



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

**CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INICIATIVA “OLYMPIA
FITNESS FOOD”**

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

VÍCTOR ABRAHAM GALLEGOS ORTIZ

**PROFESOR GUÍA:
IVAN MIGUEL BRAGA CALDERON**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN ANDRE DIEZ FUENTES
LAURA REYERO**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA INICIATIVA “OLYMPIA FITNESS FOOD”

La alimentación siempre ha sido y será una parte fundamental de nuestras vidas, pero las decisiones alimenticias en la última década con la cantidad de información y productos que hay disponibles, se han hecho cada vez más complicadas. Bajo esta premisa, en el presente trabajo, se aborda el diseño de un negocio que propone una opción rápida y sencilla para facilitar el acercamiento de las personas a la información nutricional y a la comida saludable.

En base a la identificación de la problemática de la alimentación actual, la presente tesis propone y desarrolla un modelo de negocios para “Olympia Fitness Food” que es una iniciativa que apunta al bienestar general basada en la comida saludable. La idea de negocio se desarrolla a través de un modelo que buscó ser sólido y sustentable, para lograr viabilidad y factibilidad económica para el negocio en el tiempo.

Para lograr el objetivo se hizo un análisis del mercado objetivo, el cual arrojó en primera instancia que es la falta de información una de las principales razones para elegir mal los alimentos. También se investigaron todas las variables que podrían influir en la creación del emprendimiento. Se ha seguido una metodología Lean StartUp y Modelación Canvas, herramientas que permiten dar forma al trabajo y al diseño del negocio.

En el proceso de desarrollo de la tesis se hicieron los análisis específicos de marketing, finanzas y operaciones, con sus respectivos planes. Se hizo también un trabajo de investigación, en el cual se tomaron datos actualizados para efectuar las decisiones estratégicas del negocio. Con los análisis concluidos, se cotejó la información con las condiciones de mercado para evaluar la factibilidad técnico-económica del proyecto.

Finalmente, con el modelo desarrollado se realizó una evaluación de económica, la que resulta ser prometedora bajo las condiciones y supuestos establecidas en el marco del trabajo. El VAN y TIR del proyecto son atractivos bajo la mirada de dueño o inversionista y los flujos mostrados dan un alto índice de certeza sobre la posibilidad de realizar la iniciativa de negocios.

DEDICATORIA

No puede haber progreso sin esfuerzo, ni logro sin sacrificio, y de este último el más grande no es el morir, sino el vivir por otra persona, la abnegación y el ahínco que se puede expresar por el otro es la mayor dedicación que se podría manifestar, como pequeña retribución a eso, dedico este trabajo a mis amigos Ivo Fortte siempre incondicional, Enzo Prado porque su vida ha sido un ejemplo para mí, a mi médico y amigo Felipe Álvarez, quien me ha ayudado en los peores momentos de mi vida, a mi Madre Marta Ortiz por sus enseñanzas, a mis eternos mentores Yovana Zúñiga y Juan Carlos Palape, por hacerme el hombre que soy, a mi mejor amiga y compañera de aventuras Javiera Gallegos por su amor incondicional, por su sonrisa y su sabiduría, que me han impulsado siempre a seguir avanzando, con amor para ellos.

AGRADECIMIENTOS

De forma muy especial agradezco a mi familia por el cariño y el apoyo, a esa familia que si bien no tiene lazo sanguíneo conmigo se comporta como si así fuese, ellos merecen todo mi eterno agradecimiento que lo intento manifestar de infinitas maneras. Agradezco a la Ilustre Municipalidad de Huara, al alcalde José Bartolo que sin conocerme de forma personal confió en mi potencial y me permitió desarrollarme como profesional en cada forma posible, así mismo a mi amado equipo de la Dirección de Desarrollo Comunitario de Huara, que han atravesado junto a mi cada desafío, que me han hecho vivir maravillosas experiencias y me han enseñado como un líder debe comportarse.

Agradezco también de forma muy sincera a todos aquellos que han pasado por mi vida y me han dejado algo de sí mismos, porque he aprendido de cada uno, y también a aquellos que no confiaron en mí, que no creían que podría con un desafío así, les doy las gracias porque también fueron combustible para nunca detenerme, y me dieron el tesón de mantenerme de pie y levantarme en cada caída.

Finalmente, el más grande de todos los agradecimientos, a mi madre, que ya no está junto a mí, pero que sentó las bases de los valores y principios que me formaron como persona y que nunca pasó un día de su vida sin reírse, una dama distinguida pero fiera con los suyos, gracias mamá.

Marta Eugenia Ortiz Osses
(Q.E.P.D)

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Contexto General	1
1.2. Situación actual.....	1
1.3. Desafíos actuales	2
2. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivos Generales	3
2.2. Objetivos Específicos.....	3
3. METODOLOGÍA	4
3.1. Descripción de la metodología.....	4
4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	5
4.1. Conceptos y fundamentos	5
4.2. Metodologías usadas (Lean Startup, Business Model Canvas, etc.)	5
4.3. Ventajas, desventajas y limitaciones de Metodologías usadas.....	13
5. ANÁLISIS DE MERCADO	14
5.1. Caracterización General de mercado	14
5.2. Contexto Sector Industrial.....	14
5.3. Hábitos de los consumidores.	16
5.4. Competidores actuales	17
5.3. Análisis de los resultados de la encuesta.	19
6. DISEÑO MODELO DE NEGOCIOS	20
6.1. Descripción de la construcción del modelo de negocios.....	20
6.2. Business Model Generation (Canvas)	21
6.3. Relaciones clave de la estructura CANVAS.....	27
6.4. Mapa de la propuesta de valor.....	29
6.5. Definición objetivos estratégicos.....	32
6.6. Definición segmento de mercado.....	33
6.7. Diseño del Minimum Viable Product	34
6.8. Menú.....	35
7. PLAN DE MARKETING	37
7.1. Estrategia marketing	37
7.2. 4P marketing (Marketing mix)	37

7.3.	Las 4C del Marketing actual.....	48
7.4.	Planificación de marketing	49
7.5.	Claves del marketing para el negocio	50
7.6.	Objetivo de la estrategia de marketing.....	51
8.	PLAN DE OPERACIONES	52
8.1.	Estrategia operacional competitiva	52
8.2.	Objetivos operacionales.....	55
8.3.	Diseño de logístico.....	56
8.4.	Horarios de atención	57
8.5.	Personal.....	57
8.6.	Estrategia de delivery	58
9.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	60
9.1.	Definición TAM, SAM, SOM.....	60
9.2.	Estimación de la demanda.....	62
9.3.	Inversión Inicial	64
9.4.	Estimación de costos	66
9.5.	Depreciación	68
9.6.	Fuentes de financiamiento	68
9.7.	Flujo de caja puro	69
9.8.	Tasa de descuento	70
9.9.	Evaluación de factibilidad económica	70
9.10.	Evaluación de sensibilidad del precio	71
9.11.	Evaluación de sensibilidad demanda.....	72
10.	CONCLUSIONES	73
10.1.	Conclusiones de objetivos	73
10.2.	Conclusiones del modelo de negocios.....	74
10.3.	Conclusiones de la evaluación económica.	74
10.4.	Visión final sobre viabilidad para dueño/inversionista.....	75
11.	Bibliografía	77
12.	Anexo N°1	79
12.1.	Encuesta de análisis de mercado	79
12.2.	Ingredientes	83
12.3.	Imagen Corporativa	85

12.4. Análisis de equipos	86
12.5. Implementos de oficina, seguridad y otros.....	88
12.6. Propuesta de crecimiento	88

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto General

La industria de los alimentos vista desde la mirada del mercado ha tenido grandes cambios y no precisamente de forma positiva, ya que los trastornos por conductas alimentarias han tenido una tasa creciente llegando a atacar a un millón de personas en Chile a lo largo de su vida (ProChile, 2018). (En consideración que en Chile más del 60% de la población presenta algún grado de sobrepeso) esto ha repercutido en una sociedad que se empieza a dar cuenta que tiene que cambiar sus hábitos para frenar este efecto y haciendo un análisis un poco más incisivo, la nueva generación de Millennials (entre 21 y 34 años) es la segunda numerosa del país con un 27% de la población chilena, solo siendo superada por los “Baby Boomers” (más de 50 años) con un 33%. Los Millennials en donde más adelante se dará cuenta que está la mayor parte del segmento objetivo, que tienen una alta orientación a la experiencia y a tener una buena calidad de vida, optan mucho más por ocuparse de las cosas que tienen un efecto trascendente en sus vidas como los viajes, las parejas, la calidad de sus trabajos y también en mucha mayor proporción que las demás generaciones, en su alimentación (CADEM, 2018).

En los últimos años este mercado se ha visto revolucionado por una avalancha de productos y servicios “saludables” y más aún, el gobierno se ha esmerado en potenciar el consumo de alimentos más saludables, y de darle una cabida en la primera línea a este mercado. Ejemplo de lo anterior es el programa estratégico nacional de especialización inteligente en alimentos saludables con valor agregado 2015-2025, que en Chile lo lidera el Centro tecnológico para la innovación alimentaria (CeTA)¹, que a través de sus centros busca reducir las barreras para la innovación alimenticia mediante el posicionamiento de equipos y tecnología. Junto con lo anterior también se encuentra la ley de etiquetado de alimentos y su prohibición en centros educativos (Ministerio de Salud, 2019), por ejemplo, y tomando en cuenta el dato sobre los índices de sobrepeso en nuestro país, esto se contrapone a la visión sobre que el 61% de los chilenos considera que lleva una vida saludable (ProChile, 2018) por lo tanto se puede pensar que esta brecha existe por la falta de información fiable y de hábitos alimenticios correctamente constituidos.

1.2. Situación actual

Complementando lo anterior, en el mismo estudio también se dan a conocer cifras como el 81% de sedentarismo, 15% del consumo frecuente de frutas y verduras y el 27,6% de las personas que padecen hipertensión arterial, por otro lado en el reporte de la OCDE sobre salud en Chile, esta organización indica que el 34,1% de los adultos en Chile son obesos, y el 44,5% de los niños son también obesos o tienen sobrepeso, y dentro de las recomendaciones están el impulsar la alfabetización alimenticia, el difundir y promocionar el consumo de alimentos saludables, generar políticas públicas para

¹ <http://blog.investchile.gob.cl/bloges/chile-apunta-a-una-industria-de-alimentos-saludables>

prevenir los comportamientos poco saludables, y expresa de forma categórica, que la obesidad podría ser el problema más grande al que esté enfrentado el sistema de salud pública en Chile en la actualidad.

Por otro lado, la industria de la alimentación saludable ha crecido en forma exponencial en los últimos 10 años en Chile, sobre todo porque más allá de lo nutricional, son productos que, si bien benefician la salud humana, también fomentan el cuidado del medio ambiente al apoyarse en sistema de producción no contaminantes. Ejemplo de lo anterior es que ya en 2016, 180.000 productos fueron reformulados para reducir su contenido de sodio, azúcar y grasas saturadas. Este es un fuerte hecho del cambio de la industria, que manifiesta claramente la tendencia de los consumidores y hacia donde se está moviendo el mercado (ProChile, 2018). Estos datos del mercado son una reacción de las empresas a los consumidores más informados y expectantes de una oferta que se acomode a las nuevas necesidades, es así que nos encontramos con que por ejemplo para un 53% de los consumidores es importante – a la hora de elegir sus alimentos – que estos sean naturales y libres de endulzantes y colorantes artificiales, 71% prefiere que las marcas sean transparentes respecto al origen de sus ingredientes y los métodos de procesamiento, para un 52% es importante que sea amigable con el medio ambiente, 5% de los consumidores consume carnes rojas todos los días, 48% una vez a la semana y 3% no consume carnes rojas, y finalmente que 9 de cada 10 personas ha puesto alguna restricción en su dieta.

1.3. Desafíos actuales

La alimentación ha pasado a jugar un rol protagónico en tiempos de cuarentena, donde aparte de los hábitos alimenticios ya adquiridos, se lucha contra la ansiedad y el estrés que muchas veces pueden empeorar estos hábitos y causar más daño en la salud de las personas, el gobierno – que ha entregado cajas de mercadería con un valor nutricional discutible – ha integrado planes desde el Elige vivir Sano (2013) hasta los planes actuales aquí descritos para ayudar al comportamiento y principalmente a la alfabetización de los consumidores, por ejemplo, a través de su Catálogo de alimentos saludable de ProChile.

La iniciativa “*Olympia Fitness Food*” es una idea de emprendimiento que nace desde el interés en los ámbitos como el deporte, atletismo, fisicoculturismo y que despierta la oportunidad sobre crear un servicio en términos de compra y propuesta de valor que concluye con la necesidad del diseño de un modelo de negocios adecuado para esto, que ordene, estimule y oriente el desarrollo de la idea y permita diseñar un análisis acabado sobre el camino para introducirse en el mercado.

El desarrollo de la tesis tiene objetivo diseñar y evaluar un negocio de comida saludable en donde la propuesta de valor se centra en la información que se entrega junto con la misma, información que va enfocada en la cantidad calórica que contiene cada alimento brindado y su aporte nutricional, esto permite entregar a los consumidores la posibilidad de una decisión más asertivas en términos de cuidado personal, ayudando así a las problemáticas nutricionales antes descritas en Chile. Claramente el modelo debe analizar la posibilidad de que la idea sea escalable y crear una metodología acorde

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos Generales

- Generar un modelo y plan de negocios para la idea “Olympia Fitness Food” tal que muestre la factibilidad del mismo en el mercado chileno.

2.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la viabilidad del modelo de negocios en base a las metodologías propuestas.
- Diseñar un plan de marketing que se adecúe al modelo de negocios y le otorgue las herramientas para lograr los objetivos del mismo
- Diseñar un plan logístico y de operaciones que permita el desarrollo óptimo del modelo, con planes y acciones específicas.
- Analizar y Optimizar la idea de negocios para hacerla viable en el mercado. Evaluar factibilidad económica del negocio.

3. METODOLOGÍA

3.1. Descripción de la metodología

La meta principal de este estudio es el entregar el diseño de un plan de negocios, en base a una cantidad de análisis en distintos ámbitos que permitan hacer un sondeo en cuanto a la factibilidad de llevar a cabo esta idea de negocio, por tanto, el método partirá por una visión profunda sobre el país y su estado económico, social, político, etc. En virtud de facilitar una mirada íntegra sobre el panorama del mercado al cual se apunta con esta idea. Una vez con la visión clara sobre el contexto país y la industria, se procederá a hacer una evaluación sobre el nicho de mercado en el cual esta idea procede a satisfacer una necesidad, es decir, en qué momento se evidencia la existencia de un potencial negocio.

La metodología de trabajo propuesta es la de Lean StartUp (Ries, 2011), la cual nació de la necesidad latente de una metodología que sirviera para la gran cantidad de Startups que se creaban día a día, pero minimizando los riesgos y permitiendo iterar procesos de aprendizaje para lograr un producto mínimo viable que entregue una visión mucho más acercada al mercado. Esta se basa en los siguientes 5 pilares:

- Los empresarios o emprendedores están en todas partes
- El espíritu empresarial en la gestión (administración)
- Aprendizaje Validado por los clientes
- La contabilidad de la Innovación
- Producir, Medir, Aprender.

Estos pilares se analizarán en detalle en el marco teórico.

Luego de esto, la metodología será complementada por el Business Model Canvas, herramienta ampliamente conocida por su forma simple pero integral de analizar el modelo de negocios, y que ofrece un proceso iterativo también en el cual el modelo se puede depurar para irlo optimizando y que vaya a la par con el Lean StartUp.

Finalmente se estructurará un plan de marketing en base al marketing 4.0 (marketing integrado) y un plan de operaciones, ambos con base en una estructura financiera calculada en detalle que entregue datos como el VAN, TIR, PAYBACK y BREAKEVEN, todo esto con motivo de hacer un análisis financiero de la idea de negocio y confirmar o descartar la rentabilidad del mismo. Para la puesta en marcha según los datos obtenidos con las metodologías antes señaladas.

4. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

4.1. Conceptos y fundamentos

En el presente documento, se abordará una iniciativa basada en la Metodología Lean StartUp desarrollada por Ries, esta metodología tiene 5 pilares fundamentales que servirán de guía para el desarrollo del diseño de un modelo de negocios aquí presentado y adicionalmente a esta metodología, se utilizará Business Model Canvas y otras referencias relevantes para un análisis cualitativo y cuantitativo de la iniciativa tratada en este documento.

En la primera parte se analizarán las variables del contexto nacional en términos de emprendimiento, como también las particularidades de la industria de la alimentación saludable, este análisis permitirá un primer acercamiento al diseño de un modelo de negocios bajo la metodología Lean-StartUp.

Con la información recabada en el análisis preliminar se dará forma a los 5 pilares de la metodología identificando las variables que permitan reconocer la viabilidad y escalabilidad, determinando los factores críticos de la iniciativa y las posibilidades de desarrollo y crecimiento de la misma.

4.2. Metodologías usadas (Lean Startup, Business Model Canvas, etc.)

4.2.1. Método Lean-StartUp

El método Lean-StartUp (Ries, 2011) se ideó como una forma revolucionaria de crear empresas, un desafío el hábito instalado del emprendimiento tradicional en un mundo absolutamente dinámico, con cambios vertiginosos, y que a esta altura no soporta más que estructuras flexibles y adaptables que trabajen de forma iterativa (prueba y error) para generar conocimiento, aprendizaje y en consecuencia, el éxito de un emprendimiento.

Según datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) revela que en Chile 8 de cada 10 emprendimientos fracasan². El desafío de Ries y de su metodología radica en las razones por las que este gran porcentaje de emprendimientos no tiene éxito. Dentro de las razones, en primer lugar, podemos hacer un primer filtro en el cual separamos las exógenas (variables gubernamentales, bancarias, ambientales, etc.) de endógenas (dificultad comercial, falta de planificación estratégica, carencia de liderazgo efectivo, etc.)

² <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/04/22/903519/Asesor-de-emprendedores-Hoy-toda-venta-tiene-que-centrarse-en-hacerle-la-vida-mas-facil-al-cliente.html>

En un segundo análisis, se muestra que los mayores problemas internos de las organizaciones radican en problemas para producir y operar, problemas para controlar, problemas en la planificación y/o problemas en la gestión.

Con esta premisa del gran espectro de razones por las cuales un emprendimiento puede fracasar, Ries cae en cuenta que los métodos tradicionales no encajan con el desarrollo de una StartUp, por lo que se dedicó a buscar un método con el que se redujera el riesgo para llevar a cabo este tipo de negocios y lo llamó Lean StartUp, el que basó en 5 principios:

- Los empresarios o emprendedores están en todas partes
- El espíritu empresarial en la gestión (administración)
- Aprendizaje Validado por los clientes
- La contabilidad de la Innovación
- Producir, Medir, Aprender

Adaptando estos principios con el modelo Lean de producción, llegó al concepto de Lean startup, el cual permitirá, a partir de una inversión mucho menor que la que se considera para un modelo tradicional, validar o no un proyecto rápidamente, y adaptarlo en el caso que fuese necesario para llevarlo al éxito o simplemente cambiar el rumbo.

Los empresarios (o emprendedores) están en todas partes

No es necesario ser un experto en el área en la cual se desea emprender, basta con entender las necesidades de las personas y encontrar una manera de satisfacerlas, para entender mejor esta idea se puede tomar el ejemplo de la gran cantidad de empresas tecnológicas de servicios que son creadas no por programadores, sino por quienes ponen atención a justamente una forma atractiva de cubrir las necesidades de las personas.

Otro punto importante que planteó Eric Ries en su libro es el hecho de que esto es aplicable tanto para emprendimientos como para grandes empresas, implementando proyectos o ideas de sus propios trabajadores, generando gestión de talento y aprovechando al máximo las aptitudes de los colaboradores.

El espíritu empresarial en la gestión (administración efectiva)

Este eje es fundamental dentro de la metodología de Ries, pues plantea que no se deben llevar a cabo proyectos de manera caótica, sino que requiere de un método, un orden que permita observar de buena manera lo que se debe modificar y cómo hacerlo. También expresa la visión confusa de la administración como una ciencia burocrática y poco flexible, sin embargo, aplicando la administración efectiva planteada se pueden generar procesos de aprendizaje en periodos cortos de aprendizaje validado.

Esta parte del método se plantea a través de un “producto mínimo viable”, el que, a bajos costos, permite validar las hipótesis iniciales del proyecto, haciendo más eficiente cualquier cambio en él. Finalmente, exhorta a una mirada integral del proyecto, centrándose en la necesidad y no en el producto, los clientes objetivos, los costos y comunicación, entre otros.

Aprendizaje Validado por los clientes

Validar el aprendizaje es un tópico conocido en rigor, pero aplicado de forma distinta al alero de la metodología, pues si bien aplica el método científico a partir de la experimentación adaptada mediante el conocimiento adquirido iterando la mejora del mismo y generando una nueva, siguiendo el proceso anterior se llega a una hipótesis validada.

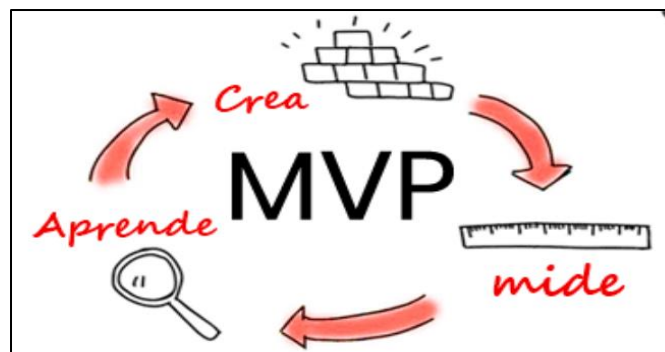
Con lo anterior es necesario expresar la dificultad de cuantificar el conocimiento, es aquí donde la validación cobra sentido, pues es esta etapa la que demuestra que efectivamente el aprendizaje fue adquirido y se refleja en los datos que demuestran la detección y solución de los mayores riesgos en el producto o servicio objetivo.

La contabilidad de la innovación:

La obra de Ries también hace hincapié en las métricas, pues expresa que parte del éxito está en cómo medir los resultados, cómo definir las fases de lanzamiento, dejando atrás las métricas convencionales y hacer una gestión más accionable de estas, que permitan determinar si los pasos siguientes de experimentación y aprendizaje están surtiendo efecto. No es que se vayan a obviar todos los indicadores convencionales, pues si bien las ventas y utilidades pueden ser los indicadores principales, deben ir acompañados con otros como la retención de clientes o el posicionamiento, lo importante es que estas métricas deben ir adaptándose al entorno y realidad de la organización.

Crear, Medir y Aprender

Ilustración 1: Crear, medir y aprender



Fuente: “¿Cómo crear un producto mínimo viable?”, marketerosdehoy.com

Lo fundamental en una StartUp es convertir la necesidad identificada en un producto o servicio, pero no menos importante es medir cómo los clientes responden a éste y aprender de esta medición realizando las modificaciones que correspondan o definitivamente cambiando el rumbo.

Es así que el modelo Lean startup plantea la mejora continua como parte de este proceso. Como se puede ver en la ilustración 1, se crea un producto o servicio a partir de una idea, se generan indicadores los que permiten medir cómo se desarrolla el proyecto y se genera un proceso de aprendizaje para volver a crear. Esta información, más la que se pueda obtener del mercado, genera conocimiento, aprendizaje y permite entender el éxito del emprendimiento. Este conocimiento adquirido se ve reflejado en nuevas ideas que permiten el llamado pivoteo, que en otras palabras son los cambios o modificaciones del producto o servicio dependiendo de las conclusiones a las que se llegaron.

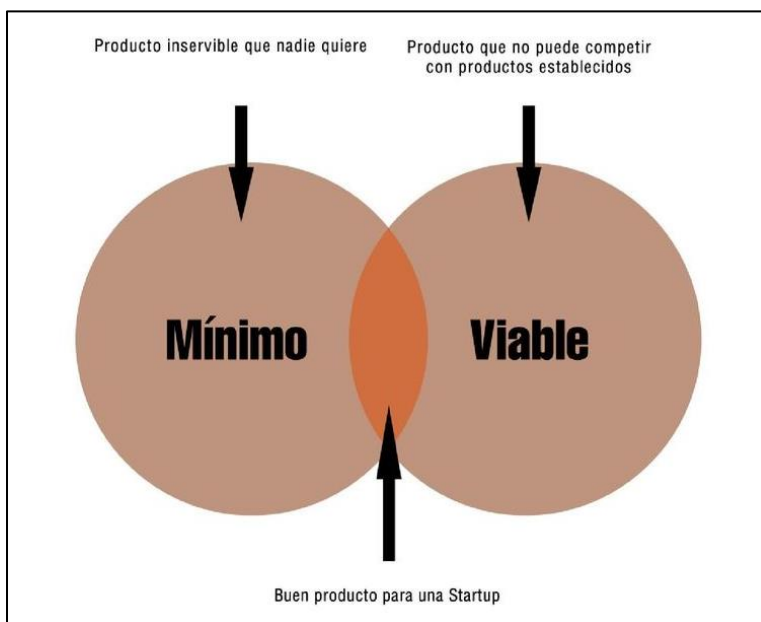
Como se revisó anteriormente, para minimizar los riesgos, se propone producir un prototipo que permita testear y corregir sin incurrir en grandes gastos. A este prototipo se le llama producto mínimo viable.

Producto Mínimo viable

Generar un producto mínimo viable se enfoca en producir un producto o servicio a mínima escala y mejorar su calidad rápidamente. Se basa en hacer testeos con pequeños grupos de clientes e ir buscando mejoras a partir de sus respuestas, sus opiniones y reacciones con respecto a él.

La construcción de un producto mínimo no se basa sólo en hacer algo rápido y sin una reflexión previa, la idea es que éste entregue información sobre el mercado y los clientes para poder iterar. Como se puede ver en la ilustración 2, existen productos mínimos que no cumplen con los requerimientos para ser aceptado por los consumidores (los que se encuentran fuera del área de intersección con los productos viables) y que, por lo tanto, el valor que puede aportar es la información que entreguen los consumidores, que si es analizada de manera correcta permitirá realizar las iteraciones o modificaciones en el para convertirlo en viable o simplemente decidir no perseverar. Para gestionar un producto mínimo viable se requiere mucho esfuerzo, hablar con los clientes, generar y obtener métricas y analizarlas.

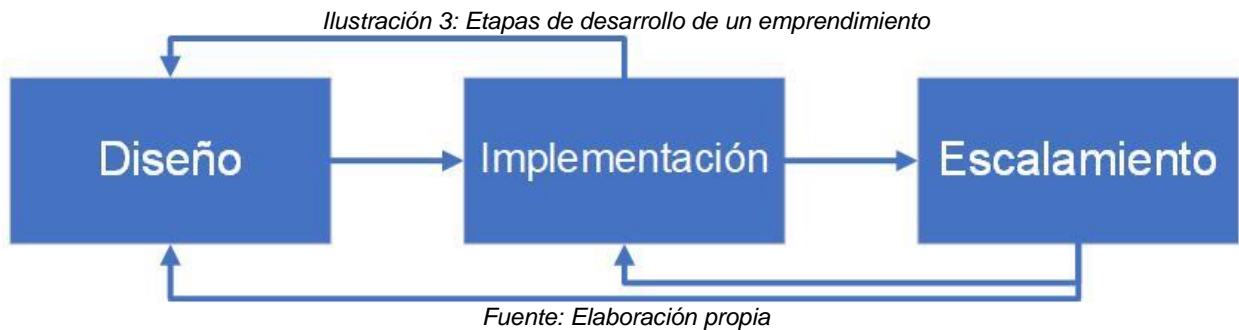
Ilustración 2: Producto Mínimo Viable



Fuente: Guía de la idea de negocio, docplayes.es

Dadas las situaciones en que los clientes o usuarios no siempre son específicos con lo que quieren o a veces no son capaces de hacerlo, se debe tener la capacidad de interpretar la información obtenida a través de la metodología para integrarla al proceso de iteración en el desarrollo del producto o servicio final.

