



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE SMOOTHIE BAR
EN SANTIAGO, CHILE**

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

JOCELYN COROMOTO MACHADO MOLINA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
MARCEL GUSTAVO GOIC FIGUEROA**

**SANTIAGO DE CHILE
2022**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE SMOOTHIE BAR EN SANTIAGO, CHILE

El presente informe técnico plantea el desarrollo de un plan de negocios para una cadena de Smoothie Bar en la ciudad de Santiago, Chile. Se busca que la misma se pueda convertir en un oferente relevante en el mercado de alimentación saludable, a través de una alternativa nutritiva y funcional. El concepto persigue sustentarse en un modelo de negocio rentable y sostenible en el tiempo, en un periodo de evaluación a 6 años.

La metodología por desarrollar consta de 10 etapas, las cuales contemplan las fases y herramientas necesarias para completar la evaluación del plan de negocios propuesto. La misma se fundamenta en un marco conceptual compuesto por definiciones y modelos de diversas áreas funcionales, con una influencia relevante de conceptos de la industria del retail.

El proyecto plantea el desarrollo de una alternativa de alimentación nutritiva a través de smoothies que combinan frutas, hortalizas y potenciadores nutricionales (proteína, energizante, quemadores, entre otros); entregada en establecimientos atendidos por personal amable y capacitado para asesorar a los clientes, en un ambiente que busca brindar una experiencia estandarizada y memorable. La propuesta espera ofrecer a los chilenos una opción alimenticia sabrosa y nutritiva, que a la vez sea práctica (fácil y rápida de consumir) y conveniente, que se encuentre cerca de los lugares y momentos clave de consumo. Este concepto tiene el potencial de atraer especialmente a aquellos adultos que se interesan en los hábitos saludables, pero al mismo tiempo llevan un estilo de vida ajetreado que les dificulta mantener una alimentación balanceada.

Un menú de productos de calidad, una propuesta de valor atractiva, ubicaciones estratégicas para los PDVs, y personal capacitado y comprometido, son algunos de los factores considerados críticos para el éxito del proyecto.

El plan establece la apertura de 3 establecimientos comerciales, el primero de ellos en la comuna de Providencia, el segundo en Las Condes al tercer año de operaciones, y el último en Santiago Centro al siguiente año. En este contexto, de acuerdo con la evaluación económica, el modelo de negocio demuestra ser viable desde el punto de vista financiero, ya que se obtendrían utilidades a partir del mes 15 de funcionamiento del primer punto de venta, mismo mes en el que se recuperaría la inversión de capital. El VAN del proyecto, en un horizonte de 6 años, se estima alrededor de 42.5 millones de pesos, y muestra ser particularmente sensible a las tasas de crecimiento anual del volumen de ventas proyectado y, en menor grado, al valor del arriendo de los locales. Por otro lado, se obtiene una TIR de 41%, para una tasa de descuento de 21%.

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia y amigos cercanos, pilares de apoyo fundamentales en los momentos de fortaleza y de debilidad, motivadores en las largas jornadas de trabajo y esfuerzo, que hoy en día son recompensadas con la culminación de este logro.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi esposo Pedro por su comprensión y apoyo incondicional durante estos últimos años de esfuerzo y dedicación, durante las largas jornadas de trabajo y las noches de desvelo, así como también por su compañía durante los buenos momentos y la celebración de los pequeños logros que nos han permitido llegar a este momento.

A mis padres por su guía y apoyo en todos mis proyectos; por el cariño y las enseñanzas que me han permitido convertirme en la persona que soy hoy en día, cumpliendo las metas profesionales que me he planteado hasta la fecha.

A mi hermana Marilyn por su ayuda y paciencia para aclarar mis dudas financieras, y a mi hermano Carlos Javier por su ayuda con los diseños gráficos para este proyecto.

A los profesores Sebastian Orchard, Jorge Lara, Marcel Goic y Ann Stone por su guía, retroalimentación y consejos, los cuales ayudaron significativamente a completar y culminar de manera exitosa este proyecto de grado.

Finalmente, agradezco a Dios por haberme dado salud y vida para poder cumplir el sueño de completar un programa de magister, y más aún, teniendo la oportunidad de hacerlo fuera de mi país natal Venezuela.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
1.1 Descripción del Tema	2
1.2 Objetivo General	2
1.3 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Alcance	3
1.5 Marco Conceptual.....	4
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL.....	5
2.1 Análisis del Entorno	5
2.1.1 Político y legal	5
2.1.2 Económico	6
2.1.3 Sociocultural.....	7
2.1.4 Tecnológico.....	8
2.1.5 Conclusiones Análisis PEST	9
2.2 Análisis de la Industria	9
2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores.....	10
2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores	11
2.2.3 Poder de Negociación de los Clientes.....	11
2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos	12
2.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes	12
2.2.6 Conclusión del Análisis de la Industria	13
2.3 Análisis interno de la empresa.....	14
2.3.1 Análisis FODA	14
2.4 Análisis de Innovación en la Industria del Retail.....	15
2.4.1 Radar de Innovación	16
3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	17
3.1 Análisis de los Competidores.....	17
3.1.1 Juice Bars	17
3.1.2 Jugos prensados en frío	21
3.1.3 Tea Bars.....	21
3.1.4 Restaurantes e Independientes.....	21
3.1.5 Comparativa de competidores y conclusiones del análisis de mercado	22

4. PLAN DE MARKETING	24
4.1 Estrategia de Marketing	24
4.1.1 Segmentación	24
4.1.2 Target	25
4.1.3 Posicionamiento	28
4.2 Nombre de la Marca	28
4.3 Marketing Mix (4P).....	30
4.3.1 Producto	30
4.3.2 Precio	33
4.3.3 Plaza	34
4.3.4 Promoción	40
5. PLAN ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL	43
5.1 Declaración de Principios	43
5.1.1 Misión	43
5.1.2 Visión	43
5.2 Modelo de Negocio	43
5.2.1 Modelo CANVAS.....	43
5.3 Factores Críticos de Éxito	45
5.4 Análisis Interno y Estrategia Competitiva.....	46
5.4.1 Análisis VRIO	46
5.5 Conclusiones del Plan Estratégico	47
6. PLAN OPERACIONAL	48
6.1 Cadena de Valor	48
6.2 Sistemas de Información (TI)	49
6.3 Procesos y Aprovisionamiento - Modelo SCOR	50
6.3.1 Planificación	50
6.3.2 Aprovisionamiento	51
6.3.3 Fabricación.....	54
6.3.4 Distribución	55
6.3.5 Devolución	56
6.4 Layout	56
6.5 Capacidad.....	57
6.6 Conclusiones del Plan de Operaciones	58

7. GESTIÓN DE TALENTO.....	58
7.1 Reclutamiento y Selección.....	60
7.2 Desarrollo de Personas	61
7.3 Evaluación de Desempeño	62
7.4 Retención de Talento.....	63
7.4.1 Remuneraciones Básicas.....	63
7.4.2 Remuneraciones Basadas en el Desempeño	63
7.4.3 Desarrollo de Carrera y Clima Laboral	64
7.5 Presupuesto de Gestión de Talento.....	65
7.6 Conclusiones del Plan de Gestión de Talento	66
8. PLAN DE VENTAS.....	67
8.1 Menú de Productos.....	67
8.2 Estimación de Demanda y Proyección de Ventas	67
8.2.1 Mercado Potencial.....	67
8.2.2 Mercado Objetivo	68
8.2.3 Factores Clave para la Estimación de Demanda	68
8.2.4 Proyección de Ventas	69
8.3 Horarios de Atención y Turnos de Trabajo	72
8.4 Conclusiones del Plan de Ventas	74
9. EVALUACIÓN ECONÓMICA	74
9.1 Estructura de costos y gastos.....	74
9.2 Plan de Inversión	75
9.3 Flujos de Caja Proyectados	76
9.4 VAN, TIR y Periodo de Recuperación.....	79
9.5 Análisis de Sensibilidad	79
9.6 Conclusiones de la Evaluación Económica	82
10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	83
CONCLUSIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de intensidad de las fuerzas de Porter.....	14
Tabla 2: Matriz FODA	15
Tabla 3: Comparativa con competidores directos e indirectos.....	23
Tabla 4: Ventajas comparativas de principales juice/smoothie bars en Santiago.....	23
Tabla 5: Descriptores de los GSE C1b y C2.....	27
Tabla 6: Líneas de producto de Smoothie Queen	31
Tabla 7: Tamaños de vasos ofrecidos	31
Tabla 8: PVP unitario en cadenas de Juice Bars de Santiago.....	33
Tabla 9: PVP de productos sustitutos en Chile.....	33
Tabla 10: PVP de batidos de Smoothie Queen	33
Tabla 11: Precio de potenciadores extra por batido	34
Tabla 12: Presupuesto A&P, años 1 y 2	42
Tabla 13: Modelo CANVAS de Smoothie Queen.....	44
Tabla 14: Modelo VRIO	46
Tabla 15: Capacidad de producción por PDV.....	57
Tabla 16: Distribución de responsabilidades del equipo administrativo (Etapa 2)	59
Tabla 17: Funciones y/o responsabilidades del personal (Etapa 1).....	60
Tabla 18: Plan de inducción del personal operativo	61
Tabla 19: Costos y gastos del plan de gestión de talento.....	66
Tabla 20: Mercado potencial en las comunas seleccionadas de la RM.....	68
Tabla 21: Mercado objetivo por comuna.....	68
Tabla 22: Venta diaria promedio por mes, primera sucursal, primer año	69
Tabla 23: Venta diaria promedio por mes, segunda sucursal, primer año	69
Tabla 24: Venta diaria promedio por mes, tercera sucursal, primer año.....	70
Tabla 25: Volumen anual de ventas	71
Tabla 26: Ventas anuales en valor.....	72
Tabla 27: Horarios de apertura establecimientos Smoothie Queen.....	73
Tabla 28: Turnos de trabajo del personal de ventas.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Radar de innovación. Industria retail, sector Juice Bars.....	16
Figura 2: Radar de innovación, Smoothie Queen.....	17
Figura 3: Composición de los perfiles en la población chilena	25
Figura 4: Logotipo de la marca.....	30
Figura 5: Imágenes referenciales del interior de los locales de Smoothie Queen	35
Figura 6: Área seleccionada en la comuna de Providencia.....	37
Figura 7: Área seleccionada en la comuna de Las Condes	38
Figura 8: Gimnasios en el área seleccionada de Las Condes.....	38
Figura 9: Área seleccionada en la comuna de Santiago	39
Figura 10: Cadena de valor de Smoothie Queen	49
Figura 11: Plan de Inversión (en CLP)	76
Figura 12: Flujo de Caja anualizado	77
Figura 13: Simulación, probabilidad del VAN>0	80
Figura 14: Simulación, probabilidad del VAN<0	81
Figura 15: Sensibilidad del VAN.....	82
Figura 16: Diagrama de Gantt de la implementación del proyecto.....	83
Figura 17: Razones para considerar difícil alimentarse de forma saludable	92
Figura 18: Proporción de cumplimiento de recomendación de las Guías Alimentarias para ...	92
Figura 19: Comparativos GSE 2018.....	93
Figura 20: Estudios universitarios del jefe de hogar por GSE en Chile (2019).	94
Figura 21: Importancia de comer sano o saludable.....	95
Figura 22: Distribución de los GSE predominantes por manzana en el Gran Santiago.	96
Figura 23: Formas de alimentarse de forma sana o saludable.....	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Índice Espíritu Emprendedor 2020	90
Anexo B: Formatos de vaso disponibles en Boost	91
Anexo C: Formatos de vaso disponibles en Rendibú	91
Anexo D: Segmentación	92
Anexo E: Caracterización de los perfiles	98
Anexo F: Chile: principales descriptores de los grupos socioeconómicos 2019	100
Anexo G: Redes sociales o aplicaciones favoritas por generación	101
Anexo H: Imágenes referenciales de los vasos empleados	103
Anexo I: Líneas de proteína de FoodTech	103
Anexo J: Prebiótico Prebiotix	103
Anexo K: Multivitamínico Organic Greens	104
Anexo L: Fibra dietética FibraOx	104
Anexo M: CLA + Carnitina, BPI Sports	105
Anexo N: Módulos y opciones de SICO Restaurante	106
Anexo Ñ: Detalle de costos y proveedores de insumos y materia prima	107
Anexo O: Proceso de recepción y entrega de órdenes (pedidos)	108
Anexo P: Layouts propuestos para PDVs	109
Anexo Q: Dotación para un PDV, con costos y depreciación	111
Anexo R: Requisitos para los cargos operativos y administrativos	112
Anexo S: Modelo de Recompensas Totales de Tower Watson	113
Anexo T: Modelo de encuesta aplicado a trabajadores de otros Juice Bars	114
Anexo U: Menú de productos inicial de Smoothie Queen	115
Anexo V: Proyección de volumen de ventas diarias promedio	116
Anexo W: Costos y gastos por PDV, por mes, Años 1-5	117
Anexo X: Estado de Resultados	118
Anexo Y: Flujo de caja mensual, Años 1-2	121
Anexo Z: Detalle de pago del préstamo bancario	122
Anexo AA: Cálculo de tasa de descuento de flujos de caja	123
Anexo AB: Definición de variables para simulación de riesgo	124

INTRODUCCIÓN

Actualmente, Chile es el segundo de los países de la OCDE con mayor prevalencia de sobrepeso u obesidad, con un 74% de la población con esta condición, según la Encuesta Nacional de Salud; cifra que aumenta en la Región Metropolitana, en donde el índice de sobrepeso se encuentra sobre el promedio nacional con un 77.6%. En este sentido, sólo un 5.3% de la población chilena mantiene un índice de alimentación saludable, mientras que un 86.9% requiere cambios, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario,

El estudio *Chile Come Sano*, realizado por Jumbo y GFK Adimark en 2019, reveló que el 69% de los chilenos piensa que alimentarse bien es muy difícil. Entre los factores causantes de la mala alimentación está el ritmo de vida acelerada, poco tiempo para ir al supermercado, y la comodidad de encontrar diferentes tipos de restaurantes cerca de los lugares de trabajo y/o centros estudiantiles, de los cuales pocos ofrecen opciones saludables. Sin embargo, el mismo estudio reveló que 65% de los chilenos intenta llevar una alimentación saludable; un 50% de los encuestados asegura que prefiere alimentos más naturales, sin químicos, bajos en sodio y azúcar; y un 46% se preocupa de comer todos los días frutas y/o verduras. Esto guarda relación con la creciente tendencia mundial de tomar conciencia de los problemas de salud que pueden generar la mala alimentación, el sedentarismo y el estrés.

Las estadísticas antes mencionadas reflejan la oportunidad que existe en el mercado chileno para la incorporación de una nueva opción de alimento saludable, práctico y conveniente. Es por esto que se propone incorporar a dicho mercado una oferta excepcional de batidos nutritivos, preparados con frutas enteras, vegetales y potenciadores nutricionales tales como proteína, energizantes y quemadores, comenzando por la Región Metropolitana. Esta mezcla se convertiría en una alternativa alimenticia saludable dentro de un mercado saturado por la comida chatarra. Con esto, la compañía buscará promover un estilo de vida activo y saludable entre los santiaguinos, y aportar en la lucha contra el sobrepeso en el país, ya que, dentro de los factores asociados a la obesidad, destaca el bajo consumo de frutas, verduras y legumbres (según el estudio *Radiografía de la Obesidad en Chile*, publicado por el programa del gobierno *Elige Vivir Sano*), los cuales serían ingredientes principales del nuevo concepto.

La tendencia mundial por llevar una vida más sana ha generado a su vez un crecimiento acelerado de los restaurantes de comida saludable y/o vegana, así como también de los denominados “Juice Bars” en Estado Unidos, Europa y Asia, lo cual ha comenzado a expandirse hacia Latinoamérica. Entre las marcas más conocidas de juice/smoothie bar internacionalmente se encuentran las franquicias estadounidenses Smoothie King y Jamba Juice, y la australiana Boost Juice Bar. Localmente, destaca la cadena chilena Rendibú y negocios independientes que ofrecen variedades de batidos de frutas. Sin embargo, los actuales oferentes en Chile muestran un enfoque en jugos o batidos de frutas como bebidas refrescantes, postres o snack; mientras que este proyecto buscará ofrecer smoothies que puedan ser considerados como un complemento alimentario o una comida completa, dado sus ingredientes proteicos y nutritivos. Esta necesidad o nicho de mercado parece estar desatendido hasta ahora, perfilándose como una interesante oportunidad de negocio.

1. PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.1 Descripción del Tema

La idea nace de la oportunidad que se identificó en el mercado chileno de expandir la oferta de alternativas alimenticias saludables y nutritivas, en un formato de comida rápida, dado el aumento en la intención de los chilenos por alimentarse de manera saludable, quienes a su vez declaran la dificultad de opciones que permitan lograrlo fácilmente¹, y la escasez de oferentes que existe en el país.

Al mismo tiempo, sus creadores, apasionados de la vida fitness y los batidos, y admiradores de la oferta y el concepto de la franquicia estadounidense *Smoothie King*, pudieron notar la ausencia de una propuesta como ésta en Chile y en otros países de Latinoamérica.

Los smoothies pueden llegar a ser más que una bebida refrescante o una merienda y convertirse en verdaderos complementos alimenticios, e incluso sustituir alguna comida del día si se preparan con la combinación adecuada de ingredientes. Los batidos se consideran más nutritivos que otros refrigerios, tal es así que incluso los entrenadores personales los recomiendan hoy en día a las personas que desean perder peso.

Este proyecto busca ofrecer una alternativa de alimentación diferente, práctica y nutritiva, a través de batidos que incorporen frutas, hortalizas y los llamados potenciadores nutricionales (proteína, energizantes, quemadores), como una vía de apoyo a los consumidores para cumplir su propósito u objetivo individual, ya sea de salud, fitness, bienestar, placer o una opción saludable y sabrosa, promoviendo así un estilo de vida activo y saludable entre la población chilena y más específicamente de la Región Metropolitana.

Uno de los atributos diferenciadores que tendrá el modelo de negocio radica en la ubicación estratégica de sus establecimientos comerciales, ya que se buscará que estén localizados en zonas de gran afluencia peatonal, en las cuales las personas transiten de camino a su lugar de trabajo, al gimnasio o en el horario de almuerzo, de manera de poner al alcance del público objetivo una alternativa de alimento o bebida nutritiva, práctica y rápida en los momentos relevantes de consumo. Además, cabe destacar que, por el contrario, los locales de los principales competidores están ubicados principalmente dentro de centros comerciales.

1.2 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para una cadena de Smoothie Bar en la ciudad de Santiago, Chile, cuyo producto principal se convierta en una alternativa de alimentación nutritiva, práctica y accesible para el público objetivo, y que se base en un modelo rentable y sostenible en el tiempo, en un periodo de evaluación a 6 años.

¹ GfK Adimark, *Chile come sano*, V3 (2019).

1.3 Objetivos Específicos

- Desarrollar un concepto nuevo y diferenciador de alimentación saludable, a través de una alternativa nutritiva, práctica y conveniente, como lo son los batidos con potenciadores.
- Definir un posicionamiento de marca relevante para una cadena de Smoothie Bar, que facilite obtener un porcentaje de participación en el mercado de retail de bebidas y alimentos saludables, de al menos 5% en las comunas en las cuales se ubiquen los establecimientos comerciales, durante los primeros 2 años.
- Demostrar que se podría lograr un modelo de negocio exitoso, que sea rentable y sostenible en el tiempo, en un período no mayor a 5 años.
- Diseñar un menú innovador y nutritivo, con el potencial de alcanzar altos niveles de aceptación.
- Diseñar y establecer procesos y una cultura organizacional que permitan ofrecer un buen servicio al cliente, con al menos un 80% de satisfacción.

1.4 Alcance

Este proyecto busca completar el plan de negocios para una cadena de Smoothie Bar, enfocada principalmente en la venta de batidos nutritivos. Dentro de este marco, sólo se proyectará la evaluación para 3 locales en la Región Metropolitana de Chile; no se considera la expansión a otras regiones o países.

El plan de negocios incluirá planes funcionales (organizacional, comercial, económico y operacional), que permitirán evaluar la factibilidad y rentabilidad del proyecto a 6 años.

Algunos temas o actividades no contemplados dentro de este plan de negocio son:

- La puesta en marcha y/o la implementación del negocio y su plan.
- La producción de los ítems ofrecidos en el menú propuesto.
- La tramitación de contratos de arriendo, permisos y/o autorizaciones legales para operar.
- La revisión y perfeccionamiento de las fórmulas y/o recetas del menú con expertos y nutricionistas.
- Investigación de mercado para validar la aceptación del nombre de la marca, el concepto de negocio.
- Negociación con proveedores potenciales.
- Estimación de ventas por canales indirectos, como por ejemplo aplicaciones de delivery.

- Evaluación de estrategias o planes alternativos y/o soluciones que resulten de las conclusiones y hallazgos.

1.5 Marco Conceptual

Para la realización del plan de negocios se diseñarán modelos y estrategias respaldados por las herramientas y referencias bibliográficas que se presentan a continuación.

Análisis de Situación Actual: Para el desarrollo del análisis del entorno se utilizará el análisis PEST, el cual permitirá identificar los factores que pueden afectar a la empresa. Luego, para el análisis de la competitividad de la industria, se emplearán las 5 fuerzas de Michael Porter. En cuanto al análisis interno, se hará uso de la matriz FODA para evaluar las fortalezas y debilidades del proyecto, tanto internas como externas. Asimismo, se recurrirá al modelo del Radar de Innovación (Arroniz, I., Sawhney, M. & Wolcott, R., 2006) para evaluar las dimensiones de la innovación dentro de la industria del retail.

Análisis de Mercado: Se realizará un análisis de los principales competidores, directos e indirectos, como herramienta de benchmarking y parte fundamental del modelo de las 3C (Ohmae, K., 1982) para una estrategia exitosa.

Plan Estratégico: Para enmarcar la estrategia, se usará el modelo CANVAS (Osterwalder, A. & Pigneur, Y., 2009) el cual permitirá identificar los aspectos clave del negocio, y cómo se relacionan y compensan entre sí. Por otro lado, se empleará el análisis VRIO (Barney, J., 1991), para evaluar cuáles recursos internos proporcionarán una ventaja competitiva.

Plan de Marketing: Se fundamentará en los conceptos del libro *Marketing Estratégico* (Best, R., 2007) y en el contenido de los cursos de Gestión Comercial y Dirección de Marketing, del MBA Executive de la Universidad de Chile.

Plan de Ventas: Para la estimación de la demanda y las ventas, así como para la estructuración del equipo de ventas, se utilizarán los conceptos y herramientas aprendidos en los cursos de Gestión de Operaciones, Gestión Comercial y Dirección de Marketing del MBA Executive de la Universidad de Chile.

Gestión de Talento: Para determinar la estructura organizacional y el plan de gestión del talento humano, se tomará como base la metodología de la Asociación Española para la Calidad, la cual propone que una adecuada gestión del talento se desarrolla en 4 fases sucesivas: reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, desarrollo de personas y retención de talento. Para desarrollar esta última fase se empleará el Modelo de Recompensa Total de Tower Watson.

Plan Operacional: En esta etapa se busca definir los componentes de la cadena de valor, procesos, logística y layout adecuado para los establecimientos, entre otros. Para ello, se usará como referencia el texto *Administración de Operaciones* (Aquilano, N., Chase, R. & Jacobs, R., 2009). A su vez, se empleará el modelo SCOR, desarrollado por la organización Supply Chain Council, como marco de referencia para las operaciones

de la cadena de suministro, y el modelo de análisis de la cadena de valor de Michael Porter.

Evaluación Económica: Se proyectará el flujo de caja del plan, se evaluará su viabilidad financiera través indicadores tales como el VAN y la TIR, y se realizará un análisis de riesgo, mediante una simulación de Monte Carlo. Todo esto, usando como guía los contenidos del libro *Diseño y Evaluación de Proyectos* (Diez, C. & Contreras, E., 2018).

2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Análisis del Entorno

A continuación, se presenta un análisis PEST como herramienta para estudiar la situación actual, tendencias y predicciones de los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos, que permitan enmarcar el entorno en el que se desarrollará el negocio.

2.1.1 Político y legal

Chile se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios. Posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial².

El modelo político-económico de Chile se basa en una economía de mercado con fuerte énfasis empresarial, lo que quiere decir que protege y promueve la libertad de emprendimiento y los derechos de propiedad, asignando al Estado un rol subsidiario, más que empresarial. En este sentido, el Estado tiene un papel regulador, tanto en cuanto a fallas de mercado (poder de mercado y existencia de mercados incompletos), como en fallas sociales (pobreza, seguridad social y desigualdad). Por tanto, Chile muestra un desarrollo institucional enfocado en entregar certeza jurídica y equidad de trato a los diversos actores del mundo empresarial.

En otro orden de ideas, el gobierno cuenta con diversos programas de apoyo y financiamiento para pequeñas y medianas empresas; tal es el caso de los fondos concursables de Sercotec que apoyan la puesta en marcha de nuevos negocios, como lo son el *Capital Semilla Emprende* y el *Capital Abeja Emprende*, y los subsidios destinados a potenciar el crecimiento de las micro y pequeñas empresas o su acceso a nuevas oportunidades de negocio, como los programas *Crece*, *Mejora Negocios* y el *crédito CORFO MiPyme*, también promovidos por la Sercotec. Recientemente también creó programas para apoyar a las micro y pequeñas empresas que se han visto afectadas por la emergencia sanitaria, bajo el nombre "Reactíivate". Asimismo, el organismo público InvestChile promueve al país como destino de inversión extranjera directa en el mercado global, conectando los intereses de los inversionistas foráneos con las oportunidades de negocios que Chile ofrece.

² "Sistema político" en la web oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Por otro lado, de acuerdo con la más reciente encuesta realizada por Ipsos sobre el emprendimiento, Chile clasificó como el cuarto país con mayor espíritu emprendedor en Latinoamérica y el 8vo a escala global, alcanzando un puntaje de 48% (ver Anexo A), lo cual habla muy bien de la oportunidad que existe en el país para emprender un nuevo negocio, aún en medio de la pandemia por Covid-19.

Por último, es importante mencionar el tenso ambiente sociopolítico que se ha vivido en Chile en los últimos años. Tras el estallido social de octubre 2019, en el que la población se manifestó masivamente por mayor equidad, acceso a salud, educación y pensiones dignas, casi un 80% de los electores aprobó la redacción de una nueva Constitución en el plebiscito de octubre 2020. Luego, en mayo 2021, se eligieron los miembros de la Convención Constituyente, para que en 9 meses presente un nuevo texto constitucional, de modo que a mediados de 2022 se espera un nuevo plebiscito para aprobar o rechazar la nueva Constitución. Del mismo modo, en diciembre 2021 los chilenos eligieron un nuevo presidente, Gabriel Boric, con lo que se proyectan cambios de políticas y gestión en el país a partir de marzo 2022.

2.1.2 Económico

El PIB per cápita de Chile es el más alto de Sudamérica, y según los cálculos del Fondo Monetario Internacional, éste llegaría a USD \$24.928 para fines de 2021. Es importante destacar que Chile se encuentra en el puesto 56 de los 190 que conforman el ranking *Doing Business*, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Sin embargo, según datos del Banco Central, durante el año 2020 la actividad económica se redujo 5,8%, principalmente debido a la emergencia sanitaria asociada al Covid-19, que afectó la movilidad de las personas y el normal funcionamiento de establecimientos productivos. Las únicas actividades que crecieron fueron la administración pública, minería, servicios financieros y comunicaciones y servicios de información. El resto de las actividades retrocedió, en gran medida, como resultado del impacto de la crisis sanitaria³.

Por otro lado, la tasa de variación del IPC en Chile de los últimos 12 meses, a enero 2022, fue del 7,7% y su variación mensual de 1,2%. Por su parte, la división de alimentos y bebidas no alcohólicas presentó una variación acumulada de 5,5 del índice en los últimos 12 meses, a diciembre 2021⁴.

Entre otros indicadores macroeconómicos, la tasa de desocupación mensual en diciembre 2021 fue de 7,2. Luego, el Imacec para el mismo mes creció 10% en comparación con diciembre 2020. Todos los componentes del Imacec crecieron, destacando las contribuciones de las actividades de servicios y el comercio. Por su parte, la actividad comercial creció 14,8%, impulsada por las ventas mayoristas y minoristas⁵.

Pasando al sector empresarial, de acuerdo con la Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-5) de 2019, los rubros que concentran el mayor número de compañías

³ "PIB de Chile cae 5,8% en 2020 por el impacto de la pandemia" en la web de Swissinfo.ch

⁴ "Boletín estadístico: IPC diciembre 2021" en la web oficial del INE

⁵ "Imacec" en la web oficial del Banco Central Chile.

son: comercio (34,3%), manufactura (10,6%) y transporte (10,1%). En cuanto al tamaño de las empresas, existen importantes diferencias: las grandes reúnen el 3,1% del universo evaluado y emplean al 56,3% del total de trabajadores. Las Pymes representan el 52,5% del total de empresas y emplean al 38,7% de los trabajadores. En tanto, en las microempresas estos porcentajes alcanzan 44,4% y 5%, respectivamente. Por otro lado, las fuentes de financiamiento más relevantes entre las empresas fueron recursos propios (45,5%), bancos (41,7%) y sus respectivos proveedores (34,4%)⁶.

Por último, cabe destacar que ha habido un gran apoyo a la política macroeconómica, que ha utilizado el espacio acumulado en años previos para apoyar a trabajadores, hogares y empresas. En el caso del Banco Central, esto se ha traducido en diversas medidas orientadas a ampliar el impulso monetario, estimular el crédito, facilitar el ajuste de los mercados financieros y recuperar parte del espacio de política para enfrentar nuevos riesgos⁷.

2.1.3 Sociocultural

De acuerdo con la proyección del INE (junio 2021), Chile tiene una población total de 19,68 millones de habitantes. Por su parte, según el censo de 2017, la Región Metropolitana de Santiago cuenta con 7,1 millones de habitantes.

El ingreso disponible per cápita promedio mensual por hogar en Chile es de CLP \$425.608. En el trimestre móvil de noviembre 2021 a enero 2022, la tasa de desocupación nacional fue de 7,3%, contrayéndose 2,9 pp. en 12 meses⁸. Luego, de acuerdo con el Censo 2017, la proporción de personas de 25 años o más que ha aprobado al menos un curso de la educación superior era de 29,8% y el promedio de años de escolaridad de la población de 25 años o más fue de 11,05.

El Informe Mundial de Desarrollo Humano estableció que el Índice de Desarrollo Humano (IDH) para Chile en 2019 fue de 0,851, con lo que mantiene el primer lugar en América Latina y el puesto 43 entre 189 países, ubicándose en la categoría de desarrollo humano “muy alto”⁹. Por otro lado, el país ocupa el puesto 62 a nivel global en el Índice de Desarrollo de Género, con un índice de 0,288.

Por otra parte, para 2017 Chile se ubicaba en el puesto #12 de países con mayor desigualdad en el Índice de Gini del Banco Mundial, con un índice de 44,4. Según un estudio de la CEPAL del 2017, el 50% de los hogares de menores ingresos concentra apenas un 2,1% de la riqueza neta en el país; el 10% más rico concentra una riqueza de 66,5%, más de la mitad; y apenas el 1% de la población centra una riqueza del 26,5%¹⁰.

En otro orden de ideas, los últimos datos publicados por la OCDE muestran que el 74% de la población adulta en Chile sufre sobrepeso u obesidad. Esto sitúa a Chile en el

⁶ “Quinta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE5)” en la web oficial del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

⁷ “Informe de Política Monetaria, marzo 2021” en la web oficial del Banco Central Chile

⁸ “Mercado laboral / Ingresos y gastos de las personas” en la web oficial del INE

⁹ “Nuevo Informe Mundial de Desarrollo Humano evidencia desigualdad de género en Chile y evalúa impacto de los países sobre el medio ambiente” en la web oficial del UNDP.

¹⁰ “El desafío de Chile ante la concentración de riqueza y brechas de desigualdad” en la web de CNN Chile

país de la OCDE con más alta tasa de obesidad y sobrepeso, por encima de México (72,5%) y Estados Unidos (71%). Es por esto por lo que, lamentablemente, 1 de cada 11 muertes en Chile es atribuible al sobrepeso y obesidad. En este ámbito, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud, en la Región Metropolitana el índice de sobrepeso es del 77,6%, encontrándose sobre el promedio nacional (75%). Según la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario, sólo un 5,3% de la población chilena mantiene un índice de alimentación saludable, mientras que un 86,9% requiere cambios.

2.1.4 Tecnológico

El GBARD (*Government budget allocations for R&D*) de Chile en el año 2017 fue \$395.750 millones de pesos, lo que representa un 0,22% del PIB y se encuentra por debajo del promedio de los países de la OCDE. Por otro lado, Chile es el país latinoamericano que mejor utiliza las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para impulsar el desarrollo social y económico, ocupando el puesto 38 en el índice anual de preparación en materia de redes, con un NRI (Networked Readiness Index) de 5 para 2016¹¹.

La penetración de Internet total, fijo y móvil (3G+4G), a diciembre 2020, fue de 124,1 accesos cada 100 habitantes (con un crecimiento interanual de +7,9 p.p.). Destaca el crecimiento de la fibra óptica en el último año en Internet fija, alcanzando un 40,9% del total de conexiones¹².

En los últimos cinco años, el comercio electrónico se ha más que duplicado en Chile; en 2020 la economía digital chilena representó el 4.5% del PIB¹³. En cuanto a los métodos de pago, en 2020 por primera vez las tarjetas de débito se posicionaron como el medio de pago más utilizado en el país, seguido por el efectivo¹⁴. En la última Encuesta Nacional de Uso y Preferencias del Efectivo, realizada a finales del año 2020, el BC puntualizó que “los billetes y las monedas son preferidos para realizar pagos de bajos montos (menores a \$5.000), mientras que el débito es preferido para efectuar pagos superiores a los \$5.000 y hasta más de \$100.000. Por su parte, las tarjetas de crédito y los medios de pago online son utilizados principalmente para pagos sobre \$50.000”¹⁴.

Para finalizar, el servicio de delivery o de entrega a domicilio de locales de comidas y supermercados, en especial a través de aplicaciones móviles, se ha expandido a pasos agigantados en Chile, y con la pandemia experimentó un crecimiento aún más explosivo durante el 2020. De acuerdo con estimaciones de Euromonitor, las ventas de delivery en el país en 2020 totalizaron USD \$820 millones. Esto se traduce en un alza de 69,7% respecto a 2019. Además, significó un importante salto en términos de participación, pasando a representar este canal un 9,4% de las ventas de la industria de restaurantes o locales de comida en 2019, a 23,9% en 2020¹⁵.

¹¹ “Chile es el país de la región que más aprovecha la tecnología” en la web de Siliconweek

¹² “Especial Análisis Tráfico Internet Enero-Diciembre 2020” en la web oficial del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

¹³ “Métodos de Pago Online de Chile” en la web de Jumpseller

¹⁴ Por primera vez el efectivo dejó de ser el medio de pago más utilizado en Chile. Marusic, M.

¹⁵ El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery de locales de comida en 2020. Cabello, C.

2.1.5 Conclusiones Análisis PEST

Con el análisis del entorno se concluye que Chile es un mercado con un ambiente de negocios atractivo y dinámico, que promueve los emprendimientos, y con una posición tecnológica favorable en contraste con otros países de la región. A pesar de la disminución que se ha observado en el PIB per cápita y el aumento en el desempleo y el IPC, su economía continúa posicionándose como la más competitiva de Sudamérica. De hecho, el informe *Economist Intelligence Unit*, el cual engloba en su evaluación riesgos políticos, económicos y regulatorios, ubica a Chile como el mejor país para invertir en Latinoamérica (el menos riesgoso), y el de mayor potencial para atraer a inversionistas extranjeros.

Por otro lado, en términos socioculturales, se evidencian problemas de desigualdad social y sobrepeso, a nivel nacional y más específicamente en la Región Metropolitana. La situación de la obesidad y el sobrepeso habla de la necesidad que existe en gran parte de la población chilena de hacer cambios en su alimentación y hábitos de consumo, y refuerza la oportunidad que existe en el mercado para los emprendedores o empresas que busquen contribuir con tal necesidad.

2.2 Análisis de la Industria

De acuerdo con el portal *IBIS World*, la industria de Juice & Smoothie Bar se compone de establecimientos que venden principalmente batidos y jugos recién hechos. Un smoothie se define como “una bebida mezclada, a veces endulzada, hecha principalmente de frutas o verduras frescas, combinadas con hielo, fruta u otros ingredientes congelados”¹⁶. Algunos Juice Bars ofrecen complementos como leche de soja, proteínas en polvo, té verde y suplementos herbales o nutricionales. También pueden incluir las ventas de otras bebidas y alimentos, como café, bowls de comida saludable y snacks. En este contexto, se debe destacar que en Chile esta industria no está del todo desarrollada, por lo que los Juice Bars suelen clasificarse dentro de la categoría de comida saludable o de comida rápida, por lo que entran a competir con otros negocios cuya oferta principal son los alimentos sólidos, donde los jugos o bebestibles son complementarios.

En cuanto a su ubicación, a nivel global los Juice Bars a menudo se encuentran en centros comerciales, cerca de gimnasios y/o en zonas de alto tránsito.

Hoy en día, muchas personas prefieren un estilo de vida más saludable y una alimentación basada en plantas, lo cual sugiere que es un momento oportuno para el mercado de jugos y batidos, y Chile no sería la excepción para esto. Dado los altos índices de obesidad, el deseo por cambiar los estilos de vida y la poca oferta de empresas que se especializan en la elaboración de licuados naturales en la Región Metropolitana, la industria de bebidas saludables no alcohólicas resulta atractiva a simple vista.

Con el objetivo de analizar y medir los recursos del proyecto, a continuación, se evalúan las cinco fuerzas definidas por Michael Porter, quien sostiene que éstas definen

¹⁶ “*Juice & Smoothie Bars Industry in the US - Market Research Report*” en la web de IBIS World.

el potencial de rentabilidad de una empresa. A partir de ellas se buscará establecer y planificar estrategias que potencien las oportunidades o fortalezas, para hacer frente a las amenazas y debilidades.

2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de nuevos participantes en la industria del retail, sector de bebidas y alimentos saludables, es ALTA.

Por lo general, en muchas industrias el capital de inversión es una de las barreras más relevantes, y el acceso a fuentes de financiamiento es limitado. Sin embargo, el capital requerido para iniciar operaciones de un Juice Bar, el cual considera equipo de cocina, mobiliario, materia prima e insumos, publicidad y arriendo del local, entre otros, no es tan elevado, por lo que se considera que no representa una barrera de entrada. Además, como se pudo apreciar en la sección anterior, existen diferentes posibilidades de financiamiento, provenientes tanto de bancos y otros entes privados dispuestos a apoyar a startups, como de programas del Estado que promueven y facilitan el crecimiento de las Pymes en Chile.

En segundo lugar, la superficie que se requiere para una barra de smoothies está alrededor de los 15-30m² (pudiese ser menos si se trata de una isla o un quiosco), por lo que obtener locales comerciales en ubicaciones con alto tránsito peatonal no debería representar una mayor dificultad, aunque si pudiera implicar un gasto elevado en arriendo. En este ámbito, es conocido que el comercio se ha visto muy afectado por la crisis sanitaria y que el cierre de negocios ha impactado directamente en el mercado inmobiliario, ya que los arrendatarios que no resistieron tuvieron que dejar sus locales. Sin embargo, el gerente del área retail de Colliers International señala que *“en los últimos trimestres de 2020 se vio una recuperación paulatina de la demanda de locales comerciales y proyectan que esa tendencia siga en 2021 y 2022”*¹⁷. En este sentido, si bien los valores de arriendo de locales comerciales disminuyeron durante 2020, actualmente la vacancia de locales de hasta 100m² alcanza un 3,5% en Santiago, lo que es 45% menos que el año anterior. Incluso, en la zona oriente de Santiago, el desarrollo de proyectos mixtos (edificios con locales comerciales en su primer piso) ha aumentado alrededor de un 30% en un periodo de 2 años¹⁸. Todo esto reafirma que, pese a la complicada situación que se ha generado por la pandemia en el comercio y más específicamente en el segmento de restaurantes y comida rápida, pareciera que muchos aún están optando por ingresar o expandirse en dicho mercado, sobre todo en ubicaciones con alta exposición y buena conectividad.

En cuanto a los canales de distribución y regulaciones legales o sanitarias para operar, éstos son estándar para la industria, por lo que nuevos actores podrían acceder sin mayores dificultades. Asimismo, para operar un Juice Bar no se necesita un gran nivel de especialización, personal altamente calificado o tecnología avanzada.

¹⁷ *Arriendos y Ventas de Locales Comerciales se Recuperarían en 2022*, en la web de FDI.

¹⁸ *Chile: Locales comerciales pequeños, vigentes a pesar del comercio electrónico*, Burgos, G.

Por último, las economías de escala, experiencia, conocimiento de marca e inversión publicitaria que tienen las cadenas ya establecidas como *Boost* (ver descripción en sección 3.1.1), podrían considerarse como una barrera de entrada media, ya que éstas cuentan con alianzas y/o negociaciones con proveedores, y tienen la capacidad de producir grandes volúmenes, permitiéndoles lograr una eficiencia en costos y por tanto la posibilidad de ofrecer mejores precios. Adicionalmente, algunas marcas ya cuentan con cierto reconocimiento y preferencia, y para ellas no sería muy complicado ampliar su línea de batidos con potenciadores nutricionales, en el caso de que detecten una oportunidad significativa de negocio en ello.

2.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Existen diversas opciones para el aprovisionamiento de frutas y hortalizas, así como para otros ingredientes complementarios (como mantequilla de maní y cacao, por mencionar algunos), incluyendo mayoristas, distribuidores, ferias libres y supermercados. Por ejemplo, en mercados como La Vega, ubicado en la comuna de Recoleta, varios comercios ofrecen el servicio de entrega a domicilio programado.

En cuanto a los potenciadores nutricionales, si bien la oferta es más acotada en comparación con las frutas y hortalizas, en el mercado se encuentran diferentes opciones de proteínas en polvo, energizantes, quemadores de grasa y multivitamínicos, tanto de producción nacional como extranjera. En este sentido, se puede optar por establecer una negociación con alguna marca local para compras al mayor, o importar directamente desde otros países productores de insumos de buena calidad, en volúmenes considerables para tener eficiencia en costos.

Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es BAJO.

2.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes tienen la opción de comprar productos similares como smoothies o jugos de frutas, en restaurantes u otras Juice Bars, cadenas o independientes, que se encuentren en la zona, para los cuales posiblemente la demanda sea elástica hasta cierto punto. Por otro lado, los compradores en la industria del retail por lo general tienen un bajo costo de cambio y no son fieles a productos comunes o con sustitutos muy parecidos. La cantidad y variedad de ofertas para los clientes ante un producto con precios similares ocasionan que los negocios de comida rápida o alimentos saludables tengan que resaltar en atributos que sean considerados más críticos que el precio, como lo puede ser el buen servicio o productos con características diferenciadoras.

Sin embargo, ya que la presente propuesta consiste en smoothies con potenciadores nutricionales, es otras palabras, un producto diferenciado de los batidos tradicionales, para los cuales además hay pocos oferentes, el poder de negociación de los clientes decrece. En este caso, la alternativa para aquellos que deseen consumir smoothies “con propósito” sería preparar sus batidos en casa, para lo que tendrían que contar con todos los ingredientes que deseen incluir y al menos una licuadora convencional para mezclarlos. Por otro lado, gracias a la variedad que ofrecerá el menú, los batidos podrán ser consumidos por la mayor parte de la población, sin restricciones considerables, por

lo que no hay una concentración de consumidores que pueda permitirles una posición de exigencia.

En síntesis, ya que la oferta de smoothies con potenciadores nutricionales es baja en el mercado, se considera que el poder de negociación de los clientes es BAJO.

2.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos

Entre los productos sustitutos, califican los batidos de frutas, jugos naturales y prensados en frío, néctares envasados, yogures y leches saborizadas con proteína, y snacks tales como barras de proteína; los cuales pueden conseguirse en restaurantes, tiendas de conveniencia y supermercados, entre otros. También se podría incluir en el grupo a los té helados estilo oriental como el Cheese Tea, Milk Tea o el popular Bubble Tea, que se venden principalmente en las barras de té especializadas. No obstante, muchos de estos sustitutos (con excepción, quizás, de las leches y snacks con proteínas) aportan menos beneficios en términos de nutrición, rendimiento y satisfacción, en comparación con un batido con potenciadores.

En segundo lugar, otras bebidas como gaseosas, cafés y granizados, a pesar de no ser nutritivos, proporcionan una referencia de precios más bajos para el consumidor, por pertenecer a la categoría de bebidas.

Por otro lado, como se mencionó previamente, en ocasiones, localmente los Smoothie Bars son encasillados dentro de la categoría de restaurantes de comida saludable, por tanto, éstos últimos entrarían a competir por la preferencia del público objetivo al momento de seleccionar una opción nutritiva para desayunar o almorzar. En este sentido, platos como ensaladas y wraps preparados (empaquetados) podrían ser catalogados como sustitutos de un smoothie con potenciadores nutricionales.

