



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA E-COMMERCE DE PRODUCTOS Y  
SERVICIOS SALUDABLES BAZARVERDE**

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

**YAUHENIYA DMITRIJEVNA BARANCHYKAVA**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
CARLOTA EUGENIA QUIJADA MALDONADO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA E-COMMERCE DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SALUDABLES BAZARVERDE

El presente trabajo busca desarrollar un plan de negocios para el relanzamiento de una empresa e-Commerce de productos orgánicos y saludables con nombre de BazarVerde. Los objetivos de esta tesis es lograr proponer las mejoras sobre la empresa actual para lograr una venta de 90 millones de pesos chilenos con un margen de explotación del 30% al año 2025.

Se ve una oportunidad de potenciar el negocio actual ya que la tendencia hacia una vida más sana y saludable ya hace tiempo está ganando importancia no solo en Chile, sino también mundialmente. El cambio de hábitos de alimentación adicionalmente genera impulso hacia todo un estilo de vida saludable. En Chile, la tendencia hacia una vida saludable también está ganando la prioridad en agenda, no solamente desde punto de vista personal, sino también desde políticas públicas y de salud. En respuesta a esta tendencia la industria de alimentos está experimentando un cambio muy profundo ya que hoy como nunca debe responder a las múltiples demandas de los consumidores que cada vez están más conscientes de la relación salud-nutrición. Esta tendencia se refleja en las tasas de crecimiento que ha experimentado el mercado de Alimentos y Bebidas de “salud y bienestar” en Chile. Adicional a las tendencias alimenticias el comportamiento de compra se ha ido evolucionando hacia canales emergentes como E-Commerce.

Dentro del contenido de esta tesis se va a identificar el segmento *target*: el nivel de demanda de comida saludable, las características y necesidades con la estrategia de productos y servicios a ofrecer. Asimismo, se genera una propuesta de categorías de producto junto a una propuesta de valor adicional de diferenciación de la competencia, junto con proveedores estratégicos para crear alianzas como *partners*. Junto a esto, se definen las bases técnicas para una versión mejorada de la empresa que incluyen una mirada estratégica, de marketing, estrategias de e-Commerce más efectivas, un modelo operacional óptimo, de recursos humanos y un análisis financiero. Finalmente, se muestran proyecciones financieras estimadas para cinco años, que son de utilidad para determinar el atractivo del negocio. El plan se ejecutará durante el año 2022.

Dentro de esta tesis se identificó que existen márgenes de mejora al nivel de estrategia, operacional y financiero para poder cumplir con los objetivos definidos.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1) Origen.....	1
1.2) Tendencias alimenticias.....	2
1.3) Tendencias del mercado alimenticio en Chile .....	2
1.4) Pronóstico para Chile .....	3
1.5) Tamaño del mercado.....	3
1.6) Mercado competitivo .....	4
1.7) Evolución de compra a través de e-Commerce .....	5
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR, LA OPORTUNIDAD.....</b>	<b>7</b>
<b>3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>12</b>
1.8) Objetivo principal.....	12
1.9) Objetivos secundarios .....	12
<b>2. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR .....</b>	<b>13</b>
<b>3. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>14</b>
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>17</b>
4.1) Levantamiento de información y análisis .....	17
4.2) Desarrollo del plan estratégico para la empresa .....	17
4.3) Desarrollo del plan de marketing .....	17
4.4) Desarrollo de e-Commerce y plan de operaciones .....	18
4.5) Plan de recursos humanos .....	18
4.6) Desarrollo del plan financiero .....	18
4.7) Entregables .....	18
<b>5. Análisis de macroentorno .....</b>	<b>19</b>
5.1) Análisis PESTEL.....	19
5.2) Introducción .....	19
5.3) Factor político .....	19
5.3.1) Este escenario político cambiante y mayores demandas sociales pueden tener los siguientes impactos a negocio de BazarVerde:.....	19
5.4) Factor económico.....	20
5.4.1) Este escenario económico puede tener el siguiente impacto en el negocio de BazarVerde. ....	21
5.5) Factor social-cultural .....	21
5.5.1) Este escenario socio – cultural genera varias oportunidades para BarzarVerde. ....	21