La mayor ventaja que ofrece el producto mínimo viable es la creación de un ambiente semi controlado con espacio para cometer errores minimizando el impacto negativo en el emprendimiento, esto toma vital importancia cuando traemos a colación lo limitado que son los recursos al momento de emprender, y un error sin control puede llevar directamente al fracaso.



La ilustración 3, muestra las etapas de desarrollo de un emprendimiento, las cuales se especifican a continuación:

- El diseño: Es la etapa inicial, donde se generan las primeras hipótesis, se realizan las primeras indagaciones del mercado, sus restricciones y se confecciona el modelo de negocios inicial. En la metodología de Lean Startup, este proceso debe ser muy corto ya que como se revisará más adelante, el concepto principal es implementar rápidamente e ir ajustando el modelo de negocios en el proceso.
- La implementación: es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el modelo de negocio propuestos y se itera a partir de los resultados de las evaluaciones constantes, realizando mejora continua al modelo anterior, generándose nuevas hipótesis a validar con respecto a éste.
- El escalamiento: Teniendo un modelo ya validado, y en general una vez que la empresa ha alcanzado su punto de equilibrio (momento en que los costos igualan los ingresos) esta etapa pretende hacer crecer a la empresa, normalmente a partir de la inyección de capital de inversionistas, se busca expandir el modelo a nuevos mercados, que pueden ser nacionales o internacionales.

4.2.2. Business Model Canvas

El modelo de negocio Canvas o de lienzo fue creado por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral en 2004 (Osterwalder & Yves, 2011) , donde propone una ontología que se compone de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos. Esta es una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez en la que expresa sus conceptos.

El modelo Canvas es una herramienta de gestión estratégica y empresarial que se muestra en una sola página. Permite describir, diseñar, desafiar, e inventar un modelo de negocio.

El modelo está compuesto por nueve bloques que representan las principales áreas involucradas en un negocio, y tiene como propósito contemplar todos los aspectos clave

para el perfeccionamiento de un modelo de negocio. A continuación, se presenta una breve descripción de lo que compone cada bloque del modelo:

- **Segmentos de mercado:** Identificar las características y necesidades comunes que deben tener los clientes actuales y/o potenciales y asimismo agruparlos para luego definir la oferta que se presentará a ese mercado objetivo. A esta agrupación del mercado se le llama segmentación.
- **Propuesta de valor:** Descripción de productos y/o servicios que ofrece la compañía para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo, y que hacen su oferta diferente en el mercado.
- **Canales:** Definir bajo qué canales se establecerá una comunicación con los clientes, se hará una distribución efectiva del producto o servicio y se realizará la venta de los mismos.
- **Relaciones con los clientes:** Identificar qué tipo de actividades se llevarán a cabo con el fin de mantener una relación a largo plazo con los clientes.
- **Fuentes de ingresos:** Es necesario determinar el origen de los ingresos que obtiene la compañía, la fijación de precios de acuerdo a la propuesta de valor, las fuentes de financiación y demás factores que permiten determinar la viabilidad financiera de la compañía.
- **Recursos clave:** Con el fin de cumplir con la propuesta de valor, es necesario identificar cuáles son esos activos que permitirán el funcionamiento exitoso y sostenible de la empresa, ya sean físicos, económicos, intelectuales, o humanos.
- **Actividades clave:** Qué tipo de acciones debe emprender la empresa para lograr que su el modelo de negocio sea exitoso.
- **Asociaciones clave:** Se debe describir la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- **Estructura de costos:** Se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

4.2.3. Customer Journey Map

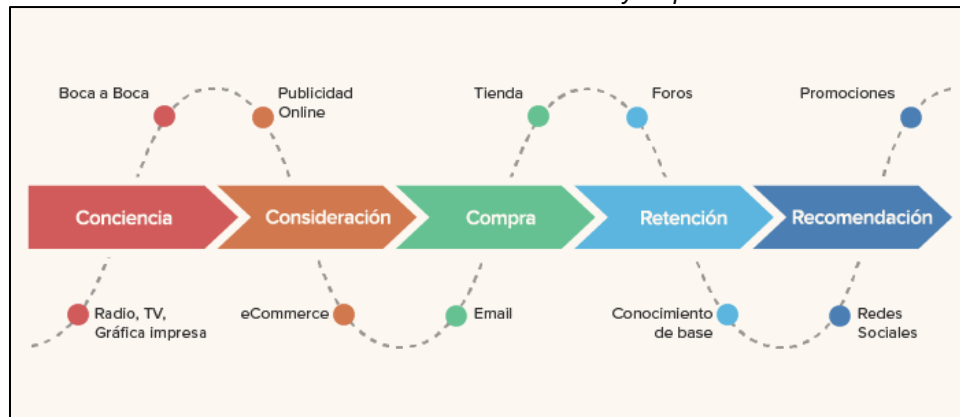
Esta herramienta derivada del Design Thinking (Brown, 2009), define un proceso por el que pasa una persona para adquirir un producto o servicio en base a la necesidad que se le plantea, la investigación y consideración de las alternativas intermedias. Con esto, “mapear” este viaje del consumidor permite entender todo el proceso de compra, como se va moviendo la necesidad de la persona compradora en cada etapa, sus dolores, y que es lo que necesita en cada etapa para seguir avanzando (Character Designs, 2019).

La metodología propuesta se centra en “Pain points” (puntos de dolor en español), que se pueden clasificar en:

- Frustraciones
- Ineficiencias
- Necesidades
- Problemas
- Motivaciones
- Oportunidades perdidas
- Costes excesivos

El proceso iterativo que propone el método para avanzar en el viaje es el siguiente:

Ilustración 4: Customer Journey Map



Fuente: <https://blog.fromdoppler.com/>

Las fases del viaje son:

1. Consciencia (awareness): En esta fase el consumidor se da cuenta de que tiene un dolor latente, pero no sabe si debe hacer algo al respecto, qué lo está causando, cómo solucionarlo ni cómo definirlo.
2. Descubrimiento (Discovering): El consumidor ya es consciente de que tiene una necesidad y busca informarse sobre el tema.
3. Aprendizaje (Learning): El consumidor aprende qué soluciones existen a su pain point.
4. Elección (Choosing): El consumidor reduce su lista de opciones y posibles soluciones al pain point a un pequeño grupo y empieza a hacer pruebas de productos y a evaluar proveedores, y finalmente toma una decisión final.
5. Adquisición (Purchasing): El consumidor se prepara para poseer y mantener la solución.
6. Retención (Retention): A partir de la adquisición, la fase de retención se basa en mantener la satisfacción del cliente con el producto ya consumido.
7. Recomendación (Advocacy): En base a la satisfacción que tuvo el cliente con la marca, podrá recomendar el producto a sus cercanos.

4.3. Ventajas, desventajas y limitaciones de Metodologías usadas

4.3.1. Ventajas

Para estos efectos, se tomará en cuenta solamente lo expuesto en la metodología que es el método lean StartUp y El modelo Canvas, para comenzar es importante recalcar que la principal ventaja de ambas es la capacidad iterativa que poseen ambas metodologías, esto gracias a que están pensadas desde su génesis en ideas basadas en la innovación para emplazar en mercados cambiantes, por lo tanto ambas permiten procesos de amplio aprendizaje y de depuración metodológica en Lean StartUp por ejemplo con su proceso de crear medir y aprender que permite minimizar los riesgos a la hora de posicionar finalmente el producto o servicio en el mercado, cosa parecida para el modelo de negocios Canvas, en el cual se puede ir mejorando en tiempo real cada uno de los nueve aspectos propuestos para la creación del modelo.

4.3.2. Desventajas

Si se tuviese que hablar de desventajas, en primer lugar es pertinente decir que el modelo Canvas es una abstracción de un modelo de negocios, en la cual se minimiza ampliamente las variables de mercado, esto es de suma importancia cuando se diseña un modelo de negocios, porque no podemos guiarnos con absoluta certeza en un modelo que sabemos que es de depuración continua, es decir, no podemos pensar que con la mera confección de un modelo Canvas podemos ir a buscar financiamiento o implementar un negocio exitoso, también es relevante considerar que no le entrega una posición de importancia a la competencia y como se va a lidiar con esta. Por otro lado, la metodología Lean StartUp, es una metodología tan novedosa que no tiene un gran asidero para los modelos de negocio convencionales, es decir, existe una amplia consideración que esta metodología sirve para generar un método de aprendizaje más que uno de negocio, ya que el gran paso que entrega es el del marketing digital aplicado a las ideas disruptivas de negocios para mercados cambiantes. Por último, ambas herramientas descritas quedan al debe en términos de aspectos más externos de las ideas y modelos, como la política, burocracia, problemas y cambios económicos, etc. Aspectos que si encontramos en los análisis más tradicionales como el PESTLE (Wallis, 2017) o las 5 fuerzas de Porter (Porter M. , 2008).

5. ANÁLISIS DE MERCADO

5.1. Caracterización General de mercado

La industria alimentaria se posiciona como el segundo sector económico más importante en Chile y representa el 18% del PIB nacional (Ministerio de Agricultura, 2018). Debido a esta importancia y potencial de este sector, es que en general Chile ha experimentado una transformación hacia una búsqueda por una oferta de alimentos más saludables, en este ámbito, para lograr tomar un lugar protagónico ha sido necesario focalizar el trabajo en tres factores clave: innovación tecnológica, desarrollo sostenible (y sustentable) de nuevos productos, y empaques acorde con la mentalidad saludable que para estos efectos es que sean empaques amigables con el medio ambiente.

Por otra parte, desde hace unos años, el consumo de alimentos saludables en Chile se ha ido transformando en una costumbre, estos en su mayoría novedosos tipos de productos son consumidos en su mayoría sin conocer todas sus propiedades.

Mas allá de lo netamente nutricional, el tema está muy latente porque es un mercado que no para de expandirse a un nivel vertiginoso, y que a su vez va formando consumidores más informados, más comprometidos con la salud, con la ecología y con el planeta (América Retail, 2020).

Pero en realidad ¿qué son los alimentos saludables?, Existen muchas posturas y definiciones al respecto, pero en este caso se puede utilizar la propuesta por (Breastcancer.org, 2018) en la que expone que los alimentos saludables son aquellos que *“te brinden nutrientes que necesitas para mantenerte sano, sentirte bien y tener energía”* otra forma sería incluso clasificar los alimentos saludables, en tanto que, esta clasificación se puede hacer por; Alimentos funcionales y alimentos saludables (Araya L & Lutz, 2003). Los principales beneficios de esto, sin duda, es el cuidado de la salud humana y la protección del medio ambiente.

5.2. Contexto Sector Industrial

Como se dijo anteriormente, el sector alimentario en particular tiene un rol fundamental en el producto interno bruto chileno, formando casi un quinto de este indicador, pero de manera particular, abriendo la caja negra de este sector industrial, nos encontramos con un abanico casi interminable de ofertas para todos los consumidores.

Para consolidar el punto, los datos expuestos son un espejo del cambio social que ha vivido Chile en los últimos años, la idiosincrasia de los chilenos ha cambiado a tal punto que cuando se consulta por la preocupación por su alimentación, 9 de cada 10 dice estar preocupado por esta³ esto debe estar fundamentado en la toma de conciencia de los

³ https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK_Chile_Saludable_2018_.pdf

problemas que muestra Chile en términos de trastornos alimentarios, como por ejemplo el 34,4% de obesidad presentada en adultos, posicionándonos en el tercer lugar en este índice de los países de la OCDE.

La gran transformación que ha tenido este sector, se debe también fuertemente a la demanda naciente y espontánea de los consumidores que reclaman por opciones cada vez más saludable y asequibles, por lo tanto, los hábitos de los consumidores han ido permeando el mercado ha forma de trazar el camino que ha tomado en muchos de sus sentidos. Ejemplo básico de lo anterior es que el consumo de agua ha aumentado más de un 60% entre los consumidores chilenos, el consumo de azúcar también se vio afectado en un 61% por parte de los shoppers chilenos, en la misma línea 49% declaró haber dejado la sal y 35% las harinas y granos blancos.

Si nos enfocamos en las tendencias de nivel mundial, no es muy distinto a lo que sucede en Chile, ya que por ejemplo en cuanto a los alimentos procesados y las bebidas que tienen o no que ver con la salud, se tiene información muy concisa revelada en él informa de Chile Saludable en su volumen VI, estos estudios muestran lo siguiente:

Gráfico 1: Análisis de consumo en alimentos saludables y no saludables

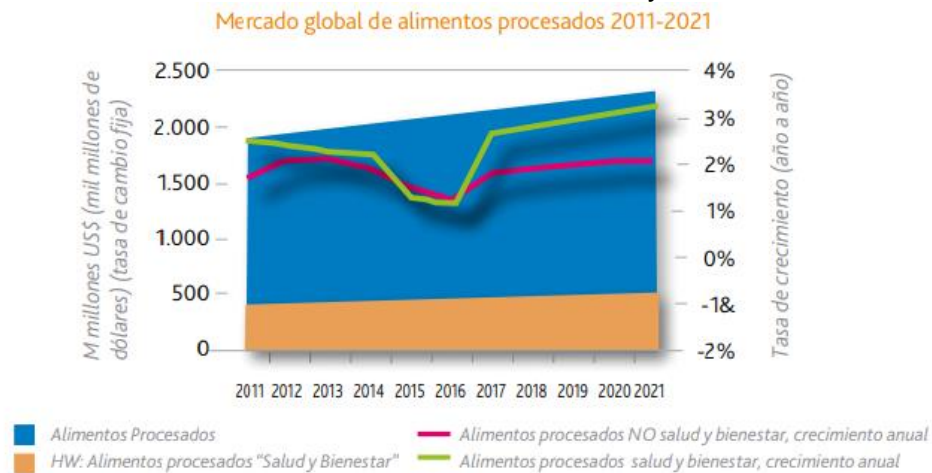
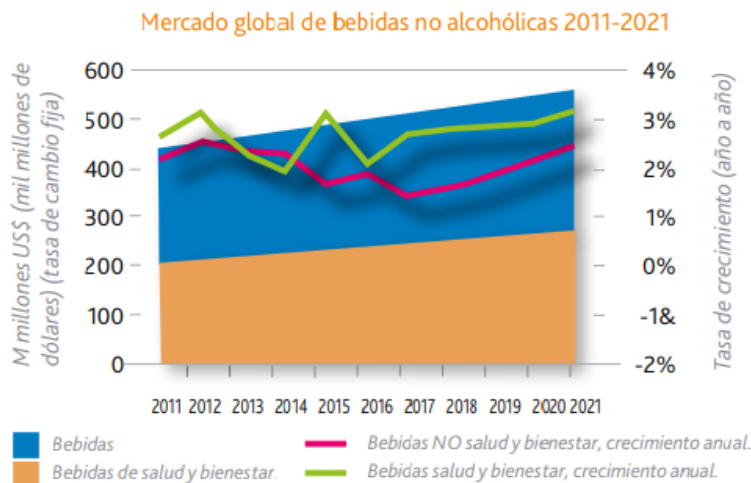


Gráfico 2: Análisis de consumo en bebidas saludables y no saludables



Ajustando el enfoque al ámbito nacional, como se ha expresado anteriormente, el principal factor en la expansión de este sector del mercado es el cambio en los hábitos en los consumidores, esto quiere decir que los consumidores chilenos están más preocupados de lo que consumen y de las propiedades que poseen los alimentos que consumen, e incluso se podría llamar a colación la percepción sobre el sobrepeso y la obesidad que tienen los chilenos de sí mismo, la cual ha cambiado, ya que por ejemplo, actualmente el 74,2% de los chilenos presenta sobrepeso u obesidad, frente al 41% que se considera con cualquiera de estos trastornos alimentarios.

Otro aspecto importante son los que el Informe Chile Saludable en su volumen VII⁴ califica como factores de riesgo, establecidos en la encuesta nacional de salud 2016-2017. Estos son:

1. Sedentarismo: 86.7%
2. Sobrepeso: 39.8%
3. Consumo de frutas y verduras: 15%
4. Sospecha hipertensión arterial: 27.6%
5. Sospecha diabetes mellitus: 12.3%

5.3. Hábitos de los consumidores.

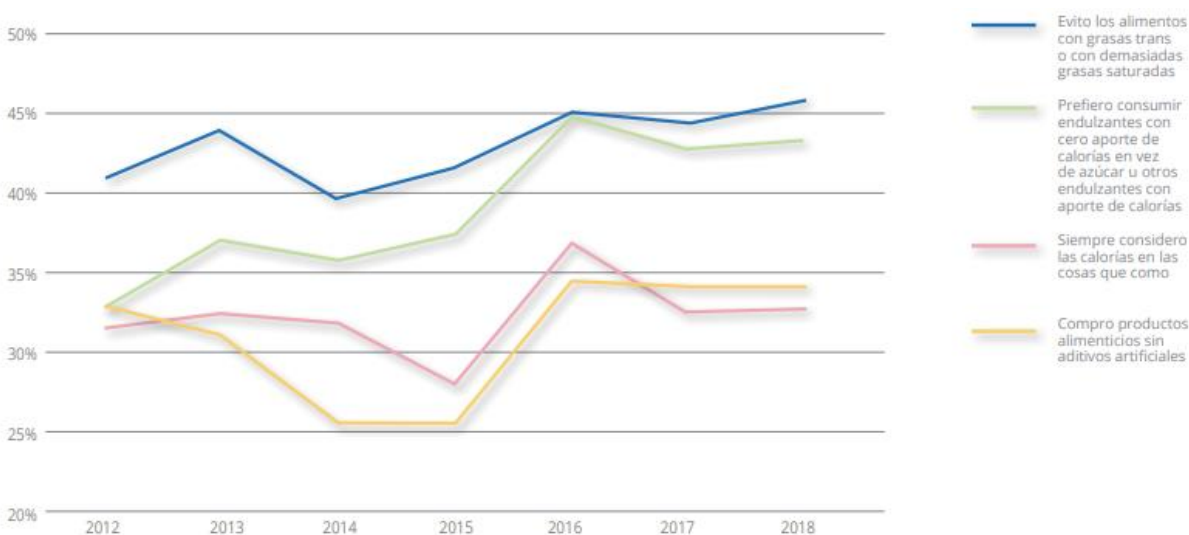
Este tema es de suma importancia y es por esto que se le da un apartado especial para darle el realce que corresponde. En primer lugar y atendiendo al informe emanado por Chile saludable en cuanto a su análisis histórico, la población chilena ha aumentado su consumo de edulcorantes con cero aportes calóricos desde un 33% en el 2012 a un 43% en 2018². Lo anterior se cuenta tanto en su uso propiamente tal como aditivo, así como

⁴ <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/10/chile-saludable-vol-7.pdf>

también en la revisión de que los demás productos que se vayan a consumir estén endulzados por estos. El factor psicológico de lo anterior está marcado por la percepción de los consumidores de los productos que “saludables” y aquellos productos que ayudan a “comer mejor”. Otro aspecto importante es algo intrínsecamente chileno que es el llamado coloquialmente “picoteo”, es decir, un entremés que se consume al alero de un tiempo compartido con una o más personas, este aspecto que era bastante común en el segmento ABC1 en 2012, hoy esa tendencia ha caído marcadamente para el segmento C1, pero el segmento D mantiene los niveles del segmento ABC1 en 2012.

Intuitivamente se podría decir que estos efectos en los hábitos de los consumidores se han visto afectados por los planes gubernamentales como el programa elige vivir sano, o la reciente ley de etiquetado en todos los alimentos altos en azúcares, calorías, sodio y grasas saturadas, pero ahora a todo esto debemos sumar los cambios instaurados por el efecto de la conectividad y aún más reciente, el confinamiento por la pandemia. Las compras por internet, la dificultad para adquirir determinados alimentos y el cambio en la oferta alimentaria ha transformado rápidamente el mercado. El siguiente gráfico muestra algunas de las conductas de los consumidores y como han evolucionado en los últimos años.

Gráfico 3: Evolución de los hábitos de vida saludable: Cambios reales VS Modas



Fuente: Estudio Chile 3D GFK Adimark

5.4. Competidores actuales

En cuanto a la competencia se trata, se puede agregar una amplia gama de empresas o iniciativas en virtud de la propuesta de valor del negocio (descrita en el punto 7.) por lo tanto se hará una pequeña segmentación de los tipos de competencia de los cuales se hará cargo el presente trabajo.

5.4.1. Restaurantes de comida saludable

Para estos efectos se considera todo establecimiento, físico o digital que ofrezca productos etiquetados como saludables pero que tengan algún grado de confección según una estrategia pull, es decir, que se genere en base a una oferta (menú) y a una demanda generada en base a esa oferta, se van generando los productos y se entregan a los comensales ya sea de manera física (previa pandemia) o de forma digital a través de un servicio de delivery. En este sentido y considerando el área geográfica sólo de la región de Tarapacá se puede observar rápidamente los siguientes competidores:

1. El tercer ojito
2. Mahalo Good Food
3. Nomadesert
4. Veg Way
5. Emporio Pacha Eco
6. Espacio Bhangá
7. Rapid Vegan Iquique
8. Vegan House
9. Everest
10. FitFood Chile

5.4.2. Asesoría de alimentación saludable

La otra parte de la propuesta de valor existente tiene que ver con las asesorías respecto a alimentación saludable, por el lado de este trabajo, esto va directamente conectado con la confección de una dieta según los objetivos y que se le pueda cocinar la dieta completa a los usuarios, así lograr un servicio integral, en este sentido se encuentran los siguientes competidores potenciales:

1. BENEFIT Medicina – Nutrición – Salud (<https://www.benefitnutricion.cl/>)
2. MYNUT (<https://www.mynutrition.cl/>)
3. Vida Natura, Alimentación Saludable (<https://www.vidanatura.cl/>)

5.4.3. Tiendas de comida saludable

Este último aspecto cobra vital importancia porque es donde encontramos la mayor competencia en términos de cantidad, hay muchísimas tiendas online de productos etiquetados como saludables y que aportan diferentes beneficios, la gran diferencia es la amplitud que alcanzan a diferencia del punto 6.4.1. en donde los restaurantes se adscriben solamente a la región, estas tiendas con productos envasados tienen un alcance nacional, lo que hace que tengan una consideración especial a la hora de analizarlos como competidores, porque pueden representar claramente productos sustitutos a los ofrecidos por la iniciativa de este trabajo, ya que se pueden almacenar y utilizar en mayor cantidad de aplicaciones, dentro del sondeo encontramos los siguientes competidores:

1. Tremus (<https://www.tremus.cl/>)
2. Healthy Foods (<http://www.healthyfoods.cl/>)
3. Mundo natural Chile (<https://mundonaturalchile.cl/>)
4. Alimentación Sana – Somos lo que comemos (<https://www.alimentacion-sana.cl/>)

5.3. Análisis de los resultados de la encuesta.

En el anexo 1. Se pueden encontrar los resultados en detalle de la encuesta, entro de las principales conclusiones de las respuestas recabadas por la encuesta se destaca lo siguiente:

- Virtualmente todas las personas (99%) considera importante su alimentación.
- La mitad de las personas reconocen que se informan regularmente sobre qué tipo de alimentación es la mejor según sus necesidades.
- Cerca del 50% de las personas encuestadas se informa por internet.
- Un 14,3% de las personas encuestadas se informa mediante RRSS como Facebook o Instagram.
- Un 16,2% de las personas no tiene tiempo para preparase comida según sus necesidades alimenticias, mientras que un 48,5% reconoce que lo tiene “a veces”.
- Al 84,8% de las personas encuestadas le gustaría que hubiese un lugar que le orientara en su alimentación y que ofreciera sándwiches y otros productos.
- El 72,7% está dispuesto a pagar por los productos de este lugar.
- Cuando se consulta por la disposición de pago, aparece lo siguiente:
- Un 7,1% está dispuesto a pagar entre \$1.000 y \$2.000
- Un 39,4% está dispuesto a pagar entre \$2.001 y \$3.000
- Un 39,4% está dispuesto a pagar entre \$3.001 y \$4.000
- Y un 14,1% está dispuesto a pagar \$4.001 o más.
- El 79,8% está dispuesto a dejarse guiar por el equipo de este lugar.
- El 75,8% prefiere los alimentos sin sellos o con bajo contenido calórico.

6. DISEÑO MODELO DE NEGOCIOS

6.1. Descripción de la construcción del modelo de negocios

En cuanto a modelos de negocios se trata, si bien aquí se recogen las metodologías de Lean StartUp y el Business Model Canvas, es imprescindible hacer énfasis en que la estructura del modelo es la esencia de cómo este operará en la realidad y representa en rigor la ventaja o diferencia competitiva si se quiere respecto de los demás actores en el mercado, para explicar esta construcción se señala una estructura básica que es similar a lo expuesto en los anales del modelo Canvas pero con algunas variaciones, en esta estructura se propone que el modelo de negocio debe contar con los siguientes 4 aspectos fundamentales:

- 1) **Propuesta de valor para el cliente:** Es la forma en que la empresa crea valor para los clientes, es decir, de ayudar a los clientes a llevar a cabo una “tarea”, y por esta entendemos un problema fundamental en una situación concreta que necesita una solución. Una vez se comprenda la tarea en todas sus dimensiones, recién se puede pasar a diseñar la oferta.
- 2) **La fórmula para las utilidades:** es el plan que define cómo la empresa crea valor para sí misma mientras entrega valor a los clientes. Y consiste en lo siguiente: Modelo de ingreso, estructura de costes, modelo de márgenes, velocidad en el uso de recursos.
- 3) **Recursos clave:** Parecido al modelo Canvas, son los activos requeridos (personas, tecnología, productos, instalaciones, equipamiento, canales y marca) para brindar la propuesta de valor al cliente objetivo. El foco aquí está en los elementos que crean valor para los clientes y la empresa y la forma en que estos elementos interactúan.
- 4) **Procesos clave:** El modelo necesariamente debe contar con procesos operacionales y de gestión que le permita ofrecer ese valor de una manera que se pueda repetir y que se pueda escalar. Estos incluyen tareas recurrentes como la capacitación, desarrollo, manufactura, planificación, ventas y servicios. Estos procesos también incluyen las reglas, indicadores y normas de la empresa.

Este modelo presentado en la Harvard Business Review Press (Christensen, Johnson, & Kagerman, 2020) representa un avance muy relevante en términos de ayudar a los emprendedores o a los empresarios a entender como formular o reformular un modelo de negocios.

6.2. Business Model Generation (Canvas)

6.2.1. Propuesta de valor:

La propuesta de tiene directa relación con la mejora en la calidad de alimentación de la población, desplegando un sistema de información y educación que tendrá por objetivo llevar a los clientes a través de su Customer Journey Map, desde la investigación hasta la apología, entregando productos a base de alimentos naturales y siempre beneficiosos para la salud de los clientes según sus necesidades.

Por otra parte, la propuesta comprende, como se detalló en la parte anterior, el prestar una ayuda a los clientes a completar una “Tarea”, es decir, un problema en una situación específica, en este caso, la preparación de comida con objetivos nutricionales específicos.

Del párrafo anterior es que nace la estructura completa de la oferta diseñada, la comprensión de la “tarea” y de cómo se suple a través del servicio ofrecido, esto es, entender a cabalidad la necesidad que se suplirá, de qué forma, ante que situaciones, y de esto último se pueden dar algunos ejemplos:

- Ejecutivos que no tienen tiempo de cocinar
- Padres de familia que trabajan ambos y deben alimentarse ellos y sus hijos
- Atletas de alto rendimiento que necesitan de una dieta específica
- Enfermos crónicos con una dieta específica
- Personas que quieren mejorar su alimentación por cuidado personal.

Todos los anteriores a pesar de ser segmentos objetivos distintos tienen en común que se le brinda una solución a una tarea en un contexto específico, se les entrega valor a través de una solución beneficiosa para un problema concreto.

6.2.2. Segmento de clientes:

Los segmentos de clientes estarán determinados por variables demográficas, geográficas y psicográficas, siendo un primer acercamiento los segmentos descritos en la propuesta de valor que son:

- Ejecutivos que no tienen tiempo de cocinar
- Padres de familia que trabajan ambos y deben alimentarse ellos y sus hijos
- Atletas de alto rendimiento que necesitan de una dieta específica
- Enfermos crónicos con una dieta específica

Personas que quieren mejorar su alimentación por cuidado personal.