Finalmente, ya que los productos alternativos o sustitutos son variados, están disponibles en canales de distribución masivos, son competitivos en precio y el costo de cambiarse a un sustituto es bajo, pudiese considerarse alto su poder. Sin embargo, dado que la mayoría de dichos sustitutos no satisfacen la necesidad de ser una opción natural, con aportes nutricionales y que pueden ser vistos como un complemento o sustituto alimenticio, se le asigna un nivel de intensidad MEDIO.

2.2.5 Rivalidad entre los Competidores Existentes

El mercado de los smoothies en Chile se maneja en gran parte a través de independientes o Pymes que venden en sus locales jugos y/o batidos; algunos como oferta principal, mientras otros son restaurantes que se destacan por su variedad de jugos naturales, pero incluyen platos de comida y otros bebestibles en su menú.

Actualmente no existe un actor relevante que se especialice en los batidos nutritivos “con propósito”. Si bien algunos de los participantes de este mercado ofrecen smoothies con estas características, se trata de una oferta muy limitada, y que hasta ahora no aparenta ser el foco de su negocio. En este sentido, existen 2 cadenas de tamaño medio en el país que se podrían considerar competidores directos para *Smoothie Queen: Boost*

Juice y Rendibú, Coffee & Smoothie Bar. En la sección 3.1.1 del análisis de mercado se profundizará en las características y modelo de negocio de estas dos marcas.

En cuanto a competidores indirectos, destacan los establecimientos o barras de té helado estilo oriental. Entre las cadenas existentes destacan *Big Boba, Bobi Buble* y *My Tea*. No obstante, los Milk Tea o Bubble Tea son percibidos mayormente como una bebida refrescante, snack o postre, más que como un sustituto o complemento de alimentación.

Por último, como se mencionó previamente, existe la posibilidad de que los principales competidores (*Boost* y *Rendibú*), al percatarse de la nueva oferta en el mercado especializado de smoothies con potenciadores nutricionales, busquen expandir sus líneas de batidos con estas características y competir en ese nicho de mercado, para lo cual, posiblemente cuenten con la experiencia, insumos y herramientas requeridas para lograrlo en poco tiempo. Sin embargo, hay que recordar que sus establecimientos están ubicados principalmente dentro de centros comerciales, mientras que parte de la ventaja competitiva el modelo de negocio de *Smoothie Queen* radica en ubicar sus locales en zonas de gran afluencia peatonal, en las que las personas transiten de camino a su lugar de trabajo, al gimnasio o en el horario de almuerzo, de manera de poner al alcance del público objetivo una alternativa de alimento o bebida nutritiva, práctica y rápida en los momentos relevantes. En este sentido, bajo el contexto actual, a pesar de que éstos competidores expandan su línea de batidos similares, no estarían localizados en la misma área, y su marca no sería asociada al nicho especializado de smoothies “con propósito”.

Dados todos los factores expuestos, se concluye que la rivalidad entre competidores es MEDIA.

2.2.6 Conclusión del Análisis de la Industria

La amenaza de nuevos competidores es alta, dada las bajas barreras de entrada y de salida, la recuperación proyectada para el comercio tradicional y la posibilidad de que las cadenas de Juice Bar establecidas consideren ingresar a competir en el segmento de smoothies con propósito.

El poder de negociación de proveedores y clientes se considera bajo, ya que existe variedad y gran cantidad de oferentes de los insumos requeridos, poca concentración de los consumidores y una oferta reducida de oferentes de batidos con potenciadores.

Luego, la diversidad de productos sustitutos de menor precio, combinado con el hecho de que la mayoría de ellos no satisfacen la necesidad de alimentación nutritiva, natural y conveniente, resultan en una intensidad media para los posibles sustitutos.

Por último, la rivalidad de los competidores se califica como media, debido a la existencia de 2 marcas ya establecidas y reconocidas en el país, pero con un posicionamiento, concepto y enfoque diferente al de *Smoothie Queen*.

Fuerza	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Amenaza de nuevos competidores			X
Poder de negociación de los proveedores	X		
Poder de negociación de los clientes	X		
Amenaza de productos sustitutos		X	
Rivalidad entre los competidores		X	

Tabla 1: Nivel de intensidad de las fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo de las Fuerzas de M. Porter

Por lo tanto, se concluye que el atractivo de la industria del retail para una opción de comida rápida nutritiva, es MEDIO, apoyado en la tendencia creciente de los chilenos por cambiar a un estilo de vida y alimentación saludable.

2.3 Análisis interno de la empresa

2.3.1 Análisis FODA

A continuación, la Tabla 2 presenta las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas para el proyecto.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto único e innovador, que brindará diferenciación. • Menú novedoso en el mercado chileno. • Ubicaciones estratégicas. • Oferta de productos nutritivos que aportan a la salud y el bienestar. • Productos y servicio de calidad. • Know-how de las recetas y preparación de las mezclas. • Producto y experiencia estandarizados en todos los establecimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos competidores directos. • Segmento de mercado con potencial de crecimiento, debido a la tendencia creciente de los chilenos de preocuparse por su bienestar y una alimentación saludable. • Posicionamiento como la marca local pionera en el segmento de smoothies “con propósito”. • Ventajas de ser seguidor en la categoría de Juice Bars en el país. • Modelo de negocio ya probado y exitoso en el exterior (en especial en Norte América).
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva marca, sin conocimiento. • Bajo conocimiento y experiencia en el segmento de mercado (etapa inicial de la curva de aprendizaje). • Capital y financiamiento limitados. • No se cuenta con una cartera de clientes. • Concepto requiere educación al shopper. • Desventaja ante el mayor presupuesto publicitario de cadenas competidoras en etapa de crecimiento o madurez. • Por tratarse de bebidas frías, puede que exista baja demanda en la temporada de invierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos competidores debido a las bajas barreras de entrada. • Algunos elementos de la estrategia pueden ser imitados por los competidores existentes. • Algunos de los competidores existentes cuentan con conocimiento de marca, participación significativa de mercado, experiencia y alianzas estratégicas. • Productos sustitutos.

Tabla 2: Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia

Del análisis FODA se puede extraer que el negocio tiene alto potencial de aceptación y desarrollo dentro del segmento poblacional en crecimiento que busca llevar un estilo de vida y hábitos saludables, y que a la vez están muy ocupados o no tienen la disposición para preparar sus propios alimentos. En este sentido, la ubicación de los locales, el mix de productos ofrecidos, y la innovación en las mezclas y en la propuesta de valor, serán fortalezas clave para atraer y captar clientes del segmento objetivo que transiten por la zona donde se ubiquen los establecimientos.

Los competidores ya establecidos y la posibilidad de que ingresen nuevos, representan las principales amenazas, debido a las bajas barreras de entrada y la relativa facilidad con la que éstos podrían incorporar a su menú más smoothies con potenciadores nutricionales. No obstante, el hecho de ser un seguidor en la categoría de los Juice Bars permitirá aprender de las estrategias y buenas prácticas que el líder emplea en el mercado, buscando igualarlos e incluso superarlos, a la vez que se reduce cierta parte de los costos asociados al inicio de la curva de aprendizaje. Es por ello que desarrollar un oportuno know-how de los procesos y productos, así como brindar un servicio y calidad excepcional, serán fortalezas clave para obtener una ventaja competitiva.

En cuanto a la inversión requerida para la puesta en marcha y el plan comunicacional de lanzamiento, se buscará apoyo con el financiamiento en programas estatales, empresas o particulares que muestren interés por el proyecto y su potencial, de modo de poder garantizar el correcto desarrollo del modelo de negocio y una puesta en marcha exitosa.

Por último, si bien no se podrá optar en una fase inicial por publicidad en medios masivos tradicionales por limitaciones presupuestarias, se buscará desarrollar una campaña digital con la segmentación y mensaje adecuados, que permitan dar a conocer la marca entre el público objetivo y explicar cómo los smoothies ofrecidos pueden ayudarlos a lograr su propósito. Del mismo modo, se podrá recurrir a otras acciones publicitarias y promocionales asequibles y focalizadas que permitan dar a conocer el nuevo negocio entre las personas que frecuenten las zonas donde se ubicarán los locales.

2.4 Análisis de Innovación en la Industria del Retail

Smoothie Queen no se trata simplemente de batidos saludables y sabrosos, la marca también tiene como componente fundamental la experiencia que vive el cliente cada vez que ingresa a un punto de venta. Dicha experiencia es una combinación de un producto de gran sabor, servido por personas simpáticas, enérgicas y dispuestas a ayudarlo y asesorarlo, en un ambiente brillante, colorido y con un aroma a frutas frescas que evoca lo natural. Este punto de diferencia se refuerza aún más a través del compromiso continuo de la marca con la innovación en productos, las alianzas, campañas de marketing efectivas y una buena relación con el cliente.

Para ubicar la estrategia de innovación de la compañía dentro de la industria de retail, se utilizará el *Radar de Innovación* de Robert Wolcott. Esta herramienta tiene cuatro ejes principales: lo que la empresa ofrece, a quién, cómo y dónde lo ofrece; lo cual servirá tanto para hacer benchmarking y compararse con los principales competidores, como para identificar nuevas oportunidades de innovación.

2.4.1 Radar de Innovación

En primer lugar, se evaluó a los dos principales competidores en el sector de Juice Bars dentro de la industria de retail y se les otorgó una calificación de 0 a 3 para las 12 dimensiones de la innovación, donde 0 es nula iniciativa y 3 máxima iniciativa. Los resultados de ambas evaluaciones se promediaron y se muestran a continuación de manera gráfica.



Figura 1: Radar de innovación. Industria retail, sector Juice Bars
Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de R. Wolcott

En la Figura 1 se puede observar que las principales cadenas de Juice Bar en Chile se han enfocado en desarrollar su Plataforma, agrupando componentes y/o tecnologías comunes que permitan un eficiente desarrollo de líneas y productos derivados, en su Oferta, es decir, creando nuevos productos o servicios que sean valorados por los clientes, y finalmente en su red de Conexiones, en especial en el caso de *Boost*, quienes localmente han desarrollado alianzas con empresas tales como The Not Company y CMR de Falabella.

Luego, se evaluaron las 12 dimensiones de innovación para *Smoothie Queen*, obteniendo el resultado que se aprecia en la Figura 2.



Figura 2: Radar de innovación, Smoothie Queen

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de R. Wolcott

Con esto, se concluye que la propuesta de valor de *Smoothie Queen* basará su innovación en el “Qué”, siguiendo la tendencia de la industria; no obstante, la complementará con una ventaja en Soluciones, creando mezclas personalizadas que resuelvan los problemas de los consumidores con su concepto de smoothies “con propósito”. Asimismo, buscará superar a sus competidores en el eje de “Quién” (clientes), investigando constantemente para descubrir necesidades no cubiertas o identificando nuevos segmentos de clientes, que le permitan soportar y fortalecer exitosamente las dos dimensiones mencionadas previamente. Por último, la “Presencia” será una dimensión diferenciadora dentro del sector, dado que, al ubicar sus establecimientos en lugares estratégicos en calle, fuera de centros comerciales, buscará redefinir el lugar en el que los consumidores acostumbran a encontrar y comprar un smoothie, acercándose más a las ocasiones de consumo claves del público objetivo.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

Como herramienta de benchmarking, a continuación, se presenta un análisis del mercado de los Juice Bars en Chile y sus principales actores, así como de otros competidores indirectos que participan en la categoría de bebidas con componentes saludables o nutritivos, dentro de la industria del retail.

3.1 Análisis de los Competidores

3.1.1 Juice Bars

Boost Juice Bars

Nace en Australia en el año 2000 y actualmente cuenta con más de 400 locales repartidos en 16 países de todo el mundo, principalmente en los continentes de Europa, África y Asia, mientras que en América sólo están presentes en Chile. Se especializan en

la elaboración de jugos y smoothies saludables, preparados con ingredientes frescos y naturales.

La cultura de *Boost* se basa en la filosofía “Love Life”, que llama a vivir la vida con entusiasmo absoluto, ser positivo y a tener un espíritu juvenil, bajo el lema “*Vivimos por la esencia de que todo es posible*”¹⁹.

▪ Ubicación:

En Chile, *Boost* cuenta con 8 establecimientos ubicados dentro de centros comerciales en la ciudad de Santiago; no tienen presencia en otras regiones del país. De estos locales, seis de ellos se ubican en el denominado sector nororiente de la ciudad, uno de ellos en el suroriente (La Florida) y el último en la zona sur-poniente (Cerrillos). La mayoría de sus puntos de venta son locales comerciales, pero algunos están en formato de islas/módulos.

▪ Oferta de productos (menú):

Boost Chile cuenta con 5 líneas de productos activas, las cuales se detallan a continuación. Es importante destacar que la oferta de la marca en otros países, entre ellos Australia, su lugar de origen, es mucho más extensa y diversa que la disponible en Chile, por lo que existe la probabilidad de que continúen ampliando su portafolio.

- a) Smoothies: Línea compuesta por batidos que combinan trozos de frutas con ingredientes tales como leche, jugo de fruta, yogurt, hielo. Además, el cliente puede agregar un potenciador nutricional o “Booster” (por un precio adicional de CLP \$300), los cuales son:
- Antioxidante Boost: vitamina A, C, E, té verde.
 - Vita Boost: Vitamina A, E, C, D, B1, B2, B5, B6, B12, niacina, pantotenato, ácido fólico, hierro, cobre, zinc, manganeso y magnesio.
 - Energético Boost: Guaraná, ginseng, creatina, vitamina E, cafeína.
 - Skinny Boost: L-carnitina y colina.
 - Protein Boost: Proteína de soya.
- b) Protein, Energy and Green: Batidos de frutas y hortalizas con un Booster (que viene incluido), más sorbete y hielo.
- c) Crushes: Granizados de frutas con sorbete y hielo.
- d) Protein Balls: Bolitas de proteína mezcladas con otros ingredientes tales como frutos secos, semillas, frutas y chocolate.
- e) Fresh Juice: Jugos naturales con frutas surtidas.

¹⁹ “*Boost, Nosotros*” en la web oficial de *Boost*

- Estrategia de precios:

La cadena ofrece 3 tamaños de vaso para sus smoothies. El formato más pequeño, denominado *Kids*, tiene un valor de CLP \$2,950, el cual puede ser agrandado a tamaño *Medium* por \$300 adicionales, o a tamaño *Original* adicionando \$700 (precio total de \$3,650). El Anexo B muestra una foto de las distintas presentaciones.

- Alianzas, Promociones y/o Publicidad:

Actualmente Boost Chile cuenta con una alianza con CMR de Falabella, otorgando un 40% de descuento en las compras realizadas con esa tarjeta los miércoles. Asimismo, por tiempo limitado tiene disponibles 2 smoothies elaborados con leche a base de plantas de la reconocida marca local *NotMilk*, de The Not Company, para lo cual tiene una campaña de comunicación activa en sus tiendas, página web y redes sociales. De igual manera, en el pasado ha realizado actividades en conjunto con la cadena de gimnasios Energy Fitness Club y algunos centros estudiantiles como el UNAB, entregando muestras de producto (degustaciones) en sus establecimientos.

Por otro lado, la compañía tiene un club de beneficios llamado “Vibe Club” en el cual ofrecen descuentos y promociones exclusivas, así como la acumulación de puntos canjeables por productos, a cambio de que el cliente se registre en el club a través de la página web. También cuentan con la promoción “Boost del día” en la que ofrecen un batido diferente cada día (en tamaño original) a un precio especial, de lunes a viernes.

Los productos de *Boost* están disponibles para compras online con delivery en Santiago a través de su página web y de las aplicaciones Uber Eats y PedidosYa.

La marca cuenta con una página de Facebook con más de 20,500 seguidores, y su perfil en Instagram cuenta con más de 7,900 seguidores.

Rendibú, Coffee & Smoothie Bar

Nace en 2008 en Concepción, Chile, cuando el primer establecimiento fue instalado por 2 emprendedores chilenos en una popular galería en el centro de la ciudad como una barra de café. Posteriormente, la compañía comenzó su expansión geográfica en 2013, y llega a Santiago en 2018. *Rendibú* actualmente ofrece en su menú diversas opciones de café, té, jugos naturales y smoothies.

- Ubicación:

Actualmente cuenta con 5 sucursales, 2 de ellas en la ciudad de Santiago (comunas de Cerrillos y La Florida), y una en Concepción, Chillán y Talcahuano; de las cuales 4 se encuentran dentro de centros comerciales. Dos de estos establecimientos son islas. Particularmente, llama la atención que los 2 módulos de Santiago están ubicados en malls donde también hay un local de *Boost* (Plaza Oeste y Plaza Vespucio).

Según declaraciones de sus fundadores, Rendibú tenía planeada la apertura de 7 nuevas locaciones en 2019²⁰; plan que se vio frenado por el estallido social y la pandemia del Covid-19. Debido al impacto de esta última, en 2021 se vieron en la necesidad de cerrar una de las dos ubicaciones que tenían en su ciudad de origen, Concepción.

▪ Oferta de productos (menú):

Rendibú cuenta con 6 categorías de productos dentro de su menú: café, té, jugos naturales, smoothies y snacks/alimentos.

Dentro de la categoría de smoothies, cuenta con las siguientes 6 líneas²¹:

- Tentación: 7 batidos que combinan frutas, crema, leche y/o otros ingredientes dulces tales como galleta, chocolate y salsa (syrup).
- Frozen Coffee: 5 granizados o batidos a base de café, mezclados con chocolate, crema y/o salsas.
- Tropical: 6 mezclas de trozos de frutas, jugos y el denominado “mix vainilla”.
- Berry: 5 batidos frutales basados en frutos rojos y “mix vainilla”.
- Power: 4 smoothies que combinan frutas, “mix” y un potenciador nutricional, que puede ser “blast quemador”, “blast energizante” o proteína saborizada.
- Detox: 4 batidos que integran frutas, hortalizas, semillas y/o “mix vainilla”.

▪ Estrategia de precios:

La cadena tiene disponible 3 tamaños de smoothies: normal, mediano y grande, cuyos precios son \$2500; \$2800 y \$3100, respectivamente. También cuentan con una línea de café helado y merengadas con los mismos precios. Por otro lado, dentro de su línea “Power” ofrecen 2 opciones de smoothies con proteína, los cuales tienen un recargo adicional de \$100 en cada tamaño. Por último, ofrecen una línea de jugos de frutas, en los mismos formatos, cuyo costo es de \$2500 (normal), \$2600 (mediano) y \$2900 (grande). En el Anexo C se pueden apreciar en imágenes los distintos formatos.

▪ Alianzas, Promociones y/o Publicidad:

En redes sociales cuentan con una comunidad de 58mil seguidores (IG 20.8K + FB 37.9K), vía por donde comunican constantemente novedades o promociones, junto a su página web. En estas comunicaciones suelen dar foco al café de grano de su marca propia (el cual también venden en paquetes), resaltando su origen y las certificaciones con las que cuenta.

Por otro lado, *Rendibú* está presente en las aplicaciones Rappi y PedidosYa para compras con entrega a domicilio en las cercanías de sus locales. No cuenta con venta directa a través de su página web.

²⁰ “El exitoso proceso de adaptación de Rendibú” en la web de Publismark

²¹ “Rendibú, Carta” en la web oficial de Rendibú.

3.1.2 Jugos prensados en frío

Los llamados “cold-pressed juices” son jugos naturales embotellados, que se preparan mediante la aplicación de altas presiones en frío para extraer al máximo los nutrientes de los vegetales y frutas, y que éstos se mantengan intactos, preservando así los ingredientes y características del producto fresco. La técnica representa una alternativa a los tratamientos tradicionales térmicos (pasteurización en caliente) y químicos utilizados por la mayoría de los jugos.

Las dos principales marcas en Chile son *Living Juice* y *Green Beats*. La primera, fundada en 2013, ofrece distintas versiones y tamaños de jugos prensados en frío y limonadas, que incorporan frutas, verduras, plantas aromáticas y en algunos casos probióticos. Adicionalmente venden infusiones enlatadas y leche de almendras de su propia marca. Por su parte, *Green Beats*, Pyme chilena, hasta ahora se especializa solo en jugos, en formatos de 330ml y 1 litro, en 8 sabores que combinan frutas, hortalizas y/o plantas aromáticas. Ambas marcas ofrecen packs de 12 o más unidades para que el consumidor pueda completar programas detox, y vienen en botellas de plástico reciclable.

Existen otras marcas de jugos prensado en frío con menor presencia, como lo son *Mibo*, *La Prensa*, y *Fresh & Raw*.

Los jugos cold-pressed pueden encontrarse en las principales cadenas de supermercados a nivel nacional (Jumbo, Unimarc, Líder), y en ciertas tiendas de conveniencia, naturistas y/o cafeterías. También se pueden comprar de manera online a través de la página web de la marca. Su precio oscila entre los \$2150 (330ml) hasta los \$4990 (1,45L).

3.1.3 Tea Bars

Entre los competidores indirectos se encuentran los establecimientos o barras de té helado estilo oriental. Estas marcas ofrecen bebidas frías tales como Bubble Tea, Milk Tea, Cheese Tea e Ice Tea. Entre las cadenas existentes en Santiago destacan *Big Boba* (4 locales), *Bobo Bobo* (2 locales) y *My Tea* (2 locales). Las dos primeras incluyen en su menú postres y/o snacks tales como galletas, donas o pasteles, y en el caso particular de *Bobo Bobo*, también venden café y granizados.

Por lo general los tés vienen en vasos de 700ml, y su costo promedio está entre los \$3300 y \$4000, dependiendo de los ingredientes que contenga.

3.1.4 Restaurantes e Independientes

Existen restaurantes que se destacan por su variedad en jugos naturales, los cuales ofrecen opciones con una o varias frutas a la vez, y pueden llegar a contener frutas poco comunes en Chile. Muchos de ellos son restaurantes dedicados a la comida saludable o vegana, como es el caso de *Quinoa* en Vitacura o *El Huerto* en Providencia, en los cuales el vaso de jugo natural cuesta \$2900. También ofrecen otras opciones como el jugo “detox” prensado en frío (en *Quinoa*), que combina frutas con vegetales, por un valor de \$3,500. No obstante, también se pueden encontrar batidos de frutas atractivos en ciertos restaurantes orientales y caribeños.

Por otro lado, cadenas de restaurantes como *Fruto's*, la cual cuenta con 18 locales en Santiago y 2 en regiones, son conocidas por su especialidad en jugos naturales. Esta cadena en particular ofrece platos variados, y cuenta con una extensa gama de jugos que pueden ser de uno, dos o 3 sabores, preparados al momento²², disponibles en tamaños 300ml (\$1190) y 500ml (\$1590).

Con respecto a los Juice Bars, existen establecimientos (independientes) en los cuales los jugos naturales y smoothies son el producto principal, como lo son *Freshy Energy Bar* en el mall Apumanque (Las Condes) y *La Naranja Mecánica* en el Mall Plaza Los Dominicos (Las Condes). Este último cuenta con 17 combinaciones de jugos naturales con hasta 4 ingredientes (principalmente frutas, y algunas plantas y hortalizas), con un precio de \$3250, los cuales pueden ser mezclados con leche para convertirse en un smoothie, por \$800 adicionales. Asimismo, permiten añadir ingredientes extra tales como miel, aloe vera y espirulina, por el mismo valor, y 25g de proteína whey por un extra de \$1000. Sin embargo, su menú ofrece otro tipo de productos, tales como sándwiches, wraps, ensaladas, café y barras de proteína. Tienen disponible el servicio de delivery a través de su página web y aplicaciones móviles tales como Rappi y PedidosYa.

Por último, a lo largo de la ciudad se encuentran locales pequeños y tradicionales con una considerable y reconocida oferta de batidos y jugos de frutas y hortalizas, que se pueden combinar con leche si el cliente lo desea, tales como *Del Caribe* en Providencia, la *Taquería Mi Jugo* en la zona de Franklin, en Santiago, y *Jonadab* y *Yolita*, ambos ubicados en el mercado Tirso de Molina, en la comuna de Recoleta. Sus precios oscilan entre los \$1400 y los \$2000.

3.1.5 Comparativa de competidores y conclusiones del análisis de mercado

La Tabla 3 contrasta los principales atributos de los representantes más significativos de los grupos de competidores descritos previamente.

Atributo	Smoothie Queen	Boost	Rendibú	Big Boba	Frutos Restaurant	Living Juice
Smoothies con proteína (incluida)	+10	1	2	NO	NO	NO
Smoothies con otros potenciadores	+10	2	2	NO	NO	NO
Batidos con frutas y vegetales	SI	SI	SI	NO	SI	SI
Tamaños de vaso	3	3	3	1	1	5
Venta de Café	NO	NO	SI	NO	SI	NO
Venta de complementos	Snacks	Protein Balls	Comida y postres	Comida y postres	Comida y postres	NO
N° de PDVs	3	9	5	4	4	-
Presencia o sucursales fuera de Santiago	NO	NO	SI	NO	SI	SI
Ubicación de PDVs	Local en calle	Mall	Mall	Mall / Local en calle	Mall	-
Venta online y Delivery propio	NO	SI	NO	SI	NO	SI

²² "Fruto's, Empresa" en la web oficial de Fruto's.

Presencia en Apps de Delivery	Rappi Uber Eats	Uber Eats Pedidos Ya	Rappi Pedidos Ya	Rappi Pedidos Ya	Rappi Pedidos Ya, Uber Eats, Justo	NO
Redes Sociales	Facebook Instagram	Facebook Instagram	Facebook Instagram	FB, IG, Youtube	Instagram	Facebook Instagram

Tabla 3: Comparativa con competidores directos e indirectos

Fuente: Elaboración propia

Luego, buscando identificar las fortalezas o puntos de diferenciación de los competidores directos en contraste con los de *Smoothie Queen*, se resumen las ventajas comparativas y/o competitivas de los dos principales competidores del negocio en la Tabla 4.

Smoothie Queen	Boost	Rendibú
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto innovador basado en smoothies con potenciadores nutricionales, los cuales, pueden llegar a ser una comida completa. • Inclusión de ingredientes que no ofrecen los competidores (por ejemplo, ciertas hortalizas, semillas y potenciadores). • Ubicaciones cercanas a momentos clave de consumo y fuera de centros comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte “top of mind” y conocimiento de marca como principal cadena de jugos y batidos de frutas en Santiago. • La mayor cantidad de PDVs (mayor cobertura). • Cuenta con el respaldo de una marca y franquicia internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negocio diversificado con té y variedades de café (caliente, frozen y en grano), así como variedad en jugos, smoothies y merengadas, que atraen a público variado y generan líneas alternativas de ingresos. • Presencia en otras regiones del país.

Tabla 4: Ventajas comparativas de principales juice/smoothie bars en Santiago

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se concluye que los competidores más relevantes son *Boost* y *Rendibú*, por ser los que participan directamente en la categoría de cadenas de Juice Bar. Entre éstos, *Boost* se considera la principal amenaza por ser el de mayor trayectoria, tamaño y conocimiento de marca.

A diferencia de *Smoothie Queen*, estas dos marcas no centran su concepto de negocio en la venta de smoothies con potenciadores nutricionales; su oferta en este segmento es limitada. *Boost* por su parte, se enfoca en sus líneas de batidos y jugos de frutas, mientras *Rendibú* maneja una amplia variedad de café y té. Sobre este último punto, vale la pena destacar que *Rendibú* nació como una cafetería de especialidad, y que, según declaraciones de una de sus vendedoras durante la exploración de mercado realizada, en ciertas temporadas y horarios, el café, en sus distintas presentaciones, es el producto más vendido. Dentro de este contexto se puede identificar la oportunidad que existe en atender y especializarse en el nicho de mercado de los smoothies con potenciadores nutricionales, como sustitutos o complementos de comidas, dando un paso adelante en la percepción de “batidos de frutas” que tienen actualmente los santiaguinos de la oferta de los Juice Bars en general (cadenas e independientes).

A pesar de la oportunidad existente, no hay que perder de vista que las barreras de entrada en el mercado objetivo son bajas, y que para las cadenas ya establecidas sería relativamente fácil expandir su línea de smoothies con potenciadores, en especial para *Boost*, quienes ya cuentan con las recetas y el know-how para ello desde su casa matriz

y locaciones en el exterior. Por otro lado, es importante tener en cuenta que al competir con Juice Bars independientes, barras de té, snacks nutritivos e incluso restaurantes de comida saludable, la competencia por la consideración y preferencia del consumidor se incrementa, aumentando el riesgo para el éxito del negocio.

Para mitigar los riesgos antes mencionados (bajas barreras de entrada y amplia competencia con productos sustitutos o complementarios) y potenciar la diferenciación de *Smoothie Queen*, se plantean dos elementos fundamentales. El primero, se trata de un efectivo plan de comunicación, con el mensaje correcto, que explique la propuesta de valor de la marca, la dé a conocer, y llegue a las personas correctas que se interesan en ella. El segundo elemento serán las ubicaciones estratégicas, ya que a diferencia de los principales competidores que están ubicados dentro de centros comerciales, *Smoothie Queen* buscará localizar sus PDVs cerca de los lugares y ocasiones de consumo clave, como lo son las zonas empresariales, cercanías de centros de estudio y de gimnasios. En el Plan de Marketing se profundizará sobre estos elementos de diferenciación.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Estrategia de Marketing

4.1.1 Segmentación

Se desarrolló una segmentación por objetivos, basada en el valor que el producto y el servicio tendrán para los clientes (tangibles e intangibles). En este contexto, a continuación se presenta el conjunto de segmentos seleccionados como potenciales para los 4 criterios básicos de segmentación, los cuales son resultado del estudio de mercado que se adjunta en el Anexo D, construido a partir de fuentes de información primarias y secundarias.

- **Segmentación Geográfica:** Dentro de Santiago de Chile, ciudad escogida para desplegar los primeros establecimientos de la marca, la zona nororiente se perfila con el mayor potencial, pues concentra a los grupos socioeconómicos con mayor poder adquisitivo (ver Anexo D, Figura 22). Luego, la comuna de Santiago Centro también muestra potencial, al reunir un gran número de centros educativos, empresas y organismos públicos. Ambas zonas cuentan con gran afluencia de personas, y numerosos sectores de oficinas y residenciales, lo cual se alinea con la estrategia de “go to market” de la compañía.
- **Segmentación Demográfica:** Grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2 y C3 sin distinción étnica o religiosa; en edades comprendidas entre los 18 y 60 años; lo cual contempla a las generaciones Millennials, Generación X y Baby Boomers.
- **Segmentación Psicográfica:** La Fundación Chile y GfK Adimark realizaron una segmentación de los chilenos de acuerdo con sus hábitos y barreras para llevar una vida sana, con el objetivo de identificar oportunidades y desafíos de innovación que promuevan la adopción de estilos de vida más saludables. Los cinco perfiles psicográficos que se presentan en la Figura 3 son un reflejo de los diferentes estilos de vida que cohabitan hoy en Chile; los cuales se explican de manera más detallada

en el Anexo E. De éstos, se toman como potenciales los perfiles: Motivado, Esforzado e Indeciso.

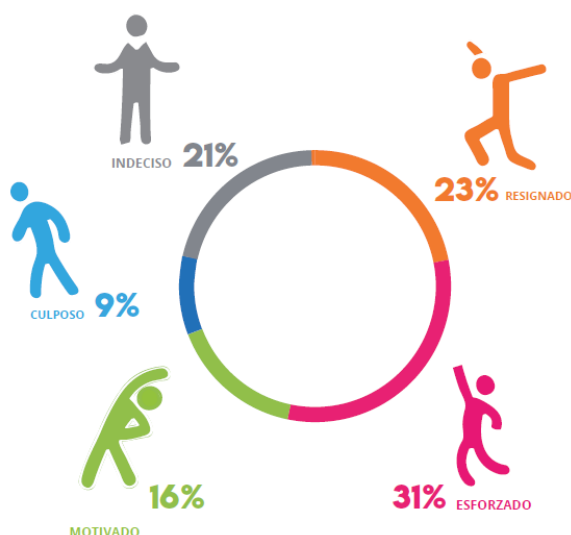


Figura 3: Composición de los perfiles en la población chilena

Fuente: Chile Saludable 2018. GfK y FCH

- **Segmentación Conductual:**

- **Orientada a los beneficios buscados:** Los beneficios o propósitos que podrían perseguir los consumidores al tomar un batido con potenciadores nutricionales son: disfrutar (consumir algo sabroso), refrescarse con la bebida, saciar el apetito, consumir un alimento natural y/o orgánico, complementar su alimentación diaria, aprovechar los potenciadores para ayudar a cumplir su meta de fitness o estado físico, y finalmente, consumir un alimento práctico y rápido, pero a la vez nutritivo.
- **Por ocasión:** Las principales ocasiones de consumo identificadas para los smoothies son:
 - En las mañanas, como desayuno nutritivo y energizante para comenzar el día, antes de iniciar la jornada de trabajo o estudio.
 - En las tardes, como merienda o snack saludable, refrescante y saciante.
 - Jugo que acompaña al alimento base en el desayuno.
 - Sustituto o complemento del almuerzo.
 - Pre-entrenamiento. Antes de hacer ejercicio, deporte u otro tipo de actividad física, proporcionándole al cuerpo nutrientes que potencian el rendimiento.
 - Post-entrenamiento. Posterior a la actividad física, para ayudar a la recuperación muscular y el bienestar.

4.1.2 Target

Como público objetivo se establece a hombres y mujeres entre 20 y 55 años (principalmente Millennials y Generación X), de los GSE AB, C1a, C1b y C2, que viven o frecuentan la zona nororiente de Santiago. Adultos que se preocupan por su salud, que

prefieren alimentos más naturales y saludables (en comparación con otras opciones de comida rápida), y se interesan por comer frutas y verduras habitualmente. Trabajadores o estudiantes activos, con un estilo de vida agitado, lo que les deja poco tiempo para preparar en casa alimentos que les permitan llevar la dieta que desean, y que a su vez tienen disposición a pagar por una opción nutritiva práctica, que facilite su rutina diaria. Dentro de este grupo se incluyen (pero no se limita a) deportistas o personas que realicen algún tipo de entrenamiento físico.

En cuanto al perfil psicográfico, se apuntará principalmente a los “Esforzados” ya que éstos, en su mayoría menores de 44 años, cuentan con *“gran entusiasmo por alcanzar un estilo de vida saludable; es el perfil que hace más ejercicio físico y con mayor regularidad y, además, prefiere alimentos sin aditivos artificiales. Está satisfecho con su desarrollo profesional, pero al mismo tiempo es el perfil más estresado”*²³. Los Esforzados declaran tener limitaciones para alcanzar el estilo de vida y alimentación saludable que desean, por lo que se ve un fuerte potencial en que se vean atraídos por la propuesta de valor de la marca, pues apreciarán un producto práctico y nutritivo a su alcance, dentro de su agitada rutina. En cuanto a los Motivados, si bien se preocupan por su alimentación y la buena salud, declaran ser más ordenados con sus comidas y no tener limitaciones para lograr sus objetivos de bienestar, por lo que son más propensos a preferir la comida o batidos caseros. Sin embargo, dada su afinidad a la alimentación saludable y a la actividad física, serán contemplados como target secundario para la marca.

En relación con los beneficios buscados, los smoothies de la marca buscarán ayudar a los consumidores a cumplir con sus propósitos en 4 categorías principales: disfrutar, tonificar, adelgazar y sentirse bien. La oferta permitirá combinar dicho propósito con sus gustos o preferencias en cuanto a sabores e ingredientes. Por otro lado, para la ocasión de uso, se considera que todas las mencionadas en la segmentación son relevantes para el negocio, es decir, los smoothies podrán ser consumidos por las mañanas, por las tardes, camino al trabajo o la universidad, como sustituto o complemento de comida, y antes o después de entrenar.

Una vez definido el público objetivo, se procede a caracterizarlo de acuerdo con la segmentación demográfica establecida, buscando sustentar su elección y conocer más sobre los hábitos y preferencias de los segmentos que lo componen.

Por grupo socioeconómico:

- GSE AB + C1a: Como se puede apreciar en el Anexo F, los consumidores del segmento AB y C1a se caracterizan por que más del 70% tiene tarjeta de crédito y vehículo propio. Asimismo, más del 77% cuenta con celulares con plan de datos y acceso a Internet de banda ancha en sus hogares. Más del 93% tiene estudios universitarios completos y al menos el 91% son profesionales de alto nivel. Los ingresos mensuales promedio de este grupo van desde los 3 hasta los 7.2 millones de pesos.

²³ Chile Saludable (2018). GfK y FCH

De acuerdo con el estudio de GfK sobre los estilos de vida en Chile en 2019²⁴, el alto poder adquisitivo del grupo AB les permite darse “lujos” desde el consumo para vivir una vida con mayor libertad y autonomía. El 60% del grupo AB están dispuestos a pagar más por productos que les faciliten la vida y el 55% afirma que su individualidad se refleja en lo que compra.

Por su parte, el grupo C1a busca que lo reconozcan desde lo que es, lo que tiene y lo que ha podido alcanzar gracias a su trabajo. Al 62% de la población C1a no les importa pagar más por un buen servicio²⁴.

- GSE C1b y C2: El 61% del grupo C1b tiene como una de sus motivaciones principales hacer las cosas que más le gusta. Este segmento vive para pasarlo bien. Sin embargo, aunque su propio disfrute está en primer lugar, le gusta estar rodeado de personas que lo acompañen en esta búsqueda.

Por otro lado, los integrantes del segmento C2 se caracterizan por ser liberales, optimistas y exploradores, tienden a ser entusiastas consumidores, siempre dispuestos a probar nuevos productos y experiencias. El 47% usa el celular como herramienta principal de compra y al 57% le gusta ser los primeros en probar nueva tecnología.

La Tabla 5 muestra un resumen de los principales descriptores de los grupos C1b y C2, presentados en el Anexo F.

GSE	Ingreso Promedio (CLP)	Educación	Tarjeta de Crédito	Vehículo	Celular con Datos Móvil	Internet Fijo Banda Ancha	Parejas con Hijos
C1b	\$2,072,853	66% universitaria completa 23% media completa	52%	71%	84%	70%	40%
C2	\$1,500,774	66% universitaria completa 22% media completa	31%	60%	75%	58%	37%

Tabla 5: Descriptores de los GSE C1b y C2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de “Estilos de Vida GSE Chile 2019” de GfK

Por generaciones:

Fabian Castellanos, en el portal IAAlimentos²⁵ establece una relación entre las generaciones y su estilo de consumo, según lo siguiente:

Millennials (entre 22 y 36 años): *“Es la generación más influyente en este momento. En promedio tienen un gasto moderado en comestibles. No son leales a las marcas y un alto porcentaje manifiesta que no le importa ese aspecto y se cambiaría siempre que encuentre una mejor oferta. Presentan una fuerte preferencia por la comodidad. Parte de su fascinación por la comida puede deberse a que están muy vinculados a la tecnología.*

²⁴ Estilos de Vida GSE Chile 2019. GfK y Chile 3D.

²⁵ “Cada generación con su estilo de consumo de alimentos” en la web de IAAlimentos.

Según la Encuesta de Alimentos y Salud del Consejo Internacional de Información sobre Alimentos, el 55% de la generación del milenio dice que la conveniencia es uno de los principales impulsores de la compra de alimentos.

Según IFIC, alrededor del 40% de los Millennials dice que los amigos y la familia son una fuente importante de información sobre nutrición. Además, dependen en gran medida de los sitios web, los bloggers, influencers y youtubers para obtener datos sobre la salud.”

Generación X (de 37 a 52 años): *“Los integrantes de ella gastan la mayor cantidad de dinero cada mes, en comestibles. Muchos han adoptado herramientas digitales de compra: el 70% ha canjeado un cupón de comestibles digital o móvil y el 60% está de acuerdo en que a menudo revisan los artículos nuevos en una tienda de comestibles. Tiende a ser menos tradicional que cualquier otra generación”.*

Por último, tal como se muestra en el Anexo G, WhatsApp es la aplicación favorita del target, seguida por Facebook e Instagram. A su vez, utilizan WhatsApp como su principal app de comunicación (familia, trabajo, amigos), y Facebook como la app para entretenimiento y seguir a marcas.

4.1.3 Posicionamiento

Declaración de Posicionamiento:

Para las personas que llevan un estilo de vida ajetreado y prefieren alimentos naturales, *Smoothie Queen* es la marca de batidos naturales que te ayuda a llevar una vida saludable, porque te ofrece una alternativa alimenticia nutritiva y sabrosa, en un formato conveniente.

4.2 Nombre de la Marca

Según el portal *Brandfluence*, existen 5 características básicas para la selección de nombres de marca: Distintivo, Sonoridad, Recuerdo, Expresión, Apariencia²⁶. Dentro de este contexto, se considera que el nombre elegido, *Smoothie Queen*, cumple estas características de la siguiente manera:

- **Distintivo:** Los competidores existentes en Chile no utilizan o incluyen la palabra “Smoothie” en sus nombres, pues se consideran barras de jugos. Por otro lado, la palabra “Queen” lo hace posicionarse como la marca reina de los batidos, lo cual la ayudará a destacar en el mercado al establecer una expectativa del por qué elegirla.
- **Sonoro:** Suena bien al decirlo en voz alta y es de fácil pronunciación, a pesar de estar constituido por palabras en inglés.
- **Recordable:** Es fácil de recordar y asociar con el producto principal de la marca que son los smoothies.

²⁶ *NAMING: definición, tipos y guía paso a paso.* Razak, A.

- Expresivo: Es descriptivo, indica lo que la compañía y la marca hacen. Posiciona claramente a la marca y permite que sea más fácil para los consumidores identificar y elegir sus productos.
- Aparente: Las palabras se ven bien de manera escrita y construye sobre la experiencia que ofrece la marca.

Luego, el mismo autor amplía esas características hacia 10 principios del naming de marcas, las cuales se considera que “Smoothie Queen” obedece casi en su totalidad. Éstas son:

1. Debe ser coherente con la arquitectura de marcas de la compañía.
2. Un buen nombre debe saber transmitir y sintetizar una historia.
3. Distintivo, diferenciado y único.
4. Atemporal y adaptable al crecimiento o extensión de la compañía.
5. Evocador y sugerente; que permita la fácil asociación a los valores de la marca.
6. Notorio y fácil de recordar.
7. Tiene que generar credibilidad.
8. Fácil de leer y pronunciar.
9. Registrable. Es importante explorar la viabilidad legal del nombre.
10. Debe evitar posibles asociaciones y connotaciones negativas, tanto en su mercado como en mercados internacionales.

Respecto al punto 10, existe la posibilidad de que la palabra “Queen” genere una asociación de exclusividad con el género femenino y/o la comunidad LGBTQ+. Sin embargo, existen marcas con nombres femeninos que son aceptadas y valoradas por el público masculino, tal es el caso de la cadena de comida rápida Wendy’s o la marca española de vestimenta, Zara.

Es importante mencionar que el nombre no es completamente único, ya que existe un Smoothie Bar llamado de esta manera en Missouri, EE.UU. (un sólo establecimiento), por lo que se obedecería de manera parcial al principio 3. En cuanto al principio 8, podría ocurrir que algunas personas no lean el nombre correctamente por encontrarse en inglés. No obstante, las palabras “Smoothie” y “Queen” son términos que se pueden encontrar en otras marcas, productos o servicios localmente y con las que muchos chilenos están familiarizados, especialmente dentro del target seleccionado, pues son personas con un nivel educacional medio-alto.

Finalmente, Razak concluye que *“el nombre de la marca debe representar una historia única, beneficiosa y sostenible que haga eco en la mente de los consumidores, inversores y empleados”*, y se estima que el nombre “Smoothie Queen” cumple con esto. No obstante, se recomienda la ejecución de una investigación de mercado para validar la aceptación y connotación del nombre de la marca en el mercado local, antes de la

puesta en marcha del proyecto. Cabe destacar que esto queda fuera del alcance del presente informe.

4.3 Marketing Mix (4P)

4.3.1 Producto

- **Logotipo:**

De acuerdo con la psicología del color, existen colores que despiertan las ganas de comer en algunas personas. En particular, el naranja puede despertar diversas emociones, tales como felicidad, entusiasmo, optimismo, atracción y estímulo. Es por lo que establecimientos como fruterías, venta de comida saludable y jugos, y negocios que estén al aire libre, usan a menudo el color naranja. Por otro lado, está comprobado que el rojo estimula el apetito de las personas y logra que éstas sientan la necesidad de consumir más²⁷; además se relaciona con la energía.

En este marco, los sentimientos impulsados por el color naranja, aunados a la facilidad de estimular el apetito del rojo, resultan en una excelente combinación para una marca de smoothies. En esta ocasión se eligió un tono de rojo entre frambuesa y amaranto.

Para el logo se opta por un diseño simple, fresco y moderno, con texto en tipografía fluida y orgánica, acompañada por un vaso y una corona que refuerzan el concepto y el objetivo de la marca.



Figura 4: Logotipo de la marca

Fuente: Elaboración propia

- **Líneas de Producto:**

Smoothie Queen ofrecerá una amplia gama de batidos, preparados con frutas y vegetales enteros, y en su mayoría sin azúcar añadida. Además, éstos no contienen: colorantes o saborizantes artificiales, preservantes, grasas trans, aceites hidrogenados, gluten.