<b>5.6) Factor tecnológico.....</b>	<b>22</b>
5.6.1) Estos cambios y tendencias al nivel tecnológico generan las siguientes oportunidades para BazarVerde. .....	23
<b>5.7) Factor ecológico .....</b>	<b>23</b>
5.7.1) Estos cambios y tendencias al nivel ecológico generan las siguientes oportunidades para BazarVerde. .	24
<b>5.8) Factor Legal.....</b>	<b>24</b>
<b>6. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE MERCADO ALIMENTICIO CHILE .....</b>	<b>25</b>
<b>6.1) Tamaño de mercado y sus categorías.....</b>	<b>26</b>
6.1.1) Oportunidades identificadas .....	32
<b>6.2) Competidores y canales de distribución .....</b>	<b>33</b>
<b>6.3) Consumidores del mercado objetivo.....</b>	<b>33</b>
<b>7. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>36</b>
<b>7.1) Compradores o consumidores .....</b>	<b>36</b>
<b>7.2) Proveedores.....</b>	<b>38</b>
<b>7.3) Sustitutos.....</b>	<b>39</b>
<b>7.4) Nuevos competidores.....</b>	<b>40</b>
<b>7.5) Rivalidad existente.....</b>	<b>40</b>
<b>8. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS TIENDAS ESPECIALIZADAS Y CATEGORÍAS DE PRODUCTO FOCO.....</b>	<b>42</b>
<b>8.1) Aldea Nativa - <a href="https://aldeanativa.cl/">https://aldeanativa.cl/</a>.....</b>	<b>42</b>
8.1.1) Propuesta de valor.....	42
8.1.2) Marketing Mix .....	42
<b>8.2) TREMUS - <a href="https://tremus.cl/">https://tremus.cl/</a> .....</b>	<b>44</b>
8.2.1) Propuesta de valor.....	44
8.2.2) Marketing Mix .....	44
<b>8.3) RUMBO VERDE - <a href="https://www.rumboverde.cl/">https://www.rumboverde.cl/</a>.....</b>	<b>45</b>
8.3.1) Propuesta de valor.....	45
8.3.2) Marketing Mix .....	46
<b>9. MODELO CANVAS BAZARVERDE (SITUACIÓN ACTUAL) .....</b>	<b>47</b>
<b>9.1) Diagnostico empresa actual: Propuesta de valor según lienzo.....</b>	<b>47</b>
9.1.1) Propuesta de valor.....	47
9.1.2) Modelo Operacional actual .....	47
9.1.3) Marketing Mix .....	48
9.1.4) Productos y servicios .....	50
9.1.5) Creadores de alegrías .....	50
9.1.6) Aliviadores de frustraciones .....	50
9.1.7) Alegrías .....	51
9.1.8) Frustraciones .....	51
9.1.9) Trabajos con clientes .....	51
<b>9.2) Diagnostico empresa actual: Lienzo de CANVAS .....</b>	<b>51</b>

9.2.1) Actividades clave .....	51
9.2.2) Recursos clave .....	52
9.2.3) Red de socios .....	52
9.2.4) Oferta de valor.....	53
9.2.5) Segmento de clientes .....	54
9.2.6) Canales .....	55
9.2.7) Relaciones con los clientes .....	55
9.2.8) Estructura de costos .....	56
9.2.9) Fuente de ingresos .....	56
<b>9.3) Conclusión Canvas y oportunidades identificadas.....</b>	<b>56</b>
<b>10. FODA.....</b>	<b>58</b>
10.1) Fortalezas .....	58
10.2) Oportunidades .....	58
10.3) Debilidades .....	59
10.4) Amenazas .....	59
<b>11. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS .....</b>	<b>60</b>
<b>12. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>61</b>
12.1) Definición del grupo <i>target</i> ( <i>Targeting &amp; Segmentation</i> ) .....	61
12.2) Posicionamiento de la marca, visión y misión.....	63
12.2.1) Visión: .....	63
12.2.2) Misión: .....	63
<b>12.3) Propuesta de valor según el segmento del cliente .....</b>	<b>64</b>
12.3.1) Segmento esforzado .....	64
12.3.2) Segmento motivado .....	64
12.3.3) Segmento indeciso .....	64
<b>12.4) Marketing Mix.....</b>	<b>65</b>
12.4.1) Producto .....	65
12.4.2) Precio .....	66
12.4.3) Plaza.....	66
12.4.4) Promoción .....	67
12.4.5) Servicio postventa .....	67
<b>13. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>13.1) ESTRATEGIA OPERACIONAL DE BAZARVERDE .....</b>	<b>68</b>
<b>13.2) ROLES Y RESPONSABILIDADES DE BAZARVERDE .....</b>	<b>73</b>
13.2.1) Gerente de Marketing: .....	73
13.2.2) Encargado de finanzas y compras: .....	74
13.2.3) Analista de tienda e-Commerce: .....	74
13.2.4) Bodegaje y logística: .....	75
13.2.5) Encargado de Contabilidad:.....	75
<b>13.3) GESTIÓN DIRECTA DE LA TIENDA E-COMMERCE .....</b>	<b>76</b>
<b>13.4) MODELO OPERACIONAL MEJORADO.....</b>	<b>80</b>

13.4.1) Proceso gestión de pedidos.....	80
13.4.2) Proceso gestión de inventarios .....	81
<b>14. FLAN FINANCIERO.....</b>	<b>84</b>
14.1) Análisis de situación financiera actual .....	84
14.2) Análisis del flujo de caja actual .....	87
14.3) Análisis de situación financiera futuro.....	88
14.4) Análisis de flujo de capital de la empresa futura.....	90
14.5) Valor Presente Neto (VPN) de la inversión .....	92
14.6) Estado de Resultados Proyectado (EERR) .....	92
<b>15. Resumen Propuestas de Mejora .....</b>	<b>94</b>
15.1) Marketing Mix.....	94
15.1.1) Producto .....	94
15.1.2) Precio .....	94
15.1.3) Promoción .....	95
15.1.4) Servicio postventa .....	95
15.1.5) Estructura .....	95
15.2) Modelo Operacional.....	96
15.3) Plan financiero .....	96
<b>16. Conclusiones.....</b>	<b>96</b>
<b>17. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>99</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>GRÁFICO 1</b> EVOLUCIÓN MERCADO DE LA SALUD Y BIENESTAR EN CHILE.....	3
<b>GRÁFICO 2</b> VENTAS MERCADO SALUD Y BIENESTAR.....	4
<b>GRÁFICO 3</b> CRECIMIENTO DEL E-COMMERCE EN CHILE.....	5
<b>GRÁFICO 4</b> PROYECCIÓN E-COMMERCE, ESCENARIO ANTES Y DESPUÉS DE COVID-19.....	6
<b>GRÁFICO 5</b> CHILE: PENETRACIÓN B2C SOBRE RETAIL TOTAL.....	7
<b>GRÁFICO 6</b> PORCENTAJE DE COMPRAS POR CATEGORÍAS DE PRODUCTOS.....	8
<b>GRÁFICO 7</b> PORCENTAJE DE COMPRAS POR TIPO DE TIENDAS ONLINE, SANTIAGO.....	8
<b>GRÁFICO 8</b> INTENCIÓN DE COMPRA.....	9
<b>GRÁFICO 9</b> ¿EN QUÉ CANALES ONLINE HA COMPRADO EN LOS 30 ÚLTIMOS DÍAS?.....	10
<b>GRÁFICO 10</b> TENDENCIAS MERCADO ALIMENTICIO.....	26
<b>GRÁFICO 11</b> CONSUMO PORCENTUAL DE ALIMENTOS.....	29
<b>GRÁFICO 12</b> VENTA CATEGORÍAS / PRODUCTOS SELECCIONADOS.....	30
<b>GRÁFICO 13</b> ALIMENTOS PROCESADOS.....	31
<b>GRÁFICO 14</b> BEBIDAS REFRESCANTES.....	32
<b>GRÁFICO 15</b> % DE HOGARES DE CADA GSI, NIVEL PAÍS.....	35