6.2.3. Relación con el cliente:

Esta parte del modelo Canvas es fundamental, ya que aquí se centra gran parte del trabajo de captación y fidelización de los clientes, aquí la idea es la generación de una

relación omnicanal, en donde el cliente cuente con múltiples opciones de relacionamiento, tanto desde el ámbito informativo; la creación de contenido por parte de la empresa, las listas de mailing, las encuestas de satisfacción como pueden ser la primera opción unidireccional de la empresa al cliente.

Las demás opciones son más abiertas y permiten una comunicación bidireccional semi-sincrónica como son las redes sociales como Facebook e Instagram, en donde los clientes pueden hacer todo tipo de consultas y es parte de la PV el que sean respondidas rápidamente, pero lo más importante manteniendo un discurso unificado e información coherente con el núcleo de la propuesta.

Finalmente el aspecto más maleable si se pudiera decir, es la interacción comunitaria con los clientes, es decir, lo que se habla sobre la empresa pero que no necesariamente se le dice de forma directa, como los twitts con hashtags relativos a la empresa o sus productos, o los hilos de conversación de Facebook en donde no necesariamente la empresa está etiquetada o se le llama a contestar, este tipo de relacionamiento debe ser inteligentemente monitoreado para mejorar la percepción de marca desde la humanización de esta, es decir, que al no estar etiquetada, pero tener la capacidad de participar en una conversación sobre los productos o el servicio se le atribuye un grado superior de atención y se le ve como una persona y no una máquina a la que está detrás de pantalla en las redes de la empresa.

6.2.4. Canales:

Como se estipuló en la relación con el cliente, bajo esta propuesta de valor y para estos segmentos, la clave es la omnicanalidad, a continuación, se detallan los principales componentes y sus canales:

Comunicación:

- **Atención telefónica:** siempre es bueno tener una forma de comunicación sincrónica, y desde luego, esta vía estará activa para recibir pedido y administrar la Supply Chain, pero en este caso, su objetivo principal es ayudar a los clientes con sus dudas y consultas acerca de los productos o servicios, claro está que esta línea debe ser respondida por personal capacitado para responder de manera certera y oportuna.
- **Redes Sociales:** como se ha detallado anteriormente, la estrategia de redes sociales será fundamental, ya que representa el espacio en donde ocurrirá la mayor parte de la interacción del cliente con la empresa, y por lo tanto esta será la vía con mayores posibilidades para posicionar la marca, elevar su valor y llevar la PV hacia los segmentos objetivo.

Comercialización:

La comercialización es vital en el planteamiento del canal, ya que claramente sin una buena comercialización no habrá flujo en las vías de ingreso y el modelo se hace económicamente inviable. Es por esto, que la comercialización se hará casi en su totalidad a través de las redes sociales, que, como se detalló en el punto anterior es el espacio de mayor amplitud de interacción con el cliente objetivo. Por tanto, y siguiendo lo anterior, en términos de canal, la comercialización para a ser un proceso crítico dentro del modelo de negocios.

Distribución:

6.2.5. Actividades Clave:

Las actividades clave para la PV se puede subclasificar de la siguiente forma:

- Diseño y revisión periódica del menú con acompañamiento del nutricionista de la empresa, con el objetivo de siempre generar el máximo valor para el cliente, y estar a la vanguardia de los productos existente y sus preparaciones (obviamente siempre guardando el core de la PV que es la alimentación saludable).
- Proceso constante de renovación en productos y preparaciones, en el sentido de ampliar la gama de productos y también de tener productos que no sea comunes en la región o en el país (importación de productos en la línea de la alimentación saludable.)
- Caracterización y selección de proveedores, para lograr garantizar que cara parte de la Supply Chain trabaje con los estándares de la empresa, y que se logre entregar los productos con la frescura manifestada en la PV, esto conlleva a forjar una relación estrecha y de confianza con los proveedores sobre todo con aquellos que entregan los productos con cadenas de frío o vidas útiles más sensibles.

6.2.6. Recursos Clave:

La PV aquí propuesta necesita para que pueda funcionar en el segmento propuesto y bajo el modelo propuesto de los siguientes recursos clave:

- **Conocimiento de los alimentos:** esto se refiere a la información nutricional de los alimentos con los que se trabajará en cocina, y este conocimiento no debe ser un tema solo del personal que trabaje en cocina, sino también de quien conteste el teléfono para las consultas o pedidos y de quien interactúe con la comunidad en la web.
- **Preparación:** hace mención a la forma de tratar cada alimento para lograr el objetivo nutricional en cada plato o preparación, esto si bien es algo que el personal de cocina debe dominar a la perfección, también debe ser información que maneje el resto del equipo.

- **Nutricionista:** será el profesional ancla de la organización, pues deberá tener el conocimiento de los alimentos, de las preparaciones y aparte deberá informarse de cómo estos deben ser administrados a distintos tipos de personas con diferentes enfermedades o condiciones que establezcan límites o condicionantes frente al consumo de ciertos alimentos, es clave porque una falla en el diagnóstico que haga el nutricionista puede conllevar a la destrucción de la posición de la marca o incluso a un problema legal.
- **Community Manager:** Este será el actor principal en la interacción con la comunidad digital, será el arquitecto de toda la visibilidad que tenga la marca en la web y el responsable de administrarla para conseguir la reputación de marca deseada y el nivel de exposición necesario para llegar a los segmentos objetivos con la PV. También es importante señalar que es muy relevante que el CM maneje una parte importante de la información de los alimentos y preparaciones que se hacen, ya que deberá responder las preguntas y cuestionamientos que aparezcan en la web, y un error puede masificarse al punto de desmoronar la estrategia SEO y SEM.
- **Local:** si bien para la PV propuesta se podría prescindir de un local físico (abierto al público) pero más allá de un lugar donde los clientes se puedan sentar o ir a retirar sus pedidos, tiene un objetivo relacionado con el posicionamiento de marca, un lugar referencial donde sacar las fotos publicitarias, donde llevar a actores relevantes en el tema, donde se pueda experimentar la PV inserta en un lugar ambientado para ello.
- **Cocineros con experiencia en cocina saludable:** sería de mucha dificultad enseñarle a un cocinero tradicional a tratar los alimentos de forma distinta, a manejar nuevos productos, preparaciones, etc. Es por esto que se opta por reclutar a cocineros que tengan experiencia en el área y que solo se tengan que acoplar a la PV, puesto que en este sentido es la variable de mayor sensibilidad para mantener una reputación de marca, ya que es el Core de la misma, en la práctica, si a un cliente que se le ofreció un producto preparado de una manera y le llega de otra, este perderá credibilidad en la marca y podría hacer contra apología y dejar de recomendar o desprestigiar la misma abiertamente en la web.

6.2.7. Socios Clave:

Los socios clave para esta PV representan un desafío en el sentido de que, a pesar de ser asociaciones, una mala asociación puede llevar a un profundo menoscabo de la marca, en la práctica, los socios clave deben compartir la visión de la organización y respetar a cabalidad la PV y como esta se lleva a los segmentos objetivos, para este modelo de negocios algunos socios clave son:

- **Grupo de especialistas:** un grupo de médicos, nutricionistas deportivos (aparte del profesional de la empresa), agrupaciones dedicadas a la alimentación saludable, algún grupo de renombre que sea vegano, etc. Representan asociaciones clave porque entregarían credibilidad a la marca y seguridad a los clientes objetivos sobre los productos y sus preparaciones, e incluso la confianza para desarrollar planes a la medida.
- **Gimnasios y centros estéticos:** estos forman parte de los socios estratégicos porque de partida muchos de los clientes objetivos se encuentran allí, por lo tanto, es una forma de llegar a ellos más fácilmente, pero, por otro lado, un gimnasio por ejemplo mejora consistentemente la imagen corporativa al tener a una persona con un físico considerablemente trabajado consumiendo nuestros productos o con una dieta a medida hecha por nuestros profesionales.
- **Clubes de atletismo o equipos deportivos:** al igual que el punto anterior, los atletas y deportistas son parte de los clientes objetivo, pero también representan gran parte del ejemplo a seguir para las personas que quizá no hacen ejercicio ni deporte alguno, y quiere comenzar por cambiar su alimentación, así el ser auspiciadores por ejemplo de algún club, pondría a la marca en un lugar muy visible para un gran grupo de personas que forman parte de los segmentos objetivo.
- **Personal de delivery:** indudablemente ya se ha establecido que el reparto a domicilio es una tarea crítica que debe tener el modelo y que forma una parte insoslayable de la PV, esta asociación debe ser manejada con sumo cuidado ya que es una variable sensible, puesto que internamente se puede gestionar operacionalmente un excelente tiempo de preparación, pero si el tiempo de entrega sobrepasa lo estimado o acordado con el cliente, se puede debilitar la relación con el cliente y generar problemas en la confianza de marca y diezmar la fidelidad del cliente.

6.2.8. Estructura de costes:

A continuación, se detallan algunos elementos que conformarán la estructura de costes de la empresa bajo el modelo propuesto:

- **Adecuación y mantenimiento de local:** Se considera la compra de todo lo necesario para la habilitación del local físico, incluyendo muebles, enseres, equipos, infraestructura, decoración, etc. Todo para lograr el diseño esperado.
- **Insumos y mano de obra:** este será el componente principal del coste, compuesto por el costo fijo más el costo variable, incluyendo a todo el equipo necesario para llevar a cabo el proceso de preparación hasta la distribución.

- **Publicidad y Marketing:** este hace referencia a todo el costo asociado a la publicidad digital, vía redes sociales o banners, estrategia SEO y SEM, administración de página web, etc.
- **Personal administrativo:** aquel que tendrá a cargo todo el aspecto administrativo del negocio, la línea telefónica y el arqueo de la caja.
- **Merchandising:** todo lo referente a publicidad física con motivo de la empresa, como vasos, stickers, packaging, poleras, etc.

6.2.9. Fuentes de ingresos:

Las fuentes de ingresos serán todas aquellas que tienen directa relación con el modelo de negocios propuesto y con la PV, esto requiere necesariamente de una diferenciación, puesto que el modelo como se ha descrito no tiene una única fuente de ingresos en donde la fórmula pueda remitirse al precio por cantidad, ya que existirá una percepción distinta del beneficio según el segmento y por tanto se puede hacer un Pricing diferenciado según el cliente, esto bajo un algoritmo claro está y según el servicio o producto solicitado.

A continuación, se detallan algunas de las fuentes de ingresos para este modelo de negocios bajo la propuesta de valor descrita:

1. **Combos:** en este caso hablamos de productos ofrecidos en conjunto, y que, al ofrecerse en conjunto, pueden tener un precio menor, reduciendo el margen, pero aumentando el volumen de venta, algunos ejemplos pueden ser:
 - a. **Combo familiar:** con productos especializados tanto para niños como para adultos siempre respetando la propuesta de educación sobre alimentación e información sobre los productos.
 - b. **Combo para compartir:** que contenga una variedad de productos entre sándwiches y menús en donde un grupo de amigos pueda comer según sus preferencias.
 - c. **Combo diario:** que incluya un desayuno, almuerzo y cena, o solo almuerzo y cena, para una persona sola pero que no tenga tiempo de cocinar a ninguna hora del día.
2. **Dietas:** las dietas están principalmente enfocadas en los atletas de alto rendimiento, sobretodo fisiculturistas, en este caso se podría mantener el margen y aumentar el volumen, ya que las dietas se componen de mínimo 3 comidas diarias y serían preparadas a la medida, lo que agregaría valor al servicio entregado, haciendo un Pricing diferenciado.
3. **Convenios:** una gran posibilidad de negocio es celebrar convenios con empresas para tanto establecer precios preferenciales para sus trabajadores (margen menor pero mayor volumen) o bien un contrato de suministro a empresas que deban

entregar alimentación como por ejemplo una clínica o un centro de diálisis, en donde se puede aumentar el margen ya que al igual que en las dietas son preparaciones a la medida.

4. **Asesoría y alimentación:** finalmente, para el segmento de clientes que tiene una vida ajetreada pero que está realmente preocupado(a) de su alimentación, se puede brindar un servicio de asesoría nutricional con la nutricionista de la organización y confeccionar un plan de alimentación a medida, lo que claramente aumentaría el margen por concepto de asesoría y de preparación a la medida.

Por último, a continuación, se presenta el lienzo de Business Model Canvas.

6.2.10. Lienzo CANVAS

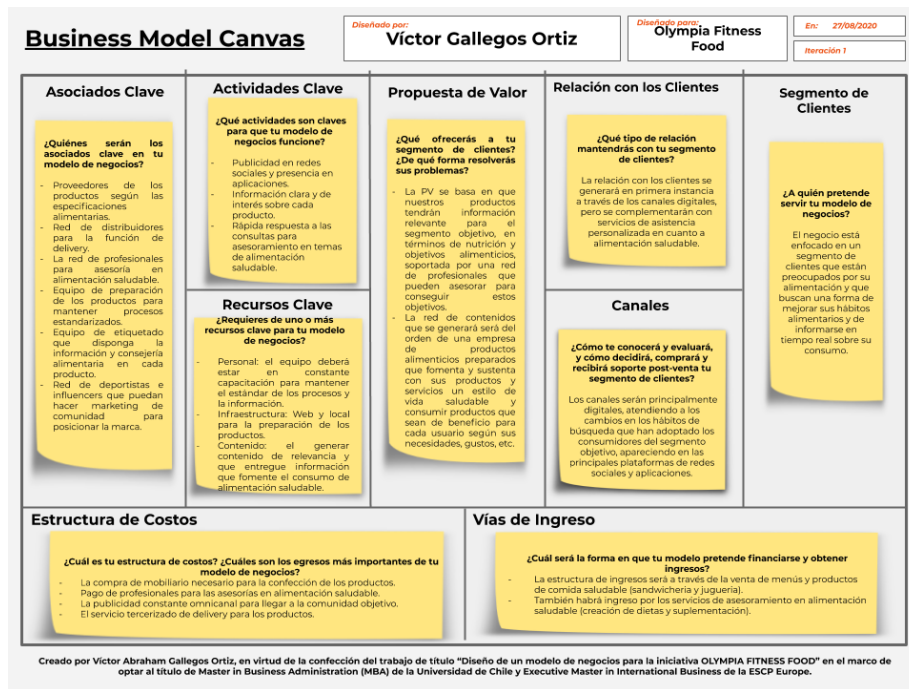


Ilustración 17: Lienzo Business Model Canvas

6.3. Relaciones clave de la estructura CANVAS

Dentro de la estructura del modelo Canvas, se pueden establecer algunas relaciones las cuales vale la pena desarrollar un poco más para entender en profundidad el funcionamiento del mismo y su despliegue en el mercado objetivo:

- a) **Relación con los clientes y PV:** Es muy importante sino fundamental el aclarar el impacto mutuo que tienen estas dos partes del modelo, si lo expuesto en la relación con los clientes no se cumple o se cumple en un nivel por debajo de lo necesario para solventar la relación que se busca, la PV comienza a debilitarse, esto en gran parte sucede porque la PV necesita de la construcción de una

relación sólida basada en el traspaso de los principios de la propuesta a los clientes y que estos la entiendan. En conclusión, la propuesta depende de que las plataformas de comunicación con los clientes (RRSS, Mailing, Etc.) funcionen y entreguen una base para llevar al cliente a comprar.

- b) **Segmento de clientes y relación con los clientes:** Es de toda claridad que existe una estrecha relación entre estas partes del esquema CANVAS, pero para efectos de explicar la conexión para este modelo en particular se hará alusión a que la relación con los clientes “depende” del segmento de clientes, esto es, si el segmento fuera distinto, necesariamente se tendría que cambiar la relación con los clientes, para este modelo se ha segmentado concienzudamente obteniendo varios nichos pero bajo una descripción, y bajo esa premisa la relación se establece en los canales más atendidos por este segmento, en el lenguaje más utilizado y entregando las soluciones según las necesidades de los mismos.
- c) **PV y recursos clave:** Si bien se espera en todo modelo Canvas que la PV este íntimamente relacionada con las otras 8 partes del modelo, es vital para este caso particular el especificar la forma en que se relaciona la PV y los recursos clave, pues bajo las condiciones actuales (llámese pandemia, aumento del comercio online, cambio de hábitos alimenticios, etc.) los recursos clave para los negocios son cada vez menos físicos y más abstractos como el conocimiento y la forma de operar. En este sentido, para el caso de Olympia Fitness Food, representan como recurso el equipo y la forma que tiene este para generar contenido y de relacionarse con los clientes, la PV depende de que los recursos clave cumplan la función para la que se consideran en el modelo y ayuden al cumplimiento de la propuesta. Finalmente, los recursos, utilizados por los socios clave, son quienes hacen realidad la PV por medio de la forma propuesta de relacionamiento con los clientes.
- d) **Socios clave y Actividades clave:** Es vital para el modelo el tener clara la importancia de esta relación, los socios clave se presentan en forma casi como si fuera un gran equipo ampliado trabajando para el negocio, y las actividades clave representando el camino crítico el cual no puede tener variaciones muy relevantes porque podrían sabotear los estándares de funcionamiento y las expectativas de los clientes. Por otra parte, también es relevante hacer mención a que esta relación se fundamenta en la reciprocidad de la composición de las mismas, es decir, los socios dependen de las actividades y las actividades de los socios, esto es, que estas partes del modelo no son independientes, se influyen la una en la otra en la manera particular para este caso que los socios efectúan las actividades clave y concretan a través de ellas el core de la PV.
- e) **Vías de ingreso y PV:** Es un tanto obvio pues en todo esquema CANVAS deben tener una relación íntima, pero no está demás explicar la dinámica de esta relación. Las vías de ingreso para este modelo como aparece en la explicación son a través de los combos, dietas, convenios y asesorías. Y la PV está centrada la solución de distintas necesidades por medio de la capacidad del negocio, esto

es que, para cada vía de ingreso, existe una necesidad que está siendo satisfecha a través de la PV, por lo tanto, es determinante que la propuesta se cumpla porque de no ser así, se ponen en riesgo las vías de ingreso y, por consiguiente, la factibilidad económica del negocio.

6.4. Mapa de la propuesta de valor

Dentro de la propuesta de valor como se aprecia en el lienzo, se basa en la educación y motivación, en entregar al segmento objetivo las razones más relevantes de porque deberías ajustar su forma de alimentación a ciertos parámetros según sus necesidades, esto viene acompañado de una oferta amplia y segura de alimentos de los cuales se ha entregado información y preparados como se ha comunicado, esto hace que la propuesta se vea reforzada por ejemplo por los siguientes insights:

- La gente me verá comiendo sano
- Puedo elegir mis ingredientes según mis necesidades
- Me educó del porqué debo comer de esta manera
- Tengo una experiencia fitness
- Tengo comida saludable a precio accesible
- Es fácil de comer
- Es sano y preparado en el momento
- Puedo mejorar mi calidad de vida sin dedicar mucho tiempo
- No tengo que comer lo mismo todos los días
- No tendré que cocinar
- Aprenderé mucho sobre alimentación

Aparte de esto, y combinada con la estrategia de marketing explicada más adelante, se busca generar en el cliente las siguientes soluciones a sus dolores de la siguiente manera:

- Sentirse bien consigo mismo al hacer algo por su alimentación
- Dar una imagen de éxito
- Conseguir resultados con una mejor orientación
- Formar parte de un movimiento saludable y educativo
- Destacar entre sus pares
- Mejorar su aspecto físico
- Llegar a ser un ejemplo a seguir
- Ser un referente “fitness” entre sus pares

Siguiendo con la misma base, hay un fuerte componente estético en la propuesta de valor y un componente educativo que podemos mapear a lo largo de todo el diseño del modelo y sobretodo en el plan de marketing. También y lo trascendental de todo el modelo es las implicancias de salud, es decir, que la propuesta sea capaz de transmitir un mensaje potente y claro sobre que la mayor sensación de beneficio tiene que ir en el sentido sé que los consumidores están haciendo algo sustantivo por su salud.

Dentro de lo que se definió en el Customer Journey Map, y analizando algunos de los dolores más recurrentes que tiene nuestro segmento objetivo, existe un video de FitFood Chile⁵ en donde aparecen algunos dolores como los siguientes:

- Dado que en el mercado no encuentran proveedores de alimentos sanos y que a la vez estén listos para servir, ellos deben cocinar para comer sano, algo que no les gusta a todos o les “da lata”, esto se puede evidenciar en que un 35% declara que le gusta cocinar como hobby.
- Aunque se hagan el hábito, muchos no tienen tiempo para cocinar, lo que les impide aprovechar su escaso tiempo en otras cosas que para ellos son más valiosas.
- Debido al escaso tiempo que tienen en el día a día, están sometidos a la presión de continuar con su rutina, por lo que no tienen tiempo para comer. Con esto, terminan optando por comprar comida rápida en el mercado que hoy en día es sinónimo de comida chatarra, lo que les impide llevar una vida saludable.
- Llevar una vida saludable también les obliga a estar informados de qué comer. Una clara evidencia es la baja en las ventas⁶ de los cereales fitness cuando salió la Ley de Etiquetados, pues muchos consumían frecuentemente hasta que se enteraron que tenía sellos negros. Dado esto, al cliente le duele no saber qué comer y más aún, comer algo que creía que era sano y finalmente no lo era.
- Cuando comen fuera de casa, en particular, cuando compran comida, les gusta conocer los ingredientes e información nutricional de lo que comen. En casi ningún restaurante de comida entregan esa información, por lo que el cliente no sabe si lo que está consumiendo es efectivamente algo saludable o en realidad es algo perjudicial para su dieta. Por lo tanto, al cliente le genera inseguridad no saber qué está comiendo.
- Al momento de consumir cualquier alimento que no es beneficioso para sus objetivos nutricionales, el cliente se siente culpable, en especial cuando se ve obligado a consumir comida chatarra por una u otra razón, por lo que este tipo de personas se sienten culpables al salirse de la dieta.
- La comida fitness por lo general tiene precios más elevados que la comida chatarra, por lo que es más difícil para el cliente acceder a ella, generando dolor en estas personas tener que pagar mucho para comer saludable.
- Cuando logran llevar una alimentación saludable, el cliente espera conseguir los resultados esperados (como adelgazar, por ejemplo). Sin embargo, debido a que están comiendo más calorías que las que deberían comer o no están llevando la alimentación adecuada, no logran conseguir resultados, lo cual genera una gran frustración en ellos. Esto se observa en que este perfil se declara en su mayoría insatisfecho con su apariencia física.

Por otra parte, también da cuenta de algunas alegrías, que ayudan a mapear la propuesta de valor, estas son las siguientes:

⁵ https://www.youtube.com/watch?v=cloOHrk16MM&ab_channel=FitFoodChile

⁶ <https://eldefinido.cl/actualidad/pais/9831/Segunda-parte-de-la-Ley-de-Etiquetado-Como-nos-ha-ido-hasta-ahora/>

- Estas personas trabajan, tanto en lo deportivo como en lo nutricional, por alcanzar el físico de sus sueños, lo cual es uno de sus principales anhelos. En el caso de este perfil, declaran una alta insatisfacción con su apariencia física, lo que refleja su gran interés en este ámbito.
- Quieren ser atractivos. No les basta con trabajar para su satisfacción personal, sino que también quieren ser atractivos para el sexo opuesto (o de interés). Al igual que en el caso de la alegría anterior, se observa un predominante factor social (68%), por lo que para este perfil es más importante cómo lo ven los demás.
- Ellos además desean alcanzar un buen estado físico por su satisfacción personal y sentirse bien consigo mismo.
- Alcanzando una buena condición física, ellos quieren dar una imagen de éxito. No simplemente ser un profesional que le va bien en su rubro, sino que también quieren “tenerlas todas”. Esto se puede observar más en el perfil esforzado, que declara que uno de sus principales intereses es alcanzar el éxito profesional.
- Existe una creencia de que comer sano no es rico, por lo que tanto los que se inician como aquellos que llevan tiempo alimentándose de esta forma quieren no sólo comer sano, sino que también rico. En particular, un 54% de este perfil declara preferir la comida sabrosa por sobre la comida saludable, por lo que el factor sabor es fundamental para el esforzado.
- Ellos quieren que los vean comiendo sano, pues por un lado muestra dedicación y esfuerzo, pero, por otro lado, están a la altura con las últimas tendencias de comer de forma saludable, que se pudo observar en el crecimiento porcentual que han tenido durante los últimos años los perfiles motivados y esforzados.
- Estas personas también quieren ser cultos en nutrición. Saber inmediatamente si algún alimento les aporta o no, además de poder dar consejos a los demás en este ámbito. Esto se pudo observar mediante el experimento realizado con Instagram, en que se pudo evidenciar un considerable interés de las personas de ambos segmentos objetivo interesadas en aprender de nutrición, además del estudio de los perfiles de la sociedad chilena, en que se constató que un 62% acostumbra a leer los rotulados de los alimentos

Finalmente, aparecen los “Pain relievers”, es decir las soluciones que entrega nuestra propuesta a los dolores de nuestro segmento:

- No tendrá que cocinar, lo que antes le “daba lata” al cliente, ahora lo prepararán por él con ingredientes a su elección, que es una característica propia del producto.
- No necesitará tiempo para cocinar, el cliente se ahorrará ese tiempo y lo podrá destinar a sus hobbies o pasar más tiempo con su familiar, por ejemplo. Esta también es una característica propia del producto, cuya preparación es de forma rápida.
- Podrá comerlo en poco tiempo, ahora será fácil continuar con su vida, ya que no sólo es rápida su preparación, sino que también es sencillo de comer.

- Sabrá lo que está comiendo. Se le entregará la información nutricional de su plato y además se preparará delante de él, por lo que sabrá exactamente lo que está comiendo, tanto en ingredientes como en macronutrientes.
- Aprenderá qué comer, pues la marca se compromete con entregar educación nutricional, tanto en redes sociales como en el branding del local, y fácil comprensión. Esto se pudo observar de 2 formas, por un lado, mediante la cuenta de Instagram se pudo constatar una alta interacción de los usuarios al momento de publicar información relacionada a qué comer.
- Podrá ordenarse y conseguir resultados. Dado que el cliente se frustra por llevar una alimentación sana y no conseguir resultados, ahora que aprenderá a comer, podrá contar sus calorías y entender qué es lo más beneficioso para él. Si le quedan dudas, podrá preguntar en redes sociales o a otros clientes del restaurante que han estado aprendiendo.
- No se aburrirá de llevar una “dieta”. Dado que hay una gran variedad de ingredientes, existen múltiples combinaciones al gusto del cliente, de manera de variar los sabores y a la vez alcanzar sus resultados esperados. Además, como aprenderá de lo que debe comer, se mantendrá motivado para alcanzar sus objetivos. Esto es algo que no está demostrado, pero en base a que el cliente puede elegir múltiples combinaciones de productos en el local y además se irá informando respecto a qué comer, es un aspecto que se espera lograr.
- No tendrá que salirse de la dieta. Como todos los ingredientes han sido cuidadosamente seleccionados, todos tienen un estándar de calidad nutricional alto, por lo que todo lo que consuma dentro del local es sano y le permitirá obtener resultados. Esta es una característica propia de la propuesta de valor.
- Obtendrá comida sana a precio accesible, pues podrá comer de forma saludable a un precio razonable dentro del mercado.