Los smoothies estarán clasificados en 5 líneas, delimitadas por un propósito, diseñadas para ayudar a los consumidores a cumplir con sus objetivos individuales, ya

²⁷ Colores para Negocios de Comida ¡Atrae a muchos clientes!. Polo, D.

sean de salud, estado físico, bienestar, disfrute o simplemente consumir un batido sabroso y nutritivo. Dichas líneas se detallan a continuación en la Tabla 6.

Línea	Descripción	Potenciadores que pueden estar incluidos	Ingredientes característicos
Slim	Smoothies bajos en calorías	Quemador de grasa Fibra Proteína Whey o vegetal	Yogurt natural, cacao, naranja, piña, espinaca
En forma	Mezclas con ingredientes ricos en proteínas para ayudar a una recuperación rápida (luego de la actividad física)	Proteína Whey Proteína vegetal	Almendras, avena, plátano, leche de coco, mantequilla de maní, dátiles
Bienestar	Batidos con vitaminas que complementan una dieta sana y equilibrada, y ayudan a mejorar la salud.	Multivitamínico Fibra Probióticos Proteína vegetal	Arándanos, leche de almendras, zanahoria, jengibre, piña
Disfruta	Una recompensa para ti mismo o simplemente para disfrutar el día	Proteína Whey Proteína Vegetal	Yogur vainilla, café, azúcar rubia, chocolate

Tabla 6: Líneas de producto de *Smoothie Queen*

Fuente: Elaboración propia

- **Formatos de venta:**

Inicialmente la cadena ofrecerá 3 tamaños de smoothies, denominados S, M y L, los cuales se detallan en la Tabla 7. Éstos serán servidos y entregados en vasos transparentes que permitan ver el contenido, fabricados con polímero de almidón de maíz (PLA). Este material es flexible y robusto, ideal para bebidas frías o postres helados (resiste temperatura mínima de -20°C y máxima de 45°C). El PLA es una materia prima que se obtiene de las fibras residuales producidas a partir de la fermentación de la celulosa de algunas plantas. Se biodegrada entre 1 y 3 años. Además de ser 100% compostables, son reutilizables, resistentes al lavaplatos y libres de BPA, lo que hace que se puedan desechar en el contenedor orgánico junto con el resto de los residuos alimentarios. El vaso incorporará una tapa plana con agujero y el logo de la marca impreso en tinta vegetal; las bombillas serán rectas, transparentes y también de PLA. Para imágenes referenciales de los vasos, consultar el Anexo H.

Tamaño	Capacidad en ML	Capacidad en Oz
S	355 ml	12 Oz
M	473 ml	16 Oz
L	740 ml	25 Oz

Tabla 7: Tamaños de vasos ofrecidos

Fuente: Elaboración propia

- **Potenciadores nutricionales:**

En cuanto a las proteínas que llevarán gran parte de los smoothies, se optará por la marca chilena *FoodTech*, quien cuenta con 3 líneas de proteínas de suero de leche isolatada y una línea de proteína vegana a base de soya, entre otros productos. De éstas, *Smoothie Queen* utilizará las submarcas *Amino Whey Protein+*, *Women Whey Protein+* y *Vegan Protein* para utilizar en sus batidos, las cuales se pueden apreciar en el Anexo I.

Además, *FoodTech* comercializa una presentación de prebióticos en polvo de origen vegetal, que podrá ser empleada en batidos de la línea Bienestar. Los prebióticos son alimentos que actúan como nutrientes para la microbiota humana y se utilizan con la intención de mejorar el equilibrio de estos microorganismos (ver Anexo J para imagen referencial).

Como multivitamínico se utilizará *Organic Greens* de la marca Purely Inspired®, que tan sólo en una cucharada contiene frutas, verduras, probióticos y 18 vitaminas y minerales, y con sólo 35 calorías. Es una fórmula en polvo limpia, sin sabor, que no contiene edulcorantes ni colorantes artificiales, orgánica, libre de gluten, no transgénica y apta para veganos. El Anexo K permite ver la imagen referencial de producto y otras características.

Por otro lado, para la fibra se optará por el emprendimiento chileno *FibraOx*, que contiene fibra dietética y antioxidantes. Es libre de azúcar, grasa y sodio, y baja en calorías. El Anexo L detalla los atributos principales del producto.

Como quemador de grasa se usará una mezcla de CLA (ácido linoleico conjugado) y Carnitina en polvo de la marca estadounidense *BPI Sports*. Estos ingredientes han demostrado funcionar sinérgicamente para ayudar al cuerpo a convertir las células grasas en energía, acelerar el metabolismo y a prevenir el almacenamiento de grasa, animando al cuerpo a quemarla en su lugar, para producir energía²⁸. Todo esto ayuda a la pérdida de grasa corporal, a preservar la masa muscular magra e impulsa el rendimiento. Además, contiene vitamina D3 y Omega 6, y es libre de colorantes artificiales. A diferencia de otros quemadores de grasa, el seleccionado no contiene estimulantes, por lo que puede ser tomado a cualquier hora del día (ver Anexo M para imagen referencial del producto).

Por último, se observa que cadenas líderes a nivel internacional, como es el caso de *Smoothie King* y *The Body Energy Club* en Norte América, venden y promocionan en sus establecimientos varios de los potenciadores nutricionales que emplean en sus batidos, e incluso algunos de ellos han llegado a comercializar sus marcas propias de proteínas y otros potenciadores. Este modelo se perfila atractivo para el negocio de *Smoothie Queen*, ya que, además de poder generar ingresos extra, permitirá ampliar la brecha de diferenciación con los principales competidores, ya que actualmente ninguno de los Juice Bars en Chile comercializa los potenciadores nutricionales que utiliza en sus batidos. Por ello, se decide incorporar esta línea de negocio complementaria, comenzando con la venta de las proteínas de *FoodTech* en sus 3 presentaciones, a modo de prueba. Si la prueba marcha según lo esperado durante los primeros años, próximamente se anexarían otros potenciadores, como por ejemplo la fibra y el multivitamínico. Por otro lado, a futuro se tiene planeado incluir en la oferta de productos a la venta en los locales otros snacks saludables, como por ejemplo chips bajos en calorías y barras de proteína, en una segunda etapa de operación.

²⁸ CLA+ Carnitina, en la web de BPI Sports.

4.3.2 Precio

Se realizó un estudio de mercado para entender la situación de la competencia y establecer los precios mediante una estrategia de benchmarking; del cual se obtuvo lo siguiente:

Cadena / Establecimiento	Pequeño	Mediano	Grande	Potenciador Adicional
Boost	\$ 2,950	\$ 3,250	\$ 3,650	+ \$300
Rendibú	\$ 2,500	\$ 2,800	\$ 3,100	+ \$100
La Naranja Mecánica	-	\$3,250	-	+ \$800 - \$1000
Fruto's	\$1,990	-	-	-

Tabla 8: PVP unitario en cadenas de Juice Bars de Santiago
Fuente: Elaboración propia

Marca	Producto	Contenido	Proteína por envase	Precio
Lonco Leche	Leche Protein Full Pro (Vainilla)	330 ml	26g	\$1,450-\$1,550
Lonco Leche	Leche Protein Milk (Chocolate)	330 ml	15g	\$850-\$900
Lonco Leche	Leche Protein Milk	1 L	15g / porción	\$1,560
Soprole	Leche semidescremada con Cacao	1 L	12g / porción	\$1,790-\$1,820
Surlat	Proteína Chocolate	1 L	12g / porción	\$1,350

Tabla 9: PVP de productos sustitutos en Chile
Fuente: Elaboración propia

A partir de esta información, se establece la siguiente lista de precios inicial para el negocio:

Cadena	Pequeño (S)	Mediano (M)	Grande (L)
<i>Smoothie Queen</i>	\$ 2,990	\$ 3,490	\$ 3,990

Tabla 10: PVP de batidos de *Smoothie Queen*
Fuente: Elaboración propia

La estrategia de pricing inicial posicionará a los smoothies entre 5% y 10% por arriba de los batidos del principal competidor *Boost* (dependiendo del tamaño). Esto responde a que la mayoría de las mezclas de *Smoothie Queen* incorporan potenciadores nutricionales, mientras que en cadenas como *Boost* y *Rendibú* sólo una cantidad limitada de smoothies los incluye, por lo que el costo unitario promedio por vaso será probablemente mayor, lo cual no permite tener precios más bajos si se quieren mantener márgenes de ganancia saludables. Esta estrategia de penetración se espera mantener durante los dos primeros años, para poder ofrecer un precio competitivo y atractivo al público objetivo, de modo de capturar participación de mercado en la categoría de Juice Bars. A partir del tercer año de operación, fecha para la cual se tiene previsto el primer incremento de precios, se revisará la estrategia de precios y de acuerdo con la situación de mercado, competitividad y macroeconómica, se evaluará la posibilidad de pasar a una

estrategia “premium price” e aumentar la brecha con *Boost*, una vez que la marca haya ganado conocimiento, consideración y participación.

Por otra parte, los clientes tendrán la opción de personalizar su smoothie, eliminando algún ingrediente de las mezclas predefinidas y/o sustituyendo el potenciador nutricional incluido por otro del mismo rango de precios (ver Tabla 11), sin costo adicional. A su vez, éstos podrán agregar un potenciador nutricional extra, lo cual tendría un costo adicional de acuerdo con lo expresado en la siguiente tabla.

Extra	Precio
Fibra	\$400
Quemador de grasa	\$400
Multivitamínico	\$400
Probiótico	\$400
Proteína Whey	\$500
Proteína Vegana	\$500

Tabla 11: Precio de potenciadores extra por batido

Fuente: Elaboración propia

Por último, el PVP inicial de las proteínas de *FoodTech* será de \$26,990 por la presentación de 2 libras. Todas las submarcas y sabores tendrán el mismo PVP. Se establece este precio dado que, si bien la marca vende el producto actualmente a \$25.990 a consumidor final a través de sus canales digitales, hay que considerar que el envío a domicilio es de al menos \$3500 para compras dentro de Santiago, por lo que en realidad su precio es de más de \$28.500. En este sentido, se fijó un precio ligeramente superior al de venta online para que el cliente no perciba una gran diferencia al comprarlo (en caso de que lo haya visto online previamente), y al mismo tiempo pueda valorar la conveniencia de adquirir el producto en el instante, sin tener que esperar o pagar por el envío.

4.3.3 Plaza

Los establecimientos comerciales tendrán una superficie de entre 15m² y 20m², de acuerdo con la disponibilidad de locales en arriendo en las zonas seleccionadas.

Smoothie Queen es una cadena diseñada con el concepto “take away”, o, en otras palabras, que incita a los clientes a consumir el producto fuera del establecimiento; lo cual permite optar por locales pequeños. No obstante, se colocará una barra o un par de mesas pequeñas (dependiendo de la distribución del local), acompañadas de algunas sillas para aquellos que deseen quedarse a consumir dentro del establecimiento (se profundizará más en esto en la sección de Layout del Plan de Operaciones). Se opta por el modelo take away porque, además de ser lo acostumbrado en la industria de los Juice Bars, permitirá ahorrar costos y gastos, arrendando locales más pequeños en comparación con un modelo tradicional de atención en mesa. En segundo lugar, la conveniencia juega un papel importante, ya que los clientes pueden pasar por el establecimiento a comprar su batido de camino al trabajo, centro educativo o gimnasio e invertir sólo un par de minutos en ello, recordando que la practicidad de un smoothie (fácil

y cómodo para consumir y transportar) es parte importante de la propuesta de valor del negocio.

En otro orden de ideas, para la ambientación se empleará principalmente el color blanco, ya que los colores claros dan la sensación de tener un local más amplio y limpio. En particular el blanco proporciona sensaciones tales como pulcritud, elegancia, pureza y seguridad. Esto irá acompañado por mueblería de madera en tonos claros como pino o maple, y algunos elementos decorativos en colores naranja y rojo, característicos de la marca.



Figura 5: Imágenes referenciales del interior de los locales de *Smoothie Queen*

Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes de Smoothie King®

Como se mencionó previamente, el color naranja estimula el impulso y los sentidos, lo que guarda relación con la experiencia de un restaurante. Por su parte, el color rojo estimula el apetito, emociona y transmite energía. Se cree que la combinación de percepciones y sensaciones que comunican estos dos colores encaja perfectamente con el posicionamiento establecido para la marca. Si bien se evaluaron otros colores para el logo y la ambientación, se considera que éstos son los que guardan mejor relación con aspectos claves de la propuesta de valor, como el apetito y la energía. Existen otros colores que se usan comúnmente en alimentos, como por ejemplo el verde, el cual se asocia con lo saludable, vegetariano y fresco. Sin embargo, éste a su vez fomenta la

relajación, la armonía y el equilibrio, por su correlación con la naturaleza²⁹. Un caso práctico radica en la reconocida cadena Starbucks, quienes emplean el verde en su logotipo, invitando inconscientemente a sentarse y relajarse, lo cual no está alineado con el concepto take-away de *Smoothie Queen*.

Continuando con los elementos de ambientación, los establecimientos contarán con cajas luminosas a un costado o detrás del counter con el menú de productos, y elementos de visual merchandising en el interior de la tienda, que permitan educar al shopper en la cultura y propuesta de valor del negocio, así como comunicar las promociones o campañas vigentes. Otras características importantes para generar un ambiente cómodo y agradable, tanto para los clientes como para los trabajadores, serán la buena iluminación (con luz blanca) y el control de temperatura, con calefacción y aire acondicionado de acuerdo con la temporada. A su vez, se implementarán aromatizantes con esencia a frutas tropicales frescas, para añadir un elemento diferenciador a la experiencia de marca, el cual será renovado cada vez que se agote.

Todos los componentes de ambientación, decoración, iluminación y aroma estarán estandarizados y normados por la gerencia para todos los PDVs por igual, buscando proporcionar a los clientes una experiencia única y reconocible, elemento característico de la industria del retail.

4.3.3.1 Ubicación de Establecimientos Comerciales

Como se puede apreciar en la Figura 22 (Anexo D), los grupos AB y C1 están altamente concentrados en el sector oriente de Santiago. Además, de acuerdo con un informe del Observatorio Laboral de la Región Metropolitana el 43,4% de las empresas se concentra en esta región, y las comunas de Santiago, Las Condes y Providencia lideran dicha concentración con 13%, 12,5% y 10,2% del total de firmas de la región, respectivamente³⁰. Estas comunas también reúnen la mayor cantidad de trabajadores dependientes de la zona.

Aunado a esto, según un estudio realizado por el grupo *Mapcity*, las comunas con mayor concentración de gimnasios en la Región Metropolitana son Las Condes (32 locales), Santiago (26 locales) y Providencia con (14 locales)³¹.

Por las razones antes mencionadas, se seleccionan las comunas de Providencia, Las Condes y Santiago como las zonas más convenientes y con mayor potencial para establecer los establecimientos de *Smoothie Queen*.

El primer local por implementar será el de Providencia. En este sentido, se conoce que la intersección de Ricardo Lyon con Avenida Providencia es una de las que registra la mayor afluencia de peatones, con cerca de 7 mil personas por hora en hora punta,

²⁹ "Psicología del color para restaurantes y negocios de comida rápida" en la web de PC Web

³⁰ *Santiago, Las Condes, Providencia son las comunas que concentran la mayor cantidad de empresas y trabajadores en la RM.* La Tercera.

³¹ *Industria de gimnasios se expande en Chile y ya mueve US\$176 millones anualmente.* La Tercera.

número superior al de vehículos que circula por el lugar³². Siendo ésta una de las áreas más transitadas de la comuna, se buscará establecer un local de *Smoothie Queen* en la Avenida Providencia o Nueva Providencia, entre las estaciones de Metro Los Leones y Pedro de Valdivia (Línea 1), según la disponibilidad de arriendos que haya para la fecha.

De acuerdo con el estudio de mercado ejecutado, un local con las características deseadas en esta zona y que se encuentre directamente en calle (es decir, no dentro de un mall o Street Center), podría fluctuar entre las 65 y 85 unidades de fomento (UF) mensuales, dependiendo del tamaño o superficie y de la ubicación exacta. Para la evaluación económica que se presenta en el Capítulo 9, se considerará un costo de 72UF mensuales para el primer año, con incrementos anuales en correspondencia con la variación del IPC.

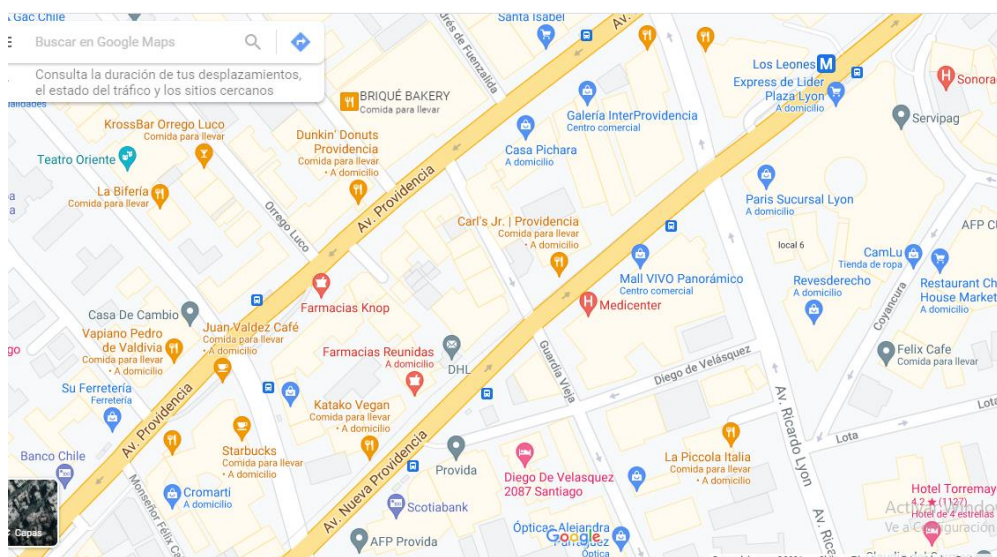


Figura 6: Área seleccionada en la comuna de Providencia
Fuente: Google Maps

Para el segundo local se observa potencial en la zona delimitada por las calles Cerro el Plomo y Rosario Norte, en la comuna de Las Condes, o en sus cercanías. Como se puede apreciar en la Figura 7, esta zona cuenta con una alta concentración de edificios corporativos, que albergan las sedes principales o administrativas de reconocidas empresas nacionales e internacionales, lo cual resulta en un alto flujo de trabajadores, en su mayoría ejecutivos o personal administrativo. Al mismo tiempo, en la zona hay al menos 4 gimnasios (ver Figura 8), lo que incrementa la afinidad del público objetivo con el concepto del negocio y por tanto sus posibilidades de éxito. Por último, en esta zona la oferta alimentaria es limitada; consta de unos pocos restaurantes, concentrados principalmente en el Edificio de las Artes; cafés, farmacias y tiendas de conveniencia. El rango de precios identificado para esta zona es de 40 a 50 UF mensuales, tomándose para la evaluación económica una media de 45UF, para el primer año de operación.

³² Inauguran cruce peatonal estilo Tokio en una de las intersecciones con más transeúntes de Chile. Ramirez, N.

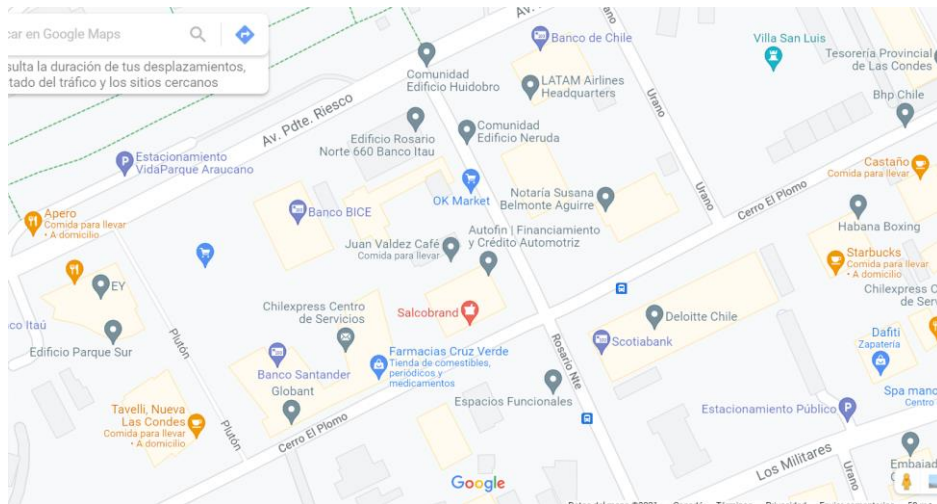


Figura 7: Área seleccionada en la comuna de Las Condes
Fuente: Google Maps

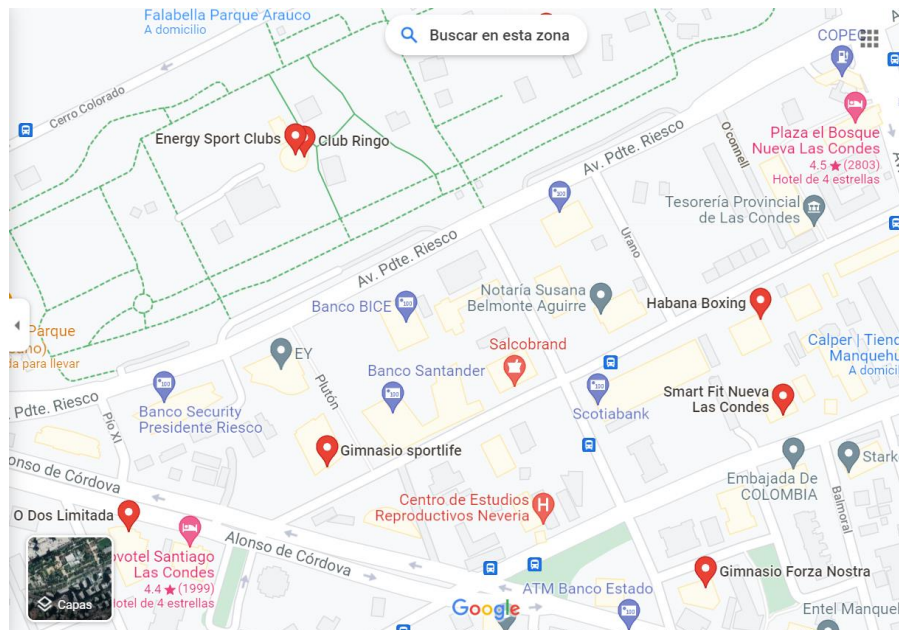


Figura 8: Gimnasios en el área seleccionada de Las Condes
Fuente: Google Maps

Por último, para la tercera locación se tiene como tentativa la comuna de Santiago, específicamente la zona comprendida entre las estaciones de Metro de Los Héroes y la Moneda. Como se mencionó previamente, Santiago es la comuna con mayor concentración de empresas en la ciudad, y la segunda con mayor número de gimnasios. Por otro lado, Santiago tiene la particularidad de concentrar la mayor cantidad de recintos educacionales de todo el país, con más de 65 sedes universitarias, 33 sedes de Institutos Profesionales y 15 sedes de Centros de Formación Técnica³³. Tomando esto como una oportunidad, y con la intención de captar la mayor cantidad posible de jóvenes que

³³ Barrio Universitario. Barba, M.

En caso de que la evaluación económica para las ubicaciones seleccionadas resulte desfavorable, se podría estudiar la disponibilidad y conveniencia en otras calles dentro de las mismas comunas, o inclusive la posibilidad de recurrir a otras comunas de la ciudad. Otra alternativa sería optar por un foodtruck en lugar de un local comercial, lo cual daría mayor flexibilidad y cobertura a la marca. Esta opción no se descarta para próximas sucursales, sin embargo, la evaluación de las ubicaciones o formatos alternativos se encuentra fuera del alcance de este informe.

4.3.4 Promoción

Para el lanzamiento se optará por una estrategia de publicidad tipo “push”, recomendada para nuevos productos o servicios, buscando dar a conocer la marca entre los consumidores para posicionarse y generar ventas. Dicha estrategia se llevará a cabo a través de los canales descritos a continuación.

4.3.4.1 Marketing Directo

Se buscará mantener un contacto continuo con el segmento objetivo, de modo que éstos puedan familiarizarse con la marca y sus productos, y enterarse de las promociones y/o actividades. Para esto, *Smoothie Queen* se apoyará en las comunicaciones digitales, tales como:

Redes sociales (orgánicas): En estas plataformas el diálogo entre marca y consumidor toma conciencia pública, lo que provoca que la comunicación con el cliente esté muy cuidada y que los contenidos u ofertas que se le proporcionan sean realmente interesantes. Se partirá con las siguientes plataformas:

- **Facebook:** La audiencia de Facebook en Chile es de 13 millones de usuarios, reuniendo el 81.3% de la población activa en redes sociales (mayores a 13 años)³⁴. Es la red social favorita de la Generación X y la más usada por todas las generaciones para seguir marcas y opinar³⁵. Se creará un perfil de negocio con el objetivo de promocionar la marca y sus productos, que además pueda servir como enlace para atender consultas, sugerencia y/o reclamos de los clientes.
- **Instagram:** Es la red social preferida por Generación Z y Millennials²⁸, alcanza a 9.7 millones de cuentas en Chile, lo que representa un 60.6% de los usuarios de redes sociales²⁹. El perfil buscará promocionar los productos a través de imágenes y videos que permitan explicar visualmente el concepto y los beneficios de los smoothies, así como el objetivo y valores de la marca.

Social Ads: Su objetivo será aprovechar las plataformas publicitarias de las redes sociales para insertar anuncios de pago, a través de audiencias personalizadas, de modo de llegar directamente al target y generar conocimiento de marca.

³⁴ *El Chile que viene* (2018). Cadem.

³⁵ *Estadísticas de la situación digital de Chile 2020-2021*. Alvino, C.

Las actividades relacionadas al manejo de redes sociales, tales como creación de contenidos y el calendario de publicaciones y pautas, serán tercerizadas con una agencia especializada o un Community Manager particular. Sin embargo, los lineamientos de marca y objetivos de comunicación para el desarrollo de los contenidos, así como la aprobación de las grillas, quedarán a cargo del Gerente General.

4.3.4.2 Marketing Indirecto

Smoothie Queen ofrecerá contenido de calidad relacionado al bienestar, fitness y un estilo de vida activo y saludable, a través de este tipo de medios, con la finalidad de generar conocimiento y recordación de la marca.

Página web: En la página web de *Smoothie Queen* se detallará el menú de productos junto a su información nutricional e ingredientes, agrupados por líneas. También mostrará información detallada de los potenciadores nutricionales y otros ingredientes de los batidos. Adicionalmente, se creará una sección de “Encuentra tu batido ideal” en el que el usuario podrá recibir recomendaciones de smoothies, luego de responder algunas preguntas simples de selección sobre su propósito y preferencias. Finalmente, la página contará con una sección de “Nuestra promesa” en la cual se hablará sobre la misión e historia de la compañía, así como la acostumbrada sección de “Contacto” en la cual aparecerá la dirección de los locales, horario de atención, formulario de contacto y las redes sociales de la marca.

Marketing de influencers: La marca se apoyará en la autoridad e influencia de usuarios con presencia significativa en redes sociales para que promocionen los productos a sus seguidores (incluyendo microinfluencers). La idea es ubicar a expertos o personalidades relacionados con los temas de fitness, nutrición y bienestar, que tengan buen alcance y afinidad con el target, tales como @nutricion.accion, @franeatshealthy y @puntodenutricion.

Portales gastronómicos: Otra vía comunicacional a emplear será ingresar a guías gastronómicas online tales como *Zomato* y *Yelp*, dentro de la categoría de Juice Bars, lo cual ayudará a impulsar el conocimiento de la marca y sus establecimientos. Estos portales brindan al usuario información relevante sobre los restaurantes que allí se alojan, tal como el menú, dirección, horario, calificación y comentarios de los clientes que lo han visitado. Además, ranquean a los establecimientos por categoría según su puntuación.

Programa de fidelización: Con esto se buscará que los consumidores que prueben los productos de *Smoothie Queen* repitan su compra con frecuencia y se conviertan en embajadores de la marca, de modo de generar una relación a largo plazo con ellos y mejorar el valor de tiempo de vida del cliente, reduciendo a su vez los costos de adquisición. El programa consistirá en otorgar puntos por cada compra a los afiliados, con los cuales podrán acceder a beneficios tales como canjear sus puntos por smoothies, obtener descuentos y promociones especiales, y un batido gratis el día de su cumpleaños, entre otras.

Publicidad y Experiencias: Durante los primeros meses de funcionamiento se entregarán volantes en un radio de 2Km de los locales para informar sobre la apertura

del negocio en el sector, de 2 a 3 veces por semana. El mensaje por comunicar en los volantes será explicar que la marca cuenta con 4 líneas diferentes de smoothies, diseñadas según tu propósito, con potenciadores nutricionales que te ayudarán a alcanzarlo. A su vez, incluirán la dirección y horario del PDV, así como las redes sociales y página web de la marca para generar conocimiento de ésta y del establecimiento. Por tiempo limitado se incluirá promociones o descuentos en los volantes, de modo que éstos sirvan como cupón y que los interesados asistan al establecimiento a canjearlo.

Además, se realizarán degustaciones (sampling) de producto en los alrededores de los locales, por medio de la entrega de muestras gratis en vasos pequeños, para incentivar la prueba y compra de producto. Asimismo, como parte del plan de alianzas estratégicas, se buscará obtener permisos para realizar sampling dentro de los gimnasios de la zona, y así potenciar la marca dentro de este nicho del público objetivo.

Relaciones Públicas: Para *Smoothie Queen* es importante ser reconocida por su concepto de alimentación nutritiva y los beneficios que aportan sus productos, por lo que buscará establecer alianzas con gimnasios, municipalidades y centros de nutrición, como parte de su red comunicacional. Adicionalmente se buscará participar en eventos dentro de las comunas en las que se encuentren los locales, que promuevan el bienestar, la salud y el deporte.

Boca en Boca: La empresa centrará sus esfuerzos y recursos en lograr que los clientes queden satisfechos con el servicio, el producto y la experiencia, de modo que quieran compartirlo con otros y recomendarla.

4.3.4.3 Presupuesto de Marketing

La Tabla 12 resume el plan de inversión en publicidad y promoción (A&P) para los dos primeros años de operación. Las proyecciones del presupuesto de marketing para los siguientes años se incorporarán dentro del estado de resultados y flujo de caja del Capítulo 9, teniendo en cuenta que dichos presupuestos podrían variar según los resultados obtenidos del plan del primer año de operación.

Medio	Presupuesto anual (CLP)	Actividades incluidas
MKT Digital & Social Media	\$1,240,000 Año 1 \$1,440,000 Año 2 (aprox. 5% de las utilidades)	Redes sociales orgánicas y pagadas, influencers, portales gastronómicos
Página web	\$100k - \$250k	Desarrollo inicial, actualizaciones y mantenimiento
Experiencias y merchandising	\$1.7M - \$1.8M	Visual merchandising, POP, sampling y degustaciones
PR y alianzas	\$400k - \$500k (por evento)	Relaciones públicas, eventos, alianzas con socios estratégicos
Programa de Fidelización	\$350k, Año 1 \$920k, Año 2	Programa de fidelización

Tabla 12: Presupuesto A&P, años 1 y 2

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de marketing se consideró como un gasto de venta, y como tal fue contemplado dentro de la inversión inicial requerida para operar, la cual será financiada con un 70% de créditos bancarios y 30% de fondos propios (el detalle del plan de financiamiento se presenta en el capítulo 9). Una vez que la empresa comience a generar utilidades, se espera reinvertirlas y emplearlas en el pago de las acciones publicitarias y otros gastos.

5. PLAN ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL

5.1 Declaración de Principios

5.1.1 Misión

Promover un estilo de vida activo y saludable a través de productos nutritivos, de la mano de un buen servicio.

5.1.2 Visión

Ser la marca líder de smoothies en Chile, con la mayor participación en el mercado de los Juice Bars, mediante una expansión a nivel nacional y una ventaja competitiva que sean rentables y sostenibles en un periodo de 10 años.

5.2 Modelo de Negocio

5.2.1 Modelo CANVAS

Este modelo pertenece a la metodología lean-startup, la cual se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente, mediante el aprendizaje validado. Dentro de sus beneficios se pueden mencionar: mejorar la comprensión del negocio, ampliar los puntos de enfoque de su modelo y hacer un análisis estratégico del mismo³⁶.

A continuación, en la Tabla 13 se listan los puntos relevantes del negocio, organizados bajo la estructura de este modelo.

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores nacionales e internacionales, en especial los de potenciadores nutricionales. • Gimnasios. • Organizaciones o personalidades relacionadas con la nutrición, el fitness y el 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación eficiente de mezclas, bajo estándares de calidad. • Capacitación de personal en procesos estandarizados y buen servicio. • Mantenimiento y limpieza de instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas sabrosas, a base de frutas y hortalizas, preparadas bajo estándares de calidad y con potenciadores nutricionales que elevan su valor nutricional. • Opción alimenticia práctica (fácil de consumir y transportar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención cordial y respetuosa. • Servicio eficiente. • Asesoría “experta” para la elección del smoothie ideal para satisfacer sus propósitos y/o necesidades. • Atención a través de canales digitales (sitio web y RRSS) para dar respuesta a 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que disfrutan tomar bebidas naturales y/o a base de frutas o vegetales. • Personas que llevan un estilo de vida ajetreado y buscan un alimento práctico, y nutritivo.

³⁶ Modelo Canvas. Carazo, J.

cuidado de la salud.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, revisión y actualización de recetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Batidos que apoyan nutricionalmente los objetivos de salud y estado físico de los consumidores, y que los ayuden a alcanzarlos. • Conveniente, gracias a sus ubicaciones estratégicas. • Precio asequible y competitivo. 	comentarios y reclamos.	<ul style="list-style-type: none"> • Adultos que realizan actividad física regularmente. • Personas dispuestas a pagar más por un batido, con el valor agregado de los potenciadores nutricionales.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos • Menú de productos y recetas • Personal • Insumos y materia prima • Equipos • Financiamiento 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • PDVs (tiendas propias) • Página web • Redes sociales • Apps de delivery • Aliados estratégicos 	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costos variables: Materia prima e insumos, promociones.</p> <p>Costos fijos: Arriendo de locales, salarios, publicidad, servicios, costos logísticos o de transporte, mantenimiento, pago de créditos.</p>		<p>Flujos de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de smoothies. • Venta de potenciadores nutricionales. • Venta de snacks. 		

Tabla 13: Modelo CANVAS de Smoothie Queen

Fuente: Elaboración propia

Visualizando de manera global y simplificada el modelo de negocio, se puede extraer que la principal línea de negocios será la venta de smoothies, y se desarrollarán líneas de ingreso complementarias como la venta de potenciadores nutricionales. De acuerdo con esta línea principal, la propuesta de valor radica en entregar una solución alimenticia nutritiva y sabrosa, que a la vez sea fácil de consumir y transportar, asequible y que se ubique cerca de las ocasiones y lugares de consumo claves. Este valor se crea para aquellos adultos que desean alimentarse saludablemente, les gustan los batidos naturales, y no cuentan con el tiempo para prepararlos, o simplemente no quieren hacerlo, pero si tienen la disposición a pagar por ello; esos son los clientes de *Smoothie Queen*. A estos clientes se les llegará a través de los puntos de venta y también a través de canales online, redes sociales y aliados estratégicos tales como gimnasios y asesores nutricionales. En este sentido, tal como se mencionó en la sección 2.1.4, los canales de venta online están ganando importancia para la industria del retail y de la comida rápida, y es por ello que se tiene contemplado incorporar la opción de compra a través de la página web de la marca y participar en las principales aplicaciones de delivery. Sin embargo, esto se llevaría a cabo en una segunda etapa de operación, luego de haber aprendido y perfeccionado el funcionamiento del negocio a través de ventas presenciales; es por ello que las estimaciones de venta por medio de los canales online se dejaron fuera del alcance del proyecto.

Otros aliados clave serán los proveedores de materia prima e insumos, de modo de poder elaborar un producto de calidad. Luego de atraer a los clientes, se espera tener un trato cordial con ellos y ofrecerles un servicio de calidad y eficiente, tanto en el momento

de la compra en los PDVs como en la comunicación a través de los canales digitales propios. Dentro del ámbito de la relación con el cliente destaca la asesoría “experta”, ya que no todos ellos saben con certeza cuál es el producto o línea de productos que más les conviene y a la vez se adapta a sus gustos, por lo que el hecho de que el asesor esté capacitado y tenga la voluntad para darle recomendaciones a partir de un par de preguntas sobre sus preferencias, será muy valioso en la relación y como punto de diferenciación.

Los recursos esenciales para entregar la propuesta de valor descrita serán la ubicación de los establecimientos, el menú de productos y el personal capacitado. En este contexto, resaltan la calidad e innovación de los productos, la capacitación y motivación del personal, entre las actividades clave del negocio. Otro recurso necesario para poder entregar el servicio son los equipos, tanto los involucrados en el proceso productivo, como aquellos utilizados para la facturación, sistemas de control y gestión. De estos recursos y actividades, los más costosos serían los relacionados a los locales (arriendo, servicios, gastos comunes), y a garantizar la calidad del producto (materia prima) y el servicio (gestión de personas y salarios).

5.3 Factores Críticos de Éxito

Dadas las características del mercado de los Juice Bars y las implicaciones de participar en el mundo del retail de alimentos, los siguientes factores son considerados críticos para el éxito del modelo de negocio y para garantizar la calidad del servicio y del producto.

- **Clientes:** La adquisición y fidelización de clientes será fundamental para cumplir los objetivos de ventas.
- **Producto:** El menú de productos deberá ser atractivo, variado, nutritivo y de calidad, para lograr la satisfacción de los clientes.
- **Diferenciación:** Lograr una propuesta de valor innovadora y atractiva para el público objetivo. Del mismo modo, comunicar y/o difundir efectivamente dicha propuesta será elemental para que los consumidores entiendan el concepto y se sientan atraídos por él.
- **Operación:** Elementos tales como la cadena de suministro, los procesos, manejo de inventarios, aseguramiento de la calidad y la estandarización de los productos, serán esenciales para poder ofrecer un buen producto y servicio a los clientes.
- **Localización:** Ubicación estratégica de los establecimientos comerciales, de modo que sean accesibles y convenientes para el público objetivo.
- **Personal:** La estructura de la plantilla y la capacitación serán vitales para alcanzar una cultura orientada al cliente, así como la retención y satisfacción del talento.
- **Rentabilidad:** Asegurar salud financiera y una operación rentable.

5.4 Análisis Interno y Estrategia Competitiva

A manera de cierre del capítulo, se presenta el análisis VRIO del proyecto, el cual permitirá determinar cuáles de los recursos y capacidades previamente descritos le permitirán a *Smoothie Queen* generar una ventaja competitiva y consolidar su posicionamiento dentro del mercado chileno.

5.4.1 Análisis VRIO

Los principales recursos y capacidades con los que contará *Smoothie Queen* son:

- **Humanos:** Personal capacitado y comprometido; con las habilidades y el nivel de conocimiento necesarios para brindar un buen servicio y asesoría al cliente.
- **Financieros:** Fondos propios, buen uso de la caja y acceso a financiamiento con la banca privada.
- **Materiales:** Equipos y herramientas. Instalaciones que permitan brindar un servicio óptimo y eficiente, con un diseño adecuado y agradable al público.
- **No Materiales:** Recetas desarrolladas y probadas por expertos nutricionistas, con el balance nutricional apropiado según cada propósito. Transparencia y visibilidad a los consumidores de la información nutricional de los productos. Pioneros en el concepto de “smoothies con propósito”, con una amplia oferta de batidos con diversos potenciadores nutricionales.

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	
Equipos, herramientas, utensilios	√	X	X	X	Paridad competitiva
Diseño y layout de los establecimientos	√	X	X	X	Paridad competitiva
Fondos propios y acceso a financiamiento	√	X	X	X	Paridad competitiva
Visibilidad al consumidor de la información nutricional de los productos (transparencia)	√	√	X	X	Ventaja competitiva temporal
Ubicaciones estratégicas	√	√	X	X	Ventaja competitiva temporal
Capacitación, habilidades y conocimientos de los empleados	√	√	√	X	Ventaja competitiva sin explorar
Recetas / Menú de productos	√	√	√	X	Ventaja competitiva sostenida
Concepto de “smoothies con propósito”	√	√	√	√	Ventaja competitiva sostenida

Tabla 14: Modelo VRIO

Fuente: Elaboración propia

Una de las principales ventajas competitivas del negocio será su menú de productos, los cuales serían difíciles y costosos de imitar por los competidores, dada la inversión de tiempo y recursos que se planea invertir en investigación y pruebas para su desarrollo por parte de expertos en el área de la nutrición y el bienestar físico, para hacerlas atractivas y agradables para los consumidores (buen color, textura y sabor), y al mismo tiempo con el mayor valor nutricional posible. Asimismo, el menú de *Smoothie Queen*,

además de clasificar a los batidos según su propósito, mostrará la información nutricional y contenido calórico de cada uno, e indicará atributos adicionales como por ejemplo cuáles smoothies son veganos, sustitutos de comida o bajos en carbohidratos (keto), a través de símbolos y colores fáciles de identificar y comprender. Esta transparencia y nivel de detalle es algo que, si bien no es único, no es común en el mercado chileno de comida en general, pero parece ser muy relevante para el segmento objetivo. Se considera que esta visibilidad de la información nutricional es una ventaja temporal porque, a pesar de que los competidores actualmente no cuentan con ello, no les sería difícil modificar su menú para incluirlo.

La estrategia de la organización, enfocada en otorgar un buen servicio, incluirá capacitación continua de los colaboradores. Lo que hace que este atributo se clasifique como “raro” y difícil de imitar es que, en el programa de capacitación, además de entregar herramientas y técnicas para una atención al público eficiente, se incluirán lecciones de alimentación saludable y coaching nutricional, de manera que los empleados de primera línea puedan contar con los conocimientos necesarios para recomendar productos a los clientes de acuerdo con sus objetivos y/o preferencias.

Por otra parte, el concepto innovador de “smoothies con propósito” que traerá la marca a Chile, se perfila como una ventaja sostenida. Si bien los competidores actuales pueden expandir sus líneas de smoothies con potenciadores nutricionales, sus marcas ya fueron posicionadas como Juice Bars que se caracterizan por ofrecer bebidas frutales naturales y refrescantes, por lo que lograr la transición hacia el concepto de smoothies como complemento y/o sustituto alimenticio les tomaría tiempo y recursos. Asimismo, *Smoothie Queen* quedará en el *top of mind* de los consumidores chilenos como la marca pionera en este nicho de mercado. Cabe destacar que la comunicación efectiva será el medio fundamental para que el concepto se transforme en una ventaja sostenida, ya que para que el modelo sea exitoso será necesario llegar al público adecuado y con el mensaje adecuado, de modo que éstos conozcan, comprendan y se sientan atraídos por la propuesta de valor.

5.5 Conclusiones del Plan Estratégico

Dado que *Smoothie Queen* entrará al mercado de Juice/Smoothie Bars en una posición de seguidor, para poder diferenciarse y eventualmente convertirse en “retador” la organización opta por una estrategia de especialista de nicho, en este caso, en el submercado de smoothies con potenciadores nutricionales. Estableciendo esta estrategia, se adopta el objetivo de diferenciarse del resto de marcas por medio de propuestas de marketing³⁷, sin renunciar a la meta de acercarse al retador y posteriormente disputar la primera posición con el líder.

Por otra parte, al analizar los elementos y atributos del modelo de negocio presentados en este capítulo, se puede concluir que la ventaja competitiva de *Smoothie Queen* no radica en un solo de ellos, sino más bien en la combinación y gestión de algunos. Por sí solos podrían ser vistos como atributos diferenciadores o ventajas

³⁷ Posición de mercado: líder, retador, seguidores y especialistas. Larripa, S.

comparativas, que no aportan suficientes barreras de entrada para evitar ser imitados. Sin embargo, estos elementos en conjunto, gestionados de manera óptima y comunicados de manera adecuada al público correcto (en un nicho que actualmente se encuentra desatendido), los harán mucho más difícil y costoso de replicar para competidores o nuevos actores. En resumen, estos factores o atributos fundamentales son:

- ✓ Ubicaciones estratégicas cercanas a los lugares y momentos de consumo (a diferencia de los competidores, cuyos establecimientos están dentro de malls).
- ✓ Ser pionero en el país en el segmento de smoothies “con propósito”, incorporando la venta de los potenciadores nutricionales utilizados.
- ✓ Transparencia y visibilidad al consumidor del valor nutricional de los productos.
- ✓ Servicio con asesoría nutricional (acerca de los productos del menú) y recomendaciones.
- ✓ Flexibilidad para personalizar las mezclas en cierto grado.

6. PLAN OPERACIONAL

6.1 Cadena de Valor

Con el fin de entender el proceso de creación de valor para los clientes y cuáles serán las actividades estratégicas más relevantes, a continuación, se presenta la cadena de valor de *Smoothie Queen*.

Infraestructura de la Empresa Gerencia general, Operaciones, Finanzas, Contabilidad, Comercial					MARGEN
Gestión de Personas Reclutamiento y selección, capacitación, compensaciones, incentivos, motivación.					
Desarrollo de Tecnología I+D de recetas para nuevos smoothies y tendencias en el mercado de jugos naturales, frutas, hortalizas, nutrición y potenciadores nutricionales. Optimización de procesos. Uso eficiente de los sistemas para la toma de decisiones.					
Compras Compra y almacenaje de insumos, materia prima y equipos. Mantenimiento.					
Logística de Entrada Selección de materia prima para garantizar calidad. Recepción directa de materia prima. Almacenamiento directo de materia prima a temperaturas óptimas. Control de inventario de insumos y materia prima.	Operaciones Preparación de smoothies de acuerdo con su receta. Envasado en recipientes compostables. Limpieza, higiene, orden y buena presentación del establecimiento, los empleados y los insumos.	Logística de Salida Entrega de productos terminados y/o complementarios. Recepción y procesamiento de pedidos de manera eficiente. Registro y control de órdenes en el sistema.	Marketing y Ventas Menú agrupado por categorías para fácil entendimiento. Comunicación a través de canales propios (ej. redes sociales) y externos. Prueba de producto. Promociones de temporada. Ubicaciones estratégicas. Alianzas estratégicas	Servicio Personal capacitado para orientar y brindar recomendaciones al cliente. Capacitación constante en calidad de servicio al cliente Monitoreo de la satisfacción de los clientes. Mejora en procesos y recetas.	MARGEN

Figura 10: Cadena de valor de *Smoothie Queen*

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Michael Porter

Las actividades primarias son el grupo de acciones enfocadas en la elaboración de cada producto y el proceso de transferencia al comprador; éstas son:

- **Logística de entrada:** La cadena inicia con la compra de las materias primas, algunas de ellas frescas como frutas y hortalizas. Se espera manejar una rotación de inventarios suficientemente alta para asegurar la frescura de los materiales de acuerdo con su vida útil, la cual puede variar entre 3 días y 1 semana en el caso de los productos perecederos (frutas y hortalizas frescas), y del mismo modo disminuir en lo posible las mermas. Para llevar un control adecuado de las expiraciones se realizará un proceso de etiquetado al recibir los insumos. En este ámbito, se espera recibirlos en los horarios establecidos para garantizar el abastecimiento oportuno y el correcto flujo de los procesos diarios. En cuanto al almacenamiento de la materia prima, se contará con refrigeradores industriales para preservar su frescura, calidad y valores nutricionales.
- **Operaciones:** El diseño de recetas, el uso de equipos y utensilios adecuados, la limpieza y el orden de insumos y del establecimiento, serán aspectos claves para la actividad. Del mismo modo, se busca promover la sustentabilidad a través de empaques compostables.
- **Logística de salida:** En este caso la distribución del producto final se realiza de manera directa en los locales. Si bien no se ofrece el servicio de atención en mesa, habrá disponibilidad de sillas y mesas para los clientes que deseen permanecer y consumir en el establecimiento. La eficiencia del proceso de recepción de pedidos será fundamental para entregar un buen servicio. De igual manera, se espera que la visibilidad y disponibilidad de productos complementarios como los potenciadores nutricionales ofrezcan un valor agregado y una fuente de ingresos alternativa al negocio.
- **Marketing y ventas:** Estrategias y actividades con las que se publicita el producto para darlo a conocer, detalladas en los planes de marketing y de ventas.
- **Servicio:** Actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, tal como garantizar la capacitación del personal para entregar un buen servicio y un producto que cumpla los estándares de calidad. El monitoreo de la satisfacción de los clientes y su retroalimentación serán insumos fundamentales para la mejora continua de la operación.

Actividades de apoyo: Brindan del soporte necesario para que las actividades primarias puedan llevarse a cabo.

6.2 Sistemas de Información (TI)

La compañía hará uso del software SICO Restaurante, de la empresa peruana SOINFO, especializado en el control y gestión de restaurantes, incluidos establecimientos

de comida rápida, cafeterías y bares. Se caracteriza por ser fácil e intuitivo, integra todos sus procesos aislados en uno solo y opera a través del servicio de IBM Cloud. Permite a los gerentes, mediante informes multidimensionales de decisión, hacer análisis cruzados entre las diferentes variables operativas de una empresa, con el objetivo de obtener indicadores claves que brinden valor a su organización³⁸.

SICO Restaurante cuenta con módulos y/o funcionalidades para gestión de productos y recetas, compras, almacenes e inventario, ventas, caja y caja chica, comanda, reportes de almacenes y de ventas. Los módulos y opciones que ofrece el software se especifican en el Anexo N.

Inicialmente se contratará el plan *Básico*, el cual incluye 2 accesos remotos a la nube, usuarios ilimitados, un lector de código de barras y una gaveta de dinero, con un costo mensual de CLP \$30mil. Su implementación demora alrededor de 3 días. Cuando llegue el momento de abrir la tercera sucursal (año 4), se espera pasar al plan *Plus*, el cual incluye 3 accesos remotos, un lector de código de barras, una gaveta de dinero y una impresora térmica, por un costo de 45 mil pesos mensuales.

6.3 Procesos y Aprovisionamiento - Modelo SCOR

Los procesos y aprovisionamiento se detallarán a través del modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model), una herramienta para representar, analizar y configurar la cadena de suministro. El modelo integra conceptos de negocio, indicadores de gestión, benchmarking y la identificación de mejores prácticas, en una estructura para soportar la comunicación entre todos los actores de la cadena de suministro y mejorar la eficiencia en la gestión³⁹.

6.3.1 Planificación

Con el fin de facilitar a los asesores de venta la preparación de los distintos smoothies que se ofrecerán en los PDVs, estandarizar las mezclas entre todas las sucursales y asegurar la calidad del producto, se elaborará un recetario que indicará los ingredientes que contiene cada batido y la dosis o cantidad que se debe emplear de cada uno para preparar un vaso en sus 3 diferentes tamaños.

Luego, el procedimiento que deberá seguir el personal cada mañana antes de la apertura del local al público se presenta a continuación.

a) Procedimiento de alistamiento para la atención al público:

El encargado será el responsable de la apertura del establecimiento en las mañanas y contará con una copia de la llave del local, por lo que su puntualidad y cumplimiento serán fundamentales para poder cumplir los horarios a cabalidad.

Cada día, al llegar al establecimiento, el personal deberá realizar las siguientes tareas antes de la apertura de puertas al público.

³⁸ Sico Restaurante. SOINFO.

³⁹ Modelo SCOR: definición, procesos, ejemplo, pros y contras. Perez, A.

- Lavar y cortar en trozos las frutas y hortalizas que lo requieran.
- Abastecer los recipientes donde se almacenan las frutas, vegetales y demás ingredientes.
- Limpiar y organizar los utensilios (por ejemplo, tazas y cucharas medidoras).
- Limpiar y desinfectar el espacio de producción.
- Limpieza general y del establecimiento, incluyendo pisos, mesas y sillas, baños y sacar la basura, entre otros.
- Reponer la exhibición de potenciadores nutricionales (proteínas en la primera etapa), en caso de que sea necesario.
- Verificar el funcionamiento correcto de los equipos (licuadoras, caja registradora, terminal POS, etc.)

En cuanto a la estimación y planificación de la demanda, ésta se incluye en el Capítulo 8, como parte del plan de ventas.

6.3.2 Aprovechamiento

En este proceso se describe la infraestructura de abastecimiento y adquisición de insumos, los niveles de inventarios y la gestión de proveedores.

a) Gestión de Proveedores: Los proveedores se seleccionarán en función de la calidad de sus productos, disponibilidad, variedad, precios, capacidad de distribución, reputación, variedad y términos de pago. De acuerdo con esto, los proveedores principales serán:

- Para las frutas y verduras se selecciona a La Vega Central y su servicio de “Vega Delivery”. Además de sus atractivos precios para mayoristas, este popular mercado cuenta con una de las más grandes y diversas ofertas de la ciudad en cuanto a productos y proveedores, lo cual entrega flexibilidad y permitirá garantizar de manera oportuna el surtido necesario y su calidad.
- Para los vasos, tapas y bombillas de PLA y servilletas se recurrirá inicialmente a la empresa chilena *Green to Green*, especializada en productos compostables. Como respaldo se tendrá a las distribuidoras *JM Pack* y *Be Eco*, quienes también ofrecen este tipo de insumos. Durante los primeros meses se evaluará el desempeño en servicio y respuesta de *Green to Green* para corroborar si se mantendrá como proveedor preferente, ya que al tratarse de insumos relativamente estandarizados y con varios oferentes, el costo de cambio es bajo.
- Los proveedores de los potenciadores nutricionales antes mencionados, tales como *FoodTech* y *FibraOx*, serán esenciales para mantener la calidad y consistencia del producto; por lo que se considera importante establecer alianzas estratégicas con este grupo de proveedores.

El detalle de los proveedores seleccionados para los distintos insumos y materia prima puede ser consultado en el Anexo N.

b) Abastecimiento: El proceso de compras tendrá como pilar fundamental asegurar que las materias primas cumplan con los parámetros de calidad establecidos. En este sentido, se buscará establecer alianzas con los proveedores de frutas y hortalizas en la Vega Central para que seleccionen cuidadosamente los ítems y posteriormente los despachen a los locales de la cadena.

Para asegurar el abastecimiento la gerencia realizará requisiciones trimestrales por medio de un registro de pedidos detallado, con el fin de que los proveedores puedan informar a la empresa si pueden cumplir con la demanda futura; en caso contrario, la empresa podrá recurrir a otros proveedores para asegurar los niveles mínimos de inventario. Luego, de acuerdo con la proyección de ventas actualizada, el gerente emitirá una orden de compra a los proveedores a través del ERP.

Para comenzar, se recepcionarán las compras de frutas y hortalizas 3 veces por semana en cada local, con el objetivo de garantizar su frescura. En cuanto a los potenciadores nutricionales, vasos y demás insumos compostables, se espera que las compras se realicen de manera mensual. Sin embargo, durante los primeros meses de operación podrían realizarse 2 veces por mes, mientras se completa la curva de aprendizaje del negocio y se mejoran los pronósticos de venta. Por último, los lácteos que no sean de larga duración, como por ejemplo el yogur, se pedirán una vez por semana. Se debe mencionar que, en temporada de alta demanda (por ejemplo, verano), o en caso de que el local que se consiga sea muy pequeño y no cuente con suficiente espacio para almacenaje, podría aumentarse la frecuencia de compra para los diferentes insumos según sea necesario. Esto será decidido por la gerencia a partir del análisis del comportamiento de las ventas, ciclos de rotación de inventario y del nivel de servicio de los proveedores, luego de las primeras semanas de operación (periodo de marcha blanca).

Los días de recepción de compras serán lunes, miércoles y jueves, entre 10:00 y 11:00am, horario en el que se espera la afluencia más baja de público. Sin embargo, este horario deberá adecuarse al cumplimiento de las normativas de la municipalidad en la que se encuentre cada PDV, en caso de que existan ciertas restricciones, por ejemplo relacionadas al horario permitido para el tránsito de camiones. En caso de requerirse alguna compra de emergencia o excepcional, podrá ser recibida los martes o viernes en el mismo horario.

Se planea establecer y seguir un calendario de entregas programadas con agendamiento, en el que los proveedores notifiquen y confirmen previamente el día y horario en que realizarán la entrega en el local, de modo de evitar que varios puedan coincidir a la vez y como consecuencia no puedan ser atendidos. La camioneta o camión que acuda a realizar el despacho deberá estacionar en la zona permitida más cercana al establecimiento, descargar e ingresar las cajas o paquetes hasta el interior del local. En caso de que el local cuente con una puerta trasera de acceso, el ingreso de los insumos deberá hacerse a través de ella, de lo contrario, se realizará por la entrada principal y éstos se descargarán en la zona de almacenamiento o el área designada para ello

(dependiendo del tamaño y configuración del local), sin que éstos interrumpan o entorpezcan el flujo de ingreso y atención de los clientes. En cuanto al proceso de recepción, el despacho deberá ser recibido y registrado en el sistema por el encargado, y posteriormente organizado y almacenado por el asesor de ventas cuando le sea posible. Vale la pena destacar que éstos deberán cubrir mutuamente sus funciones de atención al público cuando el otro se encuentre realizando las tareas correspondientes a la recepción.

Por su parte, la dotación de personal (uniformes brandeados, mascarillas, guantes) se comprará de manera trimestral, y los utensilios y equipos de cocina serán comprados a pedido, a medida que vayan siendo requeridos por el personal de los PDVs, por motivo de desgaste, daños o pérdida.

Inicialmente se consideran plazos de pago a los proveedores en modalidad de contado o a 30 días, según las negociaciones que se puedan establecer.

Los costos estimados de materia prima e insumos se detallan en el Anexo Ñ.

c) Manejo de Inventario: En primer lugar, para la materia prima de corta vida útil (en especial frutas y hortalizas) se empleará el método FIFO (primero en entrar primero en salir), para evitar mermas por deterioro. Para ello, los asesores de venta etiquetarán las materias primas indicando la fecha de recepción y fecha estimada de vencimiento (de acuerdo con estándares internacionales y la normativa chilena correspondiente), al momento de organizar y almacenar las mercancías recibidas. Por otro lado, el inventario de insumos, equipos y utensilios será clasificado por la gerencia según el sistema ABC, basado en el principio de Pareto, jerarquizando los materiales de acuerdo con el valor económico que representen en el inventario. El objetivo será mantener mayor inventario de los insumos que menor costo representen del mismo, siempre que no se sobrepase la capacidad de almacenamiento disponible y se aseguren los insumos mínimos requeridos para cumplir con la demanda. Con el uso de estos métodos y el apoyo del módulo de inventarios del ERP, se espera lograr una gestión adecuada de los inventarios.

En cuanto al proceso de manejo de inventario en tienda, diariamente los encargados deberán realizar un conteo y revisión del inventario de insumos y materia prima, lo que debe corresponderse con el que muestra el sistema de SICO, el cual permitirá mantener la Información integrada y en línea. Uno de los puntos a revisar durante el proceso será la fecha de caducidad de las materias primas. En caso de que alguna esté próxima a vencerse, el encargado deberá informar al gerente (como una alerta secundaria de apoyo a las que arroja el ERP), quien podrá activar acciones promocionales especiales para acelerar el agotamiento de ese lote de inventario (por ejemplo, otorgar un descuento por el día a los batidos que contengan ese ingrediente, con el fin de incentivar la rotación), o continuar con el ciclo de vida regular del material hasta desechar finalmente las unidades caducadas.

Dependiendo del flujo de clientes, el conteo puede iniciarse desde una hora antes del cierre del local. En caso de que haya flujo considerable de clientes durante la última hora de operación, el responsable deberá hacerlo posterior al cierre del establecimiento al público, junto al cierre de caja. Es por esto que el horario de trabajo considera 20 minutos

extra posteriores al cierre de puertas. Una vez que se confirme el inventario en el sistema, se actualizará la proyección de ventas para el día y semana siguientes, alimentando a su vez la planificación de las compras.

Por último, se espera diseñar un sistema de previsión de demanda una vez que se haya desarrollado el know-how del negocio (probablemente después de al menos 1 año de funcionamiento), de modo de poder pronosticar los ciclos de inventario durante cada temporada y el punto óptimo de recompra, facilitando el abastecimiento oportuno y disminuyendo las posibles mermas de materia prima.

6.3.3 Fabricación

El proceso de manufactura se llevará a cabo bajo la configuración *make-to-order*, es decir, se preparará el producto final una vez que el cliente ha puesto una orden. Este proceso incluye la preparación de los smoothies a través de la transformación de la materia prima e insumos en el producto final.

a) Procedimiento de preparación de smoothies:

- Asegurar que los utensilios estén limpios antes de comenzar la preparación.
- Buscar en el recetario el o los smoothies solicitados en la orden y verificar los ingredientes y sus cantidades.
- Reunir los ingredientes y utensilios necesarios y acercarlos al área de licuado.
- Verter los ingredientes en la(s) licuadora(s) y batir hasta obtener la textura deseada (entre 10 y 15 segundos dependiendo de la mezcla y la cantidad).
- Verter la mezcla en el o los vasos del tamaño solicitado.
- Colocar la tapa al vaso(s) y entregar la orden al cliente.
- Lavar el vaso de la(s) licuadora(s) utilizado(s) y utensilios que lo requieran.

En caso de que el cliente solicite dos o más smoothies del mismo tipo, el asesor deberá multiplicar la cantidad de cada ingrediente que se indica en el recetario en una misma licuadora según corresponda; por ejemplo, si para un batido tamaño L la receta indica 1 taza de leche, para preparar 2 vasos se deberán usar 2 tazas de leche. Por otro lado, si el cliente ordena dos o más batidos diferentes, el asesor deberá prepararlos en simultáneo, esto es, reunir los ingredientes de ambas mezclas cerca del área de licuado e ir agregando las porciones de cada ingrediente en las licuadoras según corresponda, buscando que el procedimiento sea lo más eficiente posible. Un ejemplo de este caso sería que el empleado tenga que preparar 2 smoothies diferentes y ambos llevan proteína (sin otros ingredientes en común); el asesor deberá entonces reunir todos los ingredientes (para ambos batidos), verter los del primer smoothie en una de las licuadoras, y al momento de agregar la proteína éste deberá verter la dosis correspondiente en ambas licuadoras antes de cerrar el contenedor de proteína y continuar con el siguiente ingrediente.

Por otra parte, gracias a la exploración realizada, se pudo concluir que la elaboración de un smoothie le tomará al empleado entre 3 a 3:30 minutos en promedio (en caso de que tenga que preparar uno solo a la vez). Cuando la orden es de 2 batidos, las eficiencias antes mencionadas permitirán al asesor preparar ambos vasos entre 4:30 a 5 minutos en promedio, resultando así un tiempo de 2:15 a 2:30 minutos por smoothie.

Durante esta exploración, se les consultó a algunos clientes que esperaban su pedido por su nivel de satisfacción con el tiempo de espera, a lo que algunos respondieron que se encontraban “satisfechos”, y otros “ni satisfechos, ni insatisfechos”, pero ninguno se mostró “insatisfecho” o sugirió que el proceso tardara más de lo adecuado. Los resultados obtenidos con esta pequeña muestra sugieren que los clientes consideran apropiado un tiempo de preparación de menos de 5 minutos para la preparación de sus batidos. A pesar de esto, una vez que *Smoothie Queen* comience sus operaciones, deberán aplicarse encuestas de satisfacción a los clientes, en las cuales se consulte, entre otras cosas, sobre el tiempo de duración del servicio. Con esto se podrá evaluar si los tiempos se encuentran dentro del rango de satisfacción, o, por el contrario, existe la necesidad de optimizar los procesos de atención y fabricación para poder brindar un servicio más rápido.

6.3.4 Distribución

a) Conservación y Almacenamiento: El área de producción estará equipada con diversos compartimientos y gabinetes para almacenar los utensilios e insumos, así como contenedores gastronómicos de acero para almacenar las frutas y vegetales troceados que no requieran de refrigeración permanente; en cumplimiento con lo establecido por el artículo 74 del Reglamento Sanitario de los Alimentos, del Ministerio de Salud de Chile, en relación a los requisitos para el expendio de frutas, verduras frescas o procesadas.

Las frutas picadas, verduras y lácteos abiertos deberán almacenarse en el refrigerador industrial, a temperatura entre 4°C y 7°C, para inhibir el crecimiento de microorganismos patógenos⁴⁰.

De acuerdo con su durabilidad y para asegurar su correcta conservación, las frutas y hortalizas se clasificarán en tres grupos:

- Vida útil corta: hasta tres días (frutilla, espinaca, plátano, frambuesa).
- Vida útil media: hasta seis días (piña, mango, arándanos).
- Vida útil larga: hasta diez días (limón, zanahoria, naranja, jengibre, dátiles).

El resto de los insumos se conservará a temperatura ambiente, en su empaque original y/o en recipientes de vidrio o acero inoxidable, en un lugar fresco, seco y sin acceso a luz solar. En este sentido, con el fin de preservar los alimentos no perecederos bajo estas condiciones, los establecimientos contarán con aire acondicionado para mantener la temperatura del lugar entre 15°C y 20°C.

⁴⁰ *El control de la temperatura en los alimentos.* Chavarrías, M.

Se espera contar con el espacio suficiente para el almacenamiento de los insumos dentro del local, sin embargo, esto dependerá del tamaño y la distribución que tengan los locales comerciales. En caso de que el local no cuente con el espacio suficiente de almacenamiento, la gerencia optará por arrendar una bodega externa para el almacenamiento de insumos no perecederos, para el cual se espera almacenar entre 1 y 3 meses de inventario. Dicha bodega deberá tener las dimensiones y condiciones apropiadas para el tipo de materiales a almacena (apta para almacenar alimentos), además de estar una ubicación céntrica y de fácil acceso con respecto a los puntos de venta para favorecer la recepción y distribución. Vale la pena acotar que este escenario, el cual involucra costos adicionales por almacenaje externo y transporte de insumos hacia los PDVs, no será considerado en la evaluación financiera inicial del proyecto.

b) Gestión de pedidos: El servicio de un Juice Bar puede clasificarse bajo el modelo de la comida rápida, es decir, el cliente llega al establecimiento, realiza el pedido en la caja, paga y minutos después se le entrega su orden en la zona de despacho. El procedimiento que deberán seguir los empleados en los PDVs para procesar las órdenes de los clientes se explica en el Anexo O.

6.3.5 Devolución

En el escenario en que el consumidor no esté satisfecho con el smoothie recibido y solicite un cambio o devolución, en primer lugar, se le preguntará el motivo, con fines de registro y evaluaciones de satisfacción. Si la insatisfacción se debe a problemas de calidad del batido o entrega del producto equivocado, se le hará el cambio por el smoothie de su preferencia, sin costo adicional, en el mismo tamaño de vaso adquirido originalmente. La política en este ámbito establece que el encargado deberá promover la opción del cambio antes que la devolución del dinero, sin embargo, cuenta con la autorización para devolver el dinero en los casos en que el cliente insista con la devolución. En ambos casos (cambio o devolución), el encargado deberá registrar la transacción al sistema para un correcto control de las ventas e inventario. Asimismo, se deberán registrar los motivos de los cambios o devoluciones declarados por los clientes, con el fin de que la gerencia pueda analizar posteriormente las tendencias y tratar de mitigar las causas que los generan.

En el caso de que el reclamo sea relacionado a un potenciador nutricional, al cliente se le hará el cambio o devolución del producto, según solicite, y se registrará en el sistema la transacción y sus causas. Posteriormente se le informará al proveedor para que éste pueda compensar a la compañía, sea a través de un descuento en el próximo pedido o la reposición de las unidades defectuosas.

6.4 Layout

Los locales tendrán una superficie de entre 15m² y 20m², lo cual dependerá de las opciones que se encuentren disponibles para arrendar al momento de proceder con la implementación. Dependiendo del tamaño del local, se manejan 2 opciones de layout. El tipo A será para los establecimientos más pequeños (ver Anexo P para imágenes referenciales), constará del counter de atención, acompañado de una zona de producción con encimeras, estantes y gabinetes para almacenar los insumos y utensilios, en donde

estarán 2 licuadoras profesionales, un refrigerador industrial y un lavaplatos doble. En la zona de consumo se instalará una mesa alta tipo barra contra la pared con 4 o 5 sillas altas. Se colocará una muestra de los diferentes potenciadores nutricionales disponibles para la venta sobre el counter, cerca de la caja, de modo que queden a la vista de los clientes cuando éstos se acerquen a realizar su orden.

En la distribución tipo B (ver Anexo P para referencia), pensada para los locales un poco más espaciosos, se planea contar básicamente con los mismos elementos y equipos (puede consultar la lista completa de equipos y utensilios en el Anexo Q), añadiendo una tercera licuadora y una conservadora, y con la diferencia principal de cambiar la barra por 2 a 3 mesas altas tipo bar, con 3 sillas cada una, y una pequeña estantería o vitrina en la zona de consumo en la que los clientes puedan ver los potenciadores nutricionales en venta. Se espera que el local, independientemente de su distribución, cuente con un cuarto de baño interno (sólo para empleados) y espacio para colocar mobiliario (refrigerador, repisas, gabinetes, etc.) que permita almacenar inventario de insumos y materia prima. Si el espacio del local y su dueño lo permiten, se construiría un pequeño cuarto o closet para ampliar la capacidad de almacenamiento.

6.5 Capacidad

Cada local de *Smoothie Queen* podrá albergar alrededor de 8 a 10 clientes en simultaneo, dependiendo de su tamaño, considerando tanto a los que estén sentados consumiendo como a los que estén esperando para ordenar o para recibir su pedido.

Como se mencionó en la sección de Fabricación, la preparación de un smoothie demora en promedio de 3 a 3:30 minutos. Luego, como se detallará en el plan de Gestión de Talento, cada establecimiento contará inicialmente con 2 empleados, un asesor de ventas y un encargado. Si bien la preparación de batidos no es una de las responsabilidades del encargado, éste estará capacitado para apoyar al asesor cuando sea necesario, siempre que no haya clientes esperando en la caja para hacer un nuevo pedido. Por ello, se considera que un encargado podría llegar a preparar un 25% de los batidos que realiza un asesor por día.

A partir de esta estructura, la información obtenida en el levantamiento y el horario de funcionamiento establecido, a continuación, se detalla la capacidad de producción de cada establecimiento.

PDV	Horas x Día	Cantidad Empleados	Días x Semana	Capacidad Diaria de preparación de		Capacidad Total por PDV		
				Asesor de Ventas	Encargado (25%)	Capacidad Diaria	Capacidad Semanal	Capacidad Mensual
Providencia	12	2	6	180	45	225	1,350	5,400
Las Condes	11	2	5	165	41	206	1,031	4,125
Stgo. Centro	12	2	6	180	45	225	1,350	5,400
TOTAL						656	3,731	14,925

Tabla 15: Capacidad de producción por PDV

Fuente: Elaboración propia

En el caso de que la demanda llegue a superar la capacidad diaria con cierta frecuencia, será necesario incorporar un segundo asesor de venta al equipo de la sucursal. En este escenario se evaluarían diferentes opciones de acuerdo con el comportamiento de la demanda, como por ejemplo contratar a un empleado extra a plazo fijo durante la temporada alta o, a plazo indefinido pero en modalidad part-time.

6.6 Conclusiones del Plan de Operaciones

Será crucial desarrollar y mantener una buena relación con los proveedores para mantener la estabilidad de la cadena de suministro. En este sentido, el aprovisionamiento oportuno de frutas y hortalizas de primera y de los potenciadores nutricionales, será crítico para garantizar la calidad y consistencia del producto en las diferentes sucursales. A su vez, una buena gestión de inventarios será clave para aprovechar al máximo los recursos y aminorar las pérdidas por mermas. En el caso de los potenciadores, las recetas serán desarrolladas a partir de las propiedades y características de las marcas seleccionadas, por lo que el reemplazo del insumo podría implicar una alteración en la misma y por tanto en la información nutricional que se entrega a los consumidores. Es por ello que se considera esencial establecer alianzas estratégicas y una buena comunicación y relación con los proveedores de insumos críticos.

El tamaño y distribución de los locales que se logren conseguir al momento de iniciar operación en las zonas seleccionadas, serán factores determinantes para el layout, la capacidad de producción o de atención al público, y la de almacenamiento de inventarios. Esto puede ser un punto de conflicto a compensar, ya que las áreas deseadas para la apertura de los puntos de venta, en especial la de Providencia, son zonas muy cotizadas, con baja disponibilidad de locales comerciales, por lo que pudiese suceder que no se logre conseguir un establecimiento con las características deseadas y se tenga que replantear su ubicación, o que el costo de arriendo sea más alto de lo estimado.

Por último, el feedback que se obtenga de los empleados respecto a los procedimientos y políticas establecidas, así como el de los clientes con relación a la calidad y apreciación del producto y el servicio, serán fundamentales para la mejora continua de las operaciones.

7. GESTIÓN DE TALENTO

El personal de *Smoothie Queen* será agrupado en 2 tipos, el personal administrativo y el personal operativo, siendo este último el foco principal de este capítulo, ya que ellos representarán la cara visible de la marca y del servicio ante el público. Por su parte, el “personal administrativo” hace referencia al equipo gerencial que establecerá y supervisará las estrategias y tácticas de la compañía. Este grupo irá creciendo en integrantes a medida que la cadena se vaya expandiendo. Al momento de iniciar operaciones, la empresa contará con un Gerente General que se encargará de velar y gestionar el correcto funcionamiento de los primeros dos establecimientos. Inicialmente y al menos durante los primeros años de operación, este rol será desempeñado por la fundadora, representante legal y socia mayoritaria de la compañía, a dedicación exclusiva.

Al inaugurar la tercera sucursal, se unirá a la plantilla administrativa un Gerente de Operaciones, quien, en conjunto con el Gerente General, gestionará las tareas de índole operativa y de talento humano, a lo cual se ha denominado “Etapa 2”. En el Anexo R se incorpora la descripción de este cargo, sus funciones y requisitos. En el escenario esperado en que la cadena continúe expandiéndose rápidamente y se cuente con más de 4 tiendas operando, se evaluará la incorporación de un Gerente de Finanzas que tome el control de las tareas de finanzas, contabilidad y regulatorio (Etapa 3).

7.1 Actividades y Funciones del Personal

La Tabla 16 muestra la distribución de tareas y responsabilidades del equipo gerencial por áreas, para la segunda etapa de funcionamiento de la organización.

Distribución de funciones, Etapa 2 (3 establecimientos)	
Gerente General	Gerente de Operaciones
Ventas	Aprovisionamiento y Logística
Marketing	Operaciones
Estrategia Corporativa	Recursos Humanos
Finanzas y Contabilidad	

Tabla 16: Distribución de responsabilidades del equipo administrativo (Etapa 2)
Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que esta distribución de funciones hace referencia principalmente a la planificación, supervisión y en algunos casos ejecución de éstas, ya que ciertas tareas tales como reclutamiento, publicidad, atención y comunicación con el consumidor a través de medios digitales y mantenimiento de equipos, serán tercerizadas a empresas especializadas.

En cuanto al personal operativo, cada establecimiento de *Smoothie Queen* tendrá al menos 2 empleados por turno, un encargado y uno o más asesores de venta, dependiendo de la capacidad y demanda del establecimiento. Sus funciones en términos generales se explican a continuación.

Encargado: Responsable de velar por el correcto funcionamiento del establecimiento, el inventario, pedido y recepción de insumos, y el cumplimiento de los procedimientos y estándares de calidad en la sucursal. Otra de sus funciones será la atención de la caja, recibiendo las órdenes y el pago de los clientes. El encargado deberá supervisar y guiar a los asesores de venta, con reporte directo al Gerente General o de Operaciones (según la etapa).

Asesor de Ventas: Encargados de preparar los batidos y entregar la orden a los clientes. Adicionalmente, deberán colaborar diariamente con la organización de insumos, herramientas de trabajo y con la limpieza del local. Los asesores estarán capacitados para atender la caja registradora y recibir pedidos en los momentos en que el encargado no pueda hacerlo.

La Tabla 17 lista las tareas y/o responsabilidades más importantes de los 3 roles principales de la organización, en su primera etapa, las cuales aplicarán por igual a todas las sucursales de la cadena.

Gerente General	Encargado	Asesor(es) de Venta
<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de lineamientos estratégicos y corporativos, - Asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización en cuanto a calidad, limpieza y atención al cliente en todos los establecimientos. - Establecimiento de metas de cumplimiento y objetivos de venta. - Compras y aprovisionamiento. - Control de inventarios. - Pagos a proveedores, servicios, empleados y otras obligaciones. - Gestión de los despachos de materia prima e insumos en conjunto con encargados. - Análisis mensual de las ventas y estados financieros. - Recolección de efectivo cada 3 días y su depósito. - Supervisión del personal de todos los establecimientos. - Asistir al encargado de caja cuando sea necesario. - Facilitar y derivar de manera oportuna la información necesaria al equipo de contabilidad. - Capacitaciones. - Velar por el trabajo en equipo y la comunicación efectiva en los establecimientos. - Manejo y resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura y cierre del local. - Saludar y dar la bienvenida a los clientes cuando se acerquen a la caja. - Tomar los pedidos. - Procesar los pagos mediante el uso del computador y puntos de venta. - Entregar boletas o facturas según solicitud del cliente. - Cuadre de caja al inicio de la jornada. - Hacer cortes de caja y cierres de caja diarios. - Hacer conteo diario de insumos y materia prima. - Recepción de pedidos de insumos y materia prima. - Apoyar con el almacenamiento y organización de insumos y materia prima. - Enviar reporte de ventas y de inventario diariamente al Gerente General. - Supervisión de los asesores de venta. - Apoyar con la limpieza y orden del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar la bienvenida a los clientes cuando ingresan al local. - Atender las consultas de los clientes relacionados al menú, y dar recomendaciones siempre que sea requerido. - Preparación de los smoothies. - Entregar las órdenes a los clientes (smoothies y/o proteínas). - Apoyar con el conteo de insumos y materia prima. - Almacenamiento, organización y etiquetado de insumos y materia prima cuando se reciban. - Limpieza y orden del establecimiento (al inicio y al final de la jornada, y siempre que sea necesario durante el turno). - Asistir al encargado en la caja cuando sea necesario.

Tabla 17: Funciones y/o responsabilidades del personal (Etapa 1)
Fuente: Elaboración propia

7.1 Reclutamiento y Selección

El proceso de selección de personal será tercerizado con una compañía especializada en desarrollo organizacional, capacitación y reclutamiento, como es el caso de LW Latam Work. Se espera que la empresa seleccionada se encargue de reclutar al nuevo personal a través de portales web tales como Trabajando.com y Laborum, así como de bases de datos propias.

Se trabajará en conjunto con el reclutador para desarrollar el perfil más adecuado para cada cargo, de modo que se adapte a las necesidades de la organización. No obstante, existen atributos y conocimientos mínimos requeridos para los diferentes perfiles de la organización, los cuales se muestran en el Anexo R.

Una vez que la compañía externa haya finalizado el proceso de revisión de los perfiles, sus antecedentes y las entrevistas, éstos deberán presentar un informe con los resultados y recomendaciones a la gerencia, quienes tomarán la decisión final sobre la contratación. En el caso de los encargados, los finalistas serán entrevistados adicionalmente por el Gerente General.

El procedimiento descrito aplica tanto para el reclutamiento y selección inicial que debe hacerse para la apertura de una sucursal, como reemplazos de colaboradores desvinculados cuando la misma ya se encuentre operativa.

7.2 Desarrollo de Personas

La compañía buscará organizar anualmente talleres y/o capacitaciones para la gerencia, en ámbitos tales como habilidades directivas, adaptación al cambio y planificación estratégica, entre otros. Esto, con el objetivo de fortalecer sus habilidades blandas y conocimientos, así como ampliar su visión del negocio, para lograr un crecimiento sustentable.

Por otro lado, para el personal operativo se tiene planificado un plan de inducción y capacitación inicial de 4 días, en el que se instruirán los fundamentos de la organización, teoría sobre nutrición, técnicas de atención al cliente, explicación detallada del menú de productos y su preparación, entre otros, los cuales se detallan a continuación en la Tabla 18.

Día 1	Día 2	Día 3-4
Historia, principios, valores y objetivos de la compañía	Entendimiento del menú y sus características	Proceso de apertura y cierre
Comunicación efectiva, trabajo en equipo y manejo de conflictos	Proceso de preparación de productos	Conceptos de nutrición y bienestar (Parte 2)
Atención al público y claves de un buen servicio	Manejo de inventario, insumos y equipos en el PDV	Práctica de atención al cliente, incluyendo toma de pedidos, asesoría y preparación de productos
Conceptos básicos de nutrición y bienestar (Parte 1)	Manejo del sistema de facturación y reporte de ventas	

Tabla 18: Plan de inducción del personal operativo
Fuente: Elaboración propia

Se realizará un evento de capacitación y actualización para asesores y encargados, al menos una vez al año, en los que se tocarán temas como atención al cliente, comunicación efectiva, manejo de conflictos y coaching nutricional. La capacitación será impartida inicialmente por los gerentes, con la participación y asesoría de la compañía de reclutamiento y capacitación que resulte seleccionada. Las mismas se llevarán a cabo en un establecimiento externo a convenir, apto y equipado para eventos de este tipo, con una duración aproximada de 3 a 4 horas. Se procurará efectuar esta actividad en conjunto con la jornada de integración, durante la temporada de otoño-invierno, un domingo, de modo de no interrumpir el funcionamiento regular del negocio y puedan asistir los colaboradores de todas las sucursales, incluida la de Providencia que operará los sábados. En caso de que no se logre coordinar el evento para un domingo, se realizaría un sábado y el establecimiento de Providencia no abriría sus puertas al público ese día.

Cabe destacar que, por ser fuera del horario laboral, a los trabajadores se les pagará como horas extra el tiempo que inviertan asistiendo al evento.

Adicionalmente, cada 4 meses se aplicarán cursos online para reforzar los temas mencionados en la sección anterior, de manera alternada. Para ello, se enviará un email y mensaje de WhatsApp a cada colaborador con un enlace que les permitirá acceder a una presentación, la cual abordará los temas a reforzar a través de textos, imágenes y video. Con esta herramienta se busca mitigar el impacto de la rotación de personal en el proceso de aprendizaje y desarrollo de habilidades del personal de primera línea.

7.3 Evaluación de Desempeño

En esta etapa se buscará medir el grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados.

- **Planificación:** La gerencia definirá los parámetros, tiempos y líneas de acción a seguir para el personal operativo, para lo cual se tomará en cuenta el feedback obtenido durante las encuestas de clima y espacios de conversación.
- **Coaching:** Los encargados deberán hacer seguimiento del desempeño y actividades realizadas por los asesores de venta continuamente, así como los gerentes harán lo propio con los encargados. Durante este periodo, los líderes deberán estar abiertos a escuchar y brindar apoyo y guía a sus subordinados siempre que sea necesario, para lograr una mejora continua en sus labores. La compañía buscará crear un ambiente de confianza, tolerancia y apertura de modo que todos los colaboradores se sientan a gusto compartiendo asuntos laborales y personales con su supervisor, y acudan a ellos voluntariamente cuando requieran ayuda o consideren que algo no está funcionando bien.
- **Evaluación:** La evaluación de desempeño se llevará a cabo una vez al año. En ella, cada encargado evaluará a los asesores de venta de la sucursal que le corresponda y a su vez, los asesores evaluarán el desempeño de su encargado. Al mismo tiempo, el gerente de operaciones evaluará a cada uno de los encargados. Para este proceso, el evaluador se reunirá en privado con el colaborador para discutir y analizar los resultados obtenidos, según los parámetros y objetivos establecidos durante la etapa de planificación. Posteriormente, el supervisor efectuará una valorización y puntuación del desempeño en funciones y procesos llevados a cabo por los colaboradores durante el año fiscal.

Es importante añadir que luego de que el colaborador acceda a los cursos online deberá proceder a un breve cuestionario con respuestas de selección múltiple, con el objetivo de comprobar su comprensión de los conceptos vistos. El trabajador tendrá 2 semanas para tomar la prueba, a partir de la fecha en la cual fue enviado el mensaje con el enlace para acceder al curso, y podrá completarla desde un smartphone o computador. El colaborador deberá obtener una calificación mínima de 80% para aprobar; en caso de no hacerlo, deberá repetir la prueba hasta lograrlo, con un máximo de 3 intentos, en los cuales se variarán las preguntas. Los empleados que no aprueben el cuestionario después del tercer intento serán llamados a una reunión con su supervisor y el gerente

general (o gerente de operaciones si ocurre posterior a la Etapa 2) para una revisión de desempeño, en el cual se buscará determinar en conjunto la causa del problema y la mejor vía para solucionarlo. Una de las alternativas será que el trabajador tenga que cursar de nuevo el programa de inducción.

7.4 Retención de Talento

Para esta fase se tomará como referencia el Modelo de Recompensa Total de Tower Watson (ver Anexo S), el cual establece las bases para diseñar paquetes de retribuciones que logren la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como el buen desempeño de la compañía. Este modelo enfoca la gestión de recompensas desde un punto de vista global, con tres elementos clave: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño, desarrollo de carrera y ambiente laboral⁴¹.

7.4.1 Remuneraciones Básicas

- Sueldo base: Se monitorearán los salarios ofrecidos por los principales Juice Bars y cadenas de comida rápida del país, con el fin de mantener salarios similares o incluso mejores para que resulten atractivos para los potenciales colaboradores.
- Prestaciones: Prenatal y postnatal, gratificación, cotizaciones de seguridad social (cotización previsional, cotización de plan de salud, seguro de cesantía) y feriado progresivo y proporcional.
- Beneficio de colación: Como parte de sus beneficios, todos los empleados tendrán incluido 1 smoothie mediano con la mezcla de su preferencia por cada día trabajado, el cual podrán consumir personalmente o ceder a un visitante si así lo desean. Esto equivale a un bono de aproximadamente 30mil pesos mensuales.
- Plan de salud: Seguro complementario de salud y de vida, con la posibilidad de incluir a familiares de vínculo estrecho (cónyuge e hijos) a un precio especial (el cual dependerá del porcentaje de descuento que se logre negociar con la aseguradora). El plan preseleccionado con la compañía BiceVida, tiene un precio mensual por persona de 0.43UF, con una cobertura hospitalaria y ambulatoria de 50%⁴².

7.4.2 Remuneraciones Basadas en el Desempeño

- Aumento salarial anual: Se establece un incremento salarial anual mínimo en correspondencia con el porcentaje de variación del IPC (inflación) de los últimos 12 meses.
- Remuneración por resultados: Se otorgará hasta un 3% de incremento extra para el personal (operativo y administrativo) que haya cumplido las expectativas y objetivos

⁴¹ *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total.* Valdebenito, C.

⁴² "Seguros Empresas. Plan estándar BiceVida" en la web de QuePlan.cl

de desempeño. Es decir, para un año con inflación de 3%, por ejemplo, el trabajador podrá alcanzar un aumento salarial total de hasta 6%. Este porcentaje de incremento extra estará compuesto en un 40% por cumplimiento de las metas de venta de cada sucursal (buscando incentivar el trabajo en equipo), y un 60% por el desempeño individual del colaborador. Los incrementos extra serán asignados por el Gerente General y/o de Operaciones, basado en una escala estandarizada que considera el desempeño mostrado en relación con las metas personales previamente establecidas, la retroalimentación de su supervisor y la autoevaluación del colega.

- Bono de fin de año: En el mes de diciembre de cada año se pagará a los empleados directos un bono de 6% de su sueldo bruto mensual como parte del plan de incentivos y motivación.
- Programa de reconocimiento: Según los logros obtenidos por el colaborador (tanto personal administrativo como operativo), éstos podrán ganar certificados de reconocimiento, días libres y/o premios. Dichos reconocimientos se entregarán durante las sesiones de integración y podrán variarse cada año. Adicionalmente, se premiará al empleado del mes en cada sucursal, el cual será seleccionado por el Gerente de Operaciones en conjunto con el encargado correspondiente.

7.4.3 Desarrollo de Carrera y Clima Laboral

- Cursos y capacitaciones: Como se mencionó en la sección de Desarrollo de Personas, se realizarán capacitaciones y cursos en los que se abordarán temas tales como atención al público, servicio al cliente, coaching nutricional, comunicación efectiva, manejo de conflictos, entre otros. En cuanto al equipo gerencial, éstos recibirán capacitación en temas de liderazgo, habilidades directivas, trabajo en equipo, adaptación al cambio y mejoramiento del clima laboral.
- Actividades de integración: Una vez al año se llevará a cabo una actividad de esparcimiento y recreación con el personal operativo y administrativo, incluyendo dinámicas de integración, trabajo en equipo y crecimiento personal. Podría darse el caso de que ésta se hicieran en conjunto con la capacitación anual, reuniendo ambas actividades en un mismo lugar y fecha para evitar la interrupción del horario regular de funcionamiento y disminuir las horas extra de los trabajadores.
- Encuestas de clima: Durante la capacitación y en algunas ocasiones junto a los cursos online, se aplicarán encuestas de clima organizacional y se establecerán “espacios de conversación”, orientados a obtener retroalimentación del personal sobre el funcionamiento del negocio, la dinámica de trabajo grupal en la sucursal, oportunidades de mejora e información sobre las preferencias de los clientes, así como cualquier sugerencia o inquietud que éstos quieran compartir con el grupo o discutir en privado. Se procurará que en estos espacios los trabajadores se sientan seguros y confiados para compartir con sinceridad sus pensamientos, emociones y sugerencias, sin preocuparse de ser juzgados o recibir futuras reprimendas o sanciones por ello.

- Programa de formación: Los asesores que lleven más de 1 año en la organización podrán postularse al programa de formación, el cual consiste en una serie de capacitaciones para convertirse en encargados cuando se libere una vacante para dicha posición (en cualquier sucursal). Con esto se busca brindar oportunidad de crecimiento a los empleados de los niveles inferiores, al mismo tiempo que facilite a la compañía los procesos de búsqueda y selección al momento de llenar vacantes de mandos medios, haciéndolo de manera interna con una persona ya familiarizada con el funcionamiento del negocio.

Durante la primera etapa de formación el encargado deberá enseñar y capacitar al postulante sobre sus funciones cotidianas, incluyendo el manejo y cierre de la caja, sistemas, pedidos, inventarios y reportes a la gerencia. Posteriormente, el colaborador deberá ejecutar prácticas de las labores aprendidas, efectuándolas de manera independiente bajo la supervisión del encargado. Todo esto deberá hacerse en horarios de baja afluencia de clientes (tanto la capacitación inicial como las prácticas), con flexibilidad de horario y frecuencia a conveniencia de ambos, durante un periodo máximo de 2 meses. Al finalizar el programa, el asesor deberá presentar un quiz teórico que le será aplicado por el encargado y una prueba práctica en presencia del Gerente de Operaciones o algún “cliente misterioso” designado por éste, para probar que cuenta con los conocimientos y destrezas necesarias para el cargo. Una vez que haya aprobado las pruebas, el asesor será designado como “encargado suplente” de la sucursal, con lo cual estará habilitado para suplir al encargado en sus días libres, vacaciones y cuando por algún motivo no pueda asistir a trabajar, por lo cual recibirá la remuneración que corresponda al encargado por cada día trabajado.

En caso de existir más de un suplente en una misma sucursal, se les dará oportunidad a todos de probar sus competencias como encargado, de manera rotativa. Por último, si al abrirse una vacante de encargado existe más de un suplente optando por el cargo, la gerencia evaluará y calificará a los postulantes de acuerdo con su antigüedad y desempeño, tanto en sus funciones habituales como el que hubiese tenido durante su programa de formación, para posteriormente seleccionar al nuevo encargado de sucursal.

7.5 Presupuesto de Gestión de Talento

La Tabla 19 muestra el detalle de los costos y gastos estimados para los diferentes conceptos incluidos en el plan de gestión de personas, para el primer año de operación. Para los años posteriores, se proyecta un aumento de precios de algunos de los conceptos, en concordancia con la tasa de inflación (por ejemplo, los salarios y beneficios), mientras que otros, tales como las actividades y dotación de personal, se incrementaron debido al crecimiento del número de colaboradores, lo cual sucederá con la apertura de nuevos puntos de venta. El detalle de la estimación de gastos para los primeros años puede ser consultada en el estado de resultados del Anexo X.

La Tabla 19 se construyó tomando en cuenta que los turnos del personal operativo serán 2 por día, con una duración de 6 horas diarias en promedio, por 5 días a la semana (ver sección 8.3 para más información sobre los turnos de trabajo). Esto resulta en la contratación de 2 asesores y 2 encargados por punto de venta.

Por otro lado, se debe resaltar que los salarios fueron establecidos con la ayuda de la data obtenida a partir de la encuesta aplicada a empleados de otros Juice Bars (ver Anexo T para revisar el modelo de encuesta), con la que se pudo conocer el rango salarial que algunos estaban recibiendo y la duración de sus turnos de trabajo. Con la información recolectada se busca asegurar que el paquete de beneficios que se ofrezca sea competitivo en el mercado local.

Concepto	Rol	Costo mensual, Año 1 (CLP)	Presupuesto Año 1 (CLP)
Salario bruto	Asesor de Ventas	\$350,000	\$8.4 M*
	Encargado	\$500,000	\$12.1 M*
	Gerente General	\$2,200,000	\$26.5 M*
Beneficios laborales (seguro + colación)	Todos	\$41,100 (p/p)	\$2.5 M
Servicios tercerizados	Reclutamiento y Selección	\$600,000	\$1.3 M
	Capacitación	\$170,000	\$345 K
	Contabilidad, impuestos y regulatorio	\$450,000	\$5.4 M
Actividades	Evento integración + capacitación	\$300,000	\$300 K
Dotación de personal	Personal Operativo (uniformes e insumos)	\$45,000	\$135 K
	Personal Administrativo (artículos de oficina)		

*Incluye bono de fin de año del 6% del salario bruto de un mes.

Tabla 19: Costos y gastos del plan de gestión de talento

Fuente: Elaboración propia

7.6 Conclusiones del Plan de Gestión de Talento

Todos los miembros del equipo de *Smoothie Queen* serán piezas clave en el engranaje del negocio, el cual, funcionando correctamente, conducirá al éxito del proyecto y al “engagement” con los consumidores. En primer lugar, los empleados de primera línea serán esenciales para entregar un producto y un servicio de calidad, y más aún, para que la experiencia del cliente sea memorable, ya que éstos son la cara visible y el punto de contacto principal de la organización y la marca con el cliente. Por su parte, el equipo gerencial también juega un papel muy importante, pues son los responsables de desarrollar las estrategias y tácticas para crear esa experiencia, asegurar la calidad y estandarización del producto y del servicio, proporcionar los recursos necesarios, y en general, que la operación pueda llevarse a cabo.

Como se destacó en el capítulo anterior, las personas y la calidad del servicio son pilares fundamentales de la propuesta de valor, pero para que dicho pilar se mantenga firme, se requiere de un equipo capacitado, satisfecho, motivado y comprometido con la cultura organizacional, que crea y apoye la misión de la empresa y lo que ésta tiene para ofrecer tanto a ellos como a los clientes. Por todo esto, las 4 fases descritas en este capítulo, desde el reclutamiento hasta la retención del talento no deben ser descuidadas por la gerencia.

En este sentido, la constante recolección y revisión de la retroalimentación del personal operativo en diversos ámbitos, será primordial para monitorear el clima organizacional, la calidad del servicio y asesoría brindada por los asesores y encargados, e incluso será una herramienta valiosa para medir la satisfacción de los clientes y las oportunidades de mejora en los procesos.

8. PLAN DE VENTAS

8.1 Menú de Productos

El menú de productos inicial de *Smoothie Queen* se presenta en el Anexo U. Como se mencionó previamente, el menú estará compuesto por 4 líneas de productos: *Slim, En Forma, Bienestar* y *Disfruta*. Cada una de ellas estará compuesta por 5 batidos que combinan frutas, hortalizas y distintos ingredientes nutritivos. Las mezclas podrán ser cambiadas en el futuro buscando mejoras, basados en las preferencias de los consumidores, tanto a nivel de receta como la posibilidad de ser sustituidas en caso de tener baja rotación y aceptación. También se tiene planeado el lanzamiento de smoothies edición especial durante algunas temporadas importantes como fiestas patrias, navidad o verano, con una duración limitada, como parte del plan promocional de la marca para impulsar las ventas en temporadas clave.

En la carta o menú, cada smoothie contará con íconos que permitirán identificar a través de una leyenda, si el batido es libre de azúcar añadida (A), bajo en calorías (B) o puede ser considerado sustituto de comida (C). Adicionalmente, indicará la cantidad de calorías por vaso, para cada uno de los 3 tamaños (lo cual está fuera del alcance de este trabajo, ya que requiere de validaciones nutricionales por parte de profesionales).

Finalmente, la variedad del menú y la posibilidad de personalizar las mezclas añadiendo otros potenciadores o sustituyendo ingredientes, permitirá que los batidos se adapten al gusto y necesidades del consumidor, pero también a las restricciones alimentarias que éste pueda tener, por ejemplo, intolerancia a la lactosa o al maní. Para explotar esta idea de personalización, se incorpora al menú “El Adaptado”, una opción que incita al cliente a elegir las frutas o vegetales a incluir, el tipo de proteína y de leche. Asimismo, varios de los batidos ofrecidos en el menú permiten al cliente seleccionar el tipo de proteína de su mezcla.

8.2 Estimación de Demanda y Proyección de Ventas

8.2.1 Mercado Potencial

De acuerdo con la BCN, la proyección de la población de la Región Metropolitana para 2021 es de 8.242.459 de habitantes⁴³. Dentro de este contexto, la Tabla 20 permite apreciar el mercado potencial en las comunas seleccionadas para los primeros establecimientos comerciales.

⁴³ *Reporte comunal*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Comuna	Habitantes ³²	Población Flotante	Personas entre 15 y 64 años ³³	Total Mercado Potencial
Providencia	160,043	1,800,000 ⁴⁴	71.8%	1,452,443
Las Condes	335,296	200,000 ⁴⁵	69.1%	473,496
Santiago	517,280	1,800,000 ⁴⁶	80.4%	1,964,280

Tabla 20: Mercado potencial en las comunas seleccionadas de la RM
Fuente: Elaboración Propia

8.2.2 Mercado Objetivo

Según el último censo, 58.3% de la población de la Región Metropolitana se encuentra entre los 20 y 59 años⁴⁷, lo que se traduce en 4.805.354 habitantes en la zona. Siguiendo con las características del target establecido, el 34% de la población de la RM pertenece a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2⁴⁸, convirtiendo el mercado objetivo en un estimado de 1.633.820 personas para la RM.

Luego, para acotar aún más el mercado objetivo de *Smoothie Queen*, a esta cifra se le calculó el 31% que corresponde a las personas de perfil “esforzado” (descrito en la sección 4.2.2), lo que transforma el target en un mercado de 506.484 individuos. Finalmente, la Tabla 21 resume la estimación del público objetivo, separado por comunas.

Comuna	Habitantes ³²	Población Flotante	Personas entre 20 y 59 años ³³	GSE seleccionados	Perfil Esforzados	Total mercado objetivo
Providencia	160,043	1,800,000 ⁴⁴	62.9%	34%	31%	129,944
Las Condes	335,296	200,000 ⁴⁵	57.6%			32,498
Santiago	517,280	1,800,000 ⁴⁶	72.8%			177,808

Tabla 21: Mercado objetivo por comuna
Fuente: Elaboración propia

8.2.3 Factores Clave para la Estimación de Demanda

Para estimar la demanda se realizó una investigación de campo en la que se visitaron distintos puntos de venta de los principales actores en el mercado de Juice Bars en Santiago, *Boost* (3 locales) y *Rendibú* (1 local), con el fin de observar el comportamiento de las ventas y aplicar encuestas a sus empleados, recogiendo así información valiosa sobre el funcionamiento del negocio (consultar Anexo T para ver el modelo de la encuesta realizada). De dicha investigación se pudo extraer que cada establecimiento vende entre 70 y 130 vasos al día, entre lunes y jueves, y que los fines de semana (viernes, sábado y domingo) el rango de ventas diarias aumenta a 170-280 vasos. Es importante tener en cuenta que estos locales están ubicados dentro de los principales centros comerciales de la ciudad, por lo que cuentan con un flujo garantizado de personas, el cual aumenta

⁴⁴ Modelo de Gestión para la prevención del delito. Seguridad Providencia.

⁴⁵ Consejo comunal de seguridad ciudadana. Municipalidad de Las Condes.

⁴⁶ Externalidades urbanas en el mercado de suelo y en las finanzas municipales de la renovación de centros urbanos.: El caso de la Municipalidad de Santiago de Chile. Brain, I.

⁴⁷ “Resultados Censo 2017”. En la web oficial del INE.

⁴⁸ Estilos de vida a lo largo de todo Chile (2020). GfK y Chile 3D.

los fines de semana. En el caso de *Smoothie Queen*, cuyos establecimientos se ubicarán en zonas de afluencia peatonal asociadas al ambiente laboral y educativo, se considerará una demanda relativamente estable de lunes a jueves, con una disminución los viernes y sábados, debido a que muchas personas tienden a relajar su dieta y entrenamiento los fines de semana. Profundizando en este aspecto, se puede mencionar que los viernes muchos trabajadores salen a almorzar fuera de la oficina con compañeros de trabajo, o se permiten una “comida trampa”, mientras otros dejan de asistir al gimnasio después del trabajo para reunirse con amigos o familia a cenar o realizar alguna actividad de esparcimiento. Por su parte, en las avenidas Providencia y Nueva Providencia los sábados se puede observar una disminución en la afluencia peatonal y vehicular, debido a que para muchos es día no laborable. Es por ello que los sábados el perfil del cliente potencial cambia, del trabajador ocupado al deportista que sale a realizar actividades al aire libre o acude a gimnasios en las cercanías, o a la persona que transita las calles realizando compras o alguna diligencia personal, ya sea solo o acompañado.

Por otro lado, por tratarse de bebidas frías los smoothies tienen cierto grado de estacionalidad, en el cuál durante las temporadas cálidas como verano y primavera la demanda tiende a aumentar, y a disminuir en las estaciones de otoño e invierno, en las que muchas personas optan por bebidas o comidas calientes.

Asimismo, según lo declarado por los trabajadores encuestados, el tamaño de vaso más vendido es el mediano, seguido por el grande; lo cual además se pudo comprobar durante la observación realizada durante las visitas.

8.2.4 Proyección de Ventas

Considerando todos los datos presentados, se estima que, para finales del primer año, la primera sucursal podría alcanzar una venta promedio de 100 batidos diarios de lunes a jueves, teniendo en cuenta que los primeros meses de funcionamiento de cada local la demanda será inferior, en tanto se da a conocer la marca y los consumidores se familiarizan con el concepto.

A continuación, se presenta la estimación de ventas diarias de smoothies por mes para las tres primeras tiendas de la cadena *Smoothie Queen*, en su primer año de funcionamiento.

Eventos relevantes		Semana Santa				Invierno	Vacaciones de invierno	Fiestas Patrias			Navidad	Vacaciones escolares	Vacaciones escolares
Día de la semana	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Lunes a jueves	80	90	100	90	75	65	66	88	105	115	110	93	
Viernes	68	77	85	77	64	55	56	75	89	98	94	79	
Sábado	66	75	83	75	62	54	55	73	87	95	91	77	

Tabla 22: Venta diaria promedio por mes, primera sucursal, primer año

Fuente: Elaboración propia

Día de la semana	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Lunes a jueves	76	85	98	105	88	68	72	90	112	108	110	92
Viernes	65	72	83	89	75	58	61	77	95	92	94	78

Tabla 23: Venta diaria promedio por mes, segunda sucursal, primer año

Fuente: Elaboración propia

Día de la semana	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Lunes a jueves	85	91	98	102	84	70	85	90	106	98	82	77
Viernes	72	77	83	87	71	60	72	77	90	83	70	65

Tabla 24: Venta diaria promedio por mes, tercera sucursal, primer año

Fuente: Elaboración propia

Los factores y supuestos tomados en cuenta para esta proyección fueron los siguientes:

- La sucursal de Providencia será la única que funcionará los sábados. En el caso del establecimiento de Santiago, la gerencia podrá evaluar y reconsiderar su apertura los sábados para el momento de su inauguración, de acuerdo con el desempeño de las otras sucursales existentes.
- Se consideró una disminución en las ventas los viernes del 15% y los sábados del 20% (respecto al promedio diario de lunes a jueves). Si bien, tal como se ha mencionado, se buscará implementar acciones promocionales que incentiven la demanda durante estos días de menor demanda, se utiliza el “escenario pesimista” para las estimaciones.
- En los meses más fríos, julio y agosto, la demanda diaria promedio disminuye entre 13% y 25% con relación al mes anterior. Con el fin de poder plasmar los efectos de las temporadas en la previsión de demanda, el Mes 1 en las Tablas 22, 23 y 24 se contempló como marzo.
- Los meses con vacaciones escolares la demanda disminuye hasta en 19% ya que muchos empleados se toman vacaciones y viajan fuera de Santiago, aunado a que parte de los estudiantes universitarios pertenecen al segmento objetivo. Esto afectaría con mayor énfasis a la sucursal de Santiago Centro, que se ubicará en las cercanías de institutos de educación superior y una parte importante de sus clientes serán estudiantes, por lo que para esa localidad se pronóstica una caída en la demanda de hasta 21% en el mes de Febrero (respecto a diciembre).
- Por cada feriado irrenunciable se descontó el volumen equivalente a un día de ventas entre lunes y jueves. Es por lo que se espera una ligera contracción en las ventas durante los meses de febrero y septiembre, por contar con menos días laborables.
- La estimación considera sólo ventas directas, no incluye posibles ventas a través de aplicaciones de delivery u otros terceros.

Por otro lado, el mercado de jugos y néctares en Chile creció en promedio a una tasa de 12.5% entre el año 2000 y 2010⁴⁹; mientras el consumo per cápita de jugos pasó de 16 litros en 2013, a 25 litros en 2018⁵⁰, lo que representa un crecimiento acumulado de 56% en 5 años. Por su parte, la *Asociación de Exportadores de Frutas de Chile* pronosticó

⁴⁹ *Panorama del mercado e industria de jugos de fruta de Chile*. Huber, K.

⁵⁰ *Estudio del Mercado de Jugos de Fruta y Uva en Chile*. CEO Food Regulation.

en 2017 un crecimiento sostenido superior al 10% para el nicho de los jugos naturales en los próximos años, siguiendo la tendencia global⁵¹.

Con base en esta información, se proyecta un crecimiento de 13% anual para el segundo año de funcionamiento de cada sucursal (versus el primer año), seguido de una disminución de 1 punto porcentual para el siguiente año, manteniéndose en 12% durante los años 3 y 4, posteriormente un 11% para el año 4, y finalmente un 10% estable en los siguientes años. El Anexo V muestra la evolución de ventas diarias de cada sucursal para su segundo año de funcionamiento, y la Tabla 25 resume las ventas anuales en unidades para los 6 años proyectados.

		Ventas Anuales (unidades)					
PDV		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Smoothies	Providencia	23,871	26,936	30,169	33,789	37,506	41,256
	Las Condes			20,822	23,466	26,282	29,435
	Stgo. Centro				20,115	22,737	25,465
	SubTotal	23,871	26,936	50,990	77,370	86,524	96,157
Proteínas	Providencia	1,910	2,424	3,017	3,379	3,751	4,126
	Las Condes			1,874	2,347	2,628	2,944
	Stgo. Centro				2,012	2,274	2,547
	SubTotal	1,910	2,424	4,891	7,737	8,652	9,616

Tabla 25: Volumen anual de ventas
Fuente: Elaboración propia

A partir de las declaraciones de algunos expertos consultados, se pudo conocer que la venta cruzada de complementos en la industria de la comida es de alrededor de 10% de los que adquieren el producto estrella. En el caso de las proteínas, se estima que el primer año un 8% de los clientes de smoothies comprará una proteína, lo cual aumentará un 1% los siguientes 2 años, hasta alcanzar 10% el año 3, en lo que se mantendrá durante los siguientes años del periodo de evaluación. El porcentaje es más bajo al comienzo dado que hay que dar tiempo a que los clientes prueben los smoothies, y se familiaricen con el sabor y el efecto de las proteínas. Una vez culminada la fase de engagement del consumidor con el concepto de negocio y sus productos, el incremento en la proyección viene dado porque éste puede adquirir el suplemento con el fin de preparar sus propios batidos proteicos y si le gusta, recomendarlo a otros, dejándoles saber que pueden comprarlas en los establecimientos de *Smoothie Queen*. Este boca a boca atraería a nuevos clientes, los cuales no necesariamente se convertirán en consumidores de los smoothies, pero pueden acudir a los PDV en búsqueda de las proteínas. Además, se espera poder establecer una alianza con *FoodTech*, de modo que ellos informen a su clientela a través de sus canales de comunicación, que pueden encontrar sus productos en las sucursales de *Smoothie Queen*.

Luego, con estos volúmenes y los crecimientos establecidos, se utilizó el PVP definido para el smoothie tamaño M (\$3,490), el que se espera sea el más vendido, como el precio promedio para el cálculo de las ventas en valor de la cadena por concepto de batidos

⁵¹ Consumo de jugos naturales se incrementa más de 10% al año en Chile. SimFruit.

durante los primeros 2 años. A partir del tercer año se consideró un incremento de precios del 8.6% en todas los canales de venta, por concepto de inflación acumulada e incremento del IPC (desde el momento de esta evaluación hasta finalizar el segundo año de operación, lo cual serían más de 2 años si se considera el periodo que pase hasta la implementación), resultando un precio promedio de \$3,790, el cual se mantendrá durante los siguientes 2 años. Por último, para los años 5 y 6 se empleó un PVP promedio de \$3,990 para el cálculo, lo cual representa un incremento de 5.3% versus el precio del año 4. Los resultados obtenidos para los ingresos por venta se aprecian en la Tabla 26.

Por su parte, para las proteínas se estableció un PVP de \$26,990 (como se explicó en la sección 4.4.2) durante los primeros 3 años y de \$27,990 a partir del año 4; asumiendo que el proveedor mantendrá sus precios mayoristas sin variación significativa durante los primeros años de funcionamiento.

		Ingresos Anuales (CLP)					
PDV		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Smoothies	Providencia	\$ 83,311,326	\$ 94,007,478	\$114,338,952	\$128,059,626	\$149,647,302	\$164,612,033
	Las Condes			\$ 72,667,384	\$ 88,935,382	\$104,863,967	\$117,447,643
	Stgo. Centro				\$ 76,236,608	\$ 90,719,832	\$101,606,212
	SubTotal	\$ 83,311,326	\$ 94,007,478	\$187,006,336	\$293,231,616	\$345,231,102	\$383,665,888
Proteínas	Providencia	\$ 51,543,213	\$ 65,430,821	\$ 81,425,021	\$ 94,574,906	\$104,978,145	\$115,475,960
	Las Condes			\$ 50,577,749	\$ 63,334,194	\$ 73,562,467	\$ 82,389,963
	Stgo. Centro				\$ 54,290,925	\$ 63,640,303	\$ 71,277,140
	SubTotal	\$ 51,543,213	\$ 65,430,821	\$132,002,770	\$212,200,025	\$242,180,916	\$269,143,063
TOTAL		\$134,854,539	\$159,438,298	\$319,009,105	\$505,431,640	\$587,412,017	\$652,808,950

Tabla 26: Ventas anuales en valor

Fuente: Elaboración propia

8.3 Horarios de Atención y Turnos de Trabajo

Los establecimientos de *Smoothie Queen* abrirán sus puertas al público de lunes a viernes a las 8 de la mañana, horario habitual de apertura en Santiago de cafeterías o panaderías. Esto, con el objetivo de capturar a aquellas personas que busquen un batido como desayuno o complemento de éste, saliendo del gimnasio, o camino a su trabajo o lugar de estudio, entre otras ocasiones de consumo. Los establecimientos cerrarán inicialmente a las 20 horas, dando oportunidad de que los consumidores puedan pasar por un smoothie al salir del trabajo o al terminar su jornada de entrenamiento. La Tabla 27 resume los horarios de apertura establecidos para los primeros 3 puntos de venta de la marca. En el caso del local de Las Condes, se tiene planificado que este cierre una hora más temprano (a las 19 horas) ya que la zona donde se ubicará es primordialmente empresarial y tiene poca afluencia de personas luego de la hora de término habitual de la jornada laboral. De todas maneras, se plantea evaluar los horarios de todas las sucursales luego de un par de meses de funcionamiento para asegurar de captar oportunamente la demanda y las diferentes ocasiones de consumo en cada zona. Una de las posibilidades para las sucursales de Las Condes y Santiago Centro radica en abrir media hora más temprano, en caso de que se estime conveniente luego de los primeros meses de operación.

Día / Sucursal	Providencia	Las Condes	Santiago Centro
Lunes a Viernes	8 a 20 hrs	8 a 19 hrs	8 a 20 hrs
Sábado	9 a 16 hrs	Cerrado	Cerrado
Domingo	Cerrado	Cerrado	Cerrado

Tabla 27: Horarios de apertura establecimientos *Smoothie Queen*

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los turnos de trabajo, se establecieron jornadas de 6 horas, con media hora de descanso, la cual puede ser tomada a su criterio, de manera flexible, con excepción de las horas punta de venta. Esto va en correspondencia con las tendencias de la industria, ya que en las encuestas aplicadas a otros Juice Bars, los trabajadores declararon trabajar jornadas de 6 u 8 horas (recordando que todos estos establecimientos se encuentran dentro de centros comerciales por lo que su horario se ajusta al del mall).

A continuación, la Tabla 28 muestra cómo será la distribución de los turnos de trabajo, en donde “A” representa al asesor de ventas y “E” al encargado.

Providencia	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Horas semanales p.p.	
7:40 - 9 hrs	A1 + E1	A1 + E1	A1 + E1	A1 + E1	A1 + E1	Cerrado	Cerrado	Equipo 1	39
9 - 14 hrs						A1 + E1		Equipo 2	31.3
14 - 16:20 hrs	A2 + E2	A2 + E2	A2 + E2	A2 + E2	A2 + E2	Cerrado			
16:20 - 20:15 hrs									

Las Condes	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Horas semanales p.p.	
7:40 - 13:30 hrs	A3 + E3	A3 + E3	A3 + E3	A3 + E3	A3 + E3	Cerrado	Cerrado	29	
13:30 - 19:45 hrs	A4 + E4	A4 + E4	A4 + E4	A4 + E4	A4 + E4				

Santiago Centro	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Horas semanales p.p.	
7:40 - 14 hrs	A5 + E5	A5 + E5	A5 + E5	A5 + E5	A5 + E5	Cerrado	Cerrado	31.5	
14 - 20:15 hrs	A6 + E6	A6 + E6	A6 + E6	A6 + E6	A6 + E6				

Tabla 28: Turnos de trabajo del personal de ventas

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores de ambos turnos deben llegar al menos 20 minutos antes de la apertura del establecimiento al público para organizar y preparar los insumos y materia prima para las ventas del día y asegurar la limpieza y orden del establecimiento al momento que comiencen a llegar los clientes. Del mismo modo se consideran al menos 15 minutos después de la hora de cierre para organizar y guardar los insumos, y hacer el cierre de caja y envío de reporte de ventas. Estos minutos extra tanto al inicio como al final de la jornada, están siendo contabilizados en las horas semanales de trabajo por persona, en el turno correspondiente.

Vale la pena destacar que, en caso de haber propinas al finalizar un turno, éstas se dividirán por parte iguales entre todo el personal operativo que laboró durante el turno, sin hacer distinciones entre cargos. Será responsabilidad de los mismos asesores y encargados extraer las propinas existentes en la alcancía y hacer la repartición antes de retirarse del establecimiento al finalizar su turno, de lo contrario, pudieran ser tomadas por los integrantes del siguiente turno (la organización no se hace responsable).

8.4 Conclusiones del Plan de Ventas

Se espera que las ventas de batidos en *Smoothie Queen* sigan la tendencia ascendente que ha tenido los últimos años el mercado de jugos naturales en Chile, y que se cumplan las estimaciones de crecimiento por encima del 10% para los próximos años. En cuanto a la venta de proteínas, cuya proyección tiene mayor grado de incertidumbre, se tiene previsto hacer una evaluación del comportamiento real de las ventas al finalizar el primer año de operación, de modo de ajustar las estimaciones hacia adelante para todas las sucursales (de igual manera también se revisarán y ajustarán las proyecciones para la venta de smoothies). Cabe acotar que, dependiendo del éxito que logre la venta de las proteínas de *FoodTech* durante los primeros años, se evaluará la inclusión de otros potenciadores nutricionales a la oferta de productos complementarios, dando prioridad a los de producción local tales como *FibraOx* y *Prebiotix*, debido a las condiciones preferenciales o facilidades que se pueden llegar a negociar con los proveedores, aunado a la posibilidad de generar mayor “engagement” o compromiso con los consumidores por tratarse de productos chilenos.

En segundo lugar, la labor de supervisión del gerente y de los encargados será fundamental para garantizar el buen funcionamiento de los establecimientos, el trabajo en equipo y la calidad del producto y del servicio.

Por último, es importante destacar que la oferta de productos y los horarios de funcionamiento de los puntos de venta que se detallan en este plan comenzarán como “marcha blanca”, es decir, un periodo de prueba de al menos 6 meses, en el que se medirá el comportamiento del público objetivo y la aceptación que éstos tengan de la marca, con el fin de aplicar las mejoras y optimizaciones que sean necesarias. En el caso del horario, esta evaluación se hará diferenciada por cada establecimiento, entendiendo las particularidades de cada área geográfica, a través del feedback de empleados y consumidores, y el comportamiento que se pueda observar de los últimos. Por su parte, el menú podrá sufrir variaciones (a partir del primer año de funcionamiento), reemplazando las mezclas de menor rotación por otras que contengan los ingredientes más solicitados y valorados por los clientes. Vale la pena destacar que una herramienta promocional importante para capturar nuevos clientes e incentivar la recompra será presentar novedades por medio de smoothies de edición limitada por temporada.

9. EVALUACIÓN ECONÓMICA

9.1 Estructura de costos y gastos

El Anexo W contiene el detalle de los costos y gastos mensuales de operación de cada una de las 3 sucursales durante su primer año de funcionamiento. Luego, el Anexo X presenta el estado de resultados proyectado para la compañía durante sus primeros 2 años de operación de manera mensual, y del año tres al seis de forma anualizada. Los costos y gastos que se incluyen en el estado de resultados general están agrupados de la siguiente manera:

- **Costos de Venta:**

Incluye principalmente los costos de materias primas e insumos para la elaboración de los batidos, lo cual guarda relación directa con el volumen de ventas y por tanto con los ingresos de venta. Después, se incorporan los costos que no tienen relación directa con el funcionamiento del negocio, entre los que destacan las remuneraciones del personal que labora en los puntos de venta y el arriendo de los locales.

- **Gastos Administrativos:**

Comprende los salarios y beneficios laborales del denominado personal administrativo, esto es, el gerente general, gerente de operaciones y el servicio externo de contabilidad e impuestos. También se abarcan en este grupo el precio del software ERP y los gastos asociados a la gestión de personas, tales como reclutamiento, capacitación y dotación de personal.

Vale la pena aclarar que para los primeros años de operación se planea que el personal administrativo labore de manera remota desde sus hogares, ya que inicialmente se tratará sólo de 2 personas y éstos tendrán que visitar frecuentemente los PDVs. Es por ello que no se consideran gastos significativos relativos a una oficina (arriendo, acondicionamiento, mobiliario, limpieza, etc.).

- **Gastos de Venta:**

En este grupo se engloban los gastos por servicios básicos, tales como electricidad, agua, Internet y seguridad, gastos de mantenimiento, que considera tanto gastos de limpieza como de reparaciones que sean requeridas por daños o desgastes (introducidas al menos dos veces por año, en meses aleatorios y con montos variables), arriendo y comisión de servicios Transbank y los gastos de marketing y publicidad. Dentro de éstos últimos se adjuntan los gastos por desarrollo y mantenimiento de página web, el plan de marketing digital y redes sociales programa de fidelización, alianzas, actividades BTL y experiencias tales como las degustaciones de producto.

Vale la pena acotar que si bien la inflación acumulada de Chile en el 2021 fue de 7.2%, hay que recordar que fue un año marcado por la incertidumbre y acontecimientos atípicos, entre ellos la pandemia del Covid-19, los retiros de AFP y elecciones presidenciales. En este ámbito, el Banco Central de Chile reveló en su Informe de Política Monetaria que se calcula que la inflación se tardaría dos años en bajar hasta la meta de 3% en 2023. Sin embargo, en el primer semestre de 2022 la inflación se mantendría cerca del 6% y en la segunda mitad del año iniciaría el descenso para terminar el año en 3.7%⁵². Por ello, para la proyección de costos y gastos, se consideró una inflación de 4% para el primer año de operación de la compañía y del 3% para los siguientes años proyectados.

9.2 Plan de Inversión

Para estimar la inversión inicial requerida para la apertura de un establecimiento, se realizó una investigación minuciosa para determinar los gastos necesarios en activos, capital de trabajo y remodelación de locales, entre otros. Este ejercicio se realizó para los 3 puntos de venta y el detalle se muestra en la Figura 11.

⁵² "Banco Central de Chile calcula que a la inflación le tomará 2 años volver al 3%". Valora Analitik.

En el caso del primer local en Providencia, al proyectar los flujos de caja mensuales se observa que el flujo operativo comienza a ser positivo a partir del mes 13, por lo que se debe contar con el capital de trabajo para cubrir los gastos y costos durante el primer año de operación. Esto cambiaría para la apertura de los locales de Las Condes y Santiago, ya que para los años 3 y 4 se espera que la empresa sea rentable, por lo que se planea reinvertir las ganancias de los locales operativos para financiar el capital de trabajo de los nuevos hasta que éstos comiencen a generar utilidades.

En este orden de ideas, para la inversión inicial se optará por un 70% de financiamiento a través de créditos bancarios y/o fondos o programas de Sercotec, y un 30% de capital propio. No se descarta la posibilidad de pedir préstamos bancarios para financiar la inversión inicial del segundo y tercer local, en lugar de usar capital propio, de modo de aprovechar el efecto del apalancamiento y hacer mejor uso del dinero obtenido en la caja; sin embargo, este escenario se evaluará cuando se acerque el momento de la apertura de cada local, analizando las condiciones del entorno macroeconómico, las tasas de interés y la salud financiera de la compañía.

Concepto	1er PDV	2do PDV (Año 3)	3er PDV (Año 4)
ACTIVOS	\$ 4,003,010	\$ 4,288,024	\$ 4,416,665
Equipos	\$ 1,866,490	\$ 1,999,384	\$ 2,059,366
Mobiliario	\$ 1,206,520	\$ 1,292,424	\$ 1,331,197
Ambientación	\$ 930,000	\$ 996,216	\$ 1,026,102
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 24,049,720	\$ 1,490,564	\$ 921,169
FCO (Meses 1-12)	\$ 21,823,336	\$ -	\$ -
Depósito arriendo de local	\$ 2,226,384	\$ 1,490,564	\$ 921,169
GASTOS	\$ 209,668	\$ 224,596	\$ 231,334
Utensilios	\$ 143,148	\$ 153,340	\$ 157,940
Dotación de personal	\$ 66,520	\$ 71,256	\$ 73,394
TOTAL INVERSIÓN	\$ 28,262,398	\$ 6,003,185	\$ 5,569,168

Figura 11: Plan de Inversión (en CLP)

Fuente: Elaboración propia

9.3 Flujos de Caja Proyectados

La Figura 12 exhibe la proyección de los flujos de caja anualizados de *Smoothie Queen* durante sus primeros 6 años de operación, teniendo en cuenta que la segunda sucursal (Las Condes) abriría sus puertas a comienzos del año 3 y que la tercera (Santiago Centro) se inauguraría para el año 4.

	Cantidad de PDVs	1 PDV	1 PDV	2 PDVs	3 PDVs	3 PDVs	3 PDVs
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por Venta		134,854,539	159,438,298	330,875,335	509,789,740	587,412,017	690,081,046
Costo Variable Total		(65,475,293)	(79,948,776)	(160,005,929)	(251,417,828)	(284,956,367)	(346,891,464)
Costos Fijos + Gastos		(91,202,582)	(95,785,048)	(141,572,058)	(208,308,974)	(213,680,203)	(220,090,609)
Depreciación Lineal		(644,924)	(644,924)	(1,335,767)	(2,047,335)	(2,047,335)	(2,047,335)
Intereses		(2,307,008)	(1,811,359)	(1,160,138)	(428,938)		
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo							1,652,782
Perdidas del ejercicio anterior			(24,775,268)	(43,527,077)	(16,725,633)	-	-
Utilidad antes de Impuesto		(24,775,268)	(43,527,077)	(16,725,633)	30,861,032	86,728,112	122,704,419
Impuesto		-	-	-	(7,715,258)	(21,682,028)	(30,676,105)
Utilidad después de Impuesto		(24,775,268)	(43,527,077)	(16,725,633)	23,145,774	65,046,084	92,028,314
Depreciación Lineal		644,924	644,924	1,335,767	2,047,335	2,047,335	2,047,335
Intereses		2,307,008					
Ganancia o Perdida por venta capital de trabajo		-	-	-	-	-	(1,652,782)
Perdidas del ejercicio anterior			24,775,268	43,527,077	16,725,633	-	-
FCO		(21,823,336)	(18,106,884)	28,137,211	41,918,743	67,093,419	92,422,868
Inversión Activo Fijo - PDV 1	(4,003,010)						
Inversión Activo Fijo - PDV 2			(4,288,024)				
Inversión Activo Fijo - PDV 3				(4,416,665)			
Inversión capital de Trabajo	(24,049,720)		(1,490,564)	(921,169)			
Otras inversiones	(209,668)						
Recuperacion del capital de Trabajo							27,627,617
Préstamo	19,783,679						
Amortización préstamo 1		(2,821,014)	(5,302,443)	(5,953,663)	(6,684,863)		
FCC	(8,478,719)	(2,821,014)	(11,081,031)	(11,291,497)	(6,684,863)	-	27,627,617
Flujo Caja Privado	(8,478,719)	(24,644,350)	(29,187,915)	16,845,714	35,233,879	67,093,419	120,050,485

Figura 12: Flujo de Caja anualizado

Fuente: Elaboración propia

Las consideraciones y supuestos que se tomaron en cuenta para esta proyección son los siguientes:

- La tasa de inflación aplicada para los costos y gastos fue de 4% para el año 2 y de 3% para los años siguientes, incluyendo los salarios de todo el personal (tanto administrativo como operativo). Sin embargo, para el año 3, con motivo de la apertura de la segunda sucursal, se consideró que los costos variables (materia prima e insumos) permanecerían sin incremento, gracias a una negociación que se espera lograr con los proveedores por motivo del incremento de volumen de compras. Por su parte, para el año 4, ya que se inauguraría un tercer punto de venta, se tomó un incremento de costos variables en tan sólo 1.5%, esperando lograr un nuevo acuerdo con los proveedores por el incremento de volúmenes. Luego, del año 5 en adelante, se retoma la tasa de aumento de costos variables de 3% en correspondencia con la variación del IPC estimada.
- La inversión de capital de trabajo en el Año 0 corresponde a los ítems explicados previamente en el Plan de Inversión. En este caso, el concepto de “Otras inversiones” equivale a los “Gastos” especificados en la Figura 11. La inversión inicial requerida para la apertura del segundo local se incluyó en el mes 24 y para el tercer establecimiento en el mes 36.
- El detalle de la inversión en equipos, mobiliario, ambientación y dotación de personal para el primer local, así como la depreciación lineal de los conceptos a los que aplica, se muestran en el Anexo Q. Dado que se espera que los 3 locales tengan tamaños y distribuciones similares, para el segundo y tercer local se consideraron los mismos costos del primero, aplicando la tasa de inflación acumulada hasta el año en que se lleve a cabo la inauguración de cada establecimiento. En cuanto a la depreciación, se asume constante el monto mensual por PDV, ya que se estima que, al finalizar la vida útil de un

equipo o mobiliario, se repondría enseguida por uno de igual valor o similar. A partir del Año 5, se comienza a agregar en la línea de “costos fijos + gastos”, en el último mes del año, montos adicionales por la reposición de los equipos y mobiliarios que lleguen a final de su vida útil en la primera tienda, como por ejemplo las mesas y la ambientación.

- Para el préstamo bancario inicial se consideró una tasa de interés mensual de 0.97%, la cual se comenzaría a pagar a partir del sexto mes de funcionamiento, de acuerdo con lo ofrecido por el Banco Estado para los créditos comerciales para pequeñas empresas, con pago de 24 a 48 meses. Se espera concluir el pago de las amortizaciones e intereses del préstamo en el mes 48 de operaciones. El detalle de amortizaciones y cuotas de este préstamo puede ser consultado en el Anexo Z.
- En cuanto a los ingresos por venta, tal como se explicó en el Plan de Ventas, se consideran aumentos de precio para los smoothies para los años 3 (8.6%) y 5 (5.3%), y para las proteínas en el año 4 (3.7%). Además, el volumen de ventas incrementará 13% para el segundo año de funcionamiento de cada sucursal, 12% para los años 3 y 4, 11% para el año 5 y 10% para el año 6.
- Para la tasa de impuestos se tomó 10% para el primer año de operación, por ser la que ofrece el régimen Pro-Pyme General para las rentas que se obtengan hasta el año 2022, y de 25% para los años siguientes⁵³. Sin embargo, el pago de impuestos se incluye a partir del año 4, dado que las utilidades de la compañía comienzan a ser positivas en el año 3.
- Debido al tipo de negocio (los clientes pagan al contado) las cuentas por cobrar resultan nulas a fin de cada mes, y las cuentas por pagar se asumen cero, por el pago de contado o plazos de 30 días o menos establecido para los proveedores. Asimismo, se asume inventario cero a fin de cada mes (compras calzadas), con el fin de simplificar los cálculos del capital de trabajo.
- Las inversiones en marketing se estiman superiores durante los primeros meses de operación de cada sucursal, debido a la estrategia de penetración de mercado y posicionamiento de la marca, abarcando por ejemplo gastos en promotores para ofrecer degustación de producto en la zona donde se ubica el punto de venta. No obstante, se proyecta que los ingresos por venta aumentarían posteriormente, lo cual permitiría incrementar también el gasto publicitario, incorporando por ejemplo alianzas y patrocinios, ampliando el programa de fidelización y potenciando el plan de marketing digital.
- Se introducen a los gastos administrativos montos por concepto de reclutamiento, selección y capacitación (servicio tercerizado) en el mes previo a la inauguración de cada nuevo local, que para efectos del ejercicio se asume diciembre. Adicionalmente, en el estado de resultados se añadieron gastos de reclutamiento y selección 2 veces por año (en fechas aleatorias), considerando la rotación que podría tener el personal operativo y/o administrativo.

⁵³ “Regímenes Tributarios” en la web oficial del Servicio de impuestos internos.

- El IVA es una herramienta de recaudación, no genera ningún tipo de ganancias ni pérdidas para la empresa. En este sentido, los precios de venta, costos y gastos se tomaron con IVA incluido para facilitar el análisis.
- Para la recuperación de capital se consideró que se recuperará el 80% del capital de trabajo, esto es la inversión inicial y los depósitos de garantías de los 3 locales comerciales, más el 30% de los activos fijos.
- En cuanto a la ganancia por venta de capital de trabajo, para simplificar la estimación, se tomó el valor libro de la empresa, calculado como la inversión en activos menos la depreciación acumulada hasta el año de término de la vida útil de cada activo.

9.4 VAN, TIR y Periodo de Recuperación

La apertura mensual del flujo de caja para los primeros 2 años de operación se presenta en el Anexo Y; en ella se puede observar que los flujos comienzan a ser positivos a partir del mes 13. Sin embargo, el **payback** ocurriría en el mes 15, momento en el que el valor de la inversión inicial es superado por el resultado.

Para el horizonte de evaluación de 6 años, se obtuvo un **VAN** de CLP **\$42.5M**, a partir de una tasa de descuento de 20.6%. El cálculo de esta tasa de descuento de los flujos puede ser consultado en el Anexo AA. Luego, para el mismo periodo se obtuvo una **TIR** de **41%**. Dado que la TIR resulta mayor que la tasa de descuento (en 21 puntos porcentuales), se concluye que el proyecto es conveniente, ya que la TIR es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.

9.5 Análisis de Sensibilidad

En esta sección se realizará un análisis de riesgo mediante la evaluación de escenarios, de acuerdo con la probabilidad de las variables consideradas riesgosas y las relaciones entre ellas.

El Anexo AB exhibe el listado de las variables seleccionadas, los valores empleados para la simulación y el tipo de distribución asumida en cada caso. La primera variable examinada fueron los costos fijos y gastos. En las proyecciones realizadas para el flujo de caja, éstos se calcularon en función de la tasa de inflación, considerando que para el año 2 de operación aumentarían en 4% y para los años siguientes un 3%, de acuerdo con las proyecciones esperadas para la variación del IPC. Por ello, la variable a evaluar en este caso sería la variación del IPC, la cual se considera sensible debido a la incertidumbre macroeconómica que reina en el país como consecuencia del resultado de las elecciones presidenciales y los efectos de la pandemia del Covid-19. Para el análisis de esta variable se consideró una distribución triangular, con un valor mínimo de 3% y máximo de 7%.

La segunda variable que se estima sensible es el volumen de ventas, ya que éste podría ser mayor o menor a la tendencia de crecimiento de la industria de jugos naturales que se utilizó para la proyección. Por ello, se aplicaron variaciones de $\pm 10\%$ sobre la tasa de crecimiento de ventas utilizada hasta el quinto año de proyección.

En tercer lugar, se considera que el costo de la materia prima para la elaboración de los batidos (ingredientes y empaque), es decir, los costos variables, son críticos para la proyección del flujo de caja. Para analizar su impacto sobre la rentabilidad del proyecto, se aplicaron variaciones entre +3% y +5% en el costo promedio de un smoothie entre los años 2 y 5. Los años 3 y 4 resultan particularmente relevantes para poder evaluar el escenario en el que los proveedores no accedieran a otorgar descuentos por volumen a la compañía y el costo variable incremente más de lo estimado.

El último factor de incertidumbre que se incluye en el análisis es el costo inicial del arriendo de los locales (durante su primer año de operación), en especial para el segundo y tercer establecimiento, ya que su apertura se estima para los años 3 y 4, y para ese entonces podrían variar significativamente la disponibilidad de locales pequeños en las ubicaciones deseadas, su valor en UF e incluso el valor de la UF. Es por ello que se tomó una variación de $\pm 15\%$ para evaluar la sensibilidad de esta variable.

A continuación, se presenta la simulación obtenida a través del software Oracle® Crystal Ball, mediante la aplicación del método de Monte Carlo.

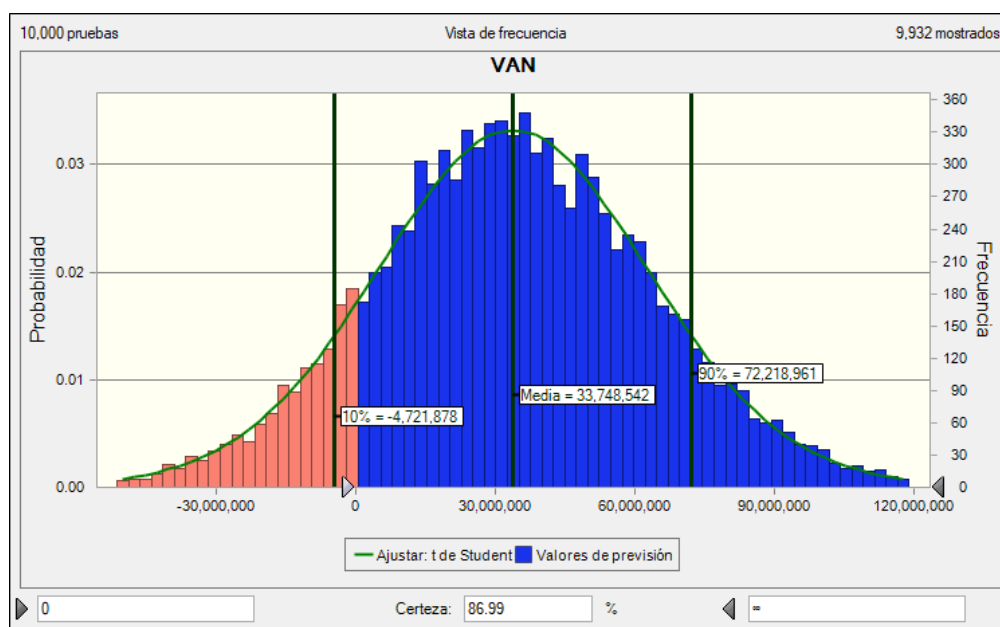


Figura 13: Simulación, probabilidad del VAN>0
Fuente: Elaboración propia mediante Oracle® Crystal Ball

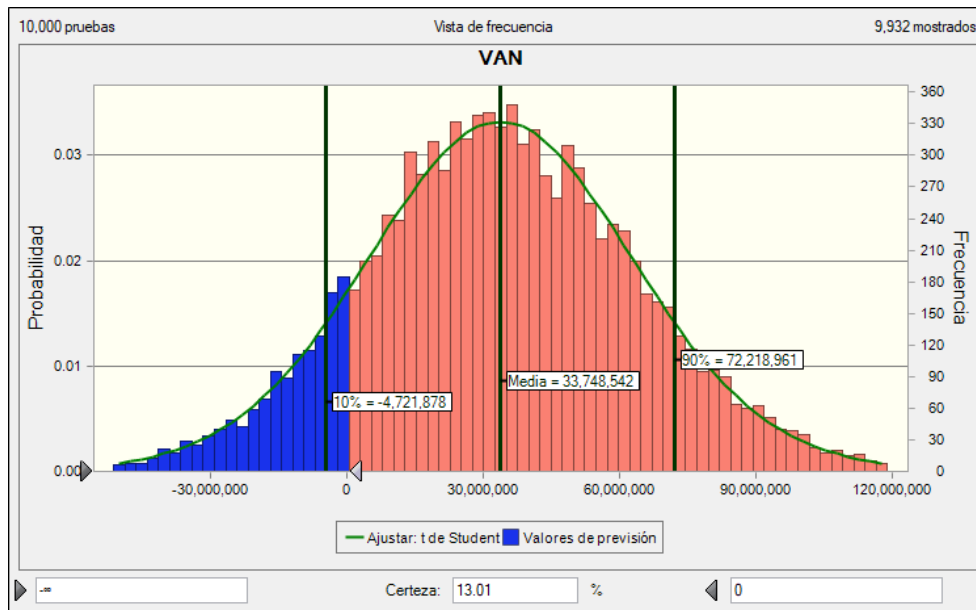


Figura 14: Simulación, probabilidad del VAN<0
 Fuente: Elaboración propia mediante Oracle® Crystal Ball

En la Figura 13 se puede observar que la probabilidad de que el proyecto sea rentable en el horizonte de evaluación (6 años), es decir, que el VAN sea positivo, es del 87%, lo cual es un resultado bastante favorable. Según los resultados, el valor medio del VAN es de 33.7 millones de pesos. Por su parte, la Figura 14 muestra que la probabilidad de que el proyecto no sea rentable en el mismo periodo es de tan sólo 13%.

Luego, analizando el gráfico de sensibilidad de la Figura 15, se concluye que la variable riesgosa que más influye sobre el resultado es la tasa de crecimiento del volumen de ventas, especialmente las de la primera sucursal en Providencia. El VAN resulta ser muy sensible a la tasa de crecimiento estimada para el segundo año de operación del local en Providencia (36%), así como al tercer y cuarto año (20% y 10% respectivamente). Otra variable que contribuye a la sensibilidad del VAN es el valor del arriendo de los locales, en especial el del primer local, nuevamente.

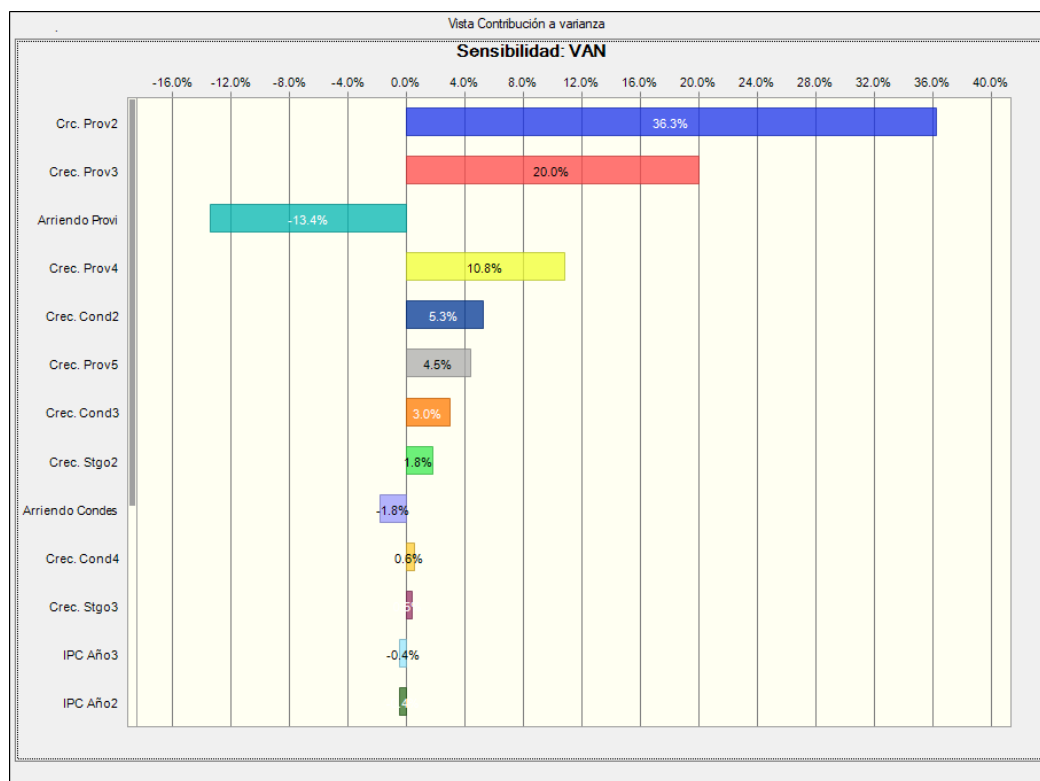


Figura 15: Sensibilidad del VAN

Fuente: Elaboración propia mediante Oracle® Crystal Ball

9.6 Conclusiones de la Evaluación Económica

Las estimaciones sugieren que, para un periodo de evaluación de 6 años, el negocio sería rentable y conveniente. Los flujos de caja comenzarían a ser positivos a partir del mes 13 de operación y el plazo de recuperación será de 15 meses; mismo periodo en el que se comienza a percibir utilidades.

El VAN obtenido a partir del flujo de caja (\$42.5M), resulta especialmente sensible a las tasas de crecimiento del volumen de ventas empleado, las cuales guardan estrecha relación con la estimación de la demanda. En este sentido, se puede concluir que las estrategias comerciales y de marketing serán clave para atraer y comprometer a los clientes, de modo de impulsar las ventas y mantener tasas de crecimiento iguales o mayores que las proyectadas, en especial durante los días o temporadas de menor demanda.

Otra variable de riesgo sensible que se extrajo de la simulación es el valor del arriendo de los locales, en especial del primero de ellos. De esto se puede inferir que se debe buscar un balance en la relación costo-beneficio de la ubicación de los locales, en especial en la zona seleccionada para el primero de ellos, por ser el que sentará las bases y demarcará el camino para las siguientes sucursales. Esto se traduce en que, si bien la Avenida Providencia es una zona con alto flujo peatonal, de no conseguirse un local con las características deseadas a un precio de arriendo adecuado al nivel de ingresos proyectado, sería conveniente hacer una nueva exploración y evaluación de zonas para

instalar el primer punto de venta. Lo mismo aplicaría al momento de abrir las próximas sucursales.

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

De acuerdo con las proyecciones que se observan en el Diagrama de Gantt de la Figura 16, se necesitarían aproximadamente 9 meses para poder iniciar operaciones de la primera sucursal de *Smoothie Queen*. En el escenario en que los trámites y actividades se iniciaran en enero 2022, se podría inaugurar el primer local para la primavera de 2022. Esta sería una temporada conveniente para comenzar a observar la aceptación del concepto, teniendo alrededor de 8 o 9 meses para evaluar el comportamiento del consumidor y de la demanda durante los meses cálidos, antes de que llegue lo que se espera sea la temporada baja (invierno).

En cuanto a los locales 2 y 3, se espera poder inaugurarlos durante el primer trimestre de los años 3 y 4 respectivamente (entre enero y marzo), de modo de aprovechar la temporada cálida para introducir el concepto en las nuevas ubicaciones en Santiago.

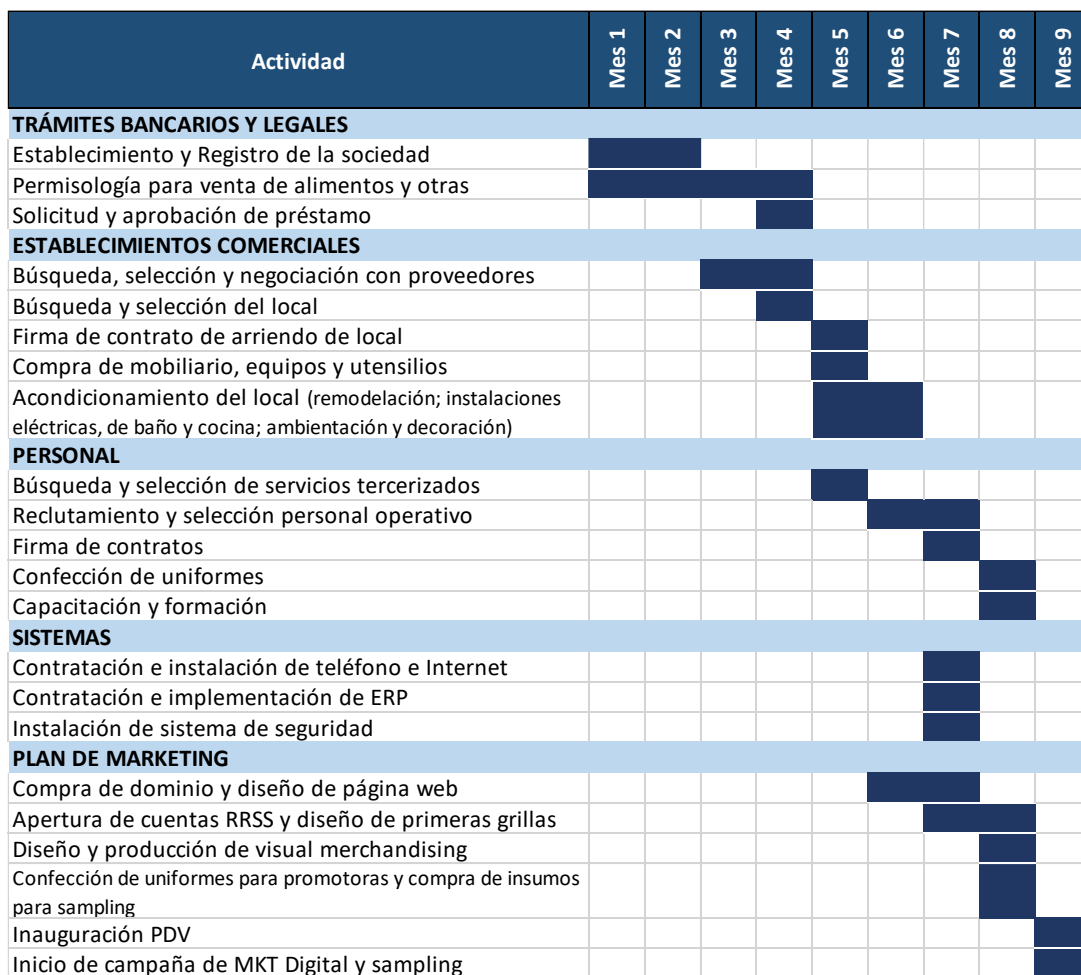


Figura 16: Diagrama de Gantt de la implementación del proyecto

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En Chile, el mercado de los Juice/Smoothie Bars no está tan desarrollado y arraigado como en otros países, a pesar de ser uno de los países con mayor estabilidad y apertura económica de la región. Asimismo, dentro de esta categoría, el segmento de smoothies con potenciadores nutricionales parece no estar siendo cubierto completamente por los actores existentes y, más aún, los competidores directos cuentan con una oferta bastante limitada en este segmento; es allí donde se detecta una brillante oportunidad de negocio. De estos competidores, *Boost* se perfila como la principal amenaza por ser el de mayor trayectoria, tamaño y conocimiento de marca.

Los batidos de *Smoothie Queen*, más que un común batido de frutas, serán diseñados y ofrecidos como complementos alimenticios funcionales de alto valor nutricional. Este concepto permitirá expandirse más allá de los límites de la categoría de Juice Bars y participar en la categoría de comida rápida saludable, extendiendo la oportunidad y el tamaño del mercado. No obstante, esta apertura implica dos grandes amenazas: bajas barreras de entrada y una competencia considerable por parte de productos sustitutos o complementarios. Ahora bien, *Smoothie Queen* no se tratará simplemente de batidos saludables y sabrosos, la marca también tiene como componente fundamental la experiencia del cliente en el punto de venta. Dicha experiencia es una combinación de un producto de gran sabor y valor nutricional, servido por personas amables y capacitadas, en un ambiente colorido y aromático, de manera estandarizada en todas las sucursales. Este modelo de negocio aparenta tener alto potencial de aceptación y desarrollo dentro del segmento poblacional que busca llevar un estilo de vida y hábitos saludables, tiene poco tiempo disponible y/o voluntad para preparar sus propios alimentos, y por ello cuentan con la disposición a pagar. Otros elementos importantes que componen la propuesta de valor de la marca serán: la asesoría que el personal brindará a los clientes en su elección de smoothies; entregar visibilidad de la información nutricional del menú; personalización de los batidos, y tener a la venta los potenciadores nutricionales que se usan en las mezclas.

Para mitigar los riesgos antes mencionados y potenciar la diferenciación de *Smoothie Queen*, se plantea, en primer lugar, desarrollar y ejecutar un efectivo plan de comunicación, con el mensaje correcto, que explique los aspectos principales de la propuesta de valor de la marca; la dé a conocer, y llegue a las personas correctas que se interesan en ella. En segundo lugar, obtener ubicaciones estratégicas para los PDVs, localizadas “en calle”, cerca de los lugares y ocasiones de consumo clave, como lo son las zonas empresariales o cerca de centros de estudio y de gimnasios. Con la combinación de estos dos puntos, respaldados por un producto y servicio de calidad, se espera poder ir avanzando en las fases del embudo de conversión.

Desde otro ángulo, la evaluación económica realizada en un horizonte de 6 años proyecta que el negocio sería rentable y conveniente; los flujos de caja comenzarían a ser positivos a partir del mes 13, y el plazo de recuperación sería de 15 meses. El VAN del proyecto muestra ser especialmente sensible a las tasas de crecimiento del volumen de ventas empleado en las estimaciones, y al valor del arriendo de los locales en menor grado.

En este sentido, se puede concluir que, en primer lugar, las estrategias comerciales y de marketing serán clave para atraer y comprometer a los clientes, de modo de impulsar las ventas y mantener tasas de crecimiento iguales o mayores que las proyectadas. Al mismo tiempo, será muy importante buscar un balance en la relación costo-beneficio de la ubicación de los locales, particularmente en la zona seleccionada para el primero de ellos. De esto se puede rescatar que, de no conseguirse un local con las características deseadas, con un precio de arriendo adecuado, se recomienda hacer una nueva exploración y evaluación de zonas para el primer punto de venta.

Finalmente, dados los riesgos antes mencionados, aunado a la incertidumbre política y económica que se vive en el país con motivo de la pandemia y el cambio de Constitución y de gabinete presidencial, se torna esencial hacer un nuevo análisis del modelo de negocios una vez que la primera sucursal lleve al menos un año en funcionamiento, de modo de que se pueda perfeccionar el pronóstico de la demanda, los ciclos de rotación de inventario y de compras, costos actualizados de arriendo en las zonas deseadas y claro está, las proyecciones de venta. En caso de que la demanda no se haya comportado y crecido según lo esperado, se sugiere incluir en la evaluación el escenario de postergar la expansión y el de optar por otra ubicación o formato o para el segundo y/o tercer punto de venta, tal como una isla dentro de un centro comercial o un foodtruck.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvino, C. (2021). *Estadística de la situación digital de Chile en el 2020-2021*. Recuperado de: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>
- Ayuntamiento de El Puerto de Santa María. (2017). *VRIO*. Recuperado de: https://www.elpuertodesantamaria.es/index.php?art_id=16300&men_id=802
- Barba, M. (2018). *Barrio Universitario*. Recuperado de: <https://cordesansantiago.cl/project/barrio-universitario/>
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4a ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2021). *Reporte comunal*. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/>
- Boost. (2020). *Nosotros*. Recuperado de: <https://www.boostjuice.cl>
- Brain, I. (2018). *Externalidades urbanas en el mercado de suelo y en las finanzas municipales de la renovación de centros urbanos.: El caso de la Municipalidad de Santiago de Chile*. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/resrep22038>
- Burgos, G. (2019). *Chile: Locales comerciales pequeños, vigentes a pesar del comercio electrónico*. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/chile/chile-locales-comerciales-pequenos-vigentes-a-pesar-del-comercio-electronico/>
- Cabello, C. (2021). *El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery de locales de comida en 2020*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/>
- Carazo, J. (2017). *Modelo Canvas*. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Castellanos, F. (2018). *Cada generación con su estilo de consumo de alimentos*. Recuperado de: <https://www.revistaalimentos.com/ediciones/ed-73-foco-sorprender-axioma/generacion-estilo-consumo-alimentos-etapas/>
- CEO Food Regulation (2021). *Estudio del Mercado de Jugos de Fruta y Uva en Chile*. Recuperado de: <https://investexportbrasil.dpr.gov.br/>
- Chase, R., Jacobs F.R. y Aquilano N. (2009). *Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros* (12a ed.). México: McGrawHill.

Chavarrías, M. (2014). *El control de la temperatura en los alimentos*. Recuperado de: <https://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/el-control-de-la-temperatura-en-los-alimentos.html>

Contreras R. y Diez C. (2018). *Diseño y Evaluación de Proyectos, un enfoque integrado* (2a ed.). Chile: JC Sáez Editor.

Editor Banco de Noticias. (2018). *Rendibú, Coffee & Smoothie Bar, cadena 100% chilena llega a Santiago y continúa con su plan de expansión*. Recuperado de: <https://presslatam.cl/2018/11/rendibu-coffee-smoothie-bar-cadena-100-chilena-llega-a-santiago-y-continua-con-su-plan-de-expansion/>

Expansión (2021). *Chile: Economía y demografía*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>

E2E SCM. (2019). *¿Qué es el modelo SCOR?*. Recuperado de: <http://e2escm.org/modelo-scor/>

FDI (2021). *Arriendos y Ventas de Locales Comerciales se Recuperarían en 2022*. Recuperado de: <https://www.fdi.cl/2021/01/12/arriendos-y-ventas-de-locales-comerciales-se-recuperarian-en-2022/>

Fundación Chile y GfK Adimark. (2017). *Chile Saludable, volumen 6*. Recuperado de: <https://fch.cl/wp-content/uploads/2019/09/chile-saludable-2017.pdf>

GfK Adimark. (2019). *Chile come sano, V3*. Recuperado de: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/images/estudio_jumbo_come_sano_2019.pdf

Huber, K. (2011). *Panorama del mercado e industria de jugos de fruta de Chile*. Recuperado de: <http://www.chilealimentos.com/wordpress/wp-content/uploads/migracion/2013/phocadownload/Gremiales/2011/huber2011vf.pdf>

IBIS World. (2020). *Juice & Smoothie Bars Industry in the US - Market Research Report*. Recuperado de: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/juice-smoothie-bars-industry/>

INE (2021). *Resultados Censo 2017*. Recuperado de: <http://resultados.censo2017.cl/>

Jumpseller (2019). *Métodos de Pago Online de Chile*. Recuperado de: <https://jumpseller.cl/learn/payment-methods/>

Larripa, S (2017). *Posición de mercado: líder, retador, seguidores y especialistas*. Recuperado de: <https://cuadernodemarketing.com/>

Limdico, P. (2020). *37 Smoothie Bar Industry Statistics You Need to Know About*. Recuperado de: <https://foodtruckempire.com/news/smoothie-bar-industry/>

Marusic, M. (2021). *Por primera vez el efectivo dejó de ser el medio de pago más utilizado en Chile*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/>

Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). *Sistema político*. Recuperado de: <https://chile.gob.cl/chile/sistema-politico>

Mordor Intelligence (2020). *Smoothie's market - growth, trends, Covid-19 impact, and forecasts (2021 - 2026)*. Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/smoothies-market>

Municipalidad de Las Condes (2017). *Consejo comunal de seguridad ciudadana*. Recuperado de: https://www2.lascondes.cl/descargas/transparencia/subsidios/programas_seguridad/

PC Web (2021). *Psicología del color para restaurantes y negocios de comida rápida*. Recuperado de: https://pcweb.info/psicologia-del-color-para-restaurantes-negocios-comidas-rapidas/#google_vignette

Perez, A. (2021). *Modelo SCOR: definición, procesos, ejemplo, pros y contras*. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/modelo-scor-definicion-procesos-ejemplo-pros-y-contras>

Polo, D. (2020). *Colores para Negocios de Comida ¡Atrae a muchos clientes!* Recuperado de: <https://www.emprender-facil.com/colores-para-pintar-un-negocio-y-atraer-clientes/colores-para-negocios-de-comida/>

Publismark (2018). *El exitoso proceso de adaptación de Rendibú*. Recuperado de: <https://www.publismark.cl/marketing/casos/el-exitoso-proceso-de-adaptacion-de-rendibu.html>

QuePlan.cl (2021). *Seguros Empresas. Plan estándar BiceVida*. Recuperado de: <https://queplan.cl/Comparar/Seguro-Complementario-Empresa/Bice-Vida/BI1>

Razak, A. (2018). *NAMING: definición, tipos y guía paso a paso*. Recuperado de: <https://www.branfluence.com/guia-proceso-de-naming/>

Rendibú. (2019). *Carta*. Recuperado de: <https://rendibu.cl>

Seguridad Providencia (2018). *Modelo de Gestión para la prevención del delito*. Recuperado de: <https://pazciudadana.cl/wp-content/uploads/2019/09/03-BBPP-2019-Providencia.pdf>

SimFruit (2017). *Consumo de jugos naturales se incrementa más de 10% al año en Chile*. Recuperado en: <https://www.simfruit.cl/consumo-de-jugos-naturales-se-incrementa-mas-de-10-al-ano-en-chile/>

Servicio de impuestos internos (2021). *Regímenes Tributarios*. Recuperado de: <https://www.sii.cl/>

Smoothie King. (2021). *Our Promise*. Recuperado de: <https://www.smoothieking.com/>

SOINFO. (2021). *Sico Restaurante*. Disponible en: <https://cotizaciones.soinfo.pe/sico-restaurantes/>

Toro, J. (2021). *Colombia tiene el mayor espíritu emprendedor de Latinoamérica según estudio de Ipsos*. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-el-mayor-espiritu-emprendedor-de-latinoamerica-segun-estudio-de-ipsos-3114263>

UNDP (2020). *Nuevo Informe Mundial de Desarrollo Humano evidencia desigualdad de género en Chile y evalúa impacto de los países sobre el medio ambiente*. Recuperado de: <https://www.cl.undp.org/content/chile/es/home/presscenter/pressreleases/2018/nuevo-informe-mundial-de-desarrollo-humano-evidencia-desigualdad.html#:~:text=Chile%20tiene%20un%20IDG%20de,y%20Per%C3%BA%20en%20el%2087>

Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total*. Recuperado de: <https://repositorio.uchile.cl/>

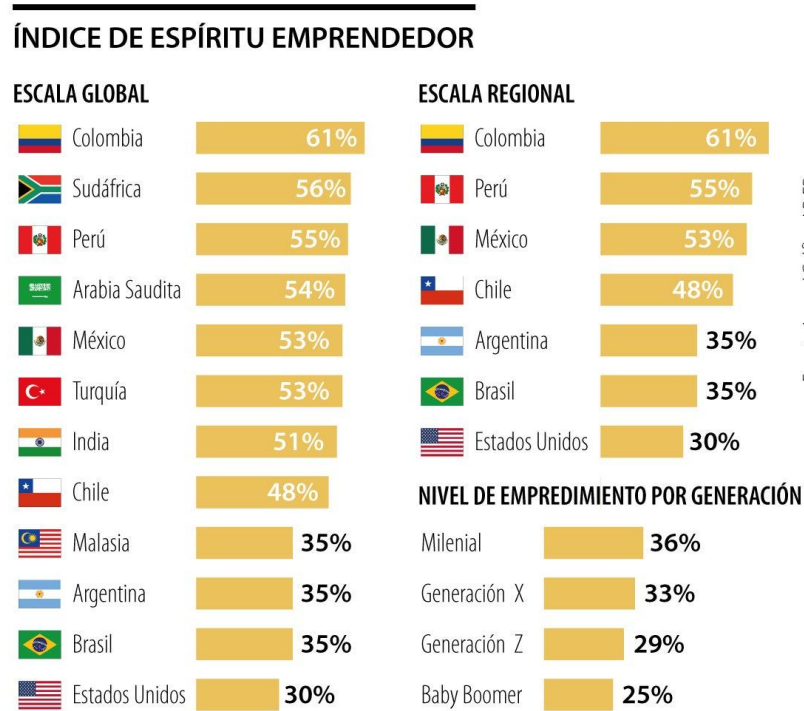
Valora Analitik. (2021). *Banco Central de Chile calcula que a la inflación le tomará 2 años volver al 3%*. Recuperado de: <https://www.valoraanalitik.com>

ZuMex. (2020). *Cómo abrir un juice bar*. Recuperado de: <https://starcelzumex.com/como-abrir-un-juice-bar-con-exito-en-8-pasos/>

24Data. (2020). *74% de los adultos: Chile es el segundo país con más sobrepeso y obesidad de la OCDE*. Recuperado de: <https://www.24horas.cl/data/situacion-del-sobrepeso-y-obesidad-en-chile-segundo-pais-de-la-ocde-4578410#:~:text=74%25%20de%20los%20adultos%3A%20Chile,ha%20aumentado%20en%20un%2010%25>.

ANEXOS

Anexo A: Índice Espíritu Emprendedor 2020



Fuente: Ipsos / Gráfico: LR-ER

Fuente: La República, basado en información de Ipsos

Anexo B: Formatos de vaso disponibles en *Boost*



Fuente: Elaboración propia

Anexo C: Formatos de vaso disponibles en *Rendibú*



Fuente: Elaboración propia

Anexo D: Segmentación

Segmentación Demográfica y Psicográfica:

De acuerdo con el estudio Chile Come Sano V3, el 50% de los chilenos declara que prefiere alimentos más naturales, sin químicos, bajos en sodio y azúcar, y el 46% se preocupa de comer todos los días frutas y/o verduras.

Sin embargo, el 69% de la población considera que es difícil alimentarse saludablemente⁵⁴. La Figura 17 indica que los altos costos representan el principal obstáculo para alimentarse saludablemente, mientras que la falta de tiempo y de disponibilidad son otros factores relevantes.

Razones para considerar difícil alimentarse de forma sana o saludable

¿Por qué consideras que alimentarte en forma sana o saludable es difícil / muy difícil?



Figura 17: Razones para considerar difícil alimentarse de forma saludable

Fuente: El Chile que Viene. Cadem (2018).

Luego, si se evalúa el consumo de ciertos grupos alimentarios por nivel socioeconómico (NSE) graficados en la Figura 18, se puede apreciar que son los niveles medio, medio-alto y alto quienes suelen consumir más frutas, verduras, lácteos y pescado.

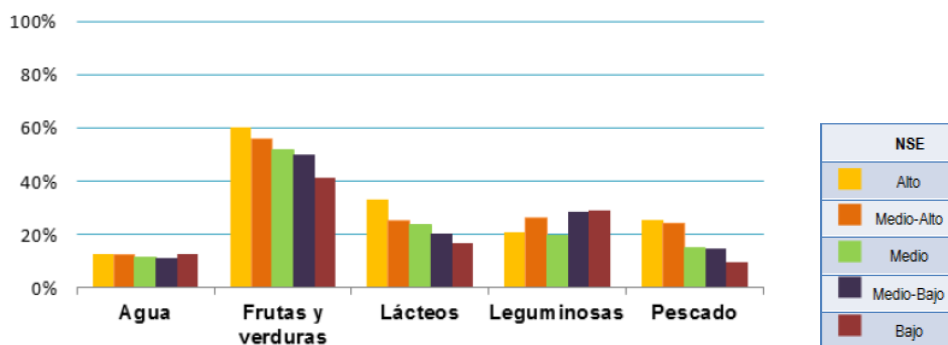


Figura 18: Proporción de cumplimiento de recomendación de las Guías Alimentarias para consumo de algunos grupos de alimentos, según nivel socioeconómico.

⁵⁴ Chile Come Sano V3 (2019). Jumbo y GfK Adimark.

Por otro lado, el modelo de Grupos Socio Económicos (GSE) de la Asociación de Investigadores de Mercado (AIM) de Chile en 2019, define 7 grupos: AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E. La Figura 19 muestra el desglose de la población de Chile por GSE y su respectivo nivel ingresos promedio.

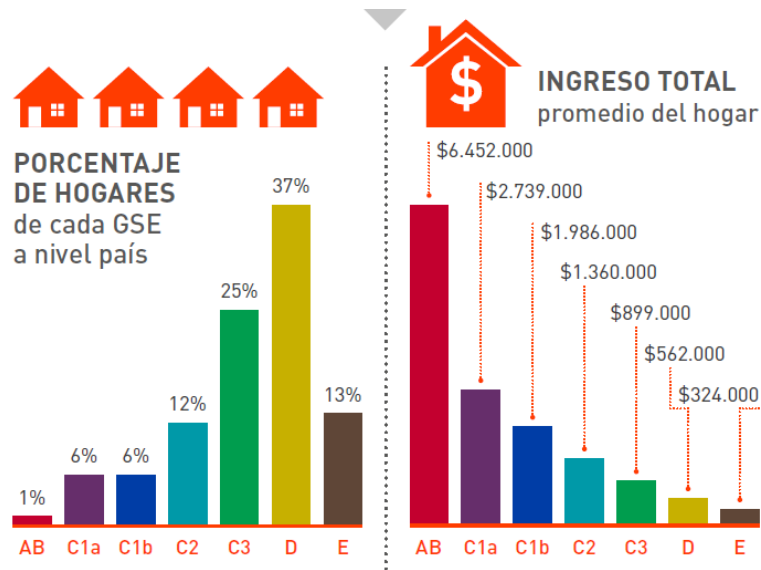


Figura 19: Comparativos GSE 2018

Fuente: *Estilos de Vida GSE 2019*. GFK, Chile 3D.

Por su parte, la ENCA de 2020 refleja desigualdad, ya que además de mostrar un gradiente favorable a los NSE altos para lácteos, frutas, verduras y pescados; también resalta un menor consumo de alimentos con nutrientes protectores en los NSE más bajos y áreas rurales, así como mayor sobrepeso y obesidad. Asimismo, según el estudio de *Chile Come Sano*, sólo el 29% de los chilenos asegura no tener problemas para alimentarse saludablemente, lo que se asemeja al porcentaje de la población que pertenece a los grupos AB, C1 y C2, los cuales suman un 25% de la población, de acuerdo con la información de la Figura 19. Todos estos resultados, denotan una relación directamente proporcional entre la alimentación saludable y el poder adquisitivo.

En otro ámbito, el estudio *Plos One* de la OMS Europa de 2020, muestra que un nivel educativo más alto parece tener un efecto mitigador en la dieta más pobre en los países de bajos ingresos. A medida que aumentaba el nivel de educación individual, también aumentaba la ingesta nutricional como parte de una dieta saludable, particularmente el hierro y el folato total. De igual manera, una publicación de la revista *Public Health Nutrition*, confirma que los padres con menos estudios dan a sus hijos alimentos ricos en azúcares y grasas más frecuentemente que los que poseen un nivel educativo superior,

quienes dan de comer a sus niños más productos de alta calidad nutricional, como verduras, frutas, pasta, arroz y pan integral⁵⁵.

La Figura 20 exhibe la penetración de la educación superior por GSE en la población chilena, y permite apreciar que son los grupos AB y C1 los que cuentan con el porcentaje más significativo de profesionales universitarios.

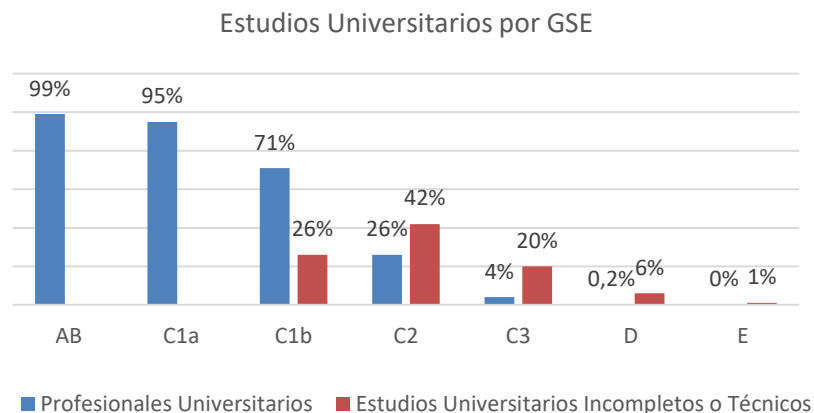


Figura 20: Estudios universitarios del jefe de hogar por GSE en Chile (2019).

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de GFK.

Todos los datos presentados hasta el momento llevan a concluir que son los grupos socioeconómicos de ingresos medio-alto y alto, quienes más se preocupan por consumir alimentos saludable y nutritivos, y a su vez tienen el poder adquisitivo necesario para satisfacer esa necesidad a cabalidad. Al mismo tiempo, dado que un gran porcentaje de los principales sostenedores del hogar de estos grupos son directivos o profesionales de alto nivel, muchas veces tienen poco tiempo disponible para preparar ellos mismos alimentos saludables en casa, y a su vez tienen la disposición a pagar por comidas de este tipo ya preparadas, como una opción para optimizar y facilitar sus agendas y actividades diarias.

Por otro lado, el portal |Alimentos establece una relación entre las generaciones y su estilo de consumo, de acuerdo con lo siguiente:

Generación Z (compradores entre 18 y 21 años): “La mayoría de sus integrantes aún no están en el mundo laboral, por tanto, son quienes menos invierten (gastan) en comestibles cada mes”.

Millennials (entre 22 y 36 años): “Es la generación más influyente en este momento. En promedio tienen un gasto moderado en comestibles. No son leales a las marcas y un alto porcentaje manifiesta que no le importa ese aspecto y se cambiaría siempre que encuentre una mejor oferta. Presentan una fuerte preferencia por la comodidad. Parte de su fascinación por la comida puede deberse a que están muy vinculados a la tecnología.

⁵⁵ “El nivel educativo de los padres influye en la alimentación de los hijos” en la web de AlimentateSano

Según la Encuesta de Alimentos y Salud del Consejo Internacional de Información sobre Alimentos, el 55% de la generación del milenio dice que la conveniencia es uno de los principales impulsores de la compra de alimentos”.

Generación X (de 37 a 52 años): Sus integrantes gastan la mayor cantidad de dinero cada mes, en comestibles. Muchos han adoptado herramientas digitales de compra.

Baby Boomers (de 53 a 71 años): “Si bien está reduciéndose la generación, todavía gastan una cantidad considerable de dinero en comestibles. Son leales a la marca y también a su tienda de comestibles. Una de las mayores preocupaciones de salud entre los Baby Boomers es tener sobrepeso o estar en una condición de obesidad. Alrededor del 63% presenta sobrepeso o es obeso. A menudo representa una mayor probabilidad de desarrollar problemas de salud como presión arterial alta, diabetes y colesterol alto”⁵⁶.

Por último, si se evalúan los hábitos alimenticios por generaciones en Chile en la Figura 21, los Baby Boomers (entre 51 y 70 años) son los que dan mayor importancia a mantener una alimentación saludable, seguidos por la Generación X (de 35 a 50 años) y por la Generación Z (de 13 a 20 años).

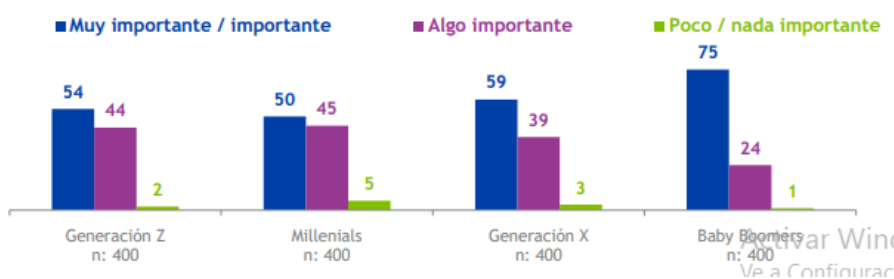


Figura 21: Importancia de comer sano o saludable

Fuente: *El Chile Que Viene*. Cadem (2018).

En cuanto a las generaciones o grupos etarios, se puede apreciar que a todos les interesa y preocupa mantener una alimentación saludable, y a su vez consideran que hay poca oferta de opciones saludables en el mercado, con variaciones muy ligeras en el peso que le otorgan. Es por ello que se tomará un grupo amplio de edad, comprendido entre los 20 y los 55 años, como segmento objetivo.

Segmentación Geográfica:

La Figura 22 permite observar que los grupos socioeconómicos AB, C1a y C1b, en el caso de Santiago, están altamente concentrados en el sector nororiente de la ciudad, lo cual incluye las comunas de Providencia, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Vitacura y Lo Barnechea.

⁵⁶ “Cada generación con su estilo de consumo de alimentos” en la web de IAlimentos.

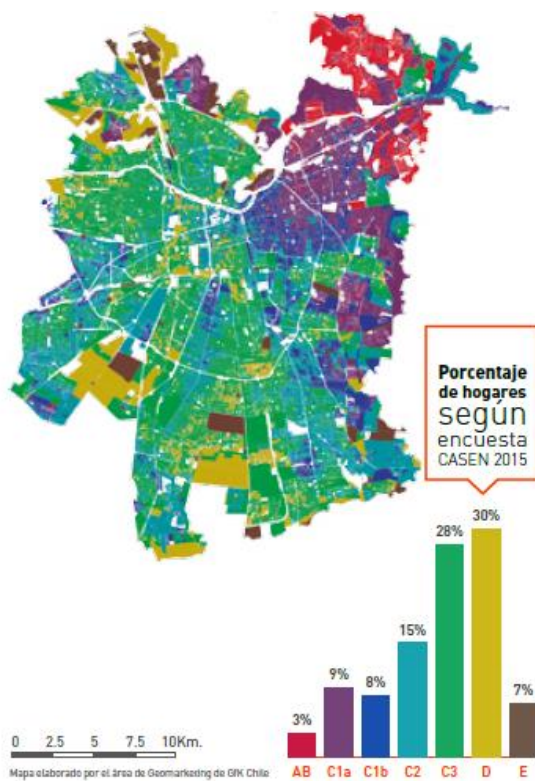


Figura 22: Distribución de los GSE predominantes por manzana en el Gran Santiago.
Fuente: *Estilos de vida GSE Chile 2019*. GfK, Chile 3D.

Segmentación Conductual:

Según el estudio de *El Chile que Viene* de Cadem (2018), las principales razones para seguir un estilo de alimentación con ciertas restricciones son: para cuidar la salud (55%), para cuidar el peso (21%) y por motivos de enfermedad (10%). Luego, los encuestados declararon que una alimentación balanceada, comer en horarios establecidos, abstenerse de comida chatarra y reducir el consumo de sodio y azúcares son las principales formas que consideran para llevar una alimentación saludable (ver Figura 23).

Formas de alimentarse de forma sana o saludable

Independiente si tienes o no un estilo de alimentación saludable ¿Qué es para ti alimentarse de forma sana o saludable? R. Guáda
Base total: 1.600 casos



Figura 23: Formas de alimentarse de forma sana o saludable

Fuente: *El Chile que Viene*. Cadem (2018).

Por otro lado, del estudio *Estilos de Vida GSE Chile 2019* de GFK, se pueden extraer datos relevantes sobre los hábitos y disposición a pagar de los grupos que componen el segmento objetivo, entre los cuales destacan:

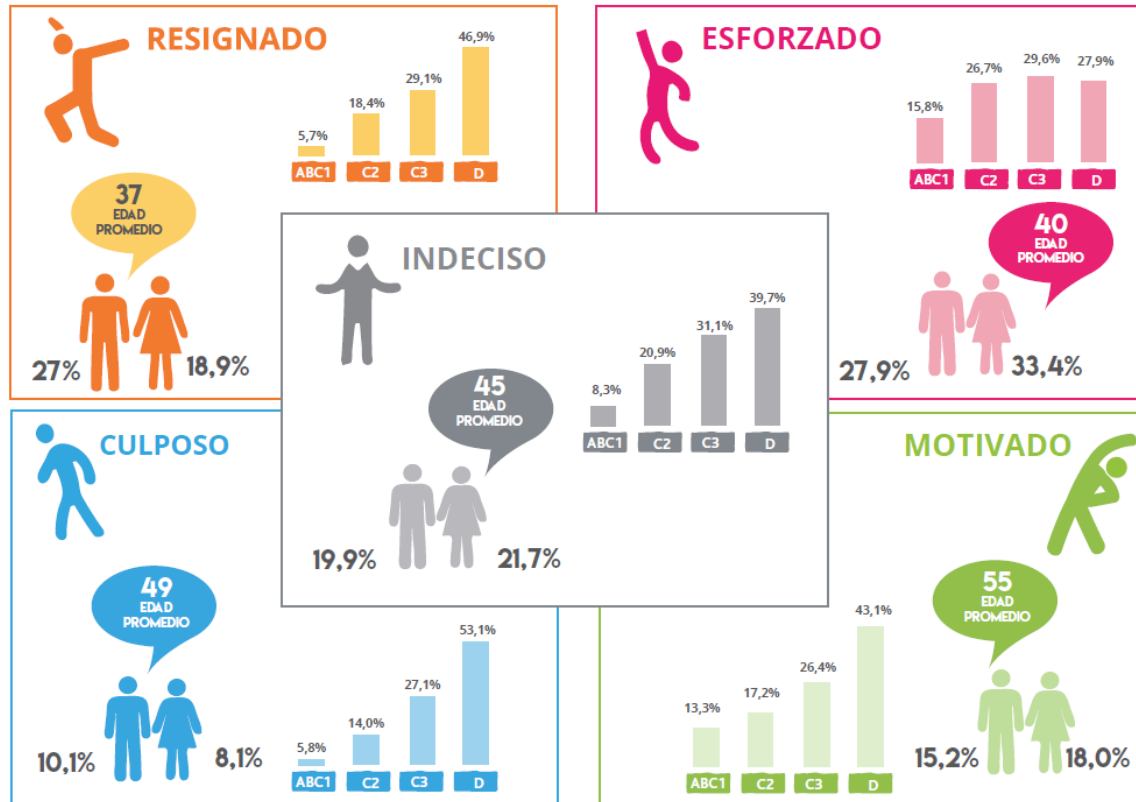
- El 60% del grupo AB están dispuestos a pagar más por productos que les faciliten la vida.
- Al 62% de la población C1a no les importa pagar más por un buen servicio.
- El 61% del grupo C1b tiene como una de sus motivaciones principales hacer las cosas que más le gusta.
- Entre los grupos AB, C1a y C1b, más del 52% de los integrantes tiene tarjeta de crédito y 71% tiene al menos 1 vehículo.

Asimismo, a partir del grupo C3 comienzan a resaltar hábitos que no son afines a la propuesta de valor de los smoothies con propósito, lo cual reafirma la selección del segmento objetivo del grupo AB hasta el C2. Por ejemplo, la población que compone al grupo C3 son quienes menos se premian comprando y los que más acostumbran a picotear entre comidas (por lo general snacks no saludables), mientras que para el grupo D, el precio es el driver más importante para elegir el lugar donde comprar.

Por último, si bien la Generación Z demuestra mucho interés en una alimentación saludable y en cuidar su salud, se dejan fuera del segmento objetivo por su limitada independencia económica (la mayoría de sus integrantes aún no están en el mundo laboral, y por tanto son quienes menos gastan en comestibles), así como su acotada madurez o experiencia conociendo su cuerpo y sus necesidades. Es importante que los consumidores puedan entender cuál es su “propósito” para optar por alimentos y/o suplementos que les ayuden a lograrlo, sin abusar de ellos. En este caso, muchos de los batidos de *Smoothie Queen* contendrán potenciadores nutricionales tales como energizantes y quemadores de grasa que deben ser consumidos con responsabilidad y moderación.

Anexo E: Caracterización de los perfiles

FIGURA 4 CRUCE VARIABLES DEMOGRÁFICAS



Fuente: Estudio Chile 3D GJK Admark

RESIGNADO 23%



Este perfil representa al 23% de la población y se caracteriza por tener un estilo de vida poco saludable y por presentar fuertes limitaciones para llevar una vida sana. El 68% casi nunca lee; 80% ve televisión muy a menudo; el 75% navega por Internet, menos interés tiene por la vida sana y el ejercicio y, al mismo tiempo, es el más insatisfecho con su apariencia física (30%). A esto se suma que no descansa en las noches, sólo un 19% tiene horarios establecidos para las comidas, un 13% hace ejercicio físico con regularidad y prefiere la comida sabrosa por sobre la comida sana. Por su parte, se visualiza a sí mismo con el nivel de felicidad más bajo entre los perfiles (46%). Entre todos los perfiles, el resignado es el más gastador, ambicioso y confrontacional.

Este perfil es más bien joven, el 65% de los resignados es menor de 44 años, y la mayor concentración se da entre 15-24 años. Uno de los factores más relevantes para alcanzar su felicidad lo explica su situación económica y la relación de pareja. Sus principales motivaciones son tener buena salud, una familia unida y un trabajo estable. De todos los perfiles es quien está más interesado en tener una buena situación económica y a la vez el más preocupado de la situación económica del hogar. Está insatisfecho respecto a su capacidad de aprovechar el tiempo libre. La mitad de los resignados se consideran estresados y de todos los perfiles, es el que presenta un menor índice de felicidad. En relación a los demás, es quien se siente más insatisfecho respecto a su estado de salud física y mental, así como también de su apariencia física. La mitad de los resignados reconoce que tiene sobrepeso. Tiene el menor grado de satisfacción respecto a su alimentación. Tiene malos hábitos y acostumbra a "picotear" entre comidas (59%).

Fuente: Estudio Chile 30 GfK Admark

ESFORZADO 31%



Este perfil representa al 31% de la población y se caracteriza por un gran entusiasmo por alcanzar un estilo de vida saludable, aun cuando siente que en su entorno hay fuertes limitaciones. En general, es un perfil bastante joven si se tiene en cuenta que el 60% es menor a 44 años. Por otra parte, es el perfil más sociable (68%) y espontáneo y al mismo tiempo es quien más percibe el sentido de liderazgo, al mismo tiempo que es activo y racional.

A esto se suma que tiene una actitud optimista frente a la vida (74%) y se esfuerza por practicar hábitos que lo lleven a una vida más saludable. Por ejemplo, es el perfil que hace más ejercicio físico y con mayor regularidad y además, prefiere alimentos sin aditivos artificiales. Le gusta cocinar como hobby (35%) y generalmente lee la rotulación de los alimentos (62%).

En tanto, un 69% se encuentra feliz en la vida. Entre los factores más relevantes para su felicidad están la relación con la familia, su nivel de sueldo o ingresos y la seguridad ciudadana. Está satisfecho con su desarrollo profesional y el tipo de trabajo que desempeña, pero al mismo tiempo es el perfil más estresado (49%) y tiene un alto grado de insatisfacción con su apariencia física. Así también un 36% se considera con sobrepeso. Otra limitación para tener una vida sana es la costumbre "picotear" entre comidas y las largas horas que dedica a la televisión (80% lo hace muy a menudo). Por otro lado, es bastante activo con las nuevas tecnologías. Es así como el 81% asegura navegar frecuentemente por Internet.

Fuente: Estudio Chile 30 GfK Admark

MOTIVADO 16%



El motivado representa al 16% de la población y se caracteriza por tener pocas limitaciones en su entorno para llevar una vida saludable y por tener un gran interés por el bienestar y el ejercicio (82%). El 75% se considera muy feliz y al mismo tiempo tiene los niveles de estrés más bajos (17%). Está satisfecho respecto al aprovechamiento de su tiempo libre, la relación con su familia, su estado de salud física y mental. Es el perfil más sociable (70%) y relajado (56%).

Se considera más planificado que espontáneo y es fuertemente optimista (76%). En cuanto a su composición etaria, casi el 60% es mayor a 55 años y tiene como prioridad en la vida el desarrollo profesional, la alimentación y la educación de sus hijos. Dentro de sus principales motivaciones destacan el tener buena salud, mantener a la familia unida y tener paz mental.

Respecto a sus hábitos de vida saludable, el Motivado es ordenado con sus comidas; el 80% reconoce tener horarios establecidos para sus comidas. Prefiere la comida sabrosa más que de sabor y una gran parte de ellos prefiere alimentos sin aditivos artificiales. Está satisfecho con su apariencia física (73%) y sólo el 34% se considera con sobrepeso.

Fuente: Estudio Chile 30 GfK Admark

CULPOSO 9%



El Culposo ha perdido representatividad en la población, pasó de ser el perfil más numeroso en el 2012 a ser el más escaso en el 2018 con un 9% de la población.

Este grupo se caracteriza por percibir bajas limitaciones en su entorno, y aun así presentar un estilo de vida poco saludable. Por un lado, presenta bajos niveles de estrés acompañado de un alto grado de felicidad (66% se considera muy feliz) y un alto nivel de satisfacción: tanto en la relación de familia-pareja y apariencia física. Pero, por otro lado, es el perfil al que menos le interesa el cuidado personal y a la vez presenta el mayor índice de masa corporal. Sólo un 24% reconoce tener horarios establecidos para sus comidas y casi la mitad se considera con sobrepeso.

Respecto a los atributos de su personalidad, es el perfil más conservador (39%), emocional (41%) y conciliador (menos conflictivo). Entre los factores más relevantes para su felicidad se encuentra la disponibilidad y aprovechamiento del tiempo libre y el tipo de trabajo o cargo que desempeña. Con una edad promedio de 49 años, el culposo está preocupado por la vejez (69%). No es un perfil consumidor, por lo que casi nunca visita los centros comerciales. De todos los perfiles es el más motivado con lograr que sus hijos completen su educación.

Fuente: Estudio Chile 30 GfK Admark

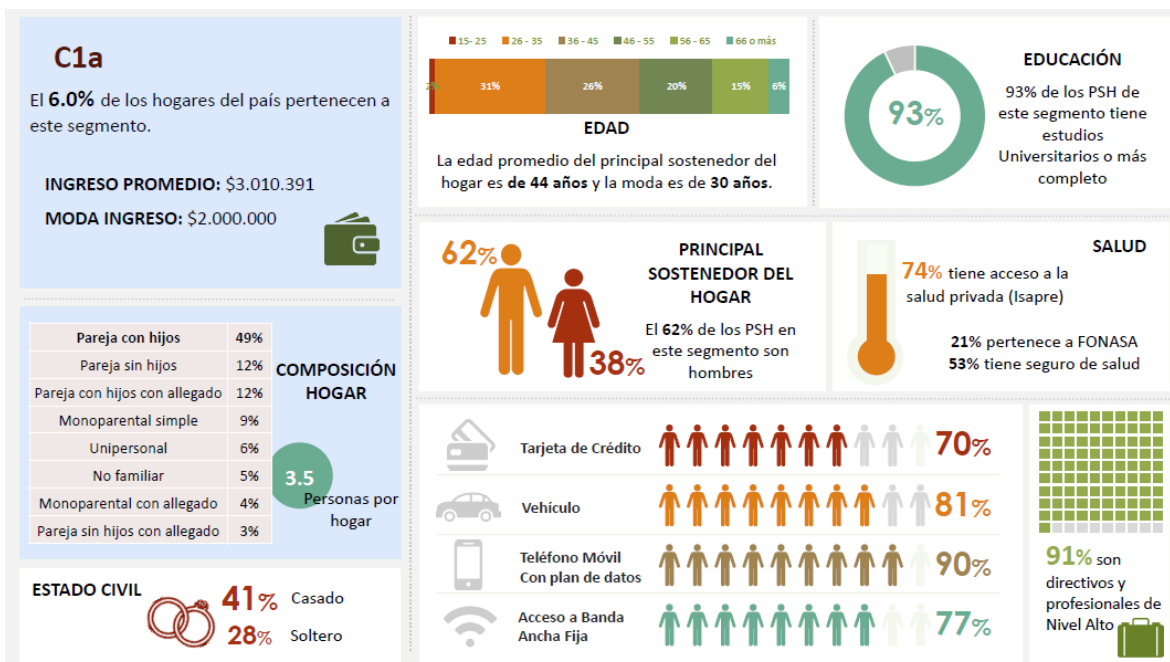
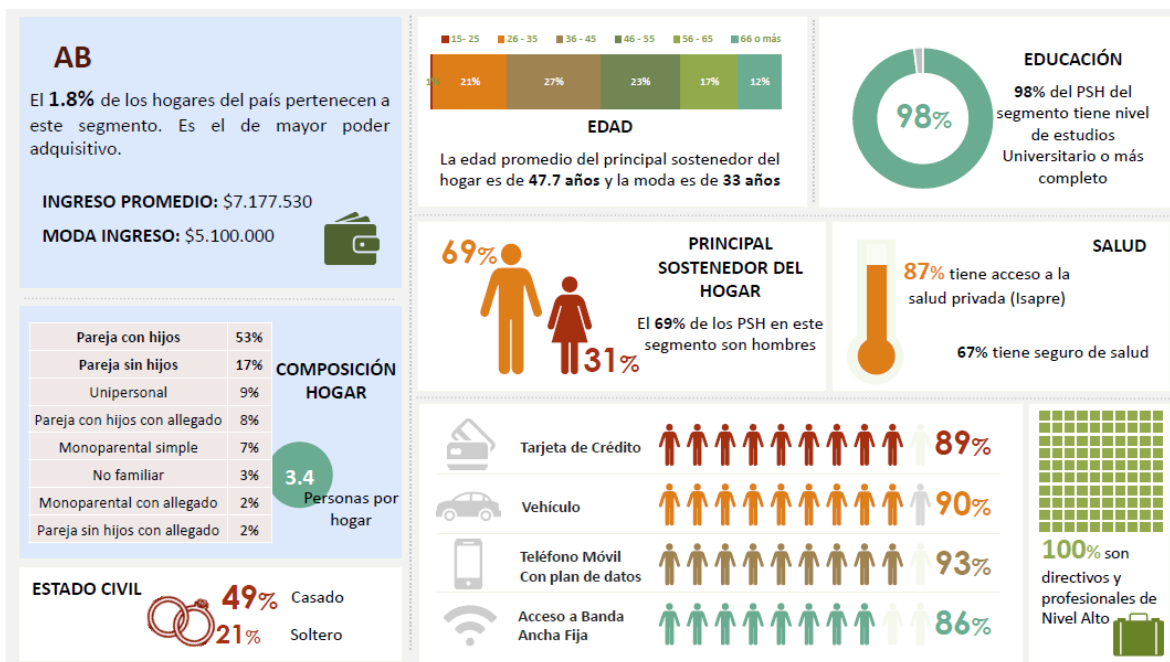
INDECISO 21%

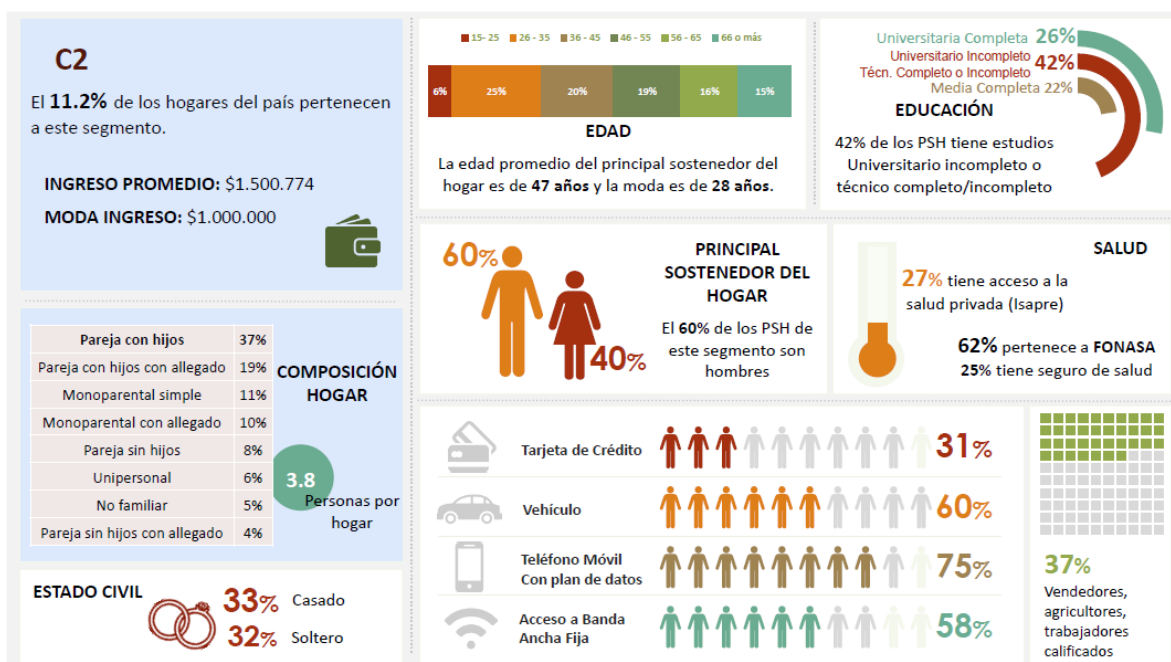
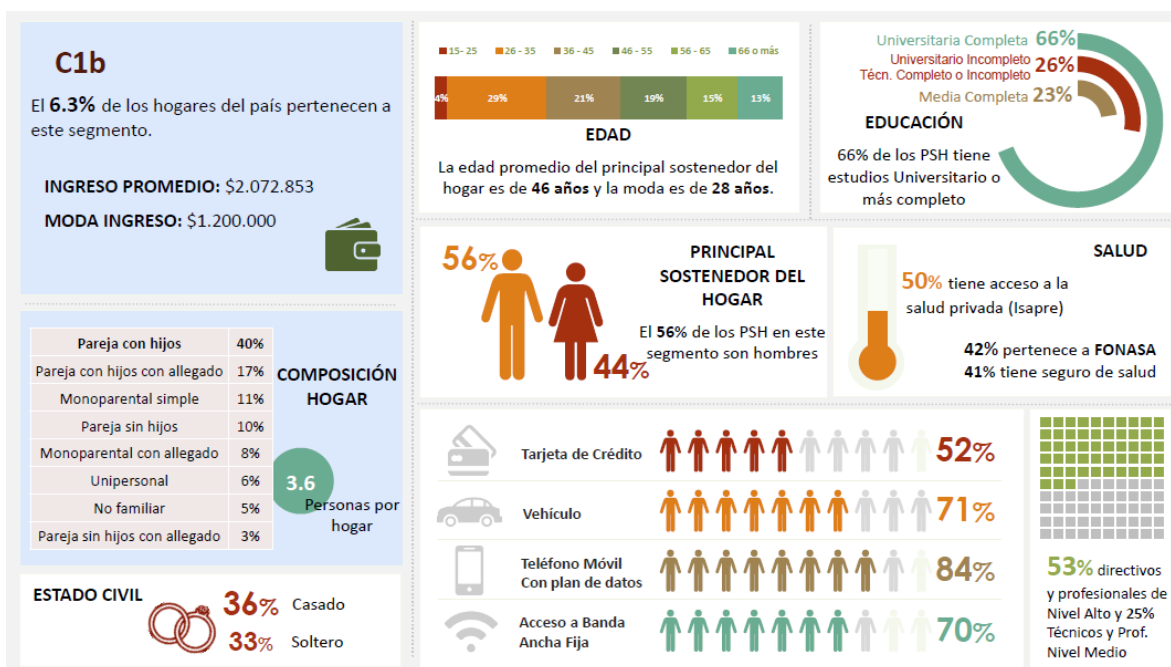


Corresponde al 21% de la población y no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Se distribuye homogéneamente en los diferentes segmentos socioeconómicos y tiene una edad promedio de 45 años. Este grupo se caracteriza por tener un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo a las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio.

Fuente: Estudio Chile 30 GfK Admark

Anexo F: Chile: principales descriptores de los grupos socioeconómicos 2019



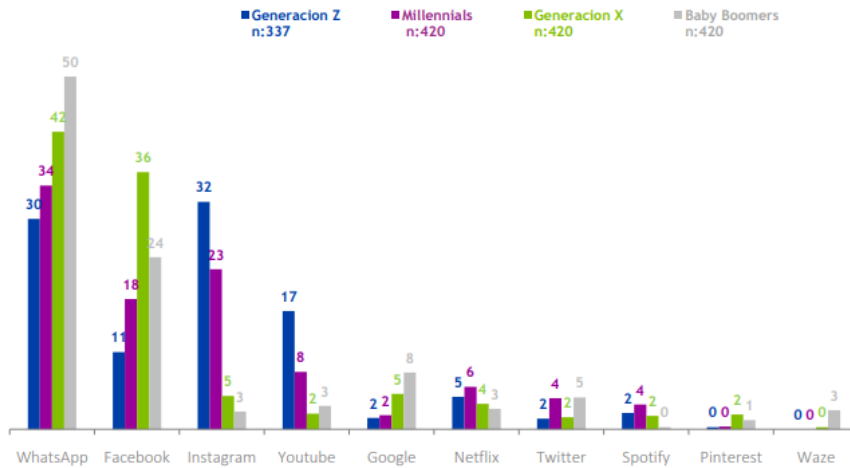


Fuente: Clasificación de grupos socioeconómicos y Manual de Aplicación (2019).
Asociación de Investigadores de Mercado

Anexo G: Redes sociales o aplicaciones favoritas por generación

Red social o aplicación favorita

¿Cuál es tu red social o App favorita?



La mejor red social o aplicación

¿Cuál es la mejor Red Social y/o App para...? RED SOCIAL MÁS USADA EN CADA ACTIVIDAD

	Total	Generación Z	Generación Millennial	Generación X	Generación Baby Boomer
Comunicarme para compartir con mi familia					
Comunicarme para trabajar / estudiar					
Ver tutoriales, sacar ideas					
Comunicarme para compartir con mis amigos					
Participar en concursos/encuestas					
Mantenerme informado/seguir noticias					
Organizar una fiesta/celebración					
Opinar					
Ver fotos					
Seguir a famosos					Ninguna
Compartir mis viajes					
Seguir marcas					
Compartir fotos					
Hacer un reclamo					
Compartir videos					
Entretenerme					
Seguir a políticos					Ninguna
Conocer a una pareja				Ninguna	Ninguna

Fuente: *El Chile que Viene (2018). Cadem.*

Anexo H: Imágenes referenciales de los vasos empleados



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes de <https://ecoitalia.cl/>

Anexo I: Líneas de proteína de FoodTech

RESISTENCIA Y CRECIMIENTO MUSCULAR

100% AMINO WHEY PROTEIN es una avanzada fórmula de aminoácidos y proteína aislada de alta calidad. Elaboradas por Foodtech para los atletas más exigentes, que desean aumentar su masa y resistencia muscular con 20 Gr de proteína, 7.5 Gr de Bcaas y 5.5 Gr de Glutaminas.

TONIFICA Y GANA MASA MUSCULAR

100% WOMEN WHEY PROTEIN es la primera proteína aislada diseñada para tonificar y ganar masa muscular. Women Whey te entrega una alta cantidad de proteínas y una baja cantidad de grasas, azúcares y carbohidratos, ayudándote a esculpir tu cuerpo deseado.

LA MEJOR FUENTES DE PROTEÍNA SALUDABLE

VEGAN PROTEIN Suplemento Vegano Con 27Gr de proteína por porción, 0 azúcar y 0 carbs. Elaborada a Base de Soya 100% orgánica que entrega la Mayor cantidad de proteína por Scoop del Mercado.

Fuente: <https://myfoodtech.cl>

Anexo J: Prebiótico Prebiotix



Fuente: <https://veganpro.cl/>

Anexo K: Multivitamínico *Organic Greens*



Fuente: <https://www.purelyinspired.com/>

Anexo L: Fibra dietética *FibraOx*

PRODUCTO ÚNICO EN EL MUNDO

Más de 4 años de investigación científico-tecnológica nos permitió encontrar la forma de concentrar las Fibras dietéticas, Antioxidantes y Fitoesteroles presente naturalmente en las Frutas.

0% AZÚCAR, GRASA Y SODIO

Una porción de FibraOx es libre de nutrientes críticos.

SÓLO 4 CALORÍAS POR PORCIÓN

Con sólo 4 calorías por porción, puedes adicionar todos los beneficios de FibraOx en cualquier dieta.

20 PORCIONES POR ENVASE

Cada envase contiene 20 porciones de 5 grs.



TRIPLE IMPACTO EN TU SALUD INTESTINAL

La funcionalidad de FibraOx se debe a su combinación única de fibra dietética + antioxidantes 100% naturales, los cuales te ayudarán a mantener tu intestino en equilibrio.

DE ORIGEN NATURAL

FibraOx es 100% obtenido a partir de peras y manzanas frescas.

PREPARACIÓN FÁCIL

Añade 1 o 2 cucharaditas a tu yogurt, fruta, cereales o batido que prefieras.

SOMOS SUSTENTABLES

FibraOx nace a partir de los byproducts, nos preocupamos de que nuestros procesos y el producto final sean lo más amigable posible con el medioambiente.

APTO PARA



COMPATIBLE CON DIETAS



Fuente: <https://www.fibraox.cl/>

Anexo M: CLA + Carnitina, BPI Sports



Fuente: <https://bpiports.com/>

Anexo N: Módulos y opciones de SICO Restaurante

Opciones del Software

MÓDULO	OPCIÓN
PRODUCTOS	- Registro de Productos
COMPRAS	- Aprobación de Órdenes de Compras - Registro de Proveedores - Registro de Órdenes de Compras - Anular Orden de Compra
ALMACENES	- Registro de Equivalencias - Registro Fórmula Receta - Nota de Ingreso - Nota de Salida - Parte Producción - Guía de Remisión - Transferencia de Almacén - Anular Guías - Toma Inventario
VENTAS	- Lista de Precios - Combos/Paquetes - Nota de Crédito - Edición de Documentos - Nota de Débito - Anular Documentos - Impresión de Documentos - Numeración de Documentos - Eliminar Documentos/Guías - Recuperación de Documentos - Documentos Anulados - Kit Promoción - Promoción - Comisión Ventas - Resumen de Documentos - Detalle de Documentos
CAJA	- Definición de Caja - Apertura de Caja - Asignación de Caja - Liquidación de Caja
COUNTER	- Pantalla para cancelar pedido

CAJA CHICA	- Apertura Caja Chica - Movimientos Caja Chica - Anular Caja Chica
COMANDA	- Ingreso de Comanda
REPORTES ALMACENES	- Stock Actual - Stock (rango fecha) - Stock (almacenes) - Stock (sin movimiento) - Inventario Permanente Unidades - Inventario Permanente Valorizado - Costo de Ventas - Saldo Valorizado - Stock Características - Stock Características (consolidado) - Ingreso Almacén - Análisis Transferencia - Reportes Variables
REPORTES VENTAS	- Ventas Por Producto - Ventas Por Vendedor - Ventas Por Local - Ventas Mensuales - Venta Detallada - Ranking de Ventas (productos) - Utilidad Por Producto - Utilidad Por Documento - Ventas Por Características - Ventas Características (consolidado) - Ventas Ticket Promedio - Reportes Variables
REGISTRO DE VENTAS	- Registro de Ventas

Anexo Ñ: Detalle de costos y proveedores de insumos y materia prima

Smoothie	Ingredientes	Costo Kg o Empaque	Porciones contenidas	Costo de porción	Costo total	Proveedor/Marca
BIENESTAR						
Veggie	Espinaca	\$ 500	11	\$ 45	\$ 1,356	Vega Central
	Piña	\$ 1,417	3	\$ 472		Vega Central
	Plátano	\$ 700	6	\$ 117		Vega Central
	Zanahoria	\$ 1,500	32	\$ 47		Vega Central
	Jugo de manzana	\$ 590	6	\$ 98		Vega Central
	Stevia	\$ 3,990	400	\$ 10		Vega Central / Lo Valledor
	Proteína	\$ 16,990	30	\$ 566		FoodTech
The Royalty	Dátiles	\$ 7,650	20	\$ 383	\$ 1,531	Vega Central / Lo Valledor
	Plátano	\$ 700	6	\$ 117		Vega Central
	Mantequilla de Maní	\$ 2,200	32	\$ 69		Vega Central
	Espinaca	\$ 500	11	\$ 45		Vega Central
	Leche de almendras	\$ 1,500	4	\$ 375		Distribuidor de Cuisine&Co
	Stevia	\$ 3,990	400	\$ 10		Vega Central / Lo Valledor
	Prebióticos	\$ 15,990	30	\$ 533		PreBiotix
El Picoso	Limón	\$ 600	7	\$ 86	\$ 1,260	Vega Central
	Espinaca	\$ 500	11	\$ 45		Vega Central
	Zanahoria	\$ 1,500	32	\$ 47		Vega Central
	Jengibre	\$ 1,100	66	\$ 17		Vega Central
	Piña	\$ 1,417	3	\$ 472		Vega Central
	Stevia	\$ 3,990	400	\$ 10		Vega Central / Lo Valledor
	Multivitamínico	\$ 14,000	24	\$ 583		Organic Greens (Importado)
Just Nuts	Mantequilla de Maní	\$ 2,200	32	\$ 69	\$ 1,475	Mani King
	Plátano	\$ 700	6	\$ 117		Vega Central
	Leche de almendras	\$ 1,500	4	\$ 375		Distribuidor de Cuisine&Co
	Jugo de manzana	\$ 590	6	\$ 98		Vega Central
	Fibra	\$ 14,990	60	\$ 250		FibraOx
	Proteína	\$ 16,990	30	\$ 566		FoodTech
El Jugoso	Frutilla	\$ 982	5	\$ 196	\$ 1,268	Vega Central
	Frambuesa	\$ 3,000	13	\$ 231		Vega Central / Lo Valledor
	Arandanos	\$ 6,000	200	\$ 30		Vega Central / Lo Valledor
	Plátano	\$ 700	6	\$ 117		Vega Central
	Yogur natural	\$ 1,000	9	\$ 111		Vega Central / Lo Valledor
	Multivitamínico	\$ 14,000	24	\$ 583		Organic Greens (Importado)
DISFRUTA						
Yogur Frutal	Yogur de vainilla	\$ 1,000	9	\$ 111	\$ 947	Vega Central / Lo Valledor
	Leche descremada	\$ 700	8	\$ 88		Vega Central / Lo Valledor
	1 Fruta	\$ -		\$ 175		Vega Central
	Proteína	\$ 16,990	30	\$ 566		FoodTech
	Azucar rubia	\$ 1,489	200	\$ 7		Vega Central / Lo Valledor
Matcha Mix	1 Fruta	\$ -		\$ 175	\$ 716	Vega Central
	Matcha en polvo	\$ 6,000	100	\$ 60		Vega Central / Lo Valledor
	Yogur de vainilla	\$ 1,000	9	\$ 111		Vega Central / Lo Valledor
	Stevia	\$ 3,990	400	\$ 10		Vega Central / Lo Valledor
Choco Pasión	Quemador de Grasa	\$ 18,000	50	\$ 360	\$ 1,193	BPI (Importado)
	Chocolate en polvo	\$ 1,100	58	\$ 19		Vega Central / Lo Valledor
	Frutilla	\$ 982	5	\$ 196		Vega Central
	Yogur de vainilla	\$ 1,000	9	\$ 111		Distribuidor de Danone
	Leche de coco	\$ 1,500	5	\$ 300		Distribuidor de LoncoLeche
	Proteína	\$ 16,990	30	\$ 566		FoodTech
Berries	Frutilla	\$ 982	5	\$ 196	\$ 1,442	Vega Central
	Frambuesa	\$ 3,000	13	\$ 231		Vega Central / Lo Valledor
	Arandanos	\$ 6,000	200	\$ 30		Vega Central / Lo Valledor
	Yogur natural	\$ 1,000	9	\$ 111		Distribuidor de Danone
	Leche de coco	\$ 1,500	5	\$ 300		Distribuidor de LoncoLeche
	Azucar rubia	\$ 1,489	200	\$ 7		Vega Central / Lo Valledor
	Proteína	\$ 16,990	30	\$ 566		FoodTech
El Despertador	Café	\$ 7,190	222	\$ 32	\$ 1,034	Alvi/Central Mayor.
	Yogur de vainilla	\$ 1,000	9	\$ 111		Vega Central / Lo Valledor
	Leche de coco	\$ 1,500	5	\$ 300		Distribuidor de LoncoLeche
	Multivitamínico	\$ 14,000	24	\$ 583		Organic Greens (Importado)
	Azucar rubia	\$ 1,489	200	\$ 7		Vega Central / Lo Valledor
COSTO PROMEDIO					\$ 1,227	

Ítem	Unid. x Caja	Costo Caja	Costo Unitario	Proveedor
Vaso PLA 16 Oz	1000	\$ 115,990	\$ 116.0	Green to Green
Tapa plana PLA (16 Oz)	1000	\$ 32,000	\$ 32.0	
Bombilla PLA recta, transparente	5000	\$ 42,000	\$ 8.4	
Total Empaque			\$ 156	

Costo promedio unitario (Año 1)	
Mezcla	\$ 1,227.2
Empaque	\$ 156.4
Total por Smoothie	\$ 1,383.6

Anexo O: Proceso de recepción y entrega de órdenes (pedidos)

(E= Encargado / A= Asesor de ventas)

A/E: Saluda cordialmente al cliente y le consulta si está familiarizado con el concepto de *Smoothie Queen* y si desea que le brinde una recomendación.

A: En caso de que el cliente solicite la recomendación, le pregunta sobre sus gustos en sabores y cuál de los objetivos de las diferentes líneas disponibles se adapta mejor a su necesidad o preferencia actual. Con esta información procede a dar su asesoría y recomendación al cliente.

E: Recibe al cliente en la caja y atiende su pedido. Posteriormente le pregunta por el tamaño de su batido y si desea agregar algún potenciador nutricional adicional a la mezcla.

E: Ingresa la orden al sistema y le consulta al cliente por su método de pago, y si requiere boleta o factura.

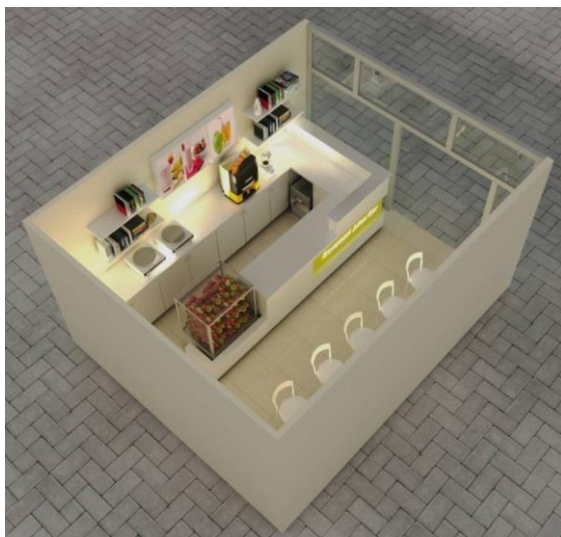
E: Procesa el pago en el sistema y entrega boleta/factura al cliente. Entrega el potenciador nutricional en caso de que éste haya incluido uno en su pedido.

E: Indica al cliente que se acerque al área de despacho donde en breve le será entregado su pedido.

A: Prepara la orden y entrega al cliente, agradeciéndole por su compra.

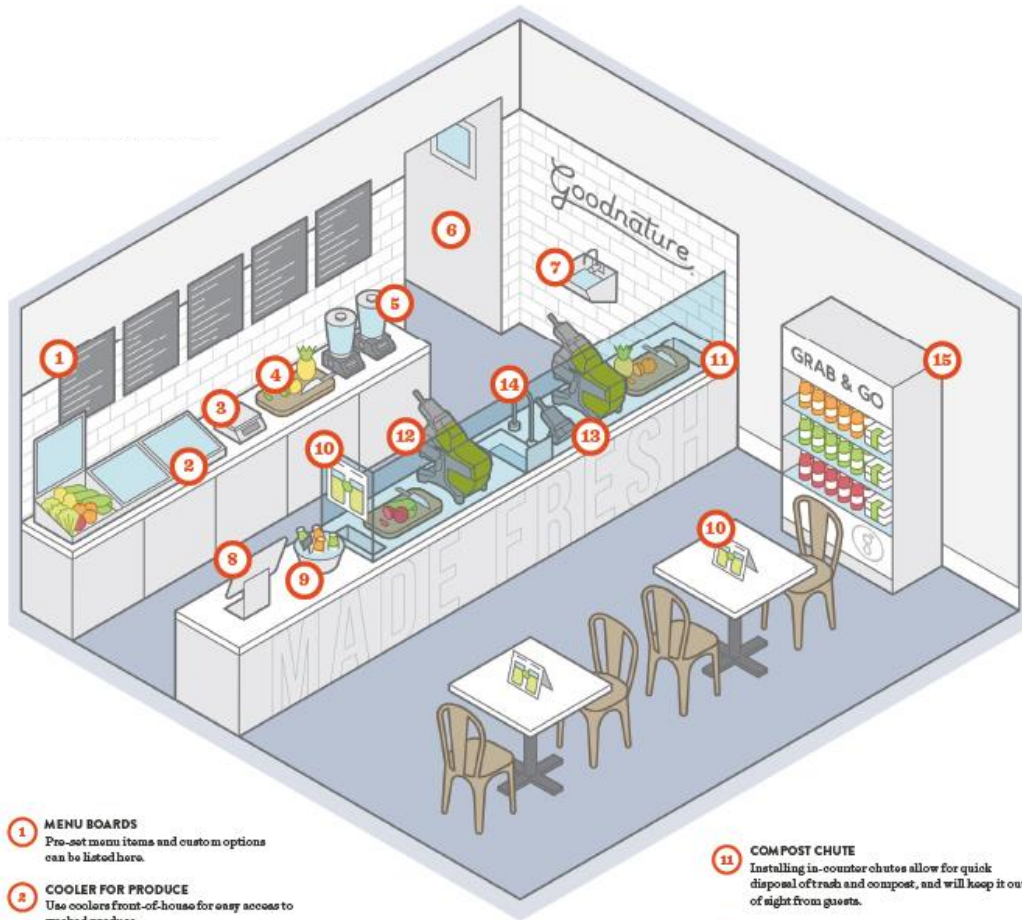
Anexo P: Layouts propuestos para PDVs

- **Layout A**



Fuente: AntDisplay

- Layout B



- 1 MENU BOARDS**
Pre-set menu items and custom options can be listed here.
- 2 COOLER FOR PRODUCE**
Use coolers front-of-house for easy access to washed produce.
- 3 RECIPE SCALE**
Digital scale used for weighing out recipe ingredients.
- 4 PRODUCE PREPARATION**
Prep stations should include a large cutting board, knife, and easy access to produce.
- 5 COMMERCIAL BLENDERS**
Blenders used to make smoothies and to prepare nut slurry for proasting milks.
- 6 BACK OF HOUSE**
Washing dishes, storing bulk produce, and producing large juice orders for wholesale or delivery should be done BOH.

- 7 HAND SINK**
Most health departments require a separate sink for washing hands (and nothing else).
- 8 CHECKOUT / POS**
Point of Sale device and cash register for checkout.
- 9 ADD-ONS**
Easy grab-and-go items like juice shots will increase average ticket size.
- 10 GOODNATURE JUICE EDUCATION**
Let your customers know why you use the industry's best juicers with our juice comparison infographics.

- 11 COMPOST CHUTE**
Installing in-counter chutes allow for quick disposal of trash and compost, and will keep it out of sight from guests.
- 12 GOODNATURE M-1**
The Goodnature M-1 is the first commercial juicer press built specifically for juice on-demand and can produce up to 200 servings per day.
- 13 READYGRIND™ KIT**
With extra ReadyGrind™ Kits on hand, no cleaning is required between different colored recipes. Just swap out in less than three seconds.
- 14 RINSING SINK**
It's nice to have a separate sink for rinsing machine parts as needed, but is optional.
- 15 GRAB & GO FRIDGE**
Give customers grab-and-go items they can stock up on like bottles of juice and salads.

Fuente: GoodNature

Anexo Q: Dotación para un PDV, con costos y depreciación

EQUIPAMIENTO PARA 1 LOCAL (CON LAYOUT TIPO B)							DEPRECIACIÓN	
Tipo	Ítem	Costo Unitario	Cant x Local	Costo Total	Marca	Proveedor	Vida útil contable (años)	Depreciación (lineal)
Equipos	Refrigerador (222 lts)	\$ 209,990	1	\$ 209,990	Mabe	Paris	9	\$ 23,332
Equipos	Conservadora (congelador)	\$ 139,990	1	\$ 139,990	Maigas	Paris	9	\$ 15,554
Equipos	Licuada profesional con escudo	\$ 305,070	3	\$ 915,210	WantJoin	MercadoLibre	9	\$ 101,690
Equipos	Monitor Touch para POS	\$ 242,490	1	\$ 242,490	3nStar	PC Factory	6	\$ 40,415
Equipos	Gaveta de dinero	\$ 45,590	1	\$ 45,590	3nStar	PC Factory	6	\$ 7,598
Equipos	Impresora POS térmica	\$ 109,990	1	\$ 109,990	3nStar	PC Factory	6	\$ 18,332
Equipos	Teléfono IP	\$ 21,790	1	\$ 21,790	Grandstream	PC Factory	10	\$ 2,179
Equipos	Balanza digital	\$ 5,990	2	\$ 11,980	Audiomobile	Paris	9	\$ 1,331
Equipos	Lavaplatos de acero doble	\$ 43,990	1	\$ 43,990	Splendid	Sodimac	10	\$ 4,399
Equipos	Filtro purificador de agua	\$ 69,990	1	\$ 69,990	Dvigi	Sodimac	2	\$ 34,995
Equipos	Detector de humo	\$ 9,490	1	\$ 9,490	Gen	Sodimac	7	\$ 1,356
Equipos	Kit de alarma de seguridad	\$ 45,990	1	\$ 45,990	Vipa	Sodimac	7	\$ 6,570
Mobiliario	Combo mesa bar + 2 sillas	\$ 229,000	2	\$ 458,000	Just Home Collection	Sodimac	5	\$ 91,600
Mobiliario	Silla bar	\$ 21,990	2	\$ 43,980	Just Home Collection	Sodimac	5	\$ 8,796
Mobiliario	Basurero 49 lts	\$ 34,990	1	\$ 34,990	Rubbermaid	Sodimac	6	\$ 5,832
Mobiliario	Basurero 30 lts	\$ 11,990	2	\$ 23,980	Soga	Sodimac	6	\$ 3,997
Mobiliario	Panel LED	\$ 5,990	8	\$ 47,920	Dairu	Sodimac	10	\$ 4,792
Mobiliario	Estante	\$ 89,990	1	\$ 89,990	Fixser	Sodimac	7	\$ 12,856
Mobiliario	Mesón + Modulo lavaplatos + Front Desk	\$ 400,000	1	\$ 400,000	-	TBD	7	\$ 57,143
Mobiliario	Mueble utilero y organizador	\$ 74,990	1	\$ 74,990	Silcosil	Sodimac	7	\$ 10,713
Mobiliario (Baño)	Dispensador de toallas de papel	\$ 17,990	1	\$ 17,990	Kimberly-Clark	Sodimac	6	\$ 2,998
Mobiliario (Baño)	Basurero (baño)	\$ 7,690	1	\$ 7,690	Reyplast	Sodimac	6	\$ 1,282
Mobiliario (Baño)	Espejo	\$ 6,990	1	\$ 6,990	Homy	Sodimac	6	\$ 1,165
Utensilios	Set de cuchillos (5 piezas)	\$ 6,990	2	\$ 13,980	Oster	Sodimac	-	-
Utensilios	Set de cucharas medidoras	\$ 2,690	3	\$ 8,070	Just Home Collection	Sodimac	-	-
Utensilios	Tabla para picar	\$ 2,490	3	\$ 7,470	Homy	Sodimac	-	-
Utensilios	Set de peladores de fruta	\$ 17,990	1	\$ 17,990	Oxo	Sodimac	-	-
Utensilios	Exprimidor de jugo eléctrico	\$ 9,990	1	\$ 9,990	Recco	Sodimac	-	-
Utensilios	Contenedor gastronómico de acero	\$ 5,348	6	\$ 32,088	Imahe	Imahe	-	-
Utensilios	Set de contenedores de vidrio	\$ 11,990	2	\$ 23,980	Just Home Collection	Sodimac	-	-
Utensilios (limpieza)	Mopa + balde	\$ 24,990	1	\$ 24,990	Kleine Wolke	Sodimac	-	-
Utensilios (limpieza)	Escoba + pala	\$ 4,590	1	\$ 4,590	Kleine Wolke	Sodimac	-	-
Dotación de Personal	Polera de pique con logo	\$ 7,990	4	\$ 31,960	-	EventosUno	-	-
Dotación de Personal	Delantal con logo	\$ 11,990	2	\$ 23,980	-	EventosUno	-	-
Dotación de Personal	Redecillas desechables	\$ 5,290	2	\$ 10,580	-	Insumos Gorila	-	-
Ambientación	Carpintería y pintura (paredes y piso)	\$ 400,000	1	\$ 400,000	-	TBD	5	\$ 80,000
Ambientación	Instalaciones eléctricas y de agua	\$ 180,000	1	\$ 180,000	-	TBD	5	\$ 36,000
Ambientación	Decoración e iluminación	\$ 350,000	1	\$ 350,000	-	TBD	5	\$ 70,000
				\$ 4,212,678				\$ 644,924

Depreciación lineal, Año 1 (1 PDV)

Concepto	Costo Total	Depreciación Anual	Deprec. Mensual
Equipos	\$ 1,866,490	\$ 257,751	\$ 21,479
Mobiliario	\$ 1,206,520	\$ 201,173	\$ 16,764
Ambientación	\$ 930,000	\$ 186,000	\$ 15,500
TOTAL	\$ 4,003,010	\$ 644,924	\$ 53,744

Anexo R: Requisitos para los cargos operativos y administrativos

Asesor de Ventas:

- Mayor de 18 años.
- Educación media completa.
- Comunicación efectiva.
- Experiencia con atención al público (deseable).
- Trabajo en equipo.
- Organización y responsabilidad.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Encargado:

- Mayor a 21 años.
- Educación universitaria o técnica completa o en curso. Educación media completa (excluyente).
- Habilidad numérica desarrollada y habilidad computacional básica.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Experiencia con responsabilidades similares durante al menos 1 año.
- Comunicación efectiva.
- Organización y responsabilidad.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Gerente de Operaciones:

Descripción general del cargo: Encargado de las áreas de logística y aprovisionamiento. Responsable de velar por el funcionamiento administrativo y operacional de los PDVs y el buen desempeño del personal, supervisando las distintas tareas y actividades, con orientación al logro de los KPIs establecidos. Reporte directo a la gerencia general.

Principales Funciones: Visitas de terreno a PDVs velando por la oportuna coordinación y abastecimiento. Gestión de proveedores. Manejo de compras y logística. Planificación de la demanda. Revisión semanal de informe de ventas y abastecimiento. Reporte y control de inventario y rotación. Capacitación del personal y transmisión de los valores de la organización. Actualización y mejora de procedimientos. Control periódico del cumplimiento de los objetivos y presupuesto. Gestión del plan de talento humano, incluyendo remuneraciones, actividades y supervisión de servicios tercerizados.

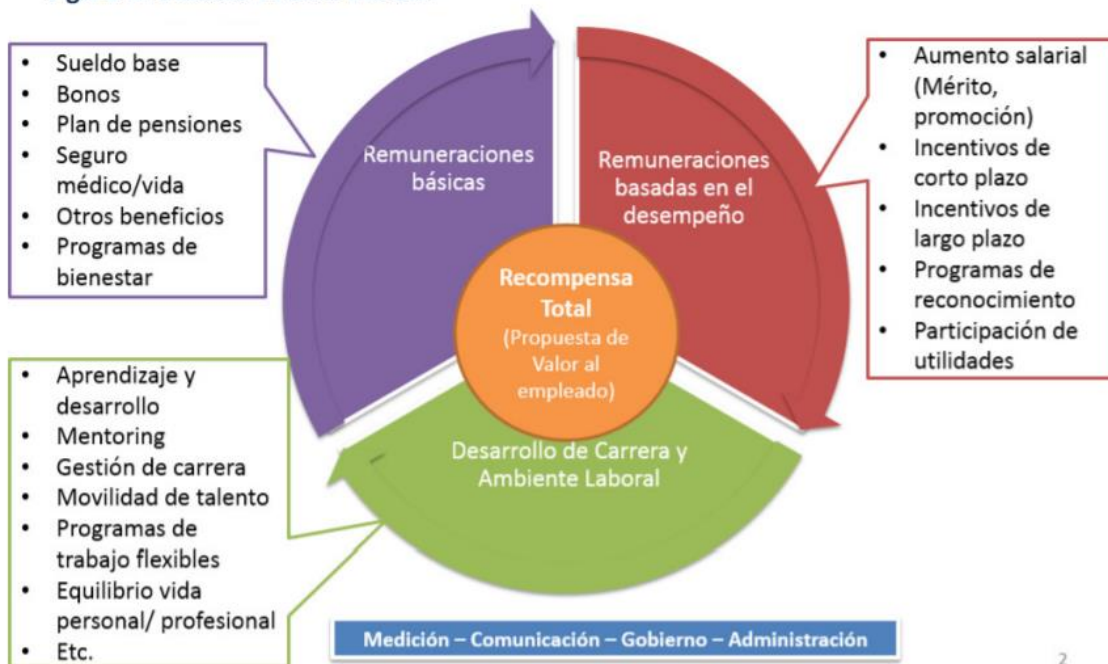
Requisitos:

- Titulado(a) en ingeniería civil industrial, comercial o afín.
- Experiencia de al menos 2 años en el rubro.
- Manejo de Excel intermedio.

- Movilización propia.
- Capacidad para liderar equipos.
- Persona proactiva, responsable, organizada y comprometida.

Anexo S: Modelo de Recompensas Totales de Tower Watson

Figura 1: Modelo Towers Watson



Fuente: *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total* (2016). Carla Valdebenito.

Anexo T: Modelo de encuesta aplicado a trabajadores de otros Juice Bars



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

Edad: _____ años

Encuesta para Proyecto de Grado Magister en Gestión de Empresas

¿Cuántos días a la semana trabaja en este establecimiento? *(en condiciones normales, sin restricciones por Covid-19, en las que el mall abre todos los días).*

___ 4 días ___ 5 días ___ 6 días ___ 7 días Otro: _____

¿Cuántas horas al día trabaja en este establecimiento?

___ 6 horas ___ 7 horas ___ 8 horas ___ 9 horas Otra: _____

Especifique el horario: _____

¿Cuántas personas suelen trabajar en este local por turno?

___ 1 persona ___ 2 personas ___ 3 personas ___ 4 personas

¿Dentro de cuál de los siguientes rangos se ubica su salario base mensual?

___ Entre \$250.000 y \$300.000 ___ Entre \$450.000 y \$500.000
___ Entre \$300.000 y \$350.000 ___ Entre \$500.000 y \$600.000
___ Entre \$400.000 y \$450.000 ___ Más de \$600.000

Adicional a su salario base, ¿recibe alguno de los siguientes?

___ Bono ___ Incentivos ___ Comisiones por ventas ___ Pago por horas extra

¿Cuál es el tamaño de producto más vendido?

___ Pequeño ___ Mediano ___ Grande

Desde su punto de vista ¿Cuántos vasos se venden diariamente en este local, en promedio?

De lunes a jueves: _____

De viernes a domingo: _____

Anexo U: Menú de productos inicial de Smoothie Queen

EN FORMA

Peanut master A C
Mantequilla de maní natural, plátano, chocolate en polvo, leche de coco, Proteína Amino Whey™.

Frutano A C
Frutilla, plátano, leche de coco, avena, Proteína a elección.

Moca A C
Café, cacao, leche de almendras, dátiles, Proteína Amino Whey™.

El Verdadero A B C
Espinaca, mango, plátano, leche de almendras, proteína a elección.

El Adaptado A C
2 frutas o verduras a elección, avena, leche de coco o almendras, proteína a elección.

DISFRUTA

Yogur Frutal B
Yogur de vainilla, leche descremada, fruta a elección, proteína a elección, azúcar rubia o Stevia.

Matcha Mix A B
Fruta o verdura a elección, té de matcha, yogur de vainilla, quemador de grasa, Stevia.

Choco pasión A
Chocolate en polvo, frutilla, yogur de vainilla, leche de coco, proteína a elección.

Berries C
Frutilla, frambuesa, arándano, yogur natural, leche de coco, proteína a elección o multivitamínico, azúcar rubia o Stevia.

El Despertador C
Café, yogur de vainilla, leche de coco, multivitamínico o proteína a elección, azúcar rubia o Stevia.

SLIM

El Frutal A B
Frutilla, piña, plátano y jugo de manzana, fibra o quemador de grasa.

Plátano Pasión A B
Plátano, naranja, jugo de maracuyá, jugo de pera, quemador de grasa.

Tropical Mix A
Mango, piña, banana, yogurt natural, quemador de grasa o Fibra.

El Chocante A
Cacao, plátano, leche de almendras, Stevia, proteína a elección.

The Garden A B C
Espinaca, jengibre, plátano, piña, proteína a elección.

BIENESTAR

Veggie A C
Espinaca, piña, plátano, zanahoria, jugo de manzana, Stevia, Proteína Vegan.

El Jugoso A
Frutilla, frambuesa, arándano, plátano, Multivitamínico.

El Picoso A B
Limón, espinaca, zanahoria, jengibre, piña, Stevia, Multivitamínico o Probiótico.

Just Nuts A C
Mantequilla de maní, plátano, leche de almendras, jugo de manzana, Proteína Vegan o Fibra.

The Royalty A C
Arándanos, plátano, dátiles, mantequilla de maní, espinaca, leche de almendras, Stevia, Probiótico o Fibra.

S(355ml): \$2,990
M(473ml): \$3,490
L(740ml): \$3,990

S(355ml): \$2,990
M(473ml): \$3,490
L(740ml): \$3,990

Para una mejor comprensión del menú, fijate en:

A - Sin azúcar añadida.
B - Bajo en carbohidratos.
C - Sustituto de comida.

Agrega un potenciador nutricional extra a tu Smoothie:

Fibra	\$400
Quemador de grasa	\$400
Multivitamínico	\$500
Prebiótico	\$500
Proteína	\$500

Lleva la proteína de tu preferencia y úsala en tus batidos:

Amino Whey Protein+™ 2lbs.	\$26,990
Women Whey Protein+™ 2lbs.	\$26,990
Vegan Protein 2lbs.	\$26,990

Para una mejor comprensión del menú, fijate en:

A - Sin azúcar añadida.
B - Bajo en carbohidratos.
C - Sustituto de comida.

Agrega un potenciador nutricional extra a tu Smoothie:

Fibra	\$400
Quemador de grasa	\$400
Multivitamínico	\$500
Prebiótico	\$500
Proteína	\$500

Lleva la proteína de tu preferencia y úsala en tus batidos:

Amino Whey Protein+™ 2lbs.	\$26,990
Women Whey Protein+™ 2lbs.	\$26,990
Vegan Protein 2lbs.	\$26,990

www.SmoothieQueen.cl

@SmoothieQueen

www.SmoothieQueen.cl

@SmoothieQueen

Anexo V: Proyección de volumen de ventas diarias promedio durante segundo año de funcionamiento de cada sucursal

PDV #1: Providencia - 2do año de operación

Venta promedio por día de la semana	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	TOTAL
Lunes a jueves	110	120	118	95	82	74	78	95	112	118	115	100	1,217
Viernes	94	102	100	81	70	63	66	81	95	100	98	85	1,034
Sábado	91	100	98	79	68	61	65	79	93	98	95	83	1,010
Total Mensual	2,499	2,486	2,563	2,158	1,863	1,681	1,616	2,158	2,545	2,681	2,613	2,072	26,936

PDV #2: Las Condes - 2do año de operación (Año 4)

Venta promedio por día de la semana	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	TOTAL
Lunes a jueves	110	114	112	105	96	73	95	102	117	110	115	98	1,247
Viernes	94	97	95	89	82	62	81	87	99	94	98	83	1,060
Total Mensual	2,134	1,984	2,061	2,037	1,862	1,416	1,653	1,979	2,270	2,134	2,231	1,705	23,466

PDV #3: Stgo. Centro - 2do año de operación (Año 5)

Venta promedio por día de la semana	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	TOTAL
Lunes a jueves	112	120	115	110	88	77	82	103	122	113	85	80	1207
Viernes	95	102	98	94	75	65	70	88	104	96	72	68	1026
Total Mensual	2,173	2,088	2,116	2,134	1,707	1,494	1,427	1,998	2,367	2,192	1,649	1,392	22,737

Anexo X: Estado de Resultados

<i>Smoothie Queen</i>	AÑO 1												AÑO 1
Estado de Resultados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Ingresos por ventas	\$ 10,267,986	\$ 10,534,628	\$ 12,270,062	\$ 11,551,484	\$ 9,626,237	\$ 8,342,739	\$ 7,725,394	\$ 11,294,785	\$ 13,476,732	\$ 14,760,230	\$ 14,118,481	\$ 10,885,782	\$ 134,854,539
Costo de Venta	\$ 9,075,627	\$ 9,205,089	\$ 10,047,686	\$ 9,698,798	\$ 8,764,042	\$ 8,140,871	\$ 7,841,135	\$ 9,574,164	\$ 10,633,555	\$ 11,256,725	\$ 10,945,140	\$ 9,487,416	\$ 114,670,248
Costos Materia Prima	\$ 4,985,367	\$ 5,114,829	\$ 5,957,426	\$ 5,608,538	\$ 4,673,782	\$ 4,050,611	\$ 3,750,874	\$ 5,483,904	\$ 6,543,294	\$ 7,166,465	\$ 6,854,880	\$ 5,285,323	\$ 65,475,293
Arriendo de locales	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 2,226,384	\$ 26,716,608
Salarios + Beneficios	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,863,876	\$ 1,975,709	\$ 22,478,347
Asesores de Venta	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 781,938	\$ 828,854	\$ 9,430,174
Encargados	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,081,938	\$ 1,146,854	\$ 13,048,174
Margen Bruto	\$ 1,192,359	\$ 1,329,539	\$ 2,222,376	\$ 1,852,686	\$ 862,195	\$ 201,868	\$ (115,741)	\$ 1,720,620	\$ 2,843,177	\$ 3,503,504	\$ 3,173,341	\$ 1,398,367	\$ 20,184,291
GASTOS OPERACIONALES													
Gastos Administrativos	\$ 3,490,969	\$ 2,720,969	\$ 2,720,969	\$ 2,765,969	\$ 2,720,969	\$ 3,020,969	\$ 2,720,969	\$ 2,765,969	\$ 2,720,969	\$ 2,720,969	\$ 2,720,969	\$ 3,725,427	\$ 34,816,087
Salario + Beneficios	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,690,969	\$ 2,825,427	\$ 32,426,087
Gerente General	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,240,969	\$ 2,375,427	\$ 27,026,087
Gerente de Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de Contabilidad e Impuestos	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 5,400,000
Otros gastos	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 360,000
ERP	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 30,000	\$ 360,000
Gestión de Personas	\$ 770,000	\$ -	\$ -	\$ 45,000	\$ -	\$ 300,000	\$ -	\$ 45,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 870,000
Servicio de reclutamiento y selección	\$ 600,000												\$ 650,000
Servicios de Capacitación	\$ 170,000												\$ 175,000
Capacitaciones e Integración						\$ 300,000							\$ 300,000
Dotación de personal				\$ 45,000				\$ 45,000					\$ 45,000
Gastos de Venta	\$ 1,000,295	\$ 720,295	\$ 614,295	\$ 632,295	\$ 374,295	\$ 374,295	\$ 664,295	\$ 444,295	\$ 674,295	\$ 449,295	\$ 674,295	\$ 569,295	\$ 7,191,540
Servicios básicos	\$ 219,295	\$ 229,295	\$ 234,295	\$ 234,295	\$ 219,295	\$ 219,295	\$ 234,295	\$ 234,295	\$ 234,295	\$ 234,295	\$ 234,295	\$ 234,295	\$ 2,761,540
Gastos comunes (agua y seguridad)	\$ 95,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 95,000	\$ 95,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,185,000
Electricidad	\$ 110,000	\$ 115,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 110,000	\$ 110,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 1,405,000
Teléfono + Internet	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 14,295	\$ 171,540
Mantenimiento (limpieza y reparaciones)	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 130,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 170,000
Transbank (arriendo + comisión)	\$ 182,451	\$ 186,616	\$ 213,721	\$ 202,498	\$ 172,428	\$ 152,381	\$ 142,739	\$ 198,489	\$ 232,568	\$ 252,615	\$ 242,591	\$ 192,101	\$ 2,371,199
Marketing y Publicidad	\$ 726,000	\$ 436,000	\$ 325,000	\$ 268,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 375,000	\$ 155,000	\$ 385,000	\$ 160,000	\$ 385,000	\$ 165,000	\$ 3,580,000
Página web	\$ 250,000												\$ 250,000
MKT Digital & Social Media	\$ 140,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,240,000
Programa Fidelización							\$ 50,000	\$ 55,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 65,000	\$ 350,000
Experiencias y visual merchandising	\$ 336,000	\$ 336,000	\$ 225,000	\$ 168,000			\$ 225,000		\$ 225,000		\$ 225,000		\$ 1,740,000
PR y alianzas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen Operativo	\$ (3,298,905)	\$ (2,111,725)	\$ (1,112,888)	\$ (1,545,578)	\$ (2,233,069)	\$ (3,193,397)	\$ (3,501,005)	\$ (1,489,644)	\$ (552,087)	\$ 333,240	\$ (221,923)	\$ (2,896,356)	\$ (21,823,336)
Impuesto (ISR)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	\$ (3,298,905)	\$ (2,111,725)	\$ (1,112,888)	\$ (1,545,578)	\$ (2,233,069)	\$ (3,193,397)	\$ (3,501,005)	\$ (1,489,644)	\$ (552,087)	\$ 333,240	\$ (221,923)	\$ (2,896,356)	\$ (21,823,336)

Consideraciones y supuestos empleados:

- Mes #1 fue considerado Marzo; de allí parten los efectos de la temporada en la demanda, tal como se explicó en la sección 8.2.4. Con esto se explica que del quinto al séptimo mes (de julio a septiembre) de cada año se observa una caída en los ingresos y una disminución de ciertos costos y gastos.
- Variación del IPC (inflación) se tomó como +2% para el año 2, y +3% anual para los siguientes años (3 al 6). Todos los costos y gastos se incrementaron cada año de acuerdo con este porcentaje de variación asignado.
- Valor de la UF en el año 1 se tomó a \$30,922, para estimar el valor del arriendo de los locales. Para incremento en los años posteriores se le aplicó la tasa de inflación.

(continúa en siguiente página)

Smoothie Queen		AÑO 2											
Estado de Resultados	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	AÑO 2
Ingresos por ventas	\$ 14,793,015	\$ 14,717,250	\$ 15,170,417	\$ 12,775,785	\$ 11,027,520	\$ 9,951,664	\$ 9,566,213	\$ 12,775,785	\$ 15,061,979	\$ 15,868,870	\$ 15,465,424	\$ 12,264,375	\$ 159,438,298
Costo de Venta	\$ 11,671,683	\$ 11,633,692	\$ 11,860,928	\$ 10,660,163	\$ 9,783,513	\$ 9,244,035	\$ 9,050,754	\$ 10,660,163	\$ 11,806,553	\$ 12,211,160	\$ 12,008,857	\$ 10,643,312	\$ 131,234,813
Costos Materia Prima	\$ 7,417,813	\$ 7,379,821	\$ 7,607,057	\$ 6,406,293	\$ 5,529,642	\$ 4,990,165	\$ 4,796,884	\$ 6,406,293	\$ 7,552,682	\$ 7,957,290	\$ 7,754,986	\$ 6,149,851	\$ 79,948,776
Arriendo de locales	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 2,315,439	\$ 27,785,272
Salarios + Beneficios	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 1,938,431	\$ 23,500,765
Asesores de Venta	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 813,216	\$ 9,859,101
Encargados	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 1,125,216	\$ 13,641,664
Margen Bruto	\$ 3,121,332	\$ 3,083,558	\$ 3,309,489	\$ 2,115,622	\$ 1,244,007	\$ 707,629	\$ 515,458	\$ 2,115,622	\$ 3,255,426	\$ 3,657,710	\$ 3,456,568	\$ 1,621,063	\$ 28,203,485
GASTOS OPERACIONALES													
Gastos Administrativos	\$ 2,829,808	\$ 2,829,808	\$ 2,829,808	\$ 2,879,808	\$ 3,109,808	\$ 2,829,808	\$ 3,179,808	\$ 2,879,808	\$ 2,829,808	\$ 2,829,808	\$ 2,829,808	\$ 3,904,644	\$ 35,762,530
Salario + Beneficios	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,798,608	\$ 2,938,444	\$ 33,723,130
Gerente General	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,330,608	\$ 2,470,444	\$ 28,107,130
Gerente de Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de Contabilidad e Impuestos	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 468,000	\$ 5,616,000
Otros gastos	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 374,400
ERP	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 31,200	\$ 374,400
Gestión de Personas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,000	\$ 280,000	\$ -	\$ 350,000	\$ 50,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 935,000	\$ 1,665,000
Servicio de reclutamiento y selección					\$ 280,000							\$ 680,000	\$ 960,000
Servicios de Capacitación												\$ 175,000	\$ 175,000
Capacitaciones e Integración							\$ 350,000						\$ 350,000
Dotación de personal				\$ 50,000				\$ 50,000				\$ 80,000	\$ 180,000
Gastos de Venta	\$ 928,990	\$ 833,990	\$ 727,990	\$ 870,790	\$ 497,990	\$ 492,990	\$ 730,990	\$ 507,990	\$ 732,990	\$ 1,155,790	\$ 737,990	\$ 517,990	\$ 8,736,480
Servicios básicos	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 250,790	\$ 3,009,480
Gastos comunes (agua y seguridad)	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 104,000	\$ 1,248,000
Electricidad	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 124,800	\$ 1,497,600
Teléfono + Internet	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 21,990	\$ 263,880
Mantenimiento (limpieza y reparaciones)	\$ 57,200	\$ 57,200	\$ 57,200	\$ 200,000	\$ 57,200	\$ 57,200	\$ 57,200	\$ 57,200	\$ 57,200	\$ 300,000	\$ 57,200	\$ 57,200	\$ 1,072,000
Transbank (arriendo + comisión)	\$ 254,010	\$ 252,826	\$ 259,904	\$ 222,503	\$ 195,198	\$ 178,394	\$ 172,374	\$ 222,503	\$ 258,211	\$ 270,813	\$ 264,512	\$ 214,516	\$ 2,765,764
Marketing y Publicidad	\$ 621,000	\$ 526,000	\$ 420,000	\$ 420,000	\$ 190,000	\$ 185,000	\$ 423,000	\$ 200,000	\$ 425,000	\$ 605,000	\$ 430,000	\$ 210,000	\$ 4,655,000
Página web	\$ 100,000												\$ 100,000
MKT Digital & Social Media	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 1,440,000
Programa Fidelización	\$ 65,000	\$ 70,000	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 70,000	\$ 65,000	\$ 78,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 85,000	\$ 85,000	\$ 90,000	\$ 918,000
Experiencias y visual merchandising	\$ 336,000	\$ 336,000	\$ 225,000	\$ 225,000			\$ 225,000		\$ 225,000		\$ 225,000		\$ 1,797,000
PR y alianzas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,000	\$ -	\$ -	\$ 400,000
Margen Operativo	\$ (637,466)	\$ (580,239)	\$ (248,309)	\$ (1,634,976)	\$ (2,363,790)	\$ (2,615,169)	\$ (3,395,340)	\$ (1,272,176)	\$ (307,372)	\$ (327,888)	\$ (111,230)	\$ (2,801,571)	\$ (16,295,525)
Impuesto (ISR)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	\$ (637,466)	\$ (580,239)	\$ (248,309)	\$ (1,634,976)	\$ (2,363,790)	\$ (2,615,169)	\$ (3,395,340)	\$ (1,272,176)	\$ (307,372)	\$ (327,888)	\$ (111,230)	\$ (2,801,571)	\$ (16,295,525)

- Incremento salarial anual se consideró en correspondencia con el porcentaje de variación del IPC, más un 2% por cumplimiento de metas de desempeño, para todos los empleados.
- Para la estimación de la comisión Transbank, se tomó un valor mensual de 0.6UF + IVA por el arriendo del POS Móvil con chip, y 1.875% + IVA de comisión por transacción (promedio entre 1.39% por pagos con Débito y 2.36% por pagos con Crédito). Se consideró que el 70% de las transacciones (ingresos por venta) se realizarían con tarjetas.
- Gastos inesperados por concepto de reparaciones se asignaron con valores y en fechas aleatorios.
- El pago de impuesto se calcula sobre el total anual del margen operativo y no mes a mes para evitar errores en el cálculo del acumulado.

Smoothie Queen	AÑO 3												AÑO 4	AÑO 5	
	Estado de Resultados	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4
Ingresos por ventas	\$ 27,730,767	\$ 27,667,591	\$ 30,327,738	\$ 28,904,654	\$ 24,617,999	\$ 20,779,294	\$ 19,875,153	\$ 27,016,355	\$ 32,592,928	\$ 33,080,112	\$ 32,836,520	\$ 25,446,224	\$ 330,875,335	\$ 509,789,740	\$ 587,412,017
Costo de Venta	\$ 21,012,199	\$ 20,981,647	\$ 22,268,051	\$ 21,579,871	\$ 19,506,915	\$ 17,650,579	\$ 17,213,351	\$ 20,666,720	\$ 23,363,461	\$ 23,599,055	\$ 23,481,258	\$ 20,131,026	\$ 251,454,134	\$ 377,768,502	\$ 415,097,561
Costos Materia Prima	\$ 13,410,148	\$ 13,379,597	\$ 14,666,001	\$ 13,977,820	\$ 11,904,864	\$ 10,048,528	\$ 9,611,301	\$ 13,064,669	\$ 15,761,410	\$ 15,997,004	\$ 15,879,207	\$ 12,305,380	\$ 160,005,929	\$ 251,417,828	\$ 284,956,367
Arriendo de locales	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 3,875,467	\$ 46,505,600	\$ 58,954,791	\$ 60,723,435
Salarios + Beneficios	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,726,584	\$ 3,950,179	\$ 44,942,605	\$ 67,395,884	\$ 69,417,760
Asesores de Venta	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,547,612	\$ 1,640,469	\$ 18,664,202	\$ 27,907,328	\$ 28,744,548
Encargados	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,178,972	\$ 2,309,710	\$ 26,278,404	\$ 39,488,556	\$ 40,673,212
Margen Bruto	\$ 6,718,569	\$ 6,685,943	\$ 8,059,686	\$ 7,324,783	\$ 5,111,085	\$ 3,128,715	\$ 2,661,802	\$ 6,349,634	\$ 9,229,468	\$ 9,481,057	\$ 9,355,263	\$ 5,315,198	\$ 79,421,201	\$ 132,021,238	\$ 172,314,456
GASTOS OPERACIONALES															
Gastos Administrativos	\$ 2,914,702	\$ 2,914,702	\$ 2,914,702	\$ 3,296,702	\$ 2,914,702	\$ 2,914,702	\$ 3,334,702	\$ 2,996,702	\$ 2,914,702	\$ 3,214,702	\$ 2,914,702	\$ 3,140,734	\$ 36,386,456	\$ 61,819,070	\$ 63,682,892
Salario + Beneficios	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 2,882,566	\$ 3,026,598	\$ 34,734,824	\$ 59,896,869	\$ 61,693,775
Gerente General	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,400,526	\$ 2,544,558	\$ 28,950,344	\$ 29,818,854	\$ 30,713,420
Gerente de Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de Contabilidad e Impuestos	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 482,040	\$ 5,784,480	\$ 5,958,014	\$ 6,136,755
Otros gastos	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 385,632	\$ 6,355,215	\$ 409,117
ERP	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 32,136	\$ 385,632	\$ 397,201	\$ 409,117
Gestión de Personas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 382,000	\$ -	\$ -	\$ 420,000	\$ 82,000	\$ -	\$ 300,000	\$ -	\$ 82,000	\$ 1,266,000	\$ 1,525,000	\$ 1,580,000
Servicio de reclutamiento y selección				\$ 300,000						\$ 300,000			\$ 600,000	\$ 620,000	\$ 640,000
Servicios de Capacitación													\$ -	\$ -	\$ -
Capacitaciones e Integración							\$ 420,000						\$ 420,000	\$ 530,000	\$ 550,000
Dotación de personal				\$ 82,000				\$ 82,000					\$ 82,000	\$ 375,000	\$ 390,000
Gastos de Venta	\$ 1,475,880	\$ 1,325,880	\$ 1,290,880	\$ 1,256,964	\$ 898,216	\$ 785,216	\$ 1,048,880	\$ 838,880	\$ 1,066,880	\$ 1,092,964	\$ 1,794,880	\$ 861,880	\$ 13,737,396	\$ 20,139,230	\$ 19,856,117
Servicios básicos	\$ 494,964	\$ 494,964	\$ 494,964	\$ 494,964	\$ 469,300	\$ 469,300	\$ 494,964	\$ 500,964	\$ 500,964	\$ 500,964	\$ 500,964	\$ 500,964	\$ 5,918,236	\$ 8,910,395	\$ 9,156,077
Gastos comunes (agua y seguridad)	\$ 209,120	\$ 209,120	\$ 209,120	\$ 209,120	\$ 198,000	\$ 198,000	\$ 209,120	\$ 209,120	\$ 209,120	\$ 209,120	\$ 209,120	\$ 209,120	\$ 2,487,200	\$ 3,752,483	\$ 3,873,545
Electricidad	\$ 240,544	\$ 240,544	\$ 240,544	\$ 240,544	\$ 226,000	\$ 226,000	\$ 240,544	\$ 246,544	\$ 246,544	\$ 246,544	\$ 246,544	\$ 246,544	\$ 2,887,440	\$ 4,318,044	\$ 4,417,468
Teléfono + Internet	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 45,300	\$ 543,596	\$ 839,868	\$ 865,064
Mantenimiento (limpieza y reparaciones)	\$ 100,916	\$ 100,916	\$ 100,916	\$ 292,000	\$ 208,916	\$ 100,916	\$ 100,916	\$ 100,916	\$ 100,916	\$ 342,000	\$ 278,916	\$ 100,916	\$ 1,929,160	\$ 3,636,835	\$ 3,333,040
Transbank (arriendo + comisión)	\$ 456,770	\$ 517,517	\$ 565,000	\$ 539,598	\$ 463,082	\$ 394,561	\$ 378,422	\$ 505,892	\$ 605,434	\$ 614,130	\$ 609,782	\$ 477,865	\$ 6,128,054	\$ 8,254,596	\$ 9,475,728
Marketing y Publicidad	\$ 880,000	\$ 730,000	\$ 695,000	\$ 470,000	\$ 220,000	\$ 215,000	\$ 453,000	\$ 237,000	\$ 465,000	\$ 250,000	\$ 1,015,000	\$ 260,000	\$ 5,890,000	\$ 7,592,000	\$ 7,367,000
Página web	\$ 120,000												\$ 120,000	\$ 120,000	\$ 100,000
MKT Digital & Social Media	\$ 200,000	\$ 170,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 170,000	\$ 160,000	\$ 1,900,000	\$ 2,760,000	\$ 2,630,000
Programa Fidelización	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 85,000	\$ 80,000	\$ 70,000	\$ 65,000	\$ 78,000	\$ 87,000	\$ 90,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 1,015,000	\$ 1,282,000	\$ 1,282,000
Experiencias y visual merchandising	\$ 480,000	\$ 480,000		\$ 240,000			\$ 225,000		\$ 225,000				\$ 1,875,000	\$ 2,400,000	\$ 2,355,000
PR y alianzas	\$ -	\$ -	\$ 460,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 520,000	\$ 980,000	\$ 1,030,000	\$ 1,000,000
Margen Operativo	\$ 2,327,987	\$ 2,445,361	\$ 3,854,105	\$ 2,771,117	\$ 1,298,167	\$ (571,203)	\$ (1,721,780)	\$ 2,514,052	\$ 5,247,886	\$ 5,173,392	\$ 4,645,681	\$ 1,312,585	\$ 29,297,349	\$ 50,062,939	\$ 88,775,447
Impuesto (ISR)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(7,324,337)	(12,515,735)	(22,193,862)
UTILIDAD NETA	\$ 2,327,987	\$ 2,445,361	\$ 3,854,105	\$ 2,771,117	\$ 1,298,167	\$ (571,203)	\$ (1,721,780)	\$ 2,514,052	\$ 5,247,886	\$ 5,173,392	\$ 4,645,681	\$ 1,312,585	\$ 21,973,012	\$ 37,547,204	\$ 66,581,585

Anexo Y: Flujo de caja mensual, Años 1-2

Flujo de Caja Smoothie Queen	Mes 0	AÑO 1 (1 PDV)											
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Venta		10,267,986	10,534,628	12,270,062	11,551,484	9,626,237	8,342,739	7,725,394	11,294,785	13,476,732	14,760,230	14,118,481	10,885,782
Costo Variable Total		(4,985,367)	(5,114,829)	(5,957,426)	(5,608,538)	(4,673,782)	(4,050,611)	(3,750,874)	(5,483,904)	(6,543,294)	(7,166,465)	(6,854,880)	(5,285,323)
Costos Fijos + Gastos		(8,581,524)	(7,531,524)	(7,425,524)	(7,488,524)	(7,185,524)	(7,485,524)	(7,475,524)	(7,300,524)	(7,485,524)	(7,260,524)	(7,485,524)	(8,496,815)
Depreciación Lineal		(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)
Intereses		(191,902)	(193,763)	(195,643)	(197,540)	(199,457)	(201,391)	(197,594)	(193,761)	(189,890)	(185,982)	(182,035)	(178,051)
Ganancia o Pérdida por venta capital de trabajo													
Perdidas del ejercicio anterior		-	(3,544,551)	(5,903,782)	(7,266,057)	(9,062,919)	(11,549,188)	(14,997,720)	(18,750,062)	(20,487,210)	(21,282,931)	(21,189,416)	(21,647,119)
Utilidad antes de Impuesto		(3,544,551)	(5,903,782)	(7,266,057)	(9,062,919)	(11,549,188)	(14,997,720)	(18,750,062)	(20,487,210)	(21,282,931)	(21,189,416)	(21,647,119)	(24,775,268)
Impuesto													
Utilidad después de Impuesto		(3,544,551)	(5,903,782)	(7,266,057)	(9,062,919)	(11,549,188)	(14,997,720)	(18,750,062)	(20,487,210)	(21,282,931)	(21,189,416)	(21,647,119)	(24,775,268)
Depreciación Lineal		53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744
Intereses		191,902	193,763	195,643	197,540	199,457	201,391	197,594	193,761	189,890	185,982	182,035	178,051
Ganancia o Pérdida por venta capital de trabajo													
Perdidas del ejercicio anterior		-	3,544,551	5,903,782	7,266,057	9,062,919	11,549,188	14,997,720	18,750,062	20,487,210	21,282,931	21,189,416	21,647,119
FCO		(3,298,905)	(2,111,725)	(1,112,888)	(1,545,578)	(2,233,069)	(3,193,397)	(3,501,005)	(1,489,644)	(552,087)	333,240	(221,923)	(2,896,356)
Inversión Activo Fijo - PDV 1	(4,003,010)												
Inversión Activo Fijo - PDV 2													
Inversión Activo Fijo - PDV 3													
Inversión capital de Trabajo	(24,049,720)												
Otras Inversiones	(209,668)												
Recuperación del capital de Trabajo													
Préstamo	19,783,679												
Amortización préstamo							(391,426)	(395,222)	(399,056)	(402,927)	(406,835)	(410,782)	(414,766)
FCC	(8,478,719)	-	-	-	-	-	(391,426)	(395,222)	(399,056)	(402,927)	(406,835)	(410,782)	(414,766)
Flujo Caja Privado	(8,478,719)	(3,298,905)	(2,111,725)	(1,112,888)	(1,545,578)	(2,233,069)	(3,584,822)	(3,896,227)	(1,888,700)	(955,014)	(73,595)	(632,705)	(3,311,122)

Flujo de Caja Smoothie Queen	Mes 13	AÑO 2 (1 PDV)											
		Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	
Ingresos por Venta	27,730,767	27,667,591	30,327,738	28,904,654	24,617,999	20,779,294	19,875,153	27,016,355	32,592,928	33,080,112	32,836,520	32,836,520	25,446,224
Costo Variable Total	(7,417,813)	(7,379,821)	(7,607,057)	(6,406,293)	(5,529,642)	(4,990,165)	(4,796,884)	(6,406,293)	(7,552,682)	(7,957,290)	(7,754,986)	(7,754,986)	(6,149,851)
Costos Fijos + Gastos	(8,012,668)	(7,917,668)	(7,811,668)	(8,004,468)	(7,861,668)	(7,576,668)	(8,164,668)	(7,641,668)	(7,816,668)	(8,239,468)	(7,821,668)	(7,821,668)	(10,406,659)
Depreciación Lineal	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)	(53,744)
Intereses	(174,027)	(169,965)	(165,863)	(161,722)	(157,540)	(153,318)	(149,055)	(144,751)	(140,404)	(136,016)	(131,585)	(127,111)	(127,111)
Ganancia o Pérdida por venta capital de trabajo													
Perdidas del ejercicio anterior	(24,775,268)	(12,702,753)	(556,361)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de Impuesto	(12,702,753)	(556,361)	14,133,044	14,278,427	11,015,405	8,005,399	6,710,802	12,769,899	17,029,430	16,693,594	17,074,537	17,074,537	8,708,859
Impuesto	-	-	(3,533,261)	(3,569,607)	(2,753,851)	(2,001,350)	(1,677,700)	(3,192,475)	(4,257,358)	(4,173,399)	(4,268,634)	(4,268,634)	(2,177,215)
Utilidad después de Impuesto	(12,702,753)	(556,361)	10,599,783	10,708,820	8,261,554	6,004,049	5,033,101	9,577,424	12,772,073	12,520,196	12,805,903	12,805,903	6,531,644
Depreciación Lineal	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744	53,744
Intereses	174,027	169,965	165,863	161,722	157,540	153,318	149,055	144,751	140,404	136,016	131,585	127,111	127,111
Ganancia o Pérdida por venta capital de trabajo													
Perdidas del ejercicio anterior	24,775,268	12,702,753	556,361	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FCO	12,300,286	12,370,101	11,375,751	10,924,286	8,472,838	6,211,111	5,235,900	9,775,919	12,966,221	12,709,955	12,991,232	12,991,232	6,712,499
Inversión Activo Fijo - PDV 1													
Inversión Activo Fijo - PDV 2													(4,288,024)
Inversión Activo Fijo - PDV 3													
Inversión capital de Trabajo													(1,490,564)
Otras Inversiones													(224,596)
Recuperación del capital de Trabajo													
Préstamo													
Amortización préstamo	(418,789)	(422,852)	(426,953)	(431,095)	(435,276)	(439,499)	(443,762)	(448,066)	(452,412)	(456,801)	(461,232)	(461,232)	(465,706)
FCC	(418,789)	(422,852)	(426,953)	(431,095)	(435,276)	(439,499)	(443,762)	(448,066)	(452,412)	(456,801)	(461,232)	(461,232)	(6,468,891)
Flujo Caja Privado	11,881,497	11,947,249	10,948,798	10,493,191	8,037,561	5,771,612	4,792,139	9,327,852	12,513,808	12,253,154	12,530,000	12,530,000	243,609

Anexo Z: Detalle de pago del préstamo bancario

Mes	Préstamo	Intereses	Amortización	Cuota
0	\$ 19,783,679			
1	\$ 19,975,580	\$ 191,902	\$ -	\$ -
2	\$ 20,169,344	\$ 193,763	\$ -	\$ -
3	\$ 20,364,986	\$ 195,643	\$ -	\$ -
4	\$ 20,562,527	\$ 197,540	\$ -	\$ -
5	\$ 20,761,983	\$ 199,457	\$ -	\$ -
6	\$ 20,370,557	\$ 201,391	\$ 391,426	\$ 592,817
7	\$ 19,975,335	\$ 197,594	\$ 395,222	\$ 592,817
8	\$ 19,576,279	\$ 193,761	\$ 399,056	\$ 592,817
9	\$ 19,173,352	\$ 189,890	\$ 402,927	\$ 592,817
10	\$ 18,766,517	\$ 185,982	\$ 406,835	\$ 592,817
11	\$ 18,355,735	\$ 182,035	\$ 410,782	\$ 592,817
12	\$ 17,940,969	\$ 178,051	\$ 414,766	\$ 592,817
13	\$ 17,522,180	\$ 174,027	\$ 418,789	\$ 592,817
14	\$ 17,099,328	\$ 169,965	\$ 422,852	\$ 592,817
15	\$ 16,672,375	\$ 165,863	\$ 426,953	\$ 592,817
16	\$ 16,241,280	\$ 161,722	\$ 431,095	\$ 592,817
17	\$ 15,806,004	\$ 157,540	\$ 435,276	\$ 592,817
18	\$ 15,366,505	\$ 153,318	\$ 439,499	\$ 592,817
19	\$ 14,922,743	\$ 149,055	\$ 443,762	\$ 592,817
20	\$ 14,474,677	\$ 144,751	\$ 448,066	\$ 592,817
21	\$ 14,022,265	\$ 140,404	\$ 452,412	\$ 592,817
22	\$ 13,565,464	\$ 136,016	\$ 456,801	\$ 592,817
23	\$ 13,104,232	\$ 131,585	\$ 461,232	\$ 592,817
24	\$ 12,638,526	\$ 127,111	\$ 465,706	\$ 592,817
25	\$ 12,168,303	\$ 122,594	\$ 470,223	\$ 592,817
26	\$ 11,693,519	\$ 118,033	\$ 474,784	\$ 592,817
27	\$ 11,214,129	\$ 113,427	\$ 479,390	\$ 592,817
28	\$ 10,730,090	\$ 108,777	\$ 484,040	\$ 592,817
29	\$ 10,241,355	\$ 104,082	\$ 488,735	\$ 592,817
30	\$ 9,747,879	\$ 99,341	\$ 493,476	\$ 592,817
31	\$ 9,249,617	\$ 94,554	\$ 498,262	\$ 592,817
32	\$ 8,746,521	\$ 89,721	\$ 503,096	\$ 592,817
33	\$ 8,238,546	\$ 84,841	\$ 507,976	\$ 592,817
34	\$ 7,725,643	\$ 79,914	\$ 512,903	\$ 592,817
35	\$ 7,207,765	\$ 74,939	\$ 517,878	\$ 592,817
36	\$ 6,684,863	\$ 69,915	\$ 522,901	\$ 592,817
37	\$ 6,156,890	\$ 64,843	\$ 527,974	\$ 592,817
38	\$ 5,623,795	\$ 59,722	\$ 533,095	\$ 592,817
39	\$ 5,085,529	\$ 54,551	\$ 538,266	\$ 592,817
40	\$ 4,542,042	\$ 49,330	\$ 543,487	\$ 592,817
41	\$ 3,993,283	\$ 44,058	\$ 548,759	\$ 592,817
42	\$ 3,439,201	\$ 38,735	\$ 554,082	\$ 592,817
43	\$ 2,879,744	\$ 33,360	\$ 559,457	\$ 592,817
44	\$ 2,314,861	\$ 27,934	\$ 564,883	\$ 592,817
45	\$ 1,744,498	\$ 22,454	\$ 570,363	\$ 592,817
46	\$ 1,168,603	\$ 16,922	\$ 575,895	\$ 592,817
47	\$ 587,122	\$ 11,335	\$ 581,481	\$ 592,817
48	\$ 0	\$ 5,695	\$ 587,122	\$ 592,817

Consideraciones:

- Crédito comercial para pequeñas empresas, con pago de 24 a 48 meses. Banco Estado.
- Tasa de interés mensual: 0.97%
- Se comienza a pagar a partir del sexto mes.

Anexo AA: Cálculo de tasa de descuento de flujos de caja

Para el cálculo de la tasa de descuento se empleará el modelo CAPM, modelo de valoración de activos financieros que permite estimar su rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático. Este modelo establece la siguiente relación:

$$\text{Modelo CAPM: } R_i = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

La tasa de mercado (R_m) se calculó tomando el promedio de rentabilidad del IPSA Chile a plazos mensuales de los últimos años, depurando los valores de 2019 y 2020, los cuales se vieron afectados por eventos fortuitos, como lo son el estallido social y la pandemia del Covid-19.

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	Rentabilidad
Nov-21	4,483.8	4.092,20	4.822,43	4.092,20	11.2%
Nov-20	4,032.9	3.539,92	4.208,96	3.489,65	-11.1%
Nov-19	4,538.8	4.744,13	4.891,27	4.408,17	-14.1%
Nov-18	5,283.5	5.104,33	5.272,36	5.095,58	5.6%
Nov-17	5,003.4	5.588,08	5.591,04	4.968,16	18.9%
Nov-16	4,207.2	4.290,43	4.326,08	4.101,19	15.1%
Promedio					12.7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos históricos de S&P IPSA

Por otro lado, la consultora *RocaSalvatella* en su informe “Modelos de valoración de startups”, establece que valorar una empresa emergente involucra un escenario con mucha incertidumbre, por lo que la exigencia de la rentabilidad será mayor debido al alto riesgo⁵⁷. Los autores plantean nuevos modelos para encontrar la tasa de descuento adecuada; el primero de ellos establece que los inversores exigirán entre 7.5 y 9.5 la rentabilidad sin riesgo a una empresa que no presenta datos históricos (startups). Con base en esta idea, se incorpora un factor de 0.85 para ajustar el Beta del modelo, añadiendo el riesgo que involucra el desarrollo de un nuevo concepto, sin conocimiento de marca, aunado al entorno de incertidumbre económica y política que se vive actualmente en el país.

Finalmente, la tabla que se muestra a continuación compila los datos requeridos para aplicar el modelo CAPM, a partir del cual se obtiene una tasa (R_i) de 20.6%, que será utilizada para descontar los flujos en el cálculo del VAN del proyecto.

⁵⁷ Salvatella, J. y L. Huget (2019). Modelos de valoración de startups. Disponible en: <https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2019/02/Modelos-de-valoracio%CC%81n-de-startups.pdf>

Indicador	Valor	Fuente
Rf = tasa libre de riesgo	5.23%	Bono BC en pesos a 10 años (BCP,BTP) / Septiembre 2021 (mensual)
Rm = Tasa de mercado	12.7%	Promedio IPSA, últimos 6 años
β	1.21	Retail, Emerging Markets. Enero 2020. Damodaran.
Factor de ajuste del β (riesgo del emprendimiento)	0.85	
β ajustado	2.1	
Ri (Tasa de rentabilidad esperada)	20.6%	

Anexo AB: Definición de variables para simulación de riesgo

Variable	X_0	Media / Valor Probable	X_1	DESVP	Distribución
Variación IPC, Año 2	3%	4%	7%	-	Triangular
Variación IPC, Año 3	3%	3%	7%	-	Triangular
Variación IPC, Año 4	3%	3%	7%	-	Triangular
Variación IPC, Año 5	3%	3%	7%	-	Triangular
Tasa Crecimiento, Providencia, Año 2	-	13%	-	10%	Normal
Tasa Crecimiento, Providencia, Año 3	-	12%	-	10%	Normal
Tasa Crecimiento, Providencia, Año 4	-	12%	-	10%	Normal
Tasa Crecimiento, Providencia, Año 5	-	11%	-	10%	Normal
Tasa Crecimiento, Las Condes, Año 2	-	13%	-	10%	Normal
Tasa Crecimiento, Las Condes, Año 3	-	12%	-	10%	Normal
Tasa Crecimiento, Las Condes, Año 4	-	12%	-	10%	Normal
Tasa Crecimiento, Santiago, Año 2	-	13%	-	10%	Normal
Tasa Crecimiento, Santiago, Año 3	-	12%	-	10%	Normal
Costo promedio smoothie, Año 2	\$ 1,384	\$ 1,439	\$ 1,481	-	Triangular
Costo promedio smoothie, Año 3	\$ 1,439	\$ 1,439	\$ 1,540	-	Triangular
Costo promedio smoothie, Año 4	\$ 1,439	\$ 1,461	\$ 1,617	-	Triangular
Costo promedio smoothie, Año 5	\$ 1,461	\$ 1,504	\$ 1,698	-	Triangular
Costo de Arriendo, local 1	-	\$ 2,226,384	-	15%	Normal
Costo de Arriendo, local 2	-	\$ 1,490,564	-	15%	Normal
Costo de Arriendo, local 3	-	\$ 921,169	-	15%	Normal