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>FIGURA 1</b> ESTADO NUTRICIONAL EN CHILE - AÑO 2021.....	1
<b>FIGURA 2</b> ESTRUCTURA PLAN DE NEGOCIOS.....	14
<b>FIGURA 3</b> FODA.....	15
<b>FIGURA 4</b> MODELO CANVAS.....	16
<b>FIGURA 5</b> EJEMPLO PÁGINA WEB DE BAZARVERDE.....	50
<b>FIGURA 6</b> COMUNIDAD VERDE DE BAZARVERDE.....	53
<b>FIGURA 7</b> CANVAS BAZARVERDE.....	57
<b>TABLA 8</b> COMPARACIÓN DE LAS PLATAFORMAS DIGITALES.....	77
<b>TABLA 9</b> TABLA EJEMPLO DE OPCIONES PARA MEJORAR LA ÚLTIMA LÍNEA DE NEGOCIO.....	82
<b>TABLA 10</b> TABLA VENTAS ACTUALES DE BAZARVERDE DESDE SU LANZAMIENTO.....	85
<b>TABLA 11</b> TABLA MÁRGENES ACTUALES Y COSTOS DE PRODUCTOS POR CATEGORÍA:.....	85
<b>TABLA 12</b> TABLA PROYECCIÓN DE VENTAS ESCENARIO SIN CAMBIOS BAZARVERDE.....	86
<b>TABLA 13</b> TABLA LA INVERSIÓN ACTUAL EN CAPITAL DE TRABAJO DE BAZARVERDE.....	87
<b>TABLA 14</b> TABLA EL FLUJO DE CAJA DE BAZARVERDE EN ESCENARIO ACTUAL.....	88
<b>TABLA 15</b> EL PRONÓSTICO DE VENTAS ESCENARIO MEJORADO.....	89
<b>TABLA 16</b> MÁRGENES CATEGORÍAS DE PRODUCTOS- ESCENARIO MEJORADO.....	90
<b>TABLA 17</b> NUEVA INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO.....	90
<b>TABLA 18</b> FLUJO DE CAPITAL DE LA EMPRESA FUTURA.....	91
<b>TABLA 19</b> VALOR PRESENTE NETO (VPN) DE LA INVERSIÓN.....	92
<b>TABLA 20</b> ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (EERR).....	93

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MODELO LIENZO ACTUAL.....	49
ILUSTRACIÓN 2 PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS.....	81
ILUSTRACIÓN 3 PROCESO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	83

# 1. INTRODUCCIÓN

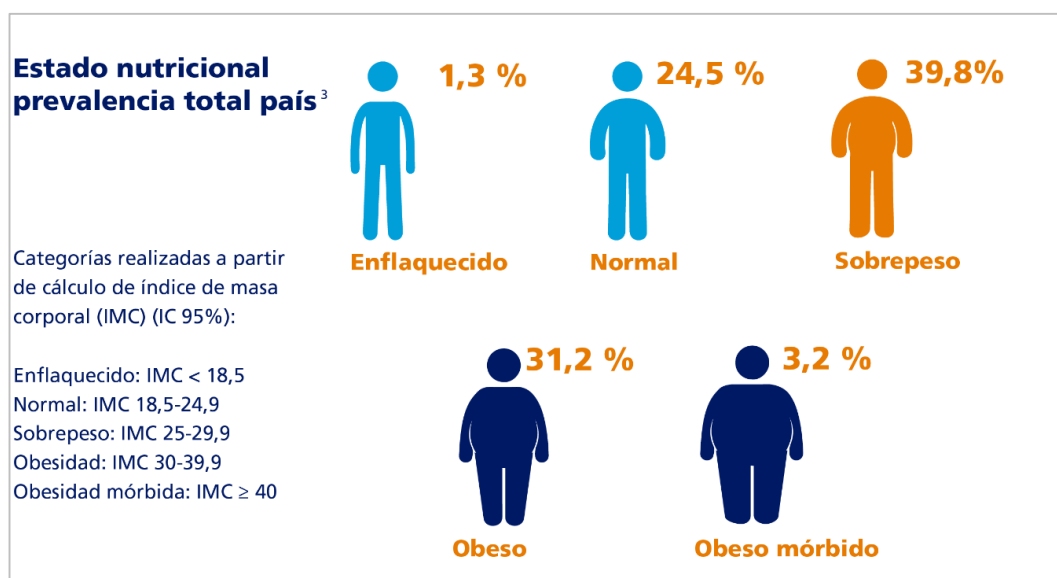
## 1.1) Origen

La tendencia hacia una vida más sana y saludable lleva tiempo ganando importancia en el mundo. Esta, podríamos decir que comenzó con el cambio de hábitos de alimentación y avanzó hacia un cambio en todo el estilo de vida de las personas las que además de comer bien buscan tener un estilo de vida que fortalezca su salud y bienestar físico y mental.

En Chile, la tendencia a una vida saludable está adquiriendo un lugar importante, no solo desde el punto de vista personal, sino que también desde las políticas públicas y de salud. La Encuesta Nacional de Salud reveló que un 39.8% de la población tiene sobrepeso, un 31.2% tiene obesidad y un 3.2% tiene obesidad mórbida (Ministerio de salud Pública, 2017). Es decir, casi tres de cada cuatro chilenos presentan algún grado de malnutrición por exceso de comida. Esta cifra aumentó diez puntos porcentuales desde 2010, cuando se registró una prevalencia de 64.4% (UCH, 2021).

Ningún grupo de edad es ajeno a esta realidad. El Mapa Nutricional de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (2019) contiene datos sobre el estado nutricional de todos los niveles educativos en Chile y reveló que un 52% de los escolares chilenos tiene sobrepeso u obesidad. Un grupo crítico dentro de estos lo representan los estudiantes de 5º básico, donde el 60% cuenta algún grado de malnutrición por exceso (UCH, 2021). El 2021 Novo Nordisk publicó un reporte sobre obesidad en Chile, en el que muestra el estado nutricional del país, tal como lo refleja la Figura 1.

*Figura 1 Estado nutricional en Chile - año 2021*



Fuente: Reporte Novo Nordisk sobre obesidad en Chile. (Nordisk, 2021).



## **1.2) Tendencias alimenticias**

Respecto a la realidad nutricional en Chile entonces vale la pena preguntar: ¿cómo esta situación va a moldear el panorama alimenticio el año 2022? Es de esperarse que a causa de esta la población adquiera tendencias alimentarias cada vez más saludables.

Hoy en día existe gran interés en la población por los probióticos, los llamados “superalimentos”<sup>1</sup> y los ingredientes 100% orgánicos. Estos, pueden fortalecer el sistema inmunológico y favorecer la lucha contra patógenos peligrosos y por lo mismo las tendencias alimentarias actuales tienen un foco cada vez más centrados en su consumo.

En el artículo de Olmata sobre las principales tendencias alimentarias (Olmata, 2020), se hace referencia al ranking elaborado por de Whole Foods Market, en el que señalan que los consumidores optarán por alimentos más saludables y sostenibles. Las medidas de confinamiento y las alarmas sanitarias han hecho que las personas reconecten con la comida en múltiples niveles.

El mundo latino colabora activamente en ese cambio en las tendencias alimentarias. Un estudio reciente, liderado por Ingredion y la firma consultora Opinaia, ha descubierto que el 90% de los habitantes de Centro y Sudamérica están interesados en consumir alimentos más sanos/vegetales para lograr una dieta más saludable. Dicha encuesta destaca además que en el 67% de los países encuestados (Colombia, Chile, Brasil, Argentina y Perú), las marcas sostenibles son consideradas relevantes a la hora de elegir por parte del consumidor. (Olmata, 2020).

## **1.3) Tendencias del mercado alimenticio en Chile**

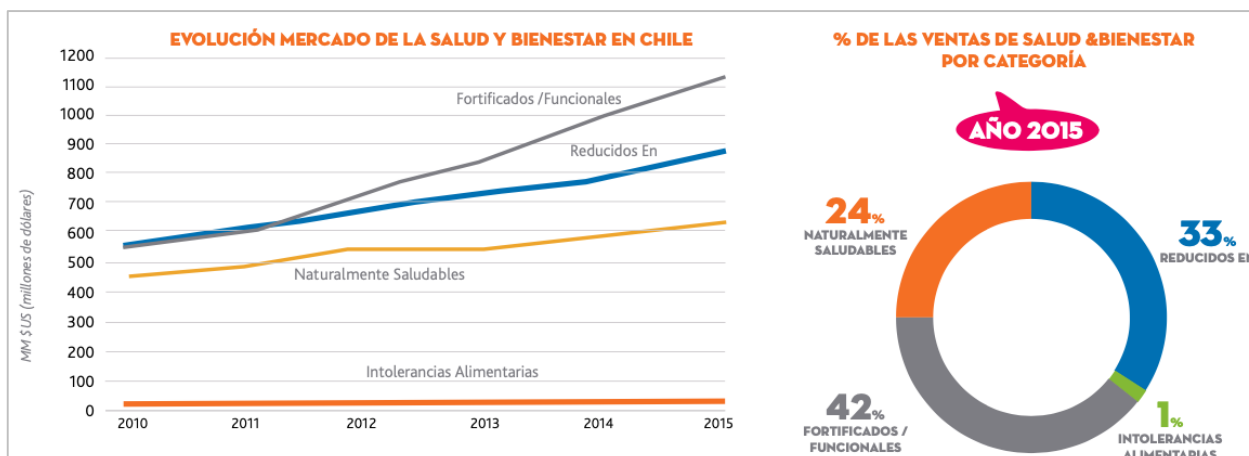
Lo último nos haría pensar que los consumidores chilenos están recurriendo a alimentos de mayor calidad y se interesan en buscar beneficios a partir de los productos que consumen. Esta idea se refuerza con la puesta en marcha de la “ley de etiquetado de alimentos” en junio de 2016 (LeyNº20.606, 2016) la que ha generado una nueva aproximación por parte de la sociedad, hacia los alimentos que consumen.

Los datos de Euromonitor Internacional (Euromonitor, 2016), muestran que el mercado de Salud & Bienestar en Chile ha aumentado en el periodo 2010 - 2015 un 11,3%, siendo las categorías de “intolerancias alimentarias” y “alimentos fortificados / funcionales” las que más han crecido en igual periodo (15,3% y 15,4%, respectivamente), seguidas por la categoría de “alimentos reducidos en” con un 9,6% y por la categoría “alimentos naturalmente saludables” con un 7,5% (% TCCA: Tasa de Crecimiento Compuesta Anual), tal como se muestra en el Gráfico 1.

---

<sup>1</sup> Wikipedia define superalimento (o en inglés, superfood) como un término usado en estrategias de marketing para referirse a ciertos alimentos que aparentemente proporcionan numerosos beneficios a la salud humana resultado de una alta densidad nutricional.

**Gráfico 1** Evolución mercado de la salud y bienestar en Chile



Fuente: Euromonitor International. 2016. (\*Para la conversión se usó tipo de cambio cierre 2015 (sii.cl)).

#### 1.4) Pronóstico para Chile

El análisis de Euromonitor International proyecta que en Chile los *millennials*<sup>2</sup> continúen aumentando sus gastos en productos de la categoría de salud y bienestar que cumplan con su visión de estilos de vida adecuados, basados en un cuerpo saludable y en elecciones bien informadas a la hora de comprar sus alimentos y bebidas. Junto a ello, el aumento de familias provenientes de *millennials* ha resultado en una mayor conciencia por parte de las personas, al comprar productos alimenticios para sus niños. Esto, sumado al incremento en las familias con ambos padres que trabajan y con altos ingresos, podría contribuir a que se potencien las ventas de productos saludables con alto valor agregado. Por su parte, no solo *retailers* continuarán beneficiándose con la tendencia de vida saludable, sino también las tiendas pequeñas más especializadas en alimentos saludables, que pueden atraer a una mayor cantidad de *millennials* en sus espacios dedicados a alimentos y en las góndolas para productos de la categoría de salud y bienestar mejorando además su posicionamiento. Adicionalmente, es de esperarse que aumenten los esfuerzos que aseguren el rápido crecimiento de las ventas en línea, un canal que calzaría bien con las necesidades de este grupo específico de consumidores. (Euromonitor, 2016).

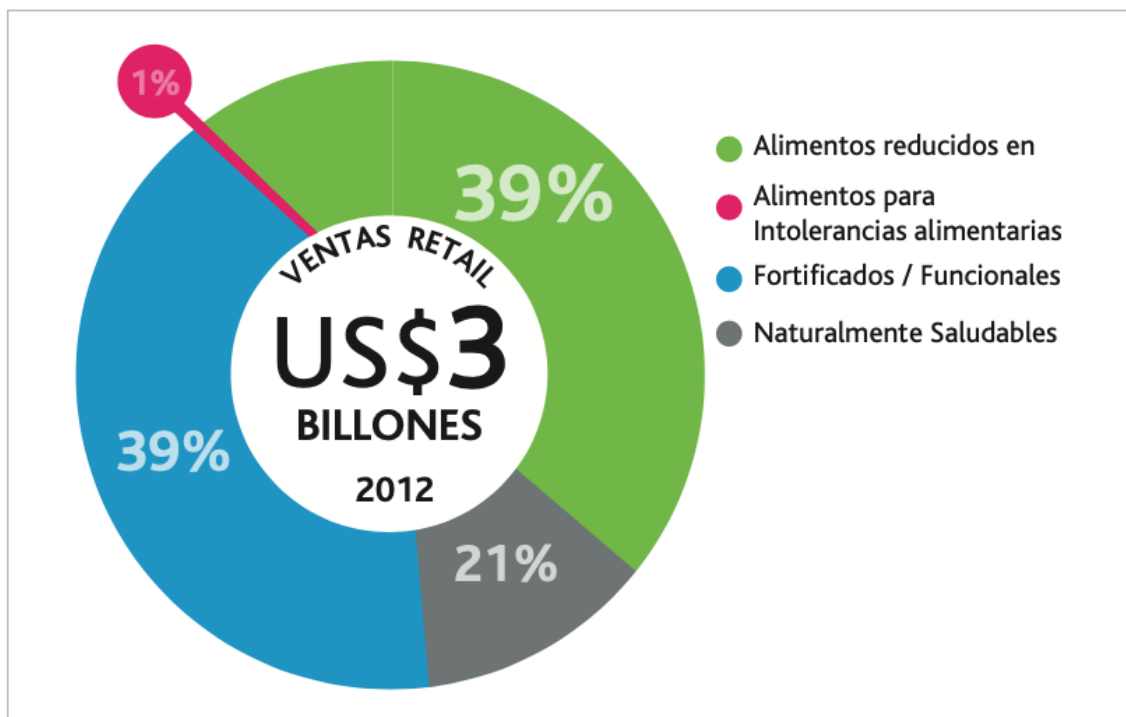
#### 1.5) Tamaño del mercado

El tamaño a nivel mundial de esta categoría de alimentos se estima en US\$700 billones anuales y ha experimentado una tasa de crecimiento promedio de 6,1% entre los años 2007 - 2012. En Chile, las ventas del mercado de salud y bienestar alcanzan los US\$3 billones anuales, lo que equivale a un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas. Se destaca el alto crecimiento que han experimentado las ventas en Chile en comparación con otras regiones, con un promedio de 12,5% durante período analizado. El reposicionamiento de los productos naturales, alimentos bajos en sal, azúcar y grasas, y los avances de la ciencia y tecnología, abren interesantes

<sup>2</sup> Wikipedia define *Millennials* como: "La generación Y, también conocida como generación del milenio o milénica (del inglés *millennial generation*), es la cohorte demográfica que sigue a la generación X y precede a la generación Z". Es decir, personas que nacieron entre los años 1980 y 2000 (aproximadamente).

oportunidades en la industria de alimentos para el desarrollo de una nueva generación de alimentos que pueden llegar a aportar beneficios extra para la salud, más allá de su función propia que es la nutrición. (FundaciónChile & Adimark, 2014).

**Gráfico 2** Ventas mercado salud y bienestar



Fuente: Fundación Chile, a partir de información de Euromonitor

## 1.6) Mercado competitivo

Desde hace varios años que emergen continuamente tiendas especializadas en venta de productos saludables, impulsados por la creciente demanda de una alimentación sana. Los grandes *retailers* no se quedan atrás y están expandiendo su oferta para este segmento proporcionando más espacio en las góndolas e incluso destinando sectores completos a productos de alimentación saludable. El cabecilla en esta tendencia es el supermercado Jumbo, quien fue el primero en disponer un sector específico para productos saludables y “superalimentos” pero ha sido seguido por los supermercados Tottus y Líder.

En el caso de las tiendas especializadas, el mercado está liderado por Aldea Nativa, seguido por Tremus, Mermoz y Dellanatura. Estas tiendas tienen algunos locales físicos pequeños, con foco en la ciudad de Santiago, pero su principal canal de venta es a través de e-Commerce<sup>3</sup>, con despacho a todo Chile.

La amplitud de oferta también ha crecido dado que hay más proveedores enfocados en ofrecer mayor gama de productos saludables, desde chocolates hasta “superalimentos”.

<sup>3</sup> Electronic commerce (comercio electrónico).

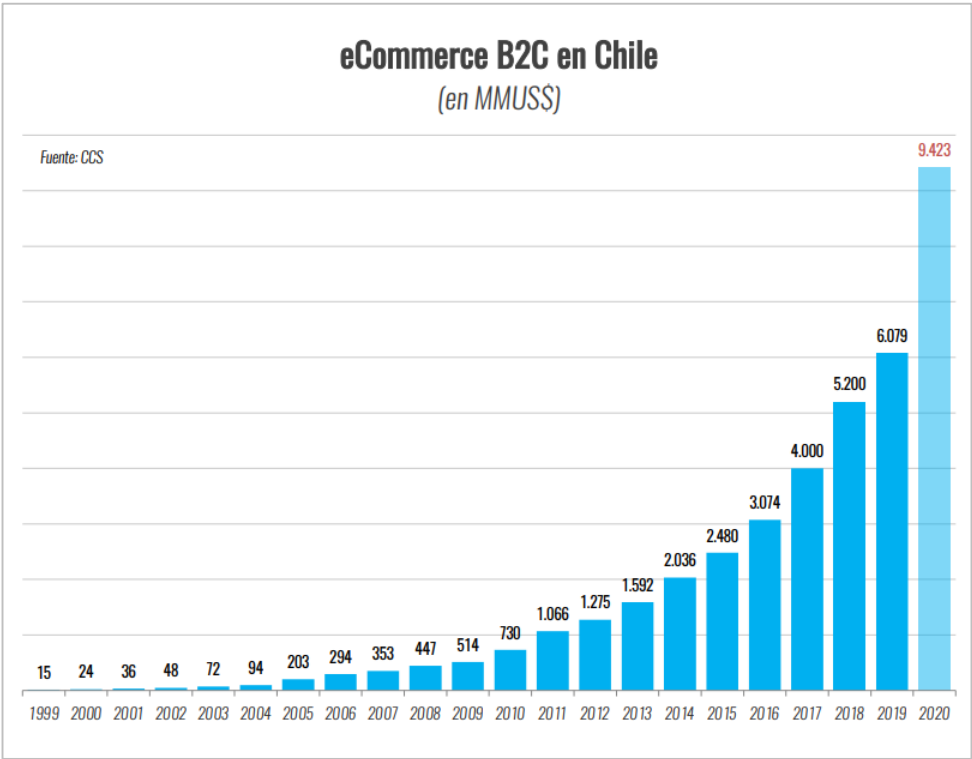
Actualmente existe una oportunidad de entrar en el mercado de tiendas especializadas, ya que hay relativamente pocos participantes, menores barreras de precios bajos y mayor poder de negociación con los proveedores alternativos que no se encuentren dentro de los *retailers*.

### 1.7) Evolución de compra a través de e-Commerce

Viendo las tendencias en cuanto a los hábitos alimenticios, es clave entender cómo ha evolucionado el comportamiento de compra para determinar el canal de venta más apropiado.

Al visualizar la situación del e-Commerce en Chile, se aprecia un crecimiento de más del 230% en los últimos cinco años y, entre los años 2019 y 2020 las ventas online crecieron un 50%. Según el análisis de Euromonitor International, esto fue impulsado principalmente por la pandemia del Coronavirus. Entre los años 2015 y 2019, las ventas online de bienes de consumo en Chile pasaron de US\$1.463 millones a US\$3.260 millones, mientras que solo entre los años 2019 y 2020, el e-Commerce en Chile pasó a los US\$4.889 millones. (Tecnopymes, 2021).

**Gráfico 3** Crecimiento del e-Commerce en Chile



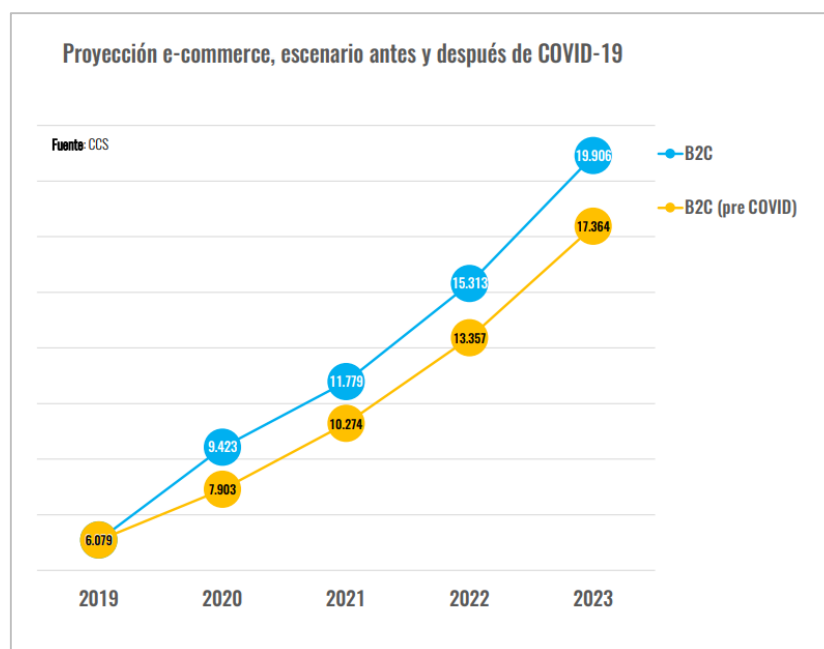
Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (2020).

Al observar el reporte emitido por la Cámara de Comercio de Santiago (2020) es posible apreciar que el crecimiento del e-Commerce en Chile rompió todos los récords en el año 2020 y, según las expectativas se va a mantener independiente de la pandemia, como lo muestra el Gráfico N°4. Pareciera ser que este cambio de conducta de compra ya se

instaló en la sociedad chilena y se ha convertido en uno de los principales canales de compra hoy.

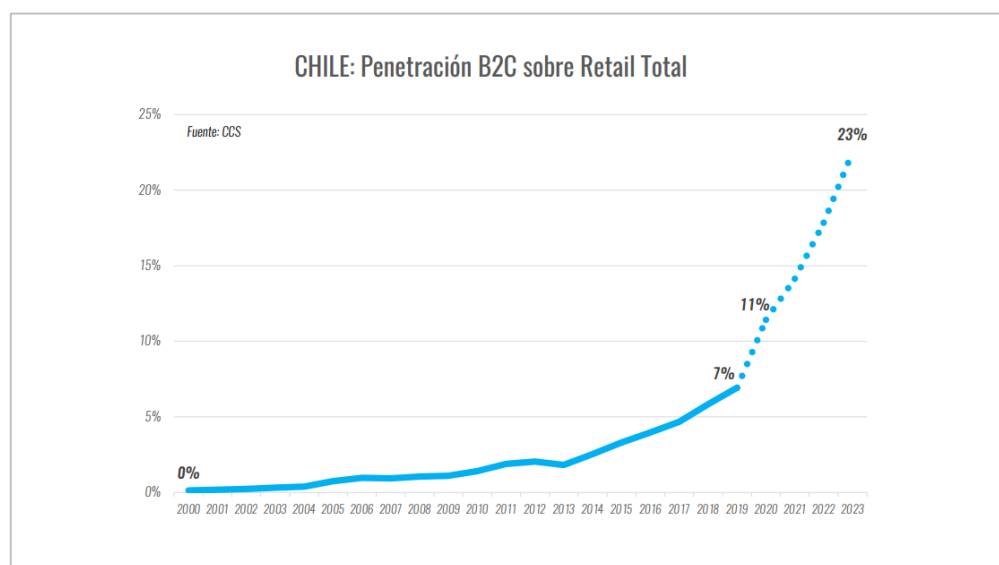
En esta misma línea, la Cámara de Comercio de Santiago proyecta la evolución del e-Commerce en los próximos años y espera un crecimiento anual de, por lo menos, un 26%, lo que confirma el cambio de conducta reflejado en el análisis de Euromonitor. Junto a esto, es relevante cómo el e-Commerce (B2C) va ganando terreno al *retail* tal como se muestra en el Gráfico N°5. (CCS, 2020).

**Gráfico 4** Proyección e-Commerce, escenario antes y después de COVID-19



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (2020).

**Gráfico 5 Chile: Penetración B2C sobre Retail Total**



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (2020).

## 2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR, LA OPORTUNIDAD

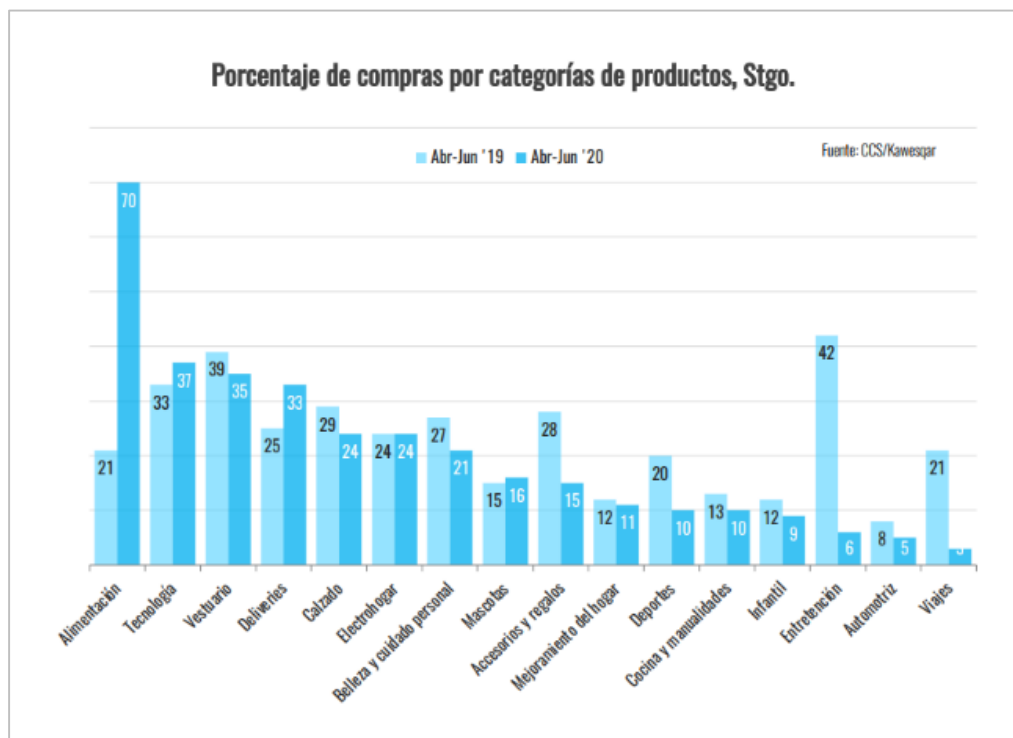
Tal como se menciona en la introducción del presente trabajo, en Chile se están viendo grandes cambios en los comportamientos de consumo y la tendencia hacia alimentación y estilo de vida saludables parecen haber sido impulsada por los problemas de salud de la población, principalmente de obesidad. Si bien, no tanto tiempo atrás, la comida saludable era todavía un mercado de nicho hoy parecería estar convirtiéndose en una realidad instalando en todos los grupos de consumidores, independiente de sus ingresos, nivel educacional, edad y origen.

La oferta existente de productos saludables, incluso dentro de los grandes *retailers* como Jumbo, Tottus y Líder entre otros, es una de las evidencias más fuertes, sumada a la existencia de tiendas / negocios emergentes con especialización en alimentación saludable. Es precisamente este último mercado donde nace y se posiciona el e-Commerce: “BazarVerde”.

El hecho de que el mercado este creciendo y que potencialmente lo siga haciendo genera una oportunidad de crear una oferta de productos saludables, complementada con algún tipo de servicios adicionales con valor agregado y diferenciador de la competencia.

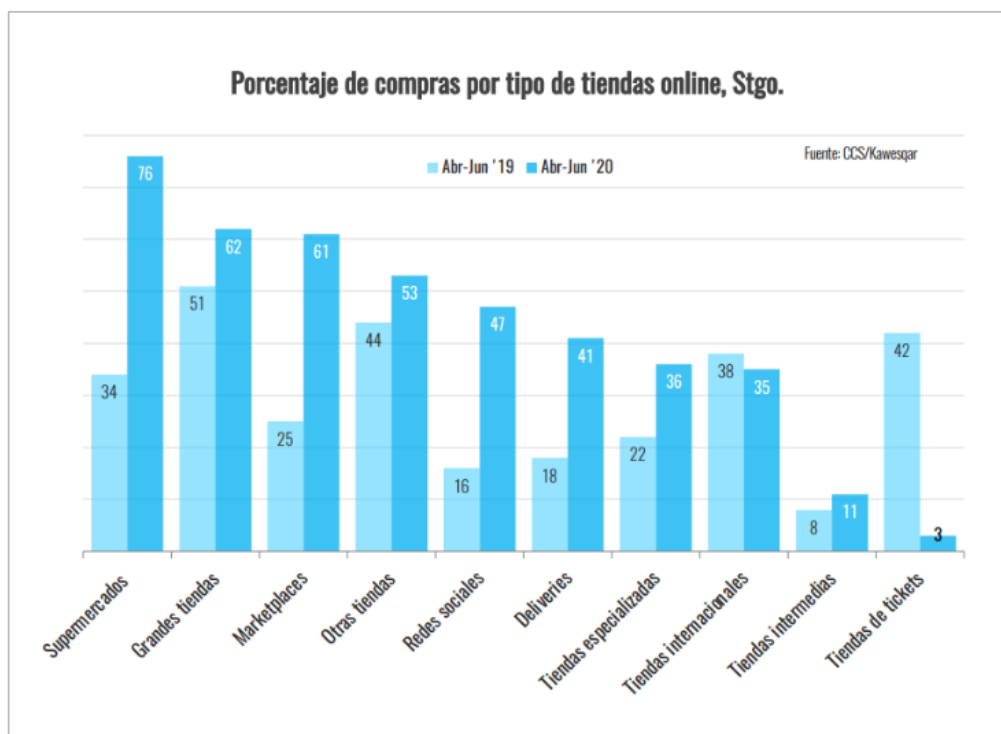
Asimismo, respecto al canal de venta, la oportunidad de BazarVerde está enfocada en el e-Commerce, un canal de venta que tiene alto potencial de crecimiento. Este, además ha modificado el comportamiento de compra de las personas y se ha ido instalado, en muchos casos, como el canal preferencial para un gran grupo de consumidores (Cámara de Comercio de Santiago, 2020).

**Gráfico 6** Porcentaje de compras por categorías de productos



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (2020).

**Gráfico 7** Porcentaje de compras por tipo de tiendas online, Santiago