6.5. Definición objetivos estratégicos

Para la definición de los objetivos estratégicos se utilizará una guía a partir de una guía en términos de los principales factores a tomar en cuenta para la estrategia y objetivos estratégicos⁷:

• Negocios relacionados	• Contexto Nacional • Contexto Internacional • Atractivo del Sector	
• Estrategia	• Clientes • Sociedad / Comunidad • Medio Ambiente	
• Deuda • Inversiones • Impuestos • Costos • Ingresos	• Competidores Directos • Sustitutos	
• Dueños / Accionistas • Gobierno Corporativo y Sociedad legal	• Ingresos (Precio , la forma de cobro) • Producto / Servicio • Punto de Contacto y Relación con el Cliente • Marca	
• Personal / Colaboradores • Proveedores • Acreedores • Complementadores • Distribuidores • Otros socios de negocio	• Logística • Operaciones / Producción • Marketing • Servicio post venta • Adm, Finanzas y Legal • Abastecimiento • RRHH	• Dirección • Organización • Cultura • Infraestructura física • Tecnología • Sistemas de Información

Ilustración 18: Factores para los objetivos estratégicos

⁷ https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2019/06/Tableros_Estrategicos.pdf

Por lo tanto, en virtud de la ilustración anterior, se definen los siguientes objetivos estratégicos:

- Posicionarse como marca dentro de la industria de los servicios de comida saludable, en base a métricas de carácter digital.
- Genera una comunidad de consumidores para hacer de la marca un “movimiento” que tenga seguidores y fomente la fidelidad a la marca.
- Ser capaces de en virtud de los análisis como el MVP y el análisis económico rentabilizar el negocio manteniendo el principio de dar alimentación saludable, pero a precios accesibles.
- Tener un equipo en constante capacitación tanto técnica como operativa, para generar un proceso de Kaizen (mejoramiento continuo) dentro de la organización.
- Mantener un servicio logístico expedito y acorde a los tiempos y necesidades de los clientes objetivo.
- Mantener la información actualizada y ser difundida a través de las diferentes plataformas.
- Contar con la tecnología acorde para mejorar cada vez el servicio y brindarle una mejor experiencia al cliente.

6.6. Definición segmento de mercado

6.6.1. Resumen de segmentación

- Geográfico y demográfico: hombres y mujeres entre 15 y 55 años GSE ABC1 C2 que habiten en la región de Tarapacá.
- Psicográfico: “Motivados” (primarios) - “Esforzados” (secundario)
- Conductual: personas no sensibles al precio y que ven un beneficio en la compra de esta comida (salud y sustentabilidad).

6.6.2. Hábitos de consumo

Según el Estudio de Chile Saludable mencionado en la segmentación, se ha podido determinar que los perfiles anteriormente señalados tienen hábitos de consumo marcados y que se pueden determinar en los siguientes puntos:

- Los GSE ABC1 y C2 están más dispuestos a pagar más por marcas exclusivas, le gusta premiarse de vez en cuando y probar productos nuevos.
- 45% de los motivados han comprado productos porque tienen mejores efectos contaminantes.
- 32% de los motivados están dispuesto a pagar más por marcas exclusivas
- 54% gusta de probar productos nuevos.

6.6.3. Hábitos de compra

- Según el estudio Chile Saludable, solo el 20% de los motivados gusta de comprar y pagar por Internet. Sin embargo, las tendencias muestran una clara tendencia hacia el sector de compras online, por lo que es un medio que no debemos descuidar.
- Según el Estudio de Presupuesto Familiar 2012. El segmento ABC1 gasta aproximadamente un 22,8% de su ingreso mensual en almuerzo diario fuera del hogar⁸, Es decir, si el 93% del ingreso promedio de este GSE está por sobre los \$975.000⁹, podríamos decir que nuestro segmento está dispuesto a gastar sobre \$222.300 mensuales en alimento diario fuera del hogar.
- Dentro del segmento ABC1, destaca el crecimiento sostenido en la utilización de la tarjeta de débito y crédito donde cerca del 70% las utiliza frecuentemente para comprar¹⁰

6.7. Diseño del Minimum Viable Product

Para este caso particular, el MVP se dejará sólo en etapa de diseño, ya que por efecto de las circunstancias actuales existe una gran complejidad para poder efectuar el ejercicio para la validación del mismo. También hay que dejar en claro que el MVP es parte de la metodología de Lean StartUp para no incurrir en una inversión desmesurada al intentar competir con los productos establecidos y tampoco entrar al mercado con un producto o servicio que no suple ninguna necesidad o no es demandado en el mercado, como se detalla en la ilustración N°2.

La propuesta de validación constaba en dar pruebas de tres productos distintos que formen parte del menú por un periodo de 30 días a público general, tomando las notas de la recepción y enmarcando los márgenes de preferencia para establecer la viabilidad mínima y establecer un margen de demanda para que pueda ser competitivo.

Siguiendo con lo anterior y complementar el diseño una del MVP, se busca que muestre 3 factores importantes destacados en el modelo de negocio, estos son:

- **Guía sobre alimentación saludable:** Con la propuesta de valor descrita, es claro que uno de los ejes es la guía que el negocio podrá efectuar sobre las personas, y es importante medir si las personas estarán dispuestas a dejarse guiar bajo esta propuesta.

⁸ Sernac. (7 de diciembre de 2012). Estudio: Radiografía al presupuesto familiar 2012 en Chile. Obtenido de Sernac: <http://www.sernac.cl/estudio-radiografia-al-presupuesto-familiar-2012-en-chile/>

⁹ Asociación de Investigadores de Mercado. (2012). Actualización Grupos Socioeconómicos. Obtenido de AIM Chile: <http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/INFORME-GSE-2012.pdf>

¹⁰ Gemines Consultores. (2012). Estudio de Medios de Pago en Chile PayTrends. Usos, preferencias y percepciones de los consumidores.

- **Productos sanos y a precios accesibles:** Como se ha visto en los distintos estudios, está en el consciente colectivo que la comida saludable es más cara y que llevar un estilo de vida saludable requiere una gran inversión, la propuesta apunta a que pueda haber una oferta saludable, informada y a un precio competitivo.
- **Información nutricional:** más allá del etiquetado tradicional y de la nueva ley de etiquetado en donde aparece cuando un producto es alto en calorías, grasas, sodio o azúcar, el factor diferenciador y que se promueve en la propuesta de valor es una información mucho más amigable para el lector y que sea entendible para todo aquel que la lea, en el sentido de las cantidades de macronutrientes por porción.

6.8. Menú

6.8.1. Elaboración del menú

Para poder establecer un menú que sea nutricionalmente apto para vender a público y se pueda hacer cargo de ciertos dolores de los potenciales clientes, es necesario contar con un respaldo detallado en el marco conceptual, que define los conceptos de calorías, macronutrientes, tasa metabólica basal, calorías consumidas y método del plato. El menú ofrecido se basa en el método del plato, pero ofrecido de manera rápida. Para cumplir con esto, se buscaron alimentos pertenecientes a cada una de las categorías que puedan ser cocinados de forma rápida y que tengan macronutrientes de calidad.

La importancia del método del plato es que se basa en la pirámide alimenticia¹¹, pero la refina de forma de crear un plato perfecto. De esta manera, se toman las siguientes consideraciones:

- En el plato de Harvard¹², el peso está en las frutas y verduras, en vez de los carbohidratos, pues el 50% (del plato) está compuesto por vegetales, frutas y frutos secos, que son protectores frente a las enfermedades no transmisibles.
- La bebida que acompaña el plato debe ser siempre agua.
- Los hidratos de carbono no son protagonistas y las harinas refinadas desaparecen. Con esto, se privilegia el consumo de cereales integrales, como el pan integral.
- La leche y los lácteos deben limitarse aún más
- Cambian las fuentes de proteínas, se priorizan los pescados, aves, legumbres y nueces. Las carnes rojas deben aislarse.
- Desaparecen los ultra-procesados que se ubicaban en la punta de la pirámide nutricional.

¹¹ <https://www.biobiochile.cl/noticias/vida-actual/comer-y-beber-vida/2019/05/23/como-funciona-el-plato-de-harvard-y-por-que-es-mas-beneficioso-que-la-clasica-piramide-nutricional.shtml>

¹²<https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/translations/spanish/#:~:text=El%20Plato%20para%20Comer%20Saludable%2C%20creado%20por%20expertos%20en%20nutrici%C3%B3n,en%20la%20merienda%20o%20almuerzo.>

- Las grasas sí, pero no todas. Se deben evitar grasas saturadas y trans, privilegiando las insaturadas, como la palta, por ejemplo.

Cada producto que se utilice dentro del local debe tener una base de datos en que se encuentren sus macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas), calorías, azúcares, grasas saturadas y sodio. Los macronutrientes junto a las calorías forman parte de la propuesta de valor y deben ser calculados para mostrárselos al cliente.

El menú cuenta principalmente con sándwiches y dado que se necesitan calcular los macronutrientes y además los límites de la ley de etiquetados, se crea una base de datos con todos los ingredientes y su respectiva información nutricional. La normativa de la Ley de Etiquetados no será utilizada de momento, no toma gran relevancia, sin embargo, es necesario contar con su respaldo pensando en darla a conocer al cliente en la página (para aquellos que quieran saber más sobre los alimentos) y en pensando en un largo plazo en que se pueda aplicar una normativa similar a la de etiquetados en restaurantes.

7. PLAN DE MARKETING

7.1. Estrategia marketing

En primer lugar, es necesario justificar la iniciativa en términos de la necesidad descrita en el análisis del mercado, y en segundo lugar el dejar expuesto que la forma de abordar esta en términos de pensamiento administrativo es del “por qué” se hacen las cosas, es decir, más allá de un “qué” y un “cómo”, la esencia de este negocio estará inspirado en el “porqué” se hacen las cosas, ya que esto genera una conexión y credibilidad mucho más potente con los potenciales clientes (Sinek, 2011), también para comenzar a desarrollar la estrategia de marketing es de vital importancia establecer los ejes corporativos que regirán el marketing mix para este plan, dentro de estos Ejes se cuenta lo siguiente:

7.2. 4P marketing (Marketing mix)

7.2.1. Producto

El producto principalmente debe desprenderse de la propuesta de valor, como el alto contenido nutricional de los alimentos y la información relevante sobre cada uno y sus preparaciones, que son asequibles rápidamente en cualquier momento y lugar, para entender estos fines se utiliza la herramienta del Customer Journey Map, definiendo cada una de las etapas de la experiencia del cliente:

1. **Consciencia:** En base al Value Proposition Canvas desarrollado anteriormente, el cliente se da cuenta que tiene una necesidad originada por una mala alimentación, que provoca distintos estragos tanto estéticos y físicos internos, que potencian enfermedades o generan malestares, por otro lado, las circunstancias que hay hoy en día le dificultan mantener esta condición, dado porque no existen alternativas de comida saludable en el mercado combinado con la falta de tiempo, dinero o conocimientos necesarios, lo que lo obliga a optar por alternativas poco saludables y que generan un **dolor** en él. Estos dolores están siempre presentes en las personas, en algunos de manera constante y en otros de forma inconsciente.

En esta fase, los clientes se pueden percatar de sus dolores por el día a día, noticias, redes sociales, conversaciones con otras personas, entre otras. En esta fase no está buscando aún soluciones ni haciendo ninguna investigación, hasta que llega un momento en el que empieza a buscar soluciones.

2. **Descubrimiento:** El cliente potencial en esta fase comienza a preguntarse: ¿qué debo comer?, ¿cuánto debo comer?, ¿por qué lo debo comer? Aún no se cuestiona dónde lo puede comer, pues sólo está aprendiendo sobre lo que es una adecuada alimentación.

En esta fase es donde comienza se comienza a actuar. Tal como se mencionó anteriormente, se hará un marketing educativo en que se enseñe de nutrición al cliente mediante las redes sociales, en particular Instagram y Facebook, es aquí donde se intentará cautivar al cliente potencial mediante la educación sobre la nutrición y la oferta de como suplir sus necesidades alimenticias, respondiendo a esta última pregunta ¿Dónde lo debo comer?

3. **Aprendizaje:** En esta parte el consumidor aprende qué soluciones existen a su pain point, teniendo en cuenta las distintas opciones que hay y se empieza a crear una lista con ellas. Antes de llegar a esta etapa, el cliente ya tiene una idea de lo que debe comer, cuánto debe comer y por qué lo debe comer. Dado que hoy no hay un restaurante dedicado únicamente a este tipo de comidas, resulta una opción atractiva para el cliente. Por otro lado, en la etapa de descubrimiento, el cliente ya tuvo interacciones con la marca al informarse sobre sus problemas, por lo que el siguiente paso es enseñarle lo que la empresa vende.

Dado lo anterior, resulta un factor clave tener en Instagram y Facebook un link con la página web, en que se dé a conocer la organización, qué es lo que ofrece, qué garantías encuentra al momento de comer ahí, dónde ubicarlo, entre otros aspectos.

4. **Elección:** En esta etapa, el consumidor reduce su lista de opciones y posibles soluciones al pain point a un pequeño grupo y empieza a hacer pruebas de productos y a evaluar proveedores, y finalmente toma una decisión final. En base a lo realizado en las 3 etapas anteriores, aquí juega un papel fundamental la **publicidad pagada**.

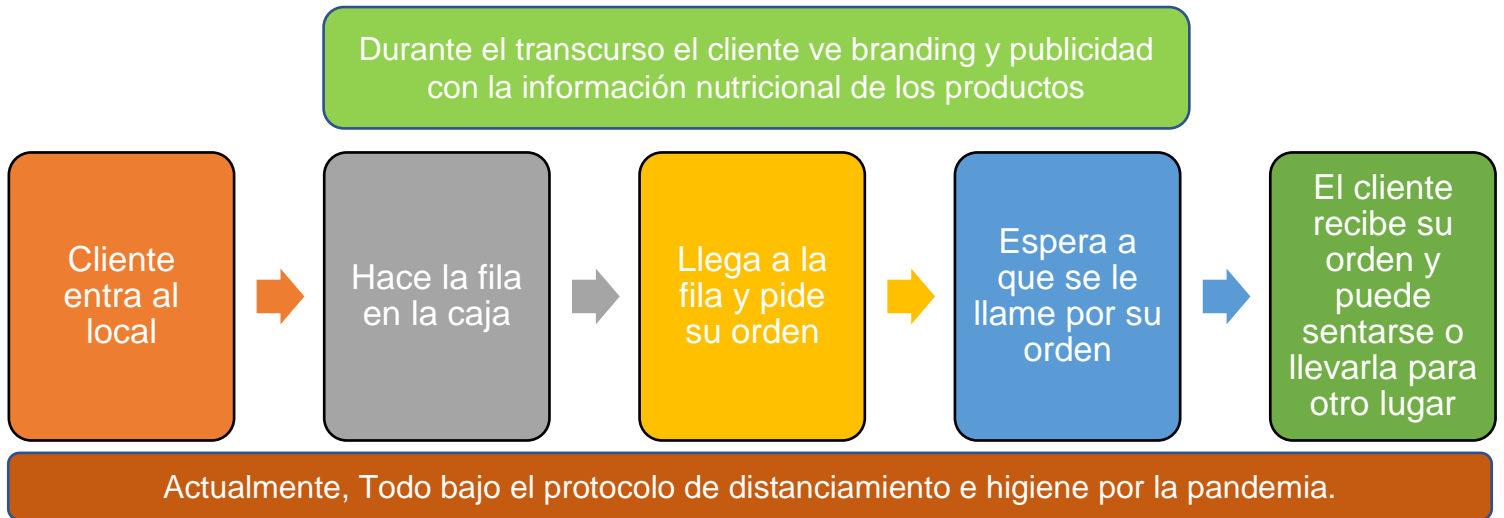
El medio elegido para hacer publicidad será el Instagram y Facebook. Es importante señalar que tanto Instagram como Facebook estarán orientadas a la creación de contenido en el sentido de la orientación hacia la alimentación saludable, haciendo un camino desde esa información hacia como la organización utiliza esta información para crear sus productos y menús y finalmente mostrándole a los potenciales clientes la carta con toda la oferta.

Otro de los factores que será necesario utilizar, al menos desde un principio, será la publicidad asociada, tanto digital como en papel, en los lugares de interés como los gimnasios, clubes de atletismo, centros de entrenamiento, etc. El fin último de todo esto es que el cliente ya tenga un vasto conocimiento del negocio y que lo pueda poner como una de sus prioridades.

5. **Adquisición:** Esta etapa se desarrolla en dos formas, presencial y virtual, es fundamental en este sentido el equipo y soporte respectivamente que puedan guiar al cliente a través de la experiencia. Dado lo anterior, se define el siguiente Customer Journey Map:

- a. **Vía presencial:**

Ilustración 20: Customer Journey Map presencial



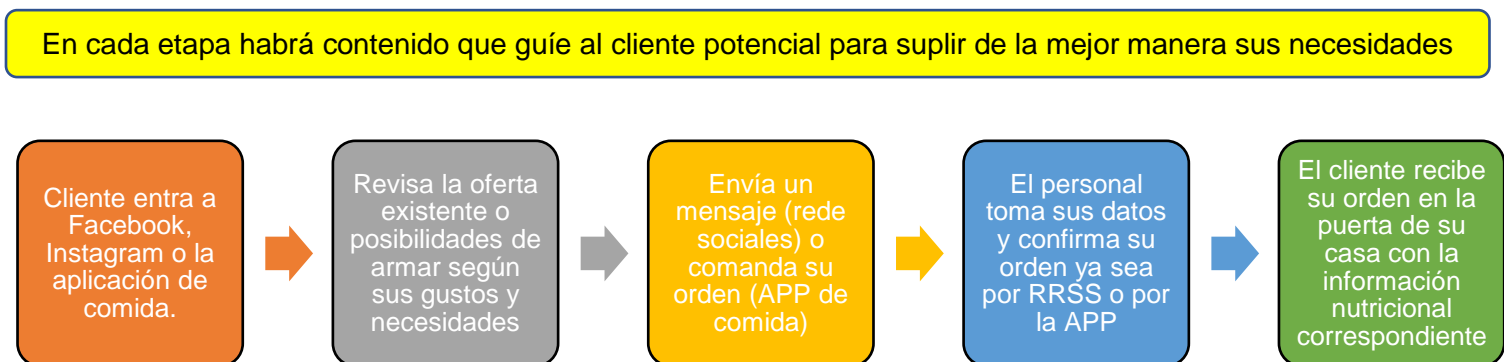
Fuente: Elaboración propia.

Del proceso antes descrito se puede apreciar:

- La importancia del branding, la información nutricional educativa y la publicidad sobre la oferta de la organización, para que al llegar a la caja tenga su orden lista.
- El tener un lugar físico a pesar de las circunstancias actuales, le da seguridad y presencia a la marca, también invita a gozar de la experiencia completa de la marca, ver como se preparan sus productos y la veracidad del compromiso con la alimentación saludable.

b. Vía digital:

Ilustración 21: Customer Journey Map digital



Fuente: Elaboración propia.

6. **Retención:** En esta etapa, se busca seguir al cliente una vez que abandone el local y haya finalizado su experiencia digital. Esto se hará recopilando los datos para hacer una base de datos de clientes, a través de un link o código QR donde los clientes puedan entregarnos sus principales datos, para comenzar a hacer una estrategia de mailing no invasivo y un seguimiento en redes sociales.

Otra parte de la estrategia de retención es que en la página web los clientes podrán crear un usuario registrando aparte de su información de contacto sus datos nutricionales y sus objetivos, así, vinculado con un código único (como su Rut) el cual irá calculando la cantidad de proteína, carbohidratos, grasa y fibra que consume por periodo de tiempo y si esto está o no acorde a sus objetivos.

Finalmente, se hará periódicamente una encuesta de satisfacción para conocer las opiniones de los clientes y poder mejorar según muestren los resultados como debilidades.

7. **Recomendación:** Esta etapa está dada únicamente por el cliente y depende directamente de su experiencia vivida en las etapas anteriores. Si su experiencia es buena, con una alta probabilidad lo recomendará con sus cercanos, tal como mencionaron algunas de las personas **entrevistadas en el producto mínimo viable**. De no ser positiva su experiencia, puede no haber recomendación o puede haber comentarios negativos, en ese caso se debería activar la masa de clientes satisfechos para no perder prestigio.

En resumen, se define el Customer Journey Map del cliente con la empresa en 7 etapas, donde la primera está dada por la consciencia que se genera del dolor existente, en el cual la marca no tiene mucha influencia. Sin embargo, desde la etapa de descubrimiento hasta la etapa de retención, hay un rol importante para entregar una buena y completa experiencia al cliente, donde debe actuar este negocio, para que finalmente la última etapa de recomendación se lleve a cabo y se pueda seguir iterando el ciclo.

7.2.2. Precio

Para hacer el análisis de precio, en primera instancia se hará un benchmarking de la industria en el entorno nacional, teniendo en cuenta siempre que uno de los principios del negocio es dar acceso a la comida saludable, incluso tomando en cuenta que una dieta saludable es 37% más cara que una no saludable¹³.

¹³ https://www.futuro360.com/videos/dieta-obesidad-cepal-fao-chile_20191119/#:~:text=a%C3%B1os%20en%20Am%C3%A9rica,Una%20dieta%20saludable%20es%2037%25%20m%C3%A1s%20cara%20que%20una%20menos,sobre%20el%2030%25%20tiene%20obesidad.

Del benchmark efectuado, se consideran los competidores con ofertas más parecidas como son Subway¹⁴ y FitFood Chile (Athlete plan)¹⁵, para un menú: _

Magnitud	FitFood Chile	Subway 15	Subway 30
Mínimo	\$4.744	\$1.250	\$3.500
Máximo	\$5.990	\$2.900	\$4.250
Promedio	\$5.367	\$2.075	\$3.875

Tabla 1: Resumen comparación de precios.

Para efectos de comparación, se utilizará el Subway 30 y FitFood. Para hacer el cálculo de precio se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta} = ((\text{Costo fijo} + \text{Costo variable}) * (1 + \text{Márgen})) * (1 + \text{IVA})$$

Haciendo un análisis en profundidad sobre el aspecto del “precio” se debe tomar en cuenta que para este modelo en particular existen otras fuentes de ingreso que no necesariamente respetan la fórmula antes descrita, es decir, el margen puede variar en virtud de la forma de presentación y oferta, algunos ejemplos son:

5. **Combos:** en este caso hablamos de productos ofrecidos en conjunto, y que, al ofrecerse en conjunto, pueden tener un precio menor, reduciendo el margen, pero aumentando el volumen de venta, algunos ejemplos pueden ser:
 - a. **Combo familiar:** con productos especializados tanto para niños como para adultos siempre respetando la propuesta de educación sobre alimentación e información sobre los productos.
 - b. **Combo para compartir:** que contenga una variedad de productos entre sándwiches y menús en donde un grupo de amigos pueda comer según sus preferencias.
 - c. **Combo diario:** que incluya un desayuno, almuerzo y cena, o solo almuerzo y cena, para una persona sola pero que no tenga tiempo de cocinar a ninguna hora del día.

6. **Dietas:** las dietas están principalmente enfocadas en los atletas de alto rendimiento, sobretodo fisicoculturistas, en este caso se podría mantener el margen y aumentar el volumen, ya que las dietas se componen de mínimo 3 comidas diarias y serían preparadas a la medida, lo que agregaría valor al servicio entregado, haciendo un Pricing diferenciado.

7. **Convenios:** una gran posibilidad de negocio es celebrar convenios con empresas para tanto establecer precios preferenciales para sus trabajadores (margen menor pero mayor volumen) o bien un contrato de suministro a empresas que deban entregar alimentación como por ejemplo una clínica o un centro de diálisis, en donde

¹⁴ <https://www.subway.cl/>

¹⁵ <https://fitfood.cl/>

se puede aumentar el margen ya que al igual que en las dietas son preparaciones a la medida.

8. **Asesoría y alimentación:** finalmente, para el segmento de clientes que tiene una vida ajetreada pero que está realmente preocupado(a) de su alimentación, se puede brindar un servicio de asesoría nutricional con la nutricionista de la organización y confeccionar un plan de alimentación a medida, lo que claramente aumentaría el margen por concepto de asesoría y de preparación a la medida.

En cada uno de los casos anteriores se puede incluir el componente del delivery como un elemento que agrega valor al cliente y también la posibilidad de acceder por varias vías a estas propuestas (omnicanal) lo que también representa una parte importante de la propuesta del marketing mix en cuanto al precio se refiere.

Siguiendo con el análisis, se debe considerar los precios de los proveedores disponibles¹⁶, para aplicar un buen análisis se debe considerar el gramaje y la merma para el cálculo de precios por producto, esto con bases de datos existentes¹⁷

Teniendo en cuenta los sándwiches propuestos para efectos del análisis en el punto 7.8. “Menú” y para todas las consideraciones de los demás productos se utilizará la siguiente ecuación para efectos de cálculo, en donde, además, se obtiene el precio de cada porción dividiendo el precio de mercado por la porción por envase:

$$\text{Porción por envase} = \frac{\text{Cantidad por envase} * (1 - \text{Merma})}{\text{Porción}}$$

A continuación, se presentan las tablas con los cálculos de los precios por porción.

Producto	Cant/Env	Merma	Porción	Porción/Env	Precio Mercado	Precio Porción
Tomate	1000	5%	25	37,6	\$ 1.350	\$ 36
Lechuga	600	25%	25	17,8	\$ 2.250	\$ 125
Palta	1000	37%	50	12,4	\$ 3.790	\$ 301
Apio	420	37%	25	10,4	\$ 1.790	\$ 169
Espinaca	500	23%	25	15,2	\$ 890	\$ 58
Pimiento verde	120	26%	25	3,5	\$ 590	\$ 166
Zanahoria	1000	37%	25	24,8	\$ 850	\$ 34
Cebolla	1000	15%	25	33,6	\$ 950	\$ 28

Tabla 2: Resumen precios verduras por porción.

¹⁶ <http://www.chilegastronomia.cl/proveedores>

¹⁷ <https://cocimaniacos.com/coeficientes-y-porcentajes-de-desperdicios-y-mermas/>

Producto	Cant/Env	Merma	Porción	Porción/Env	Precio Mercado	Precio Porción
Pechuga de pollo	700	43%	100	3,9	\$ 3.490	\$ 875
Pechuga de pavo	700	43%	100	3,9	\$ 4.690	\$ 1.175
Atún	120	17%	100	0,9	\$ 950	\$ 954
Huevo	1500	10%	100	13,4	\$ 4.200	\$ 311
Filete de cerdo	900	18%	100	7,3	\$ 6.490	\$ 879
Filete de Salmón	500	35%	100	3,2	\$ 4.990	\$ 1.535

Tabla 3: Resumen precios proteínas por porción.

Producto	Cant/Env	Merma	Porción	Porción/Env	Precio Mercado	Precio Porción
Pan integral	630	0%	50	12,5	\$ 1.859	\$ 148

Tabla 4: Resumen precios carbohidratos por porción.

Luego de haber realizado el cálculo de los costos por porción de los principales alimentos para la sandwichería, y en base a los costos fijos mensuales detallados en la evaluación económica correspondiente a \$5.279.491 y la demanda estimada mensual fijada en 1124 ventas.

7.2.3. Punto de venta (plaza)

Hecho el seguimiento de clientes y targeting definidos anteriormente, se proponen las siguientes condiciones para establecer alternativas de ubicación para un local:

- Debe ser un sector en donde haya la mayor concentración de GSE objetivo, es decir, ABC1 C2.
- De preferencia un sector con oficinas, ya que el trabajo ejecutivo deja poco tiempo para comer y fuerza a tomar decisiones rápidas y que den la sensación de mayor beneficio.
- De preferencia con gimnasios y recintos deportivos en la periferia.
- Debe ser un sector accesible, es decir, con paso de transporte público, en una calle de alto tránsito, y con alta exposición.

Dentro del análisis socioeconómico de la región de Tarapacá se encuentra una mayor concentración del grupo objetivo GSE ABC1 C2 hacia el sector sur de la ciudad (Toro & Orozco, 2018) como se muestra en la siguiente imagen:

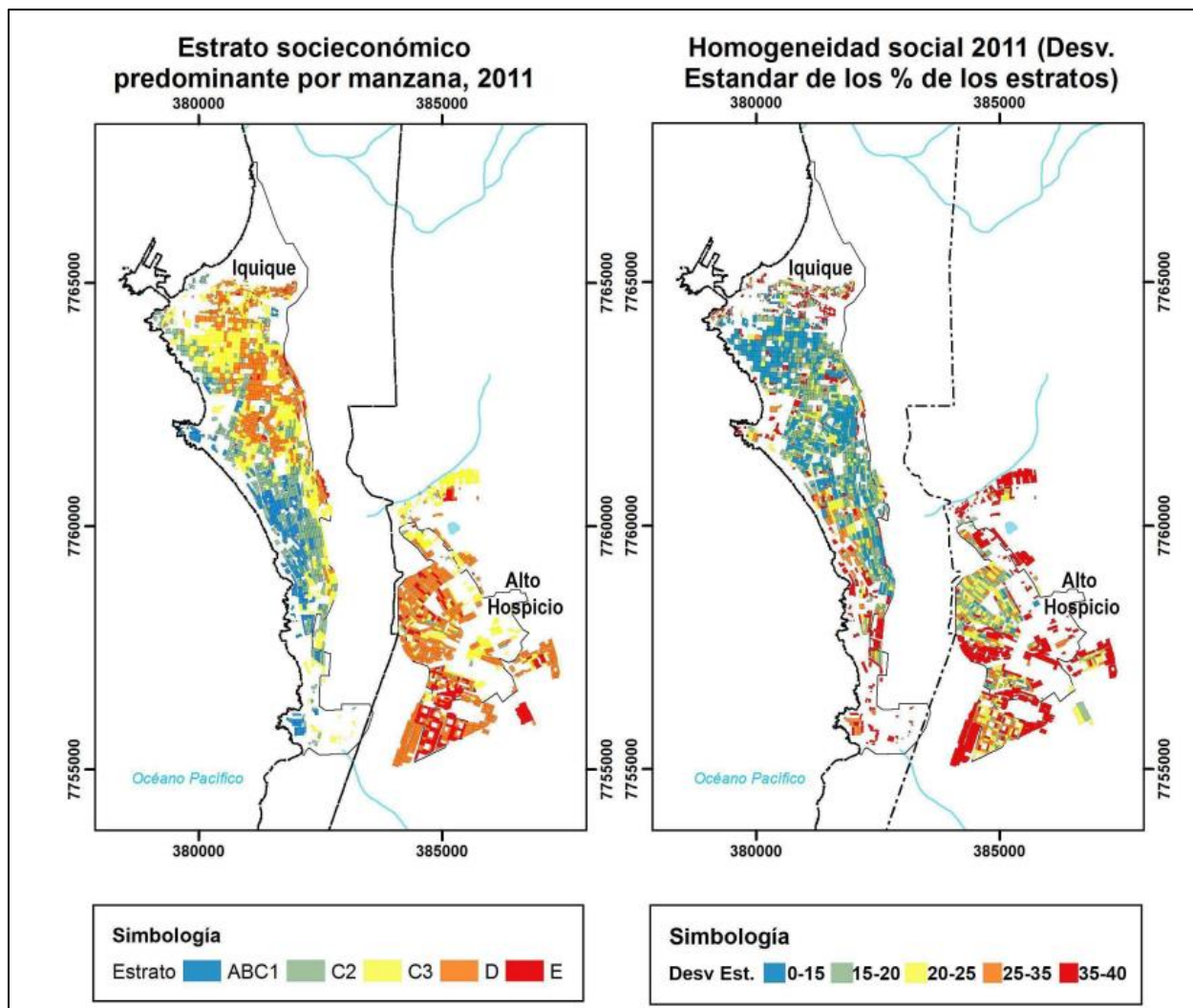


Ilustración 22: Estratificación socioeconómica de la ciudad de Iquique.

Para ir supeyendo los criterios de búsqueda se utilizará la plataforma mi entorno¹⁸, la cual arroja los siguientes resultados según el criterio de búsqueda:

¹⁸ <https://mientorno.cl/sectorsearch/search>

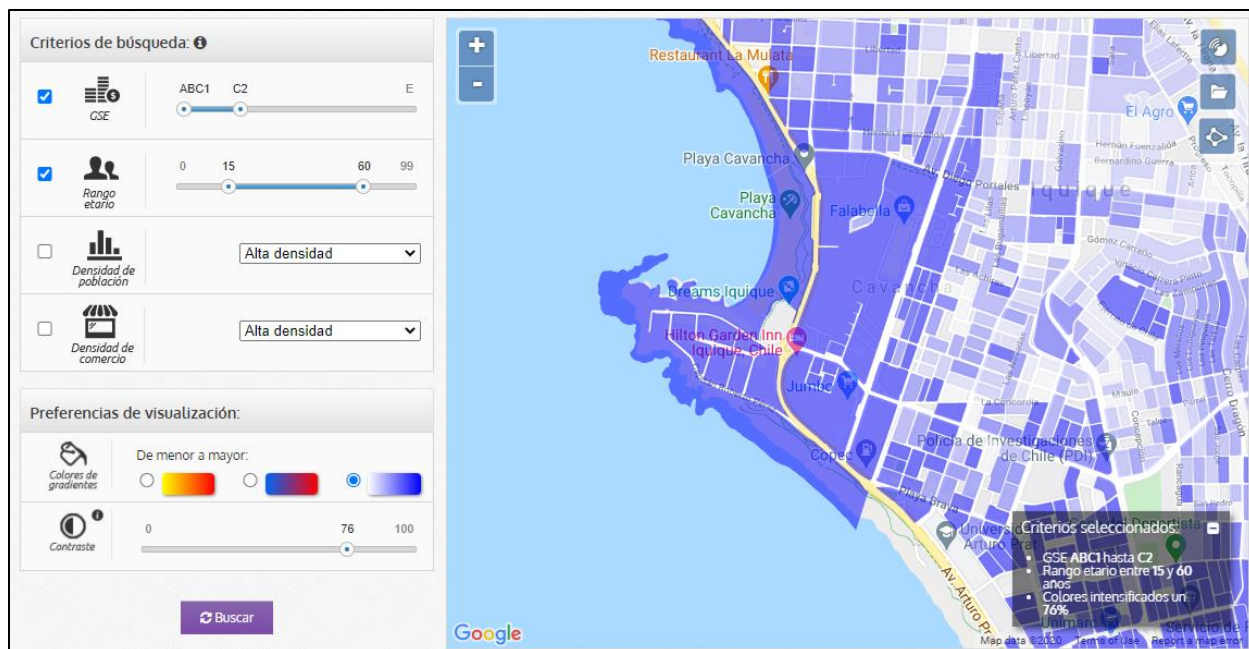


Ilustración 23: zona de plaza posible N°1

En esta primera opción se aprecia una gran concentración de personas del GSE buscado cumpliendo incluso el rango de edades, además de una gran concentración de comercio importante entregando un alto tránsito a la zona. Esta zona es conocida como “península” y principalmente destaca por sus bares y restaurantes, no obstante, se encuentra cercana a la playa y las personas que acuden a ella en un gran porcentaje luego van a esta zona en busca de un lugar donde comer, podríamos describir esta opción de la siguiente manera:

Ventajas:

- ✓ Alta concentración de comercio
- ✓ Alta concentración de edificios habitacionales
- ✓ Flujo de gente durante todo el día
- ✓ Lugar logísticamente muy bien posicionado para hacer delivery al sector sur donde se concentran la mayor cantidad de personas del segmento objetivo.
- ✓ El sector es un símbolo de status
- ✓ Por el punto anterior las personas confían en los locales que allí se encuentran

Desventajas:

- Hay flujo de gente hasta altas horas de la madrugada por los bares y pubs.
- Al concentrar a tanta gente en un ambiente bohemio tiende a haber más delitos a personas.
- Sector lejos del núcleo ejecutivo de la ciudad, por lo que los horarios peak serían solo en la tarde-noche.
- Habría que hacer una mayor inversión en seguridad.

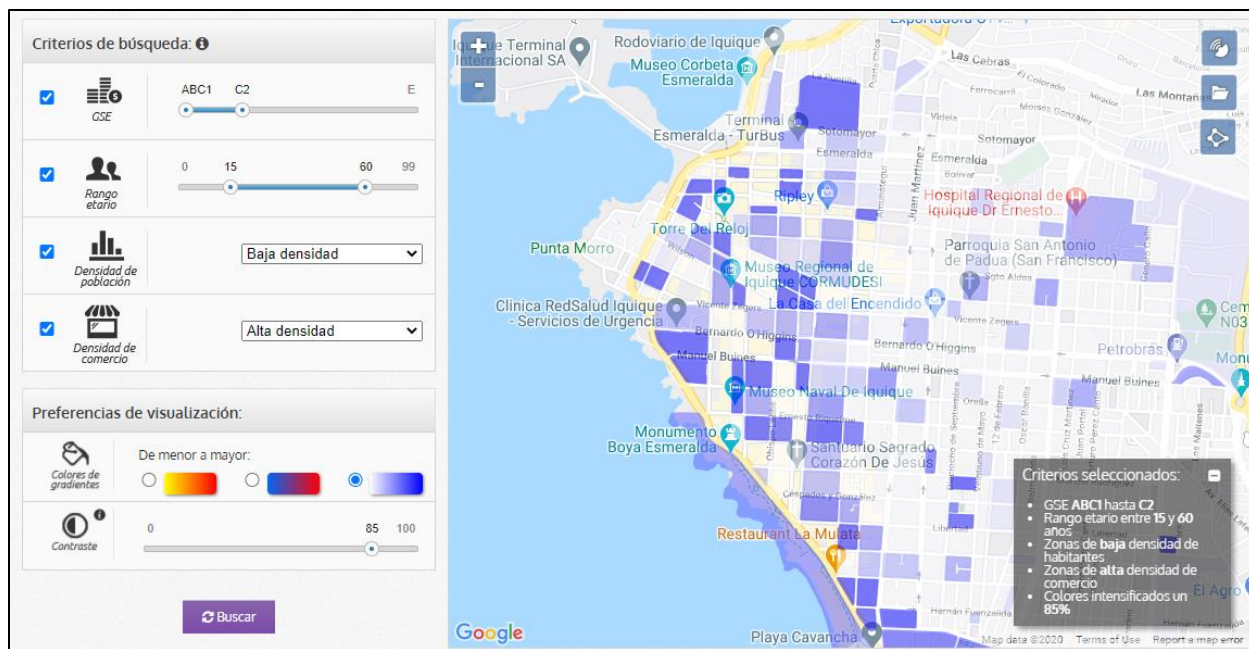


Ilustración 24: zona de plaza posible N°2

En esta segunda opción, aparece de lleno el centro de la ciudad, principalmente podemos ver alrededor de 20 cuadras en donde se concentra cerca del 70% de la actividad económica comercial de la ciudad, aquí se encuentran bancos, tiendas de retail, paseos peatonales, gimnasios, centros deportivos, etc. Contiene una altísima concentración de comercio, pero no así de territorio habitacional, por lo que, si bien sería una excelente opción, ya que se podría concentrar la atención en local en los horarios peak, y atender a la estrategia de marketing para atender al público que no esté físicamente cercano. En análisis a esta opción se propone de la siguiente manera:

Ventajas:

- ✓ Lugar estratégico para hacer reparto a toda la ciudad
- ✓ En el centro de la actividad económica
- ✓ Inserto en el núcleo del trabajo ejecutivo
- ✓ Cercano a variados gimnasios y centros deportivos
- ✓ Condensa alto flujo de personas en los horarios Peak.
- ✓ Intensifica el conocimiento de marca al estar tan visible.
- ✓ Se puede tomar posición haciendo que distintos referentes del deporte y personalidades coman allí.

Desventajas:

- Al tener una alta afluencia de público se tendrá que partir con un equipo acorde a la demanda.
- Las instalaciones deberán ser acorde al aforo esperado, conllevando a una mayor inversión.
- Al tener tanta demanda inPlace, se hará más complicado manejar las órdenes de delivery.

7.2.4. Promoción

Dado el modelo de negocios propuesto, las herramientas a utilizar para la promoción del negocio serán las siguientes:

- **Instagram:** esta red social significa uno de los principales medios de promoción para el negocio, por su masividad y recurrencia, ya que por ejemplo en promedio los usuarios pasan 53 minutos al día en esta plataforma¹⁹ y que en Chile puede tener un alcance de 8.2 millones de personas²⁰. La idea principal es aprovechar esta palestra como un canal digital enfocado principalmente en promoción y no en venta, a través de la creación de contenido relevante para el segmento objetivo, publicar constantemente los productos y los beneficios de cada uno, las ofertas, los concursos, y responder las consultas, validando así una posición de marca como referente en alimentación saludable.

Otra arista importante de esta plataforma es que mantiene una comunidad importante de “Influencers” los cuales pueden ayudar a motivar a las personas hacia un estilo de alimentación saludable y a preocuparse más por su nutrición.

- **Facebook:** sin duda la red social más utilizada en el mundo y en Chile con un alcance de 12 millones de personas²¹, esta red social será el principal canal para la creación de contenido, y para hacer una publicidad dirigida y continua, mediante las herramientas ofrecidas por la plataforma. Esta plataforma serpa de vital importancia ya que es aquí donde se pretende crear la principal corriente de influencia en términos de opinión y publicidad de comunidad, es decir, la gestión de las opiniones generadas, es importante señalar en este caso, que está documentado que tanto las opiniones positivas como negativas son importantes para el posicionamiento de marca en este sentido, ya que las opiniones negativas por ejemplo, despiertan la defensa de quienes tienen opiniones positivas de nuestra marca (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019).
- **Página web:** es un canal muy importante principalmente para exponer toda la información relevante de la organización como la visión, la misión y los valores, y del negocio, como los productos y servicios, los menús, la información nutricional de cada producto, las preparaciones, etc. Cabe destacar que no se realizarán ventas por esta vía, sino que solo será de carácter informativo, relevando las ventas a las plataformas como Instagram y Facebook. Finalmente, la página web si bien será publicitada por todas las demás plataformas, será solo con motivo de que puedan relacionarse con la marca y con el contenido (descargable) que se ofrecerá en la misma página web).

¹⁹ <https://cl.oberlo.com/blog/estadisticas-de-instagram>

²⁰ <https://yiminshum.com/social-media-chile-2020/>

²¹ <https://yiminshum.com/social-media-chile-2020/>

7.3. Las 4C del Marketing actual

Este nuevo concepto y función del marketing, nace de la investigación realizada por Kotler (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019) en la cual postula una nueva corriente del marketing llena de cambios principalmente marcados por la interacción de los consumidores en cuanto a la marca y los productos y como está interacción influye profundamente en las decisiones de compra, las redes sociales y multicanales se han llenado de “influencers” (Influenciadores en español) los cuales tienen una gran aceptación en cuanto a sus opiniones. También se plantea la bidireccionalidad en el proceso de detección de necesidades de desarrollo de productos (Co-creación), el Pricing customizado para cada cliente (divisa), el funcionamiento de las “comunidades de consumidores” (Activación comunitaria) y finalmente el omnicanal y como este es el camino para que las empresas que buscan permanecer en el mercado se comuniquen con sus clientes. Este nuevo estilo no viene a destronar al ya conocido marketing de campañas televisivas y rostros, sino más bien a complementar la función marketing dentro de la empresa para fidelizar a las comunidades de clientes y hacer que ellos sean la mejor publicidad.

7.3.1. Co-creación

El espacio de Co-creación, parte de la estrategia de las 4C, será un robusto sistema de feedback en todas las plataformas disponibles, es decir, a través ya sea de Facebook, Instagram, Correo electrónico, Página web o en la tienda presencial, las personas serán instadas a dejar sus recomendaciones para generar un proceso de Kaizen, es decir, mejoramiento continuo tanto en los productos como en los servicios, este espacio se le dará protagonismo dentro del manejo de marca, para fidelizar y generar un sentido profundo de participación en los usuarios y clientes.

7.3.2. Divisa

En este aspecto si bien no es algo que pueda ser una política transversal, si se debe tener en cuenta que en la medida que la base de datos de clientes vaya creciendo, y se pueda ir aplicando Big Data, se podrá ir haciendo una oferta especializada por ejemplo para atletas que requieran dietas todos los días, para personas con alguna enfermedad que necesiten preparaciones especiales, y así poder ir generando un Pricing flexible con el objetivo de maximizar la rentabilidad no basándose solo en precios de mercado sino más bien encontrando los distintos puntos de equilibrio entre lo que los clientes están dispuestos a pagar según su percepción de beneficio.

7.3.3. Activación comunitaria

La activación comunitaria es un aspecto fundamental para el negocio sobretodo tomando en cuenta la era digital y las circunstancias actuales, esta activación comunitaria se refiere a la interacción que tienen los consumidores entre sí, y el contenido y opinión que van generando, si bien para una empresa es casi imposible controlar aquello, claramente mantenerse fiel a sus principios y compromisos ayudará a que esta interacción genere

un “movimiento” gestor de la marca, que la vaya posicionando por canales que el negocio por sí solo no puede, ya que en la actualidad es mucho más valiosa la opinión de un cliente satisfecho que un rostro publicitario hablando sobre los beneficios de los productos o servicios. Dentro de esta activación comunitaria, sucede un fenómeno digno de prestarle atención, ya que existen tres grupos que destacan por su influencia en cuanto a su opinión se trata, es son los jóvenes, mujeres e internautas (JMI), ya que estos tres grupos en particular son muy unidos entre sí y generan e influyen muchos movimientos y opiniones. Por ejemplo, las mujeres son las que toman las decisiones de compra en la casa²², lo que claramente las hace un target a la hora de pensar en el marketing digital, los internautas son aquellos que hacen de su personalidad digital algo prominente y que generan constantemente opinión, por lo que también deben formar parte de la estrategia de activación comunitaria. Finalmente, los jóvenes, sobre todo los nativos digitales como la generación Z, que interactúan más de 3 horas al día con las redes sociales²³, por lo tanto, el conquistar la opinión y cumplir con las expectativas de este grupo puede generar un conglomerado de opiniones positivas muy constantes y de mucho beneficio para la marca.

7.3.4. Comunicación

La forma de comunicación ha cambiado, en este sentido esta “C” de este nuevo marketing Mix, se refiere a la comunicación que se genera en virtud de la sola aparición de la marca, es decir, como los propios usuarios intercambian su opinión y se va generando la imagen colectiva de la marca, ejemplos claros de eso son TripAdvisor²⁴ y Yelp²⁵, plataformas donde se comparten opiniones y experiencias, y que van generando una apreciación colectiva en la medida que van apareciendo opiniones, es decir, un servicio que tiene muchos comentarios irá generando más interés y su vez los comentarios negativos levantan a los usuarios que tuvieron buenas experiencias y genera discusión en la cual el negocio puede adquirir información valiosa para su proceso de adaptabilidad.

7.4. Planificación de marketing

Para desarrollar los conceptos de marketing antes descritos y las formas en que se busca promocionar el negocio, a continuación, se detalla la planificación en términos económicos de lo detallado anteriormente como la página web, la estrategia SEO y SEM que efectuará el Community Manager. Para efectos de cálculo del alcance en términos de campañas de publicidad se tomará el 25% del SOM calculado en el punto 10.1.2. Que es de **10.745** personas, bajo esta perspectiva se estima el siguiente costo anual del plan de marketing:

²²<https://www.kantaribopemedia.com/la-mujer-chilena-una-consumidora-multimedios-y-multipantalla/#:~:text=De%20acuerdo%20al%20mismo%20estudio,%20y%2071%25%20son%20madres.>

²³<https://www.puromarketing.com/88/31405/millennials-generacion-dedican-mas-horas-dia-usar-servicios-todo-tipo.html>

²⁴ <https://www.tripadvisor.cl/SmartDeals-g294291-Chile-Hotel-Deals.html>

²⁵ <https://www.yelp.com/>

Glosa	unidad	Costo Unit.	Total, anual
Página web	Anual	\$ 21.600	\$ 21.600
Host	Anual	\$ 335.200	\$ 335.200
Certificado SSL	Anual	\$ 140.000	\$ 140.000
Facebook	CMP	\$ 47.645	\$ 2.286.981
Instagram	CMP	\$ 36.791	\$ 1.765.947
Costo total anual plan de marketing			\$ 4.549.728

Tabla 5: Costo total plan anual de marketing.

7.5. Claves del marketing para el negocio

7.5.1. Estrategia SEO y SEM

Será vital para el éxito del modelo, que se apliquen los dos marketing mixes (4P y 4C) en una potente estrategia de posicionamiento digital, tanto en SEO (Search Engine Optimization) con todas las herramientas disponibles, y una estrategia SEM (Search Engine Marketing) con los elementos descritos.

Es tal la importancia de esto, que es por eso que se considera un Community Manager como parte del equipo fijo de colaboradores.

Este será el encargado de que la propuesta de valor descrita en el modelo se vea plasmada en cada aparición que tenga, que las herramientas digitales utilizadas sean capaces de reconocer cuando establecer que oferta y a qué precio (precio y currency o divisa) para cada tipo de cliente y su necesidad, también concentrar la promoción en la plaza adecuada según los elementos más específicos del segmento objetivo, como:

- Horarios de mayor actividad digital
- Horarios de comida
- Mayor demanda por productos como combos
- Horarios de mayor interacción en los comentarios
- Etc.

Esta será la clave para una promoción bien dirigida, y la segunda parte (y la más complicada) es la de humanizar la empresa (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019) en términos de la interacción que tendrá la empresa en términos digitales, tiempos de respuesta a consultas, generación de contenido relevante para el segmento objetivo, es decir, como ayudar al Customer Journey Map de manera digital, y esto requiere de un concienzudo análisis puesto que se necesita definir la nivelación entre clientes investigadores, detractores y aquellos que ya han llegado a la apología, pues hoy es mucho más relevante la opinión de un cliente que de la misma empresa, así el intercambio de opiniones será determinante para el posicionamiento de la organización y para la viabilidad del modelo, ya que, si se ejecuta bien, ni siquiera será la empresa la que tenga que defenderse frente a un detractor, sino los mismos clientes fidelizados saldrán en defensa de la marca.

Siguiendo con lo anterior, la interacción comunitaria, la creación de grupos de seguidores, fan page, los hashtag, y todas las herramientas de posicionamiento deberán ser minuciosamente ordenadas y puestas en marcha para lograr el efecto deseado, ya que en cuanto a interacción digital se trata, incluso aquellos que no conocen ni pueden haber probado algún producto de la marca pueden ejercer comentarios negativos, es por esto que se debe cuidar enfáticamente el CRM (Customer Relationship Management) social (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2019), para que los clientes sientan que están tratando con una empresa que los entiende, lee y atiende a sus necesidades, incluso más allá adhiriendo productos o servicios en virtud de la Co-creación con los clientes.

Finalmente, será insoslayable para el éxito del plan de marketing el tener claridad absoluta sobre el tratamiento de ambos marketing mix y como estos no se reemplazan, sino que se complementan y deben generar sinergia para la marca, enfocado contundentemente en la administración del posicionamiento, como lograr ser *top of mind* en términos de “comida saludable” o “alimentación saludable”, así también como la gestión de las comunidades y de la presencia en distintas redes sociales. La vinculación con actores sobresalientes en temas atinentes a comida saludable y bienestar será vital, como así también presentar sustento científico sólido para robustecer la propuesta de valor del modelo. En última instancia, a pesar de que el modelo cuenta con una propuesta de tienda física, será la imagen y presencia digital a través de la estrategia de marketing propuesta la que determine la penetración en el Market share que se pueda lograr, contando con las condiciones de mercado como precio, demanda y segmento propuestas en el modelo.

7.6. Objetivo de la estrategia de marketing

Desde una perspectiva del diseño del negocio, esta estrategia busca crear una atmósfera omnicanal para el usuario, donde reciba promoción, atención e información del negocio, pero de la forma en que al cliente le interesa, esto, a su vez, tiene algunos objetivos específicos:

- **Generar posicionamiento “First In Mind”:** en neuromarketing esto es ser la primera marca-empresa en la cual las personas piensan cuando se habla de temáticas relacionadas con el negocio, esto va de la mano con desarrollar las keywords, que en primera instancia para este modelo algunas serían; alimentación saludable, dieta, nutrición, etc.
- **Crear fidelización en los clientes:** El hecho de tener un plan de marketing que cubra la mayoría, sino todos los canales posibles de comunicación con el cliente, también genera un nivel de confianza que fideliza, a través de la información, preocupación y aprendizaje al generar contenido relevante y orientación a los clientes.

- **Aumentar y mantener la intención de compra:** en términos de la fuente de ingresos, el objetivo del plan de marketing en su génesis tiene por meta atraer a clientes que no conocen la marca, y convencerlos de probar los productos y servicios que ofrece Olympia, pero también e igual de importante, es el hecho de que los clientes que consumen una vez por semana, o una vez al día, vayan aumentando su consumo paulatinamente, para llegar al mejor de los escenarios que sería el preparar toda la dieta (3,4 o 5 comidas al día).
- **Comunicación constante y feedback:** cómo se puede apreciar en particular en las 4C, particularmente en comunicación, el modelo contempla un nivel de comunicación tal que sea la principal fuente de información para ir desarrollando productos y servicios en virtud de lo que el mercado está solicitando, así podemos mantenernos a vanguardia de las necesidades de los clientes.

8. PLAN DE OPERACIONES

8.1. Estrategia operacional competitiva

Es de relevancia establecer desde un inicio la estrategia competitiva que ostentará el modelo de negocios, sobre todo porque esta determina importantes aspectos del plan operacional y su funcionamiento.

El modelo de negocios propuesto tiene inserta una estrategia de diferenciación (Porter M. E., 2009) que promueve la satisfacción de la necesidad del cliente a un nivel en el cual se puede ampliar el margen a costa de brindar un producto/servicio de mayor calidad, en el caso de este modelo se podrá apreciar esta diferenciación en 4 ámbitos principales:

1. **Diferenciación por medio del producto:** este ámbito está marcado por la promesa calidad y formato de los productos, en aspectos inocuos como la frescura de los mismos y en temas más profundos como la claridad en la forma de preparación de cada uno y la rotulación de la misma junto con la información nutricional de cada ingrediente y la sinergia alimentaria que producen en conjunto, todo lo anterior pretende generar una percepción de mayor valor agregado a los clientes, fomentando la preferencia.
2. **Diferenciación por medio del personal:** dentro de la propuesta de valor, un factor clave es que el equipo humano que se desempeñe, debe tener una base de información nutricional sobre el *Know-How* de la organización, esto quiere decir que tanto el cocinero, el vendedor y todos los demás (exceptuando el profesional de la nutrición quien tendrá un conocimiento más acabado) deben manejar datos básicos que los clientes fueran a preguntar frecuentemente, esto supone una promesa de personal calificado (por medio de capacitaciones que hará el profesional de la nutrición) para atender cualquier consulta, así todos podrán dar

la misma respuesta y se promueve una imagen sólida de un personal calificado para el trabajo y que agrega valor al modelo de negocios.

3. **Diferenciación por medio del canal:** La presencia en omnicanalidad descrita en el plan de marketing también formará parte de la estrategia de diferenciación, esto va más allá de la venta omnicanal, sino más bien apunta a una diferenciación por términos de servicio omnicanal, es decir, que el Customer Journey Map pueda ser impulsado en cada etapa desde y por el modelo de negocios propuesto y que desde las consultas previas al servicio postventa representen un aumento en la percepción de beneficio para el cliente generando una brecha de diferenciación competitiva. Por otro lado, tampoco se puede dejar pasar el hecho de que, al tener una estrategia de precios diferenciados y una oferta ajustada a la necesidad de cada cliente, y que la pueda obtener por una amplia variedad de canales también significa un aumento en la percepción de beneficio para el cliente y una ventaja competitiva para el modelo de negocios propuesto.
4. **Diferenciación por medio de la imagen:** Esto forma parte de la columna vertebral de la propuesta de valor y por tanto del modelo de negocios, la imagen debe ser cuidada celosamente y para ello el plan de marketing esta cuidadosamente diseñado para posicionarla como un referente de palabras clave como “comida saludable” o “alimentación saludable”, en este sentido la diferenciación se manifiesta cuando a través de la imagen y la percepción de esta se logra concretar un impulso de compra. Lo anterior a través del Community Management, gestión de marca, monitoreo de interacción de los internautas sobre la marca y focalización de la publicidad hacia los segmentos objetivo. El objetivo es que la marca por si misma llegue a ser un emblema de su propuesta de valor, al punto que un cliente se saque una selfie y utilice el hashtag #OlympiaFitnessFood.

8.1.1. Estrategia desde el punto de vista del diseño del negocio.

La estrategia operacional cobra muchísima relevancia cuando se le analiza desde el punto de vista del diseño, puesto que la misma propuesta de valor se basa en la estrategia de operaciones, esto en el sentido de que esta estrategia está definida por la “*diferenciación*” y sin esto la propuesta pierde toda su ventaja, es así como el producto, el equipo, el canal y la imagen en su conjunto forman el Core del negocio, a través de su interacción interna, la cual indudablemente conforma la cadena de valor de la operación y de su interacción con el mercado y con los clientes, entregándoles ese valor a través de la concreción de las diferenciaciones definidas.

Cuando se hace un análisis más específico por parte de la estrategia operacional, para desglosar unitariamente las componentes u operaciones prácticas de esta estrategia y su incidencia en el diseño del negocio se obtiene lo siguiente:

1. Diferenciación por medio del producto:

- Cadena de suministro optimizada para ofrecer productos de no congelados y con un nivel de frescura superior al mercado.
- Cada producto tiene información nutricional certera acompañada de una descripción de los beneficios de sus macronutrientes y los objetivos nutricionales a los cuales aporta.
- La mayoría de las preparaciones son no convencionales y se justifican a través de la información de los productos.

2. Diferenciación por medio personal:

- El personal contará con una inducción que le permita contestar la mayoría de las preguntas de los clientes sobre los productos y preparaciones.
- Además del conocimiento sobre la oferta, el equipo podrá incluso guiar a los clientes sobre los mejores productos y preparaciones para lo que buscan y los mayores beneficios alimenticios.

3. Diferenciación por medio del canal:

- La sencillez del acceso a los productos y su correspondiente información, es decir, estar presente en todas las formas de entrega, desde la página web, hasta las aplicaciones de delivery.
- La entrega siempre tendrá valor agregado en la entrega de información y datos relevantes para la optimización de la alimentación.
- La relación a través del canal siempre estimulará la vinculación y la fidelización de los clientes a través de la participación en la comunidad y las redes de la marca.

4. Diferenciación por medio de la imagen:

- La imagen busca simplicidad y permanencia, un logo el cual pueda ser puesto en todas las redes sociales y sea fácil de compartir.
- La imagen de la empresa representará fielmente los principios y valores relacionados con el fitness y la comida saludable, para que el mensaje al compartir sea claro y contundente.
- Parte de la estrategia de operaciones tiene relación con la confección de Merchandising relacionado con el fitness (Botellas de agua, toallas, tapperware, poleras deportivas, etc.) lo que posicione la marca entre los círculos de influencia.
- La construcción de marca apoyará en cada ámbito la fidelización y formación de redes y comunidades entre los clientes y la unidad de Community management.

8.2. Objetivos operacionales

Es necesario aclarar los objetivos operacionales ya que estos deben ser instruidos al equipo para mantener un solo norte a la hora de ejecutar el trabajo en todas sus áreas, y así mantener la propuesta de valor del negocio y aportar una mayor sensación de beneficio al cliente, en este sentido será primordial mantener una comunicación activa con la comunidad de clientes para estar disponibles para sus necesidades la mayor cantidad de tiempo posible, de esta forma fomentar el compromiso por la accesibilidad a alimentación saludable y con constante acceso a la información relevante sobre su alimentación, e incluso siempre disponible para contestar las preguntas que tendrá el segmento objetivo. Para efectos de mejor visualización y en concordancia con la estrategia especificada en el punto anterior, se procede a detallar los objetivos operacionales:

- a) Mantener una comunicación constante y elocuente con los consumidores sobre todo en etapa de investigación (Customer Journey Map).
- b) Sostener un sistema que optimice la utilización de los alimentos para asegurar la frescura y mantención de las propiedades de los mismos. (Supply Chain Management)
- c) Desarrollar una cultura organizacional sobre la información nutricional.
- d) Estandarizar la preparación de los productos incluidos en el menú para asegurar calidad y sabor a los clientes.
- e) Crear un sistema de fidelización con los clientes de todos los segmentos partiendo a través del CRM social y generando recompensas y una mejor percepción de marca.
- f) Generar contenido relevante para cada segmento objetivo, incentivando el avance desde la etapa de consideración a la compra.
- g) Diseñar a través de la Co-creación, nuevos productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades de los segmentos objetivos.

8.2.1. Estrategia y Operaciones

Al alero de todo lo expuesto anteriormente, se intenta conectar todos los puntos referentes a la estrategia operacional desde sus aspectos más macro hasta lo más práctico como el desarrollo de la misma a través de los procedimientos cotidianos que se llevarán a cabo en cada una de las unidades del negocio, así como el correcto uso de los recursos de la empresa para lograr los objetivos propuestos de una manera óptima, esto claramente viene de un adecuado análisis del entorno y de del mercado en el cual estará inserta, todo esto tiene como objetivo común el maximizar la competitividad de la misma.

Dada la estrategia definida en el punto 8.1. y las operaciones que la sustentan definidas en el punto 8.1.1. se despliega el objetivo conjunto de estos puntos el cual es el de encontrar una ventaja competitiva sólida y sustentable para la empresa, esto bajo la concepción de las operaciones como las acciones que permiten transformar entradas en salidas con valor agregado, las cuales la mantengan a través del aumento sostenible de

la calidad, la productividad y la satisfacción del cliente, a la vez que cuidar los costes que esta estrategia y estos aumentos sostenibles impactan las finanzas de la empresa.

A la vez de lo anteriormente expuesto en términos del cumplimiento de los objetivos y competitividad, la estrategia debe incluir el análisis de la capacidad operativa inicial, y de una planificación para su aumento paulatino en virtud de la demanda y de la misma estrategia operacional.

El análisis previo que sustenta esta estrategia especificado en el punto 5. comprende diferentes aspectos del mercado, y en este periodo en particular, también considera las circunstancias actuales que tienen directa relación con la pandemia y sus respectivas restricciones, así como la transformación que ha sufrido abruptamente el comercio con una digitalización forzada y la generación de innovaciones por montón en el mercado de la alimentación, y a su vez, considera el cambio social en cuanto a la alimentación que ha experimentado la sociedad chilena principalmente en cuanto a la valoración sobre la alimentación y los productos saludables.

Finalmente, la estrategia misma de operaciones en términos de diferenciación y al hacer un análisis unitario de cada operación crítica del negocio, es importante notar que el objetivo principal es la excelencia operacional y la mejora continua, la cual tiene como objetivos centrales; Necesidades del cliente, reducción de costos, renovación tecnológica periódica, análisis de mercado continuo y con atención en los aspectos centrales del negocio (en este caso particular sería los estudios sobre nutrición y dietética, preparaciones, beneficios clínicos o de salud de los alimentos, etc.)

8.3. Diseño de logístico

8.3.1. Diseño de abastecimiento

El abastecimiento del local estará determinado por el siguiente diagrama de flujo:

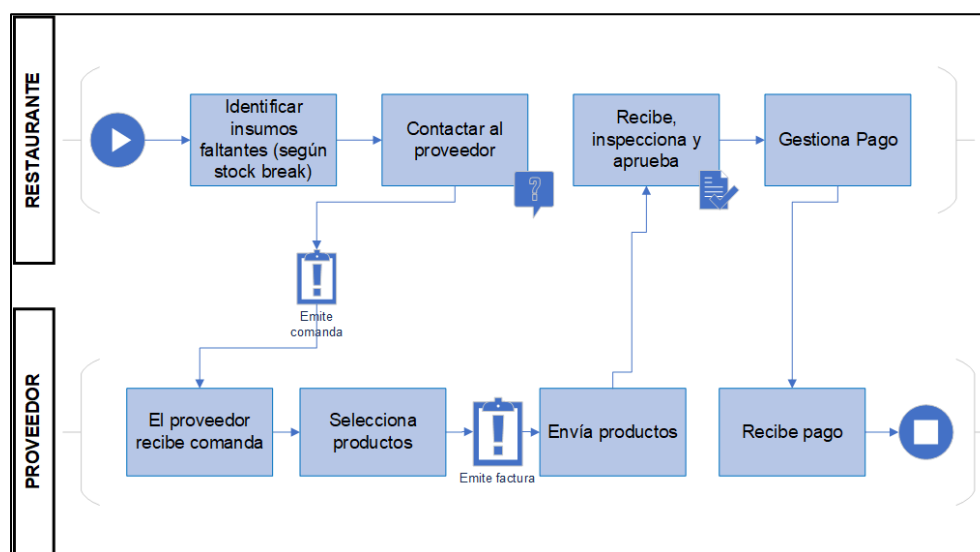


Ilustración 26: diagrama de flujo abastecimiento

8.4. Horarios de atención

El horario de atención se definirá en virtud de las siguientes variables:

- ✓ Horarios comunes de trabajo de oficina en la región (de 8:30 a 18:30 hrs)
- ✓ Horarios tradicionales para las comidas en la región (costumbre)
- ✓ Horarios peak de solicitud de comida por delivery (de 19:00 a 21:00 hrs)²⁶
- ✓ Los horarios peak de asistencia a los gimnasios (de 18:00 a 22:00 hrs)²⁷

Con estos antecedentes se dispondrá finalmente de un horario de atención desde las 8:00 hrs hasta las 18:00 hrs en local, quedando disponible solo para delivery de 18:00 a 22:00 hrs. Y esto se hará de lunes a sábado.

8.5. Personal

Considerando los horarios anteriormente, y teniendo en cuenta la proyección en términos de nivel de venta y espacio especificados más adelante en la evaluación económica, se deberá contar con el siguiente personal para poner en marcha el negocio:

- Persona a cargo de todo el proceso de cocina (cocinero especializado) (1)
 - o Remuneración promedio \$500.000.-²⁸
- Persona a cargo del proceso de recepción de ordenes físicas y caja (1)
 - o Remuneración promedio \$407.142.-²⁹
- Persona a cargo de RRSS y APP (1)
 - o Remuneración promedio freelance \$200.000.-³⁰
- Profesional en el ámbito de la nutrición (1)
 - o Remuneración promedio freelance \$200.000.-³¹

Tota de planilla de remuneraciones:

Colaborador	Remuneración
Cocinero	\$ 500.000
Community manager	\$ 200.000
Nutricionista	\$ 200.000
Cajero	\$ 450.000
Total	\$ 1.350.000

Tabla 6: total de remuneraciones mensuales estimadas

²⁶<http://www.diarioeldia.cl/region/reportaje/nuevas-opciones-empleo-que-se-abren-con-arribo-app-delivery-en-conurbacion#:~:text=El%20horario%20peak%20se%20produce,la%20modalidad%20de%20pedidos%20m%C3%BAltiples.>

²⁷ <https://www.pacificclub.cl/marketing.html>

²⁸<https://cursando.cl/gastronomia/cuanto-gana-gastronomo-chef-chile/#:~:text=Chef%20en%20Chile%3F-,Sueldos%20actualizados,los%20%24400.000%20a%20los%20%24600.000.>

²⁹ <https://www.computrabajo.cl/salarios/cajeroa>

³⁰ <https://www.nextu.com/blog/cuanto-gana-un-community-manager-en-latinoamerica/>

³¹ <https://cursando.cl/nutricion/cuanto-gana-nutricionista-chile-sueldos/>

Como antecedentes generales también es necesario considerar que se tendrá el negocio abierto al público durante 10 horas (600 minutos) y que la capacidad mensual será considerada como 25 días en promedio, esto para ser comparado con la demanda estimada y poder ajustar la cantidad de trabajadores. También se debe considerar que el tiempo promedio en la preparación de un sándwich de este tipo es de 7,5 minutos³² (contando con preparar la proteína, y reunir los ingredientes frescos) por lo tanto, con un 90% de productividad sobre el tiempo total (600*0.9=540) por lo tanto se podrían producir un total de:

$$\frac{540 \text{ minutos de producción}}{7.5 \text{ minutos por sándwich}} = 72 \frac{\text{Sándwiches}}{\text{turno abierto}}$$

Lo anterior más las 4 horas extra que solo se trabaja para delivery donde se considera el mismo 90% de productividad sobre el tiempo total (240*0.9=216), lo que aportaría lo siguiente:

$$\frac{240 \text{ minutos de producción}}{7.5 \text{ minutos por sándwich}} = 32 \frac{\text{Sándwiches}}{\text{turno cerrado}}$$

Lo que nos entrega un total de 104 sándwiches por turno completo, como se verá en el punto 10.2 *estimación de la demanda*, la cual es de 611 mensual, en forma diaria serían 24,44 ventas, por lo tanto, con el personal se estaría en absoluta capacidad de satisfacer la demanda del primer año.

Al alero de lo anterior es importante señalar que, al superar en 4,25 veces la demanda esperada, no se considerarán las brechas de tiempo como los horarios de colación, contratiempos, etc.

8.6. Estrategia de delivery

Esta parte de la estrategia logística del negocio y que implica un crecimiento adyacente muy importante como se verá en la evaluación económica, debe tener un sustento robusto y debe tener continuidad ya que tomando en cuenta las circunstancias (pandemia, cuarentena) el uso de estas aplicaciones ha subido un 52%³³, esto es una clara señal de cómo se está moldeando la industria y de los hábitos de consumo que se están asentando en los consumidores. Para estos efectos, se pretende contar con un outsource de delivery, en Chile, y particularmente en la región de Tarapacá hay empresas especializadas en esto como pueden ser PedidosYa o Uber Eats.

Las condiciones solicitadas para contar con estos servicios de reparto son bastante similares, por lo que se resumirán las enviadas por PedidosYa, que se especifican a continuación:

³² Prueba de elaboración propia.

³³ <https://www.publimark.cl/marketing/mercado/crece-uso-de-aplicaciones-de-delivery-de-comida.html>

1. **Set up fee:** El monto de incorporación es de \$20.000 CLP
2. **Formas de pago** (clientes):
 - Efectivo: Cuando eso ocurre, el repartidor al momento de retirar el pedido cancela el monto del pedido más el costo de envío en su totalidad.
 - Tarjeta de crédito: El usuario cancela la totalidad del pedido más el costo de envío, y tiene una comisión del 3% sobre el total de la compra (por parte de mercado pago). El restaurante emite la boleta por el total.

A fin de mes, Pedidos ya realiza una factura con el detalle del pedido, cobro por comisiones, costo de envío y el IVA, pagando el total correspondiente.

3. **Comisiones:** PedidosYa cobra una comisión por pedido (no mensual). Por el uso de la plataforma cobra el 30% + IVA. Si se trabaja exclusivamente con PedidosYa, pasaría a ser un 26% + IVA.
4. **Menú:** El menú se puede adaptar, con el único requisito que sean al menos 5 platos. Se pueden ofrecer promociones, combos, ajustes de precio, dar de baja ciertos productos, cerrar/abrir el local, entre otros.
5. **Horario:** Domingo a miércoles de 9:00 a 00:00 y jueves a sábado de 9:00 a 01:00.
6. **Zona de despacho:** Se toma como epicentro la dirección de despacho de local, y se marca un radio de 3KM a la redonda.
7. **Tiempo de entrega:** Entre 30 - 45 min, sin embargo, el sistema lo va a ajustando en base a tu tiempo de cocina para entregar la mejor experiencia del usuario, es decir, que este tiempo, puede disminuir.
8. Si se cuenta con un computador, se puede hacer la instalación de la app de forma gratuita, lo importante es que se tengan parlantes para escuchar la entrada de un pedido (compatible con Windows sobre 7). Por otra parte, también ofrecen el POS, que imprime órdenes de pedidos y tiene un sonido de alarma con un valor de \$16.500 mensual más un valor de instalación del mismo monto.

Finalmente, los requisitos para trabajar con PedidosYa se deben enviar los siguientes datos:

- RUT empresa
- Dirección del local
- Numero teléfono local
- Datos persona contacto 1: nombre y apellido /correo /teléfono/Rut (Rep. legal)
- Comprobante y foto cuenta bancaria (para transferencias del pago online)
- Horario definido
- Menú y precios bien especificados
- Logo

9. EVALUACIÓN ECONÓMICA

9.1. Definición TAM, SAM, SOM

9.1.1. Definición TAM

Dadas las condiciones explicadas en los puntos anteriores para esta iniciativa, el mercado se considerará en términos geográficos como la región de Tarapacá, que considera 7 comunas y un total de personas según el CENSO 2017 (INE, 2017) es de 330.558 personas, a las cuales se podría sumar una parte población flotante que se estiman en 3.262.012 para la región de Tarapacá, sin embargo, para efectos metodológicos solo se considerará la población residente ya que será la que será objeto de la propuesta completa de negocios.

9.1.2. Definición SAM

El SAM corresponde al segmento de mercado al cual se desea satisfacer con el negocio, según la segmentación hecha anteriormente, la cantidad de personas pertenecientes al grupo GSE ABC1 C2 es del 29.6% del total de personas³⁴, es decir, 97.845 personas para el mercado total. Para hacer un acercamiento más asertivo respecto a las variables de importancia para el análisis a continuación se muestra la distribución etárea de la región:

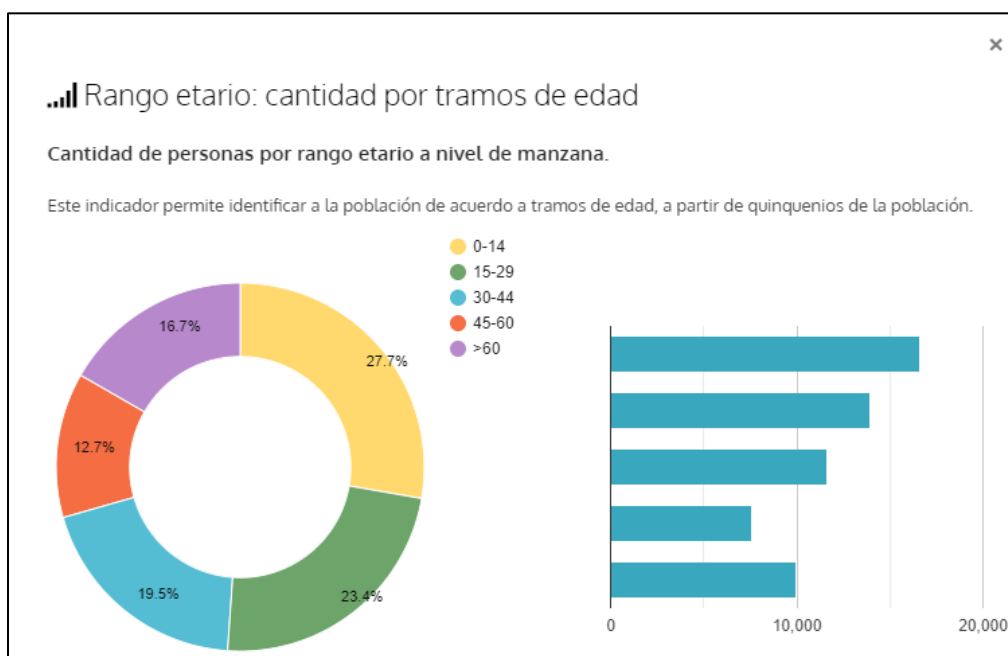


Ilustración 27: distribución etárea de la región

Para graficar de mejor manera, se tiene un gráfico con la GSE de la región para una mayor claridad de la envergadura del SAM:

³⁴ https://www.pauta.cl/pauta/site/docs/20180622/20180622170601/aim_nuevo_gse_2018

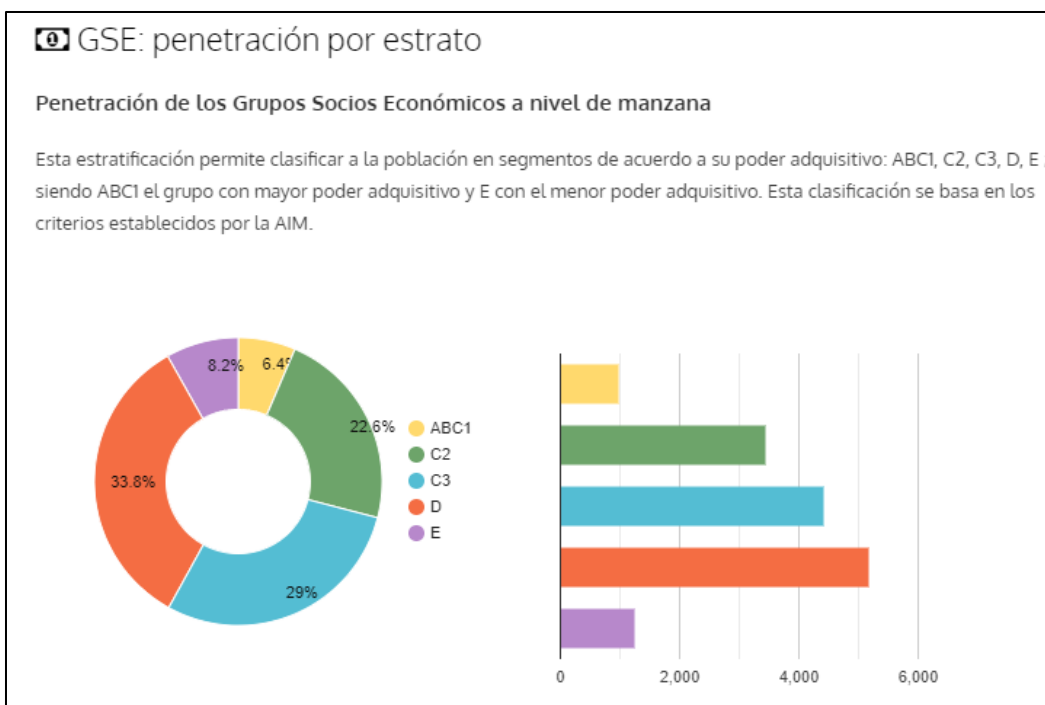


Ilustración 28: distribución GSE de la región

Con esta información, finalmente podemos apreciar que como se mencionó en un principio el SAM corresponde a:

Región de Tarapacá		
Población total		330.558
GSE	%	Total
ABC1	6,4%	21.156
C2	22,6%	74.706
C3	29,0%	95.862
D	33,8%	111.729
E	8,2%	27.106
Total	100,0%	330.558

Tabla 7: distribución GSE de la región

Finalmente, el SAM para este modelo de negocio corresponde a 95.862 personas mermado por la distribución etárea, ya que se consideró un rango entre 15 a 55 años podemos decir según la ilustración N°26 que en la región hay un 55,6% de personas entre esas edades, extrapolando directamente con la segmentación por GSE nos queda un SAM final de **53.299** personas.

9.1.3. Definición SOM

Para determinar el SOM, se utilizará claramente la base del SOM definida anteriormente y se aplicarán algunos filtros para llegar al “Serviceable Obtainable Market”, estos filtros serán:

1. Consumo de comida rápida en el segmento objetivo
2. Opciones favoritas de comida rápida en la sociedad
3. Frecuencia de consumo de comida rápida en la sociedad

Para el primer filtro se toma la segmentación efectuada en la definición del SAM y se toma el estudio realizado por abChile³⁵, el cual indica que en los segmentos ABC1 y C2 el 45% de estos consume comida rápida, lo que numéricamente nos dejaría lo siguiente:

GSE	Total	% consume CR	% SAM
ABC1	21.156	45%	9.520
C2	74.706	45%	33.618
Total			43.138

Tabla 8: % de consumo de comida rápida por GSE

Para los siguientes filtros en búsqueda del SOM, se utilizará un estudio de Izit³⁶, el que establece que los chilenos a la hora de declarar sus preferencias por comida rápida, arroja un 37,7% con tendencia a los sándwiches, y a su vez establece la frecuencia con la que esto se consume, lo cual se establece que un 68,1% lo consume 1 a 2 veces por semana, mientras que un 13,4% lo hace entre 3 a 4 veces por semana. Para efectos del cálculo se tomará como que el resto de la población no consume comida rápida.

Finalmente, para la aplicación de estos filtros al resultado obtenido por el primero, se efectúa la siguiente ecuación, respecto a las preferencias descritas:

$$68,1\% * \frac{2,5}{7} + 13,4\% * \frac{3,5}{7} * 43.138 = 2.890$$

En conclusión, luego de los cálculos con los datos de mercado, terminamos con un SOM de 2.890 personas, que representan el porcentaje de mercado que desea captar el negocio, este número, tomando en cuenta todos los cálculos y para tener una mayor referencia, corresponde al 0.874% del TAM.

9.2. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda, se tomarán los datos expuestos por la Cámara

³⁵http://abchile.cl/index.php?mact=News,cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=81&cntnt01detailtemplate=ab-detailnews&cntnt01category_id=7&cntnt01returnid=59&cntnt01returnid=59

³⁶ <http://blog.izitapp.com/estudio-izit-consumo-de-cafe-y-comida-rapida-en-chile/>

Nacional de Comercio y Turismo³⁷, en donde muestra un crecimiento desde 2015, solo anotando una baja en el despegue el 2018, recuperándose el 2019 y declinando finalmente un 14,8% en comparación primer trimestre 2019-2020.

Para efectos de los cálculos, se tomará el volumen de ventas en regiones del tercer trimestre de 2019, dato más actualizado en condiciones “normales” (pre-pandemia). Frente a esto podemos apreciar por ejemplo que el consumo promedio por boleta para este periodo fue de \$4.699, y que el total de regiones representan el 40,4% de las ventas totales en esta industria a nivel nacional, para calcular la demanda anual, se tomarán las siguientes consideraciones:

- Dadas las condiciones del negocio y el análisis de mercado se tomarán como referencia las ventas anuales de una MICRO3 a pequeña1 para el primer año, según el clasificador del SII³⁸, y se aprecia en la siguiente tabla.

Ventas anuales	Ventas CLP por empresa 2019	Ventas (CLP) mensual	Promedio mensual
MICRO3	\$ 32.478.004	\$ 2.706.500	\$ 5.279.491
Pequeña1	\$ 94.229.781	\$ 7.852.482	

Tabla 9: promedio de ventas

- Se tomará el promedio de crecimiento para el rubro que es de un 6,5% en 2019 con un aumento anual del orden del 2,1%, crecimiento que se aplicará se forma general, incluyendo los demás indicadores que se detallan a continuación.

	Promedio ventas	Promedio boleta	ventas mensuales	Ventas anuales
Ventas Mensuales	\$ 5.279.491	\$ 4.699	1.124	13.482

Tabla 10: ventas mensuales

Con todo esto a la vista se puede comenzar a moldear la demanda para el primer año. Por otro lado, para efectos de proyección es importante hacer algunos alcances extra, en primer lugar, es importante señalar aparte del índice de crecimiento señalado, al entregar un servicio de delivery, se añade un crecimiento adicional, tal como lo explica en el estudio efectuado en el 2018 por la Cámara de Comercio de Santiago y Nétrica³⁹ en donde dice que el crecimiento anual en delivery de comida es de un 15,7%.

Siguiendo la misma línea, y teniendo en cuenta la potente propuesta de marketing digital y ventas por esta vía, se puede agregar un no despreciable 39,4% de crecimiento anual,

³⁷ <https://www.cnc.cl/ventas-de-comida-rapida-cayeron-un-107-en-el-primer-trimestre-del-2020-a-nivel-nacional/>

³⁸ http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm#2

³⁹ <https://marketing4ecommerce.cl/tasas-de-conversion-en-chile-netrica/>

gracias al estudio efectuado por la Cámara Nacional de Comercio⁴⁰. Finalmente, la tabla general combinando (y promediando para efectos de sentido de realidad) todos estos factores quedarían de la siguiente manera sobre base 0:

Factor de crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento sector	6,50%	8,60%	10,70%	12,80%	14,90%

Tabla 11: promedio de crecimiento anual

9.3. Inversión Inicial

Para efectos de cálculo de la inversión inicial, primero establecer que se considerará el equipamiento mencionado en el apartado del plan operacional, también el precio promedio de del M² construido en la región de Tarapacá⁴¹ esto para el aforo determinado en el plan operacional y junto con esto las habilitaciones necesarias en términos eléctricos, sanitarios, de gas, etc. Como también así la decoración necesaria para llevar adelante la propuesta de valor planteada. Para confeccionar la tabla de inversión inicial también se deben explicitar los siguientes aspectos:

- El cálculo de la patente se calcula según el mínimo que es 1 UTM al ser una empresa nueva.
- Se considera el seguro incendio comercial y robo del Banco de Chile⁴².
- El tamaño del local será de 113,4m².
- Se proyectará un costo extra de construcción del 10% del espacio total para mejoramientos bajo el costo promedio de construcción⁴³ de \$241.00/M² y utilidades del 8%, por lo tanto, este costo será de:

Mejoramiento constructivo	
Espacio total M²	113,4 M ²
Mejoramiento M² (10%)	11,34 M ²
Costo construcción CLP	\$ 247.000
Subtotal	\$ 2.800.980
Utilidades (8%)	\$ 224.078
Total	\$ 3.738.841

Tabla 12: Costo estimado de mejoramiento constructivo

⁴⁰ <https://www.cnc.cl/ventas-online-crecen-un-394-durante-2018-mostrando-una-tendencia-al-alza/>

⁴¹ <https://www.habitissimo.cl/presupuesto/construccion/iquique>

⁴² <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/pyme/portal/productos-y-servicios/seguros/seguro-incendio-comercial-y-robo>

⁴³ <https://www.construccionchile.cl/precios-de-construccion-de-casas>

- Se tomará el valor promedio de arriendo comercial en Tarapacá⁴⁴ en UF (al 14-09-2020⁴⁵) y CLP para el cálculo del arriendo estimado. (0,28 UF * M² = 0,28 * 28.692,55 = \$8.270,38)
- Los cálculos para el total de los equipos necesarios detallados en el plan operacional se detallan a continuación:

Maquinaria	Valor
Churrasquera	\$ 400.000
Ensaladera con refrigerante	\$ 605.100
Refrigerador	\$ 1.428.575
Congeladora	\$ 362.990
Tostador de pan	\$ 349.990
Balanza (3)	\$ 14.970
Total	\$ 3.161.625

Tabla 13: Costo total de equipos

- Se consideran unos gastos generales del 10% para toda la inversión inicial.
- También se consideran artículos de oficina, y otros, detallados en la siguiente tabla:

Equipamiento de oficina, y otros			
Artículo	Cantidad	Precio unitario	Total
Zona Servicio			
Mesas comedor	4	\$ 50.000	\$ 200.000
Sillas comedor	12	\$ 35.000	\$ 420.000
Caja			
Computador	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Impresora	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Oficina			
Computador	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Silla Oficina	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Escritorio oficina	1	\$ 180.000	\$ 180.000
Artículos extra	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Sala de recepción			
Silla recepción	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Mesa de centro	1	\$ 120.000	\$ 120.000
Decoración	1	\$ 250.000	\$ 250.000
Total			\$ 3.030.000

Tabla 14: Costo de artículos de oficina, y otros

⁴⁴https://local.mercadolibre.cl/MLC-532622638-local-comercial-en-arriendo-en-iquique-_JM#position=14&type=item&tracking_id=c170c937-e911-458e-ba70-ca7619d21f6e

⁴⁵ http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2020.htm

9.4. Estimación de costos

9.4.1. Costos Fijos

Los costos fijos del local estarán dados por varios de los cálculos hechos anteriormente, como el local, las remuneraciones, los servicios básicos y la publicidad, todos estos antecedentes quedan reflejados en la siguiente tabla:

Ítem	Glosa	Costo Mensual	Costo Anual
1		Arriendo	
1.1	Arriendo local	\$ 937.861	\$11.254.332
2		Remuneraciones	
2.1	Cocinero	\$ 500.000	\$ 6.000.000
2.3	Community manager	\$ 200.000	\$ 2.400.000
2.4	Nutricionista	\$ 200.000	\$ 2.400.000
2.5	Cajero	\$ 450.000	\$ 5.400.000
3		Servicios Básicos	
3.1	Luz	\$ 16.459	\$ 197.504
3.2	Agua	\$ 31.213	\$ 374.555
3.3	Gas	\$ 156.980	\$ 1.883.760
3.4	Telefonía	\$ 15.990	\$ 191.880
3.5	Internet	\$ 35.990	\$ 431.880
4		Publicidad	
4.1	Facebook	\$ 47.645	\$ 571.745
4.2	Instagram	\$ 36.791	\$ 441.487
TOTAL		\$ 2.882.237	\$ 34.586.839

Tabla 15: Costos fijos

9.4.2. Costos variables

Los costos variables están asociados a los insumos necesarios para elaborar cada uno de los productos que ofrece el negocio (para este caso de análisis se tomará como promedio de CV el costo de un sándwich de pollo, como se muestra en la siguiente tabla), para el caso de esta idea de negocios en particular es importante incorporar el factor del delivery también como un costo variable ya que formará parte de un porcentaje importante de pedidos, esta cobra alrededor de un 30% de las ventas entregadas y se tomará el supuesto que el 40% de las ventas se realizarán por este canal, para efectos de cálculo se utilizarán las siguientes fórmulas:

Costo variable Sándwich de pollo						
Tomate	1000	5%	25	37,6	\$1.350	\$36
Lechuga	600	25%	25	17,8	\$2.250	\$125
Palta	1000	37%	50	12,4	\$3.790	\$301
Pechuga de pollo	700	43%	100	3,9	\$3.490	\$875
Pan integral	630	0%	50	12,5	\$1.859	\$148
Total, Costo variable						\$1.485

Tabla 16: Costos variables

$$\text{Insumos} = \$1.485 * Q$$

$$\text{Delivery} = P * Q * 30\% * 40\%$$

9.4.3. Estimación de ingresos

En base a la demanda estudiada durante el presente trabajo (1124 ventas mensuales, 13.482 ventas anuales), el precio promedio y los costos fijos y variables, a continuación, se ilustra una estimación de ingresos para los primeros 5 años de funcionamiento, también se considera la boleta promedio en un valor de \$4.699, y la venta en delivery del orden del 40%, bajo estos datos se obtiene la siguiente ecuación para la estimación de ingresos:

$$\text{Precio} = (60\% * \$4.699) + (40\% * (1 + 30\%) * \$4.699) = \$5.263$$

Luego, el detalle se muestra en la siguiente tabla:

Año	Año 1	Año 2	Año 3	año 4	Año5
% Crecimiento	6,50%	8,60%	10,70%	12,80%	14,90%
Ventas	13.482	14.642	16.209	18.283	21.008
Ingresos anuales (Promedio por boleta * cantidad de ventas)	\$ 70.957.977	\$ 77.060.363	\$ 85.305.822	\$ 96.224.967	\$110.562.487

Tabla 17: Estimación de ingresos

9.5. Depreciación

A continuación, se expone el cuadro de depreciación, es importante señalar que se utilizará depreciación acelerada y que los datos necesarios fueron obtenidos de la web del Servicio de Impuestos Internos SII⁴⁶:

	Equipo	Cantidad	Valor sin IVA	Valor total sin IVA	Años VU	Año 1	Año 2	Año 3
1	Equipamiento oficina y otros							
1.1	Mesas comedor	4	\$ 50.000	\$ 200.000	2	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -
1.2	Sillas comedor	12	\$ 35.000	\$ 420.000	2	\$ 210.000	\$ 210.000	\$ -
1.3	Computador	2	\$ 700.000	\$ 1.400.000	1	\$1.400.000	\$ -	\$ -
1.4	Impresora	2	\$ 50.000	\$ 100.000	1	\$ 100.000	\$ -	\$ -
1.5	Silla oficina	1	\$ 50.000	\$ 50.000	2	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ -
1.6	Escritorio oficina	1	\$ 180.000	\$ 180.000	2	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ -
1.7	Silla recepción	3	\$ 70.000	\$ 210.000	2	\$ 105.000	\$ 105.000	\$ -
1.8	Mesa de centro	1	\$ 120.000	\$ 120.000	2	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ -
2	Equipos de cocina							
2.1	Churrasquera	1	\$ 400.000	\$ 400.000	3	\$ 133.333	\$ 133.333	\$ 133.333
2.2	Ensaladera con refrigerante	1	\$ 605.100	\$ 605.100	3	\$ 201.700	\$ 201.700	\$ 201.700
2.3	Refrigerador	1	\$ 1.248.575	\$ 1.248.575	3	\$ 416.192	\$ 416.192	\$ 416.192
2.4	Congeladora	1	\$ 362.990	\$ 362.990	3	\$ 120.997	\$ 120.997	\$ 120.997
2.5	Tostador de pan	1	\$ 362.990	\$ 362.990	3	\$ 120.997	\$ 120.997	\$ 120.997
2.6	Balanza de cocina	3	\$ 4.990	\$ 14.970	1	\$ 14.970	\$ -	\$ -
	TOTAL		\$ 5.674.625			\$ 3.098.188	\$ 1.583.218	\$ 993.218

Tabla 18: Depreciación

9.6. Fuentes de financiamiento

La inversión inicial estimada resulto ser \$9.963.263, este monto de inversión inicial será financiado con un préstamo bancario que será negociado en virtud de las necesidades del negocio según lo especificado, esto en una primera instancia, ya que para un startup up siempre existen las oportunidades de financiamiento estatal, Crowd Funding, capital ángeles, etc. La fuente de financiamiento no es el objeto de este trabajo, por lo que se presentará el flujo de caja puro

⁴⁶ http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

9.7. Flujo de caja puro

Se toma el precio promedio proyectado, tomando en cuenta los cálculos antes especificados, a continuación, se muestra el flujo de caja para 5 años:

ÍTEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio (P)		\$ 5.263	\$ 5.263	\$ 5.263	\$ 5.263	\$ 5.263
Cantidad (Q)		13.482	14.642	16.209	18.283	21.008
INGRESO NETO (P*Q)		\$ 70.957.977	\$ 77.060.363	\$ 85.305.822	\$ 96.224.967	\$ 110.562.487
CV por producto (CV*Q)		\$ 20.021.394	\$ 21.743.234	\$ 24.069.760	\$ 27.150.689	\$ 31.196.142
Delivery		\$ 8.008.558	\$ 8.697.293	\$ 9.627.904	\$ 10.860.276	\$ 12.478.457
COSTOS VARIABLES		\$ 28.029.951	\$ 30.440.527	\$ 33.697.664	\$ 38.010.965	\$ 43.674.598
Arriendo		\$11.254.332	\$ 11.591.962	\$ 11.939.721	\$ 12.297.912	\$ 12.666.850
Cocinero		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Comunnity Manager		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Nutricionista		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000
Cajero		\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000	\$ 5.400.000
Servicios básicos		\$ 3.079.579	\$ 3.171.966	\$ 3.267.125	\$ 3.365.139	\$ 3.466.093
Patente comercial		\$ 50.322	\$ 100.644	\$ 100.644	\$ 100.644	\$ 100.644
OTROS COSTOS OPERACIONALES		\$ 30.584.233	\$ 31.064.572	\$ 31.507.490	\$ 31.963.696	\$ 32.433.587
Plan de marketing		\$ 4.549.728	\$ 4.549.728	\$ 4.549.728	\$ 4.549.728	\$ 4.549.728
Seguro comercial		\$ 149.484	\$ 149.484	\$ 149.484	\$ 149.484	\$ 149.484
Depreciación		\$ 3.098.188	\$ 1.583.218	\$ 993.218		
OTROS COSTOS INDIRECTOS		\$ 7.797.400	\$ 6.282.430	\$ 5.692.430	\$ 4.699.212	\$ 4.699.212
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 5.674.625					
TOTAL COSTOS	\$ 5.674.625	\$ 66.411.585	\$ 67.787.530	\$ 70.897.584	\$ 74.673.872	\$ 80.807.397
Utilidad	\$ -5.674.625	\$ 4.546.392	\$ 9.272.833	\$ 14.408.238	\$ 21.551.095	\$ 29.755.090
Depreciación		\$ 3.098.188	\$ 1.583.218	\$ 993.218		
Utilidad Acumulada antes de impuestos		\$ -1.128.233	\$ 8.144.601	\$ 22.552.838	\$ 44.103.933	\$ 73.859.023
Impuesto			\$ 2.199.042	\$ 3.890.224	\$ 5.818.796	\$ 8.033.874
Flujo del periodo	\$ -5.674.625	\$ 7.644.581	\$ 8.657.009	\$ 11.511.232	\$ 15.732.299	\$ 21.721.216
Flujo acumulado	\$ -5.674.625	\$ 1.969.956	\$ 10.626.965	\$ 22.138.197	\$ 37.870.496	\$ 59.591.712

Tabla 19: Flujo de caja.

Del flujo de caja se aprecia que se obtiene un flujo negativo el primer y segundo año de funcionamiento, lo que ya entrega un acercamiento sobre los periodos para los equilibrios y el retorno.

9.8. Tasa de descuento

La tasa de descuento a utilizar para realizar la evaluación económica se obtiene mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual está definido matemáticamente por la siguiente fórmula:

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

De la ecuación anterior, r_f corresponde al retorno libre de riesgo, que, para el caso de Chile, está dado por los bonos emitidos por el bando central⁴⁷ que están al 2,5%. β_i es el coeficiente que integra cantidad de riesgo del proyecto con respecto al portafolio de mercado, para estos efectos se ha considerado el Beta asociado a la industria de los restaurantes en USA⁴⁸, que entrega un valor de 0,8. El r_m , que es la tasa de retorno de mercado se utilizará el promedio de rentabilidad del IPSA desde el 2016 al 2019 que es de un 8,71%⁴⁹, lo que finalmente nos entrega un **CAPM = 7,47%**

9.9. Evaluación de factibilidad económica

En base a los flujos obtenidos, la inversión inicial y el CAPM, a continuación, se muestra la tabla de evaluación de factibilidad económica con los indicadores más importantes:

Ítem	Valor
Inv. Inicial	\$ - 5.674.625
F1	\$ 7.644.581
F2	\$ 8.657.009
F3	\$ 11.511.232
F4	\$ 15.732.299
F5	\$ 21.721.216
T. Descuento	7,47%
VAN	\$45.152.566
TIR	153,09 %

Tabla 20: Evaluación de factibilidad económica.

⁴⁷ <https://www.soychile.cl/Santiago/Politica/2019/06/07/599713/Banco-Central-recorta-tasa-de-interes-a-25.aspx>

⁴⁸ <https://www.infrontanalytics.com/>

⁴⁹ <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/4176769-rentabilidad-ipsa-ultimos-10-anos>

9.10. Evaluación de sensibilidad del precio

A continuación, se muestra un análisis en cuanto a un cambio en el precio promedio por boleta, alterando está en un -10% y un +10%, esto para ver el impacto que tiene en el flujo y, por tanto, en la factibilidad económica:

Variación precio	-10%	0%	10%
Precio	\$ 4.737	\$ 5.263	\$ 5.789
Inv. Inicial	\$ -5.674.625	\$ -5.674.625	\$ -5.674.625
F1	\$ 548.783	\$ 7.644.581	\$ 11.594.034
F2	\$ 3.150.015	\$ 8.657.009	\$ 13.974.586
F3	\$ 6.870.874	\$ 11.511.232	\$ 17.735.007
F4	\$ 8.707.877	\$ 15.732.299	\$ 22.752.718
F5	\$ 13.650.154	\$ 21.721.216	\$ 29.787.676
VAN	\$24.824.336,12	\$50.830.408,11	\$75.014.286,86
TIR	61,79%	153,09%	225,67%
CAPM	7,47%	7,47%	7,47%

Tabla 21: Análisis de impacto por fluctuación en precio.

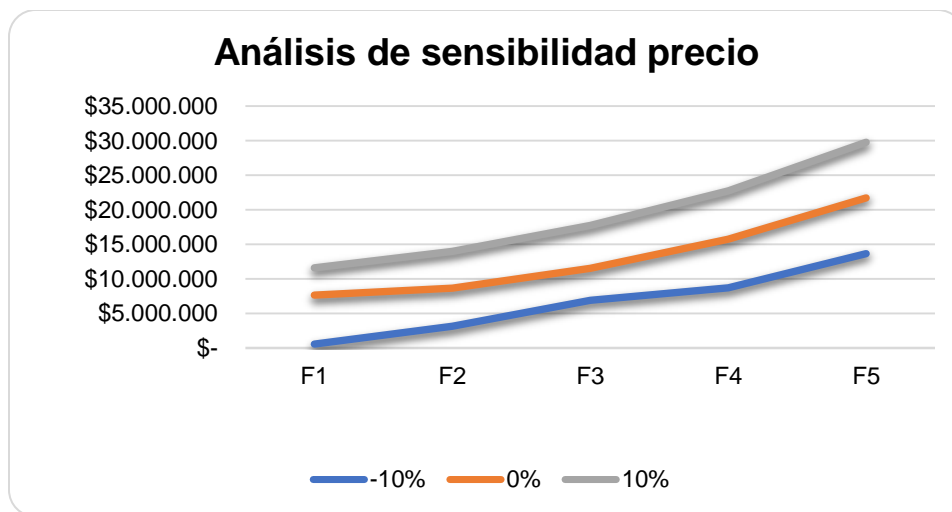


Gráfico 4: Análisis de impacto por fluctuación en precio

Al disminuir un 10% el precio, el proyecto claramente carece de todo atractivo ya que nos muestra un VAN muy inferior a \$0, y más aún, recién al quinto año se obtiene un flujo positivo pero que para el volumen del negocio es casi despreciable.

Por otro lado, al aumentar en un 10% el precio, el escenario es muy promisorio, ya que en el primer año ya se tiene un flujo positivo, lo que enciende un dejo de duda puesto que no hay justificación suficiente en las condiciones de mercado analizadas a lo largo de este trabajo para solventar que el modelo de negocio propuesto se pueda mantener con el precio expuesto y entregar los flujos mostrados, por tanto el precio asumido para el análisis de flujo de caja es el adecuado para las condiciones de mercado.

9.11. Evaluación de sensibilidad demanda

Al igual que el en el punto anterior, ahora se hará un análisis, pero de sensibilidad en la demanda, con la misma fluctuación del -10% y +10%, para sopesar el impacto que esta fluctuación podría tener en la factibilidad económica del modelo de negocios propuesto:

Variación demanda	-10%	0%	10%
Precio	\$ 5.263	\$ 5.263	\$ 5.263
Inv. Inicial	\$ -5.674.625	\$ -5.674.625	\$ -5.674.625
F1	\$ 3.351.778	\$ 7.644.581	\$ 9.550.801
F2	\$ 6.194.068	\$ 8.657.009	\$ 11.755.635
F3	\$ 7.743.836	\$ 11.511.232	\$ 15.278.627
F4	\$ 11.482.677	\$ 15.732.299	\$ 19.981.921
F5	\$ 16.838.400	\$ 21.721.216	\$ 26.604.031
VAN	\$35.075.921,34	\$50.830.408,11	\$64.914.562,49
TIR	96,51%	153,09%	191,66%
CAPM	7,47%	7,47%	7,47%

Tabla 22: Análisis de impacto por fluctuación en la demanda.

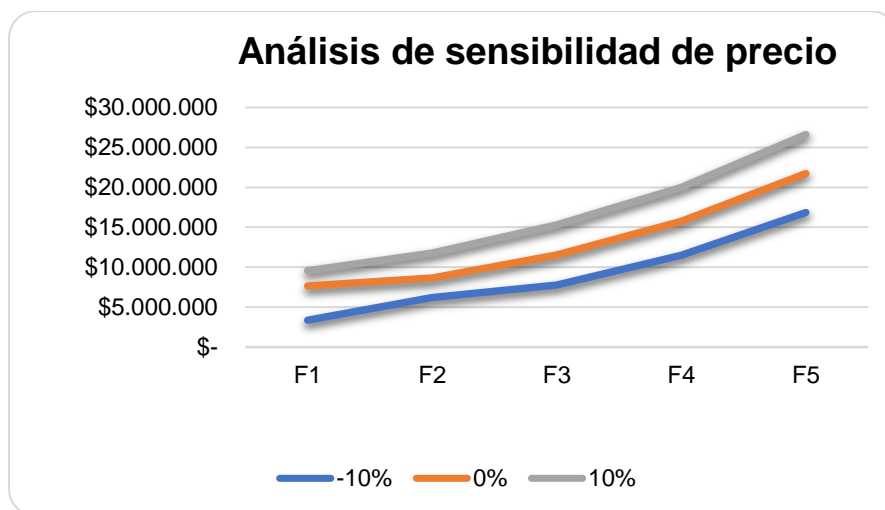


Gráfico 5: Análisis de impacto por fluctuación en la demanda.

De este análisis se puede desprender en primera instancia que la variación en el precio tiene un mayor impacto que la variación en la demanda, aunque virtualmente los tres escenarios propuestos son casi idénticos, al disminuir un 10% el precio o la demanda, los flujos pierden su atractivo, por lo que hay que tener muy en cuenta las variables y monitorear el mercado.

10.CONCLUSIONES

A continuación, se efectúan algunas conclusiones segmentadas por tópicos, lo que entrega las condiciones para un análisis más en detalle de cada uno de ellos:

10.1. Conclusiones de objetivos

se ha podido generar un modelo de negocios en términos de administración, marketing y ventas tal y cual como lo dice el primer objetivo de este trabajo, identificando las condiciones actuales de mercado, las brechas que estigmatizan a la comida saludable en la actualidad, que piensan las personas sobre esto y cuáles son los principales factores que imposibilitan a las personas a alcanzar una alimentación acorde a sus necesidades. También se logró un modelo viable para el negocio como lo muestra sobre todo el análisis de factibilidad económica, cumpliendo así a cabalidad con los objetivos generales, a través de las metodologías propuestas como el Lean StartUp y el Business Model Canvas, lo cual permitió que se creará una propuesta de valor que se hiciera cargo de las necesidades, juntos con los demás factores que modelo que determinaron en consecuencia la confección del plan de marketing, operaciones y financiero.

En segundo lugar, el análisis del mercado en variadas aristas, con una encuesta incluida que permitió validar el producto mínimo viable, para obtener información empírica sobre el interés y a la necesidad que podría suplir el producto en el mercado, y no tan solo ello sino también la avidez por información relevante sobre alimentación saludable.

Si bien en el mercado hay opciones de comida saludable, ninguna maneja el concepto de comida rápida, ni el concepto de educar para alimentar, parte central de la propuesta de valor de esta idea de negocio. Esto se pudo apreciar en el apartado de competidores en donde, si bien, aparecían muchos nombres, ninguno pertenecía o al mismo segmento o entregaban necesariamente el mismo servicio.

Parte importante también fue la segmentación y caracterización de este, pues estableció muy claramente a quien va dirigido el negocio y cuáles son sus “dolores” a los que el modelo puede aportar soluciones, esto va muy ligado al establecimiento de los hábitos alimenticios del segmento, y de lo que falta para tener un cambio en sus impulsos de compra, esto está fuertemente vinculado con el plan de marketing, sus 4P y sus 4C, lo que será la gran influencia en el mundo digital para mover el impulso de compra de cada grupo y segmento.

Dentro del plan de marketing se desarrolló parte de la marca y su branding, en el plan operacional se puso en combinación algunas prácticas sacadas del benchmark y otras que definen el “*know-how*” propio del modelo de negocio, y se tomó en cuenta con gran protagonismo el lugar que tienen el servicio de delivery y la venta online en cualquier negocio de comida rápida en la actualidad, para finalmente validar económicamente el modelo en un flujo a 5 años con todos los indicadores económicos pertinentes.

10.2. Conclusiones del modelo de negocios

Si bien en un principio el mercado objetivo podría haber sido solo personas que van al gimnasio y deportistas (dado el tipo de producto) dichas personas no necesariamente estarían interesadas en adquirir un producto como el que se desea llevar a cabo. También, hay una importante parte de la población interesada en llevar una alimentación saludable, que tienen problemas para llevar adelante dichos hábitos, ocasionados por la falta de conocimientos nutricionales, la falta de tiempo y el elevado costo. De la misma forma, este tipo de personas no se encuentra uniformemente en toda la población, hay grupos socioeconómicos donde es más abundante y hay ciertas motivaciones que los llevan a esforzarse por llevar una vida sana, entre ellas la parte estética.

Hay un factor diferenciador con el resto de los restaurantes de comida rápida que operan hoy en el mercado y es que el alimento es fresco y natural, además de entregar la información nutricional de forma transparente y donde cualquier combinación de ingredientes traen por resultado un alimento saludable. Por otro lado, la Ley de Etiquetados opera con alimentos procesados, lo cual se contrapone con la valoración del cliente respecto a que sea un alimento fresco y natural, por lo que se descarta su uso, que en un principio se consideraba clave para la propuesta de valor.

Hay una actividad clave dada por el control de calidad, ya que la propuesta de valor garantiza alimentos de alta calidad nutricional. Ante esto, es necesario contar con un abanico de proveedores de un mismo producto, de manera que, si alguno no está cumpliendo con los estándares deseados, cambiar de proveedor. De la misma manera, es necesario chequear que los alimentos enviados por los proveedores estén en correctas condiciones.

En los recursos clave, había trabajadores que no son fundamentales, como por ejemplo nutricionistas, pues la idea es entregar información nutricional básica y que sea entendible para cualquier persona, la cual es posible obtener sin necesidad de tener ese título. Las recetas también dejan de ser un recurso clave, ya que el cliente es quien elige los ingredientes; lo que sí es necesario tener en vez de las recetas es la información nutricional real de cada uno de los productos que se comercializa. El branding y las cuentas en redes sociales garantizan la experiencia que vivirá el cliente dentro del local, por lo que, de no contar con eso, podría ser confundido con un local más y no cumplir con su propósito.

10.3. Conclusiones de la evaluación económica.

Como se pudo observar, la TIR obtenida para el proyecto es mayor que la tasa de descuento, considerando además que se obtuvo un VAN positivo de \$45.152.566, por lo cual el negocio resulta rentable bajo los escenarios de precio ascendente de \$4.210, \$4.737 y \$5.263 para los primeros 3 años respectivamente, y demanda creciente en base a los crecimientos de mercado. A pesar de ser resultados bastante positivos, existe una gran incertidumbre respecto a la demanda, ya que, al ser un concepto nuevo dentro del mercado, se dificulta determinar si efectivamente se comportará como un restaurante

con buenos índices de crecimientos. Podría también darse un escenario en que aquellas personas que nunca compran comida fuera de casa comiencen a seguir esta tendencia por ser un concepto innovador. También está la incertidumbre de si un sándwich, a pesar de ser fitness, logró cumplir con las expectativas del cliente en un largo plazo, que en general abundan en cualquier negocio que aún no se encuentra operando, Se obtuvo además del estudio de factibilidad que si bien en el primer año hay aún utilidad acumulada negativa, el flujo del periodo muestra una composición de utilidad neta de \$4,5 millones y una recuperación en depreciación de \$3 millones, al año 2 las utilidades se elevan por lo \$9,2 millones para pasar a una utilidad acumulada positiva, aún recuperando depreciación, y pagando impuesto sobre el acumulado. Finalmente en el año 3 ya la utilidad comienza los impuestos sobre utilidad neta y estableciendo una línea de crecimiento para el negocio.

10.4. Visión final sobre viabilidad para dueño/inversionista.

En términos estrictamente financieros el primer gran alcance es observar que en el análisis presentado en este trabajo se presenta un CAPM de 7,47% y la factibilidad entrega un VAN de \$45.152.566.- y una TIR de 153,09% lo que para un inversionista debería prospectar un negocio llamativo para la inversión. Incluso con los datos antes presentados se podría optar a aumentar la inversión inicial de la mano de las expectativas de los inversionistas para aspirar a un mayor alcance o una mayor variedad en la propuesta del negocio, esta es la gran ventaja de tener un rango de holgura de las variables financieras, pues si el VAN o la TIR estuviesen mucho más estresadas como variables respecto a la proyección de los ingresos o de la rentabilidad del mismo, sería mucho más difícil que un inversionista se incline por colocar capital cuando en el modelo no se tiene posibilidad de maniobra, sobre todo con un mercado tan cambiante.

Para cualquier inversionista, más allá de la rentabilidad proyectada en el papel, o de lo novedoso de un negocio, es muy importante (*y determinante para tomar la decisión de invertir o no*) es la solidez de la información con la cual se establecen los análisis y se calcula la factibilidad, pues esto determina la base para los fundamentales y el margen de error para los flujos futuros. Lo anterior, de la mano claramente con el hecho de que, si bien, es un negocio de capital de riesgo, se mide en rigor bajo los mismos parámetros (y en algunos casos más) que los demás instrumentos financieros.

En particular para los análisis, planes y objetivos mostrados en este trabajo buscan tener una base sólida para que los inversionistas se sientan atraídos por la opción de invertir, y por ello se han tomado tanto las metodologías como la información más actualizada posible, así el inversionista puede tener la seguridad que es un modelo de negocio que está adaptado para el mercado y la industria actual.

Otro aspecto a considerar, es que cuando se habla del dueño o el inversionista, si bien hay cuestiones que competen o que interesan a cada uno (*como la baja rotación del equipo o el pago de impuestos, respectivamente*), Hay cuestiones que tanto el inversionista como el dueño, pondrán la misma atención, como el estado de resultados, las ventas mensuales y las posibilidades de ampliación. Esto entrega un acercamiento

sobre qué factores son los dominantes a la hora de convencer a la inversión, y los que son determinantes para la gestión del dueño.

Finalmente, este trabajo ha intentado recoger la mayor y más óptima cantidad de datos, transformarlos en información y traducirlo a un lenguaje fácilmente comprensible para cualquier persona que lo lea (*principalmente dueño/inversionista*) para establecer la factibilidad económica, las posibilidades de escalabilidad, solidez del nicho de mercado, y certeza sobre la necesidad que se trata y, por último, la probabilidad de éxito que tiene el modelo de negocios propuesto.

11. Bibliografía

1. Ács, Z., Szerb, L., & Lloyd, A. (2018). *Global Entrepreneurship INDEX*. Washington: GEDI.
2. América Retail. (3 de Febrero de 2020). *América Retail*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-consumo-de-alimentos-saludables-crece-de-forma-exponencial-en-chile/>
3. Araya L, H., & Lutz, M. (2003). ALIMENTOS FUNCIONALES Y SALUDABLES. *Revista Chilena de la nutrición*, 8-14.
4. Breastcancer.org. (20 de 11 de 2018). *Breastcancer*. Obtenido de Breastcancer: https://www.breastcancer.org/es/consejos/nutricion/alimentacion_saludable#:~:text=Una%20alimentaci%C3%B3n%20saludable%20consiste%20en,las%20vitaminas%20y%20los%20minerales.
5. Brown, T. (2009). *Change by Design Thinking: How thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperBusiness .
6. CADEM. (2018). *El Chile que viene*. Santiago de Chile: CADEM.
7. Character Designs. (2019). *UX Customer Journey Map: Visualize how a user interacts with a product and have a better picture of the product from user point of view*. Independently published.
8. Christensen, C., Johnson, M. W., & Kagerman, H. (2020). *Reinvent tu modelo de negocio*. España: Conecta.
9. INE. (Abril de 2017). *CENSO2017*. Obtenido de CENSO2017: <https://www.censo2017.cl/>
10. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0*. Madrid: Mercadotecnia.
11. Ministerio de Agricultura. (11 de 07 de 2018). *ACHIPIA Ministerio de Agricultura*. Obtenido de ACHIPIA Ministerio de Agricultura: <http://redcientifica.achipia.cl/contenido/el-potencial-de-chile-en-la-industria-de-alimentos-con-propiedades-saludables>
12. Ministerio de Salud. (27 de 06 de 2019). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Ministerio de Salud: <https://www.minsal.cl/ley-de-alimentos-manual-etiquetado-nutricional/>
13. Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico. (2018). *Brechas para el emprendimiento en la alianza del pacífico*. Santiago de Chile: IDB.
14. Osterwalder, A., & Yves, P. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Deusto.
15. Porter, M. (2008). *On Competition*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
16. Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.
17. ProChile. (2018). *Informe Chile Saludable Volumen VII, Gerencia de alimentos y acuicultura de Fundación Chile*. Santiago de Chile: ProChile.
18. Ries, E. (2011). *El método Lean StartUp*. Buenos Aires: Deusto .
19. Sinek, S. (2011). *Start With Why*. New York: Portfolio.
20. Toro, F., & Orozco, H. (2018). Concentración y homogeneidad socioeconómica: representación de la segregación. *Revista de Urbanismo*, 1-21.

21. Wallis, G. (2017). *PESTLE Analysis jump start*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

12. Anexo N°1

12.1. Encuesta de análisis de mercado

Para obtener una visión un poco más acercada sobre las preferencias y la opinión de las personas sobre esta iniciativa de negocios, se ejecutó una encuesta a un universo de 100 personas de diferente edad, sexo, nivel de ingresos, etc. Es decir, una muestra heterogénea, las preguntas propuestas fueron las siguientes:

1. ¿Cree que su alimentación es importante?
2. ¿Se informa regularmente sobre qué tipo de alimentación es la mejor según sus necesidades?
3. Si su respuesta anterior fue "si" ¿A través de qué medios se informa?
4. ¿Tiene tiempo regularmente para cocinar o prepararse comida según sus necesidades alimenticias?
5. ¿Le gustaría que hubiese un lugar que le orientara en su nutrición según sus necesidades, y que ofreciera Sándwiches, menús y otros productos?
6. Si en la pregunta anterior contestó "Depende", ¿De qué dependería?
7. ¿Estaría dispuesto a pagar por menús o sándwiches recomendados por este lugar?
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú (almuerzo) que cuente con información nutricional y se apegue a sus necesidades alimenticias?
9. ¿Estaría dispuesto a dejarse guiar por el equipo de un lugar con las características antes descritas?
10. Si en la pregunta anterior contestó "Depende", ¿De qué dependería?
11. ¿Prefiere regularmente las comidas o productos con menos sellos (según la ley de etiquetado del gobierno de Chile) y que no tengan demasiadas calorías?
12. Finalmente, ¿qué sugerencia podría hacer a este lugar hipotético para mejorar su atención o su oferta de productos?

A continuación, se presentan os resultados obtenidos de la encuesta individualizados por pregunta:

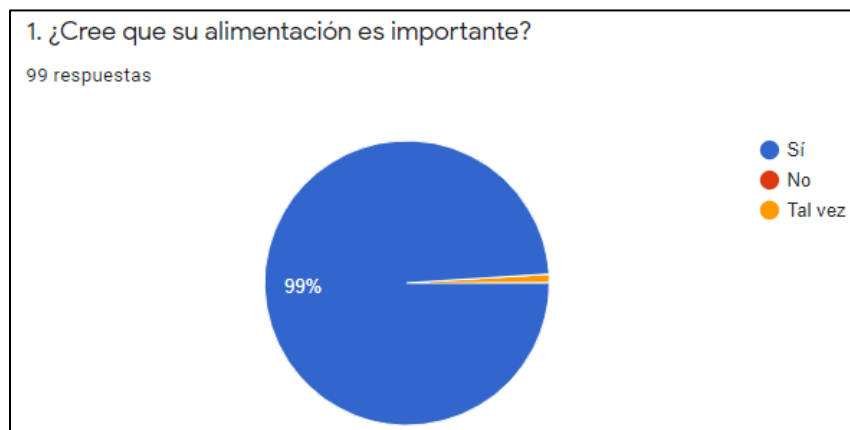


Ilustración 5: respuestas pregunta N°1

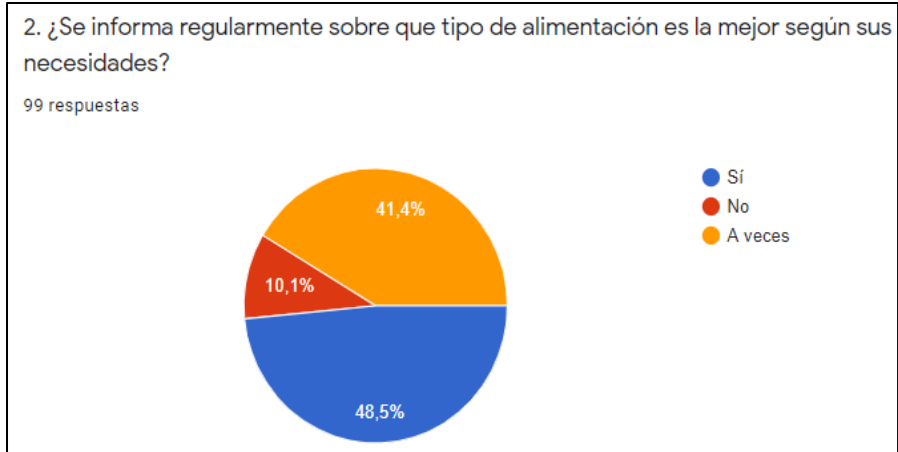


Ilustración 6: respuestas pregunta N°2

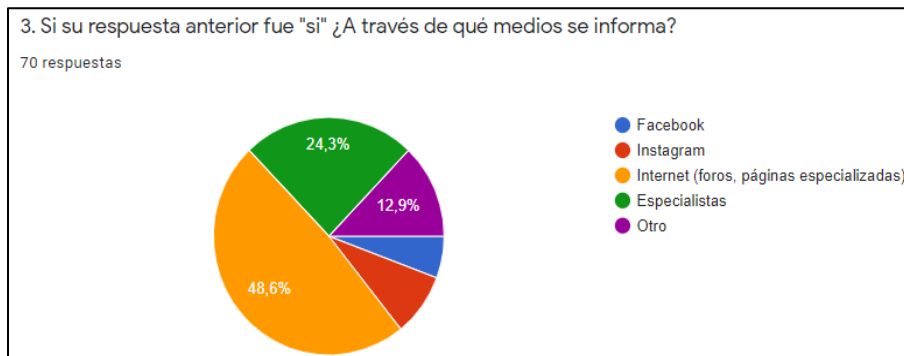


Ilustración 7: respuestas pregunta N°3

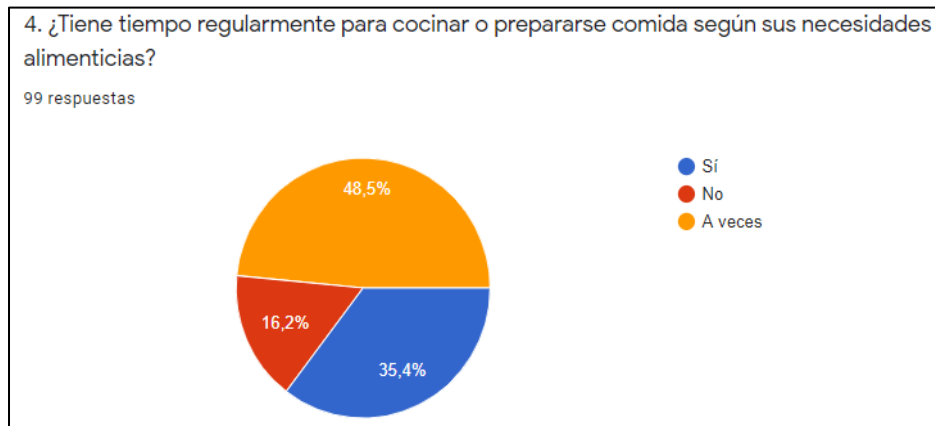


Ilustración 8: respuestas pregunta N°4

5. ¿Le gustaría que hubiese un lugar que le orientara en su nutrición según sus necesidades, y que ofreciera Sándwiches, menús y otros productos?

99 respuestas

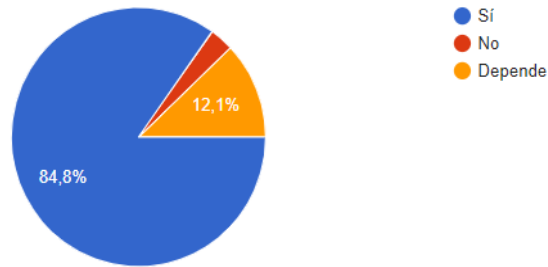


Ilustración 9: respuestas pregunta N°5

6. Si en la pregunta anterior contestó "Depende", ¿De qué dependería?

12 respuestas

valor y tipo

si es lo que me gusta, lo que busco, si me interesa y si tienen real conocimiento

De lo saludable y rica que sean los productos que ofrece

De lo que me ofreciese, porque el mercado está saturado

Del tipo de alimentos a ofrecer en el establecimiento

Siempre depende de los productos usados, precio, calidad...y lo más importante que sea sano.

Del precio y el lugar de atención

De donde se repartirá y el precio

de si es más sano que la comida que puedo preparar en casa. De todas formas no pagaría todos los días porque siempre he preparado mi comida en casa. Sería de forma excepcional

Ilustración 10: respuestas pregunta N°6

7. ¿Estaría dispuesto a pagar por menús o sándwiches recomendados por este lugar?

99 respuestas

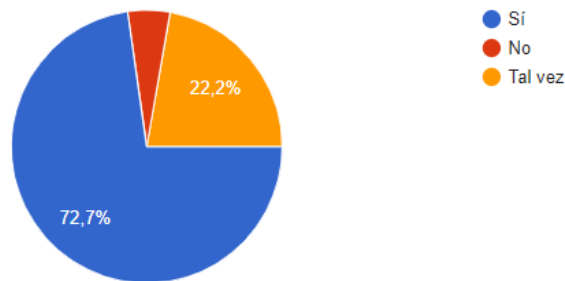


Ilustración 11: respuestas pregunta N°7

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú (almuerzo) que cuente con información nutricional y se apegue a sus necesidades alimenticias?

99 respuestas

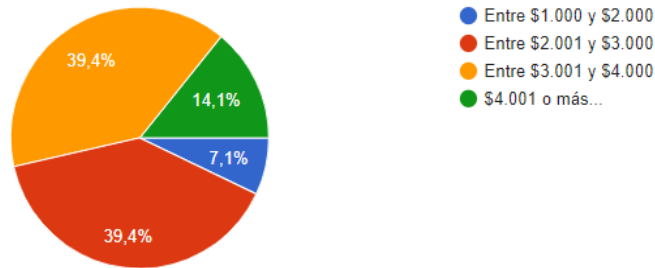


Ilustración 12: respuestas pregunta N°8

9. ¿Estaría dispuesto a dejarse guiar por el equipo de un lugar con las características antes descritas?

99 respuestas

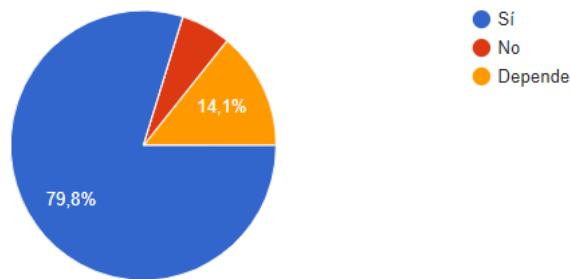


Ilustración 13: respuestas pregunta N°9

10. Si en la pregunta anterior contestó "Depende", ¿De qué dependería?

14 respuestas

Tendría que ser profesional en nutrición o médico especialista para que escuche sus sugerencias.

quien lo guiará

Depende de quien me quiera guiar, no puede ser cualquier persona, menos si la comida tiene que ver con lo nutricional, ya que para eso debes conocer la ficha del cliente

tener mayor información

Soy escéptica sobre consejos y creo que para comer bien no se necesita más que sentido común

Del conocimiento y experiencia de las personas a cargo de la preparación de los alimentos

de su preparación y de que me interesara recibir esos consejos

de como introducirían el tema, de si no hay que esperar 15 minutos a que den una explicación y la cola se va alargando y uno está con hambre y quiere comer, sano, sí pero comer

Ilustración 14: respuestas pregunta N°10



Ilustración 15: respuestas pregunta N°11

12. Finalmente, que sugerencia podría hacer a este lugar hipotético para mejorar su atención o su oferta de productos?

99 respuestas

Personalización y información amena para quienes estén empezando a informarse sobre alimentación saludable.
Siempre indicar las calorías y proteínas que uno va consumir en cada plato
Idealmente incluir un packaging novedoso y amigable con el medio ambiente.
Que estuviera bien ubicado, tuviera menus atractivos, y de precio accesible
Que tenga variedad de productos y que hagan ofertas en los menús
Lugar limpio con una buena presentación del producto y por supuesto que esté delicioso
Convenio con gym o preparadores físicos para vender el Pack completo, alimentación, rutina de ejercicios
Sugerencia nutricional. No solo sobre comida sino también batidos que contengan la cantidad de proteínas que necesitamos durante el día

Ilustración 16: respuestas pregunta N°12

12.2. Ingredientes

También cabe destacar que todos los alimentos se encuentran calculados para 100 gr. Esto es debido a que en la rotulación de alimentos se calculan para dicha cantidad y además la ley de etiquetados se encuentra calculada para esa unidad, lo que facilita los cálculos.

- **Carbohidratos:** En esta categoría se encuentra el pan integral, pan de centeno y pan de avena. Estos tipos de panes se caracterizan por entregar una alta cantidad de fibra y ser bajos en azúcares, lo que los convierte en una excelente opción de carbohidratos. Una porción de pan (2 unidades) corresponden a aproximadamente 50 gr.

Producto	Proteínas	Grasas	Carbohidratos	Calorías
Pan Integral	9,9	4,2	46,1	246
Pan Avena	10,6	6,2	40	258
Pan Orégano	8,5	3,3	48,3	259

Tabla 23: fuente de carbohidratos en el menú

- **Proteínas:** En esta categoría se encuentran productos como pechuga de pollo, pavo, carne de res magra, atún, salmón o huevo. Se pretende incorporar opciones de proteína, vegana para ofrecer una alternativa a personas con otras costumbres.

Producto	Proteínas	Grasas	Carbohidratos	Calorías
Pechuga de pollo	20,7	1,3	0	95
Pechuga de pavo	22,2	2	0	107
Atún	24,5	0,7	0	110
Huevo	12,6	11	1	155
Filete de cerdo	21,5	3,1	1,9	455
Filete Salmon	19	6,7	0	136

Tabla 24: fuente de proteínas en el menú

- **Verduras:** En esta categoría se pretende abarcar una amplia gama de verduras de tal manera que exista variedad para el cliente. De momento, las que se manejan son las siguientes:

Producto	Proteínas	Grasas	Carbohidratos	Calorías
Tomate	0,9	0,2	3,9	18
Lechuga	1	0	3	14
Palta	4	29,5	17,2	322
Apio	0,7	0,2	3	14
Espinaca	2	0	4	24
Pimiento verde	0,9	0,2	4,6	20
Zanahoria	0,9	0,2	9,6	41
Cebolla	0,9	0	10,1	42

Tabla 25: fuente de verduras en el menú

Así por lo tanto se tomarán para efectos del análisis 3 sándwiches de la carta, considerando en cada uno el aporte y la información que deberá ir etiquetada para los consumidores:

- **Sándwich de pollo:** Compuesto por pan integral, 100grs de pechuga de pollo y 3 verduras, entregaría la siguiente tabla:

Ingrediente	Gramaje	Macro	Proteínas	Grasas	Carbohidratos	Calorías
Pechuga de pollo	100	Proteína	20,7	1,3	0	95
Pan Integral	50	Carbohidrato	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Fitonutriente	1,7	8,9	6,9	104,6
Totales			27,2	12,3	29,9	322,6

Tabla 26: sándwich de pollo

- **Sándwich de pavo:** compuesto de 100 gramos de pechuga de pavo, pan integral y 3 verduras a elección del cliente. Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta.

Ingrediente	Gramaje	Macro	Proteínas	Grasas	Carbohidratos	Calorías
Pechuga de pavo	100	Proteína	22,2	2	0	107
Pan Integral	50	Carbohidrato	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Fitonutriente	1,7	8,9	6,9	104,6
Totales			28,8	13	29,9	334,6

Tabla 27: sándwich de pavo

- **Sándwich de atún:** compuesto de 100 gramos de atún, pan integral y 3 verduras a elección. Este sería el caso de un cliente que decidió acompañar su menú de lechuga, tomate y palta.

Ingrediente	Gramaje	Macro	Proteínas	Grasas	Carbohidratos	Calorías
Atún	100	Proteína	24,5	0,7	0	110
Pan Integral	50	Carbohidrato	4,9	2,1	23,1	123
Verduras	80	Fitonutriente	1,7	8,9	6,9	104,6
Totales			31,1	11,7	29,9	337,6

Tabla 28: sándwich de atún

12.3. Imagen Corporativa

12.3.1. Nombre

El nombre “*Olympia Fitness Food*” que deriva del griego *Ολυμπία*, es un pequeño lugar situado en Élide, en Grecia, este era el lugar donde se celebraban los juegos olímpicos en la antigüedad, dando un potente mensaje de fuerza y vigorosidad al nombre, acompañado de “*Fitness Food*” (“*Comida Saludable*” en español) como símbolo de internacionalización y más cercanía con el cliente objetivo.

12.3.2. Logo

Tomando en cuenta que es un restaurante de comida saludable, es necesario que el logo represente completamente los valores y el espíritu de la organización, además, debe ser capaz de transmitir la referencia a la comida saludable y la impronta de fuerza y potencia del nombre, con todo esto señalado, a continuación, se muestra el diseño del logo:

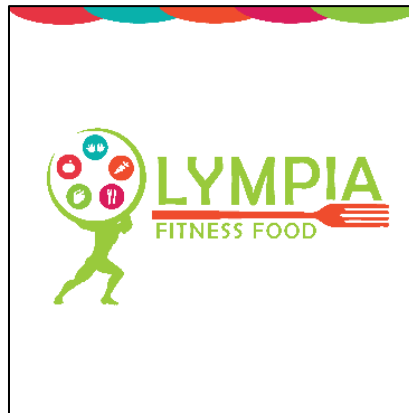


Ilustración 19: Logo Olympia Fitness Food

12.4. Análisis de equipos

Dado el formato de los productos que se quieren sacar al mercado, se utilizarán equipo que presten las funciones de producción de una manera rápida y que cumpla con los estándares solicitados, es decir, que los métodos de preparación se puedan hacer careciendo de algunas prácticas normales que les quitan carga nutricional a los alimentos como la fritura con aceite⁵⁰, también las temperaturas de cocción entre otras. A continuación, se detalla el equipamiento necesario para partir con el negocio en un nivel básico.

Churrasquera

Este equipamiento es fundamental, ya que en él se realiza la cocción de las proteínas, como lo serían el pollo, pavo, salmón y el filete de cerdo.

La plancha podría ser reemplazada por una cocina, sin embargo, sería un proceso más lento, debido a que se requiere contar con distintos accesorios como sartén u olla, que limitan la superficie de cocción y requiere lavado constante. Por otro lado, esta opción es más cara que la de una plancha, por lo que queda descartada.

Un factor relevante dentro de este equipo, además de su sencillez de uso, es que se puede poner fácilmente a la vista del cliente y, por ende, cumplir con el objetivo de cocinar y preparar frente a él.

Precio referencia: \$400.000.-⁵¹

Ensaladera con estante refrigerante.

⁵⁰ <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2018/07/20/-hay-evitar-fritos-166369.html>

⁵¹ <https://lacasita.cl/producto/churrasquera-50x140-doble-cousino/>

El mesón ocupa un rol fundamental dentro de la operación, ya que por un lado almacena las proteínas, verduras y vegetales que serán utilizadas durante el día de manera refrigerada, y por el otro, es útil para preparar el pedido del cliente y mantener todo a su vista (imitando un poco el proceso que hace Subway). Aparte como lo indica el título se buscará una ensaladera que cuente con un estante refrigerante para poder guardar la miss and plus en un principio y al terminar la jornada lo que pueda ser almacenado para el próximo día.

Precio referencia: \$605.100.-⁵²

Refrigerador

El refrigerador cumplirá una función fundamental ya que sobre todo las proteínas, deberán ser almacenadas congeladas y las verduras y vegetales refrigerados, por lo tanto, será el principal almacenaje para los productos.

Precio referencia: \$1.428.575.-⁵³

Congeladora

Como se dijo sobre el refrigerador, las proteínas deben ser almacenadas congeladas para que no pierdan sus propiedades y no haya una mayor merma, en este sentido se considera una congeladora ya que habrá una gran cantidad de proteína (Carne de pollo, pavo, res, Salmon, etc.) que deberá ser almacenada a muy bajas temperaturas.

Precio referencia: \$362.990.-⁵⁴

Tostador de pan

Este equipo se considera para el área de sandwichería, pensando en dar una textura mucho más agradable (pan crujiente y recién tostado) sin que se pierda ninguna propiedad nutricional del mismo, para esto se propone un tostador continuo que entrega un estándar adecuado para la producción.

Precio referencia: \$349.990.-⁵⁵

Balanza

Fundamental dentro del negocio, ya que debido a que se entrega información nutricional al cliente, esta es medida en porciones según gramos de producto, por lo que se debe

⁵² <https://lacasita.cl/producto/meson-saladette-2-puertas-10-depositos-benefit-ventus/>

⁵³ <https://lacasita.cl/producto/congelador-industrial-1000-lts-2-puertas-de-vidrio-0oc-a-15oc/>

⁵⁴ <https://ventuscorp.cl/shop/productos/linea-frio/conservadoras/conservadora-tapa-solida-conservadoras/conservadora-tapa-solida-ctvd-600/>

⁵⁵ <https://ventuscorp.cl/shop/productos/linea-complementarios/tostador-electrico-de-cinta-linea-complementarios/tostador-de-pan-vctp-300/>

pesar cada ingrediente del plato. Se requerirán 3 unidades, una para las proteínas, otra para las verduras y otra para el pan; esta última opcional, ya que por lo general las rebanadas tienen el mismo peso.

Precio referencial: \$4.990.⁻⁵⁶ * 3 = \$14.970

Local comercial

El local comercial forma parte fundamental no solo de cualquier restaurante sino en este caso particular de la propuesta de valor y del éxito de ésta, ya que, en cuanto a el impacto en el plan de marketing de generar contenido y mostrar seguidamente el proceso productivo, se suman las variables de marca y de impacto visual en los clientes cuando vayan a hacer un retiro al local, así también como los comensales que se queden a comer allí. Para estos efectos es necesario esclarecer que dadas las circunstancias de emergencia sanitaria y los pronósticos de impacto para el rubro gastronómico se tomará como aforo máximo del local 12 personas, tomando en cuenta un entorno de apertura avanzada del plan “paso a paso” dispuesto por el ministerio de salud, el cual establece que podrán funcionar los locales de comida con un máximo de 75% de su aforo total⁵⁷, por lo tanto se harán los cálculos para 9 personas como aforo total, y tomando en cuenta la separación necesaria de 1,5 mts, cada persona necesitará un espacio de 9m², y el espacio para cocina, tránsito y área sanitaria, será del 40% del total de espacio para el área de servicio, por lo que el espacio total requerido sería el siguiente:

Glosa	M2
Aforo	9
M ² por persona	9
Total área servicio	81
Cocina, tránsito y área sanitaria	32,4
TOTAL, M² NECESARIOS	113,4

Tabla 29: total de M² estimados necesarios para el local

12.5. Implementos de oficina, seguridad y otros.

Una vez determinados los equipos, el personal y el layout del local, a continuación, se procede a detallar los equipos en términos de oficina, seguridad y otros para suplir de forma óptima el servicio, los precios se obtuvieron de proveedores disponibles en el mercado.

12.6. Propuesta de crecimiento

La estrategia de franquiciado⁵⁸ consiste en conseguir socios que se encarguen de la operación de nuevas sucursales, las cuales pueden pertenecer al negocio o pueden

⁵⁶ <https://www.fernapiet.cl/producto/balanza-pesa-digital-cocina-10kg-771281---fernapiet-771281>

⁵⁷ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1147774>

⁵⁸ <https://www.entrepreneur.com/article/265298>

pertenecer al socio. Para llevar a cabo esta estrategia, es necesario contar con un negocio que ya esté funcionando previamente que posea un concepto que lo diferencie con la competencia. Además de esto, es necesario contar con un flujo de caja que sea rentable, y, por lo tanto, atractivo para el franquiciado. También es fundamental realizar un estudio de mercado en la ubicación donde se pretende instalar la nueva sucursal, de manera de asegurar la clientela.

Otros factores a considerar es que se debe determinar las condiciones de la franquicia, como la cuota, regalía, tamaño del local, posibles ubicaciones, capacitación, equipamiento, perfil del franquiciatario, estrategia de comercialización, entre otros aspectos.

Dentro de las ventajas de esta estrategia es que se puede ampliar el negocio sin mayores inversiones (en caso de que el local sea propiedad del franquiciatario). Otra ventaja es que se puede delegar a otra persona que se haga responsable del funcionamiento del negocio.

La principal desventaja es que al perder poder sobre el negocio (en especial para aquellos que son dueños de los locales), se puede desviar la propuesta de valor y dañar la imagen de la compañía, por lo que es fundamental tener una marca establecida previamente y estipular en el contrato ciertos aspectos a tener en cuenta sobre el negocio, en especial con la oferta de alimento, proveedores y experiencia del cliente.