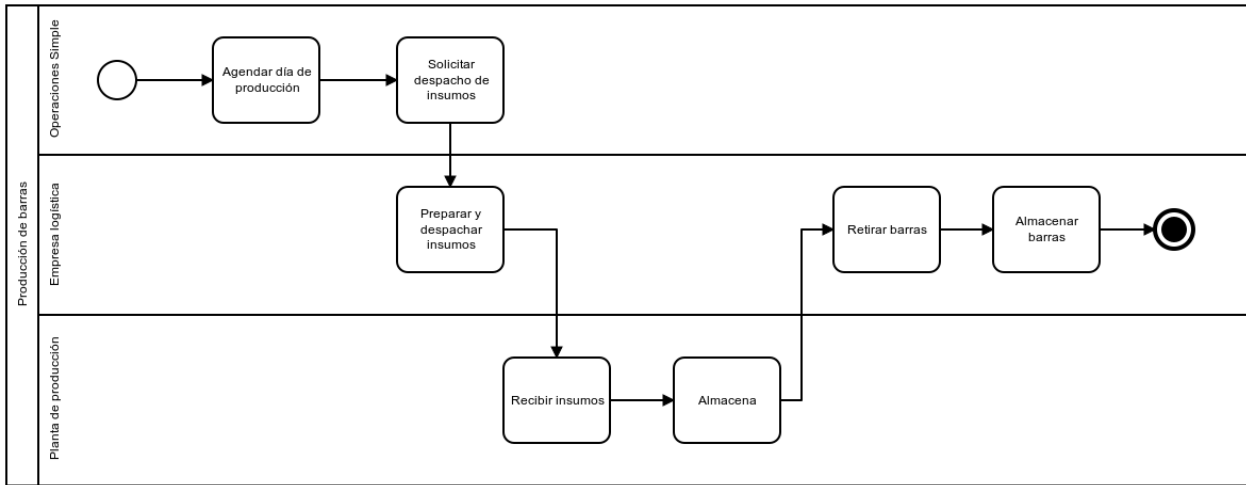
Fuente: elaboración propia.

A.11. Proceso logístico de producción y almacenaje.



Fuente: elaboración propia.

A.12. Proceso logístico de distribución a canal menor.



Fuente: elaboración propia.

A.13. Flujo de caja del proyecto.

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
(+)	Ingresos por ventas	-	\$48.947.695	\$169.884.805	\$494.431.332
(-)	Costos de ventas	-	-\$30.354.084	-\$115.360.368	-\$230.322.644
(-)	Gastos de administración y ventas	-	-\$33.943.373	-\$86.896.704	-\$113.970.153
(-)	Depreciación	-	\$0	\$0	\$0
(-)	Intereses préstamo	-	\$0	-\$8.067.464	-\$8.518.188
(=)	Resultado operacional (A)		-\$15.349.762	-\$40.439.731	\$141.620.347
(=)	Utilidad antes de impuesto (A+B)		-\$15.349.762	-\$40.439.731	\$141.620.347
(-)	Impuesto a las empresas	-	-\$376.269	-\$2.496.118	-\$39.342.270
(=)	Utilidad después de impuesto		-\$15.726.031	-\$42.935.849	\$102.278.077
(+)	Depreciación	-	-	-	-
(-)	Pérdidas del ejercicio anterior	-	-	-	-
(-/+)	Ganancia/Pérdida de capital	-	-	-	-
(=)	Flujo operacional (C)		-\$15.726.031	-\$42.935.849	\$102.278.077
(-)	Inversión fija		\$0	\$0	\$0
(+)	Valor residual de los activos	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)	Capital de trabajo	-\$57.504.125	\$0	\$0	\$0
(+)	Recuperación del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$57.504.124
(+)	Préstamos	\$60.000.000	\$0	\$0	\$0
(-)	Amortizaciones	\$0	\$0	-\$24.160.876	-\$55.873.491
(=)	Flujo de capitales (D)	\$2.495.875	\$0	-\$24.160.876	\$1.630.633
(=)	Flujo de caja privado (C+D)	\$2.495.875	-\$15.726.031	-\$67.096.725	\$103.908.710

Fuente: elaboración propia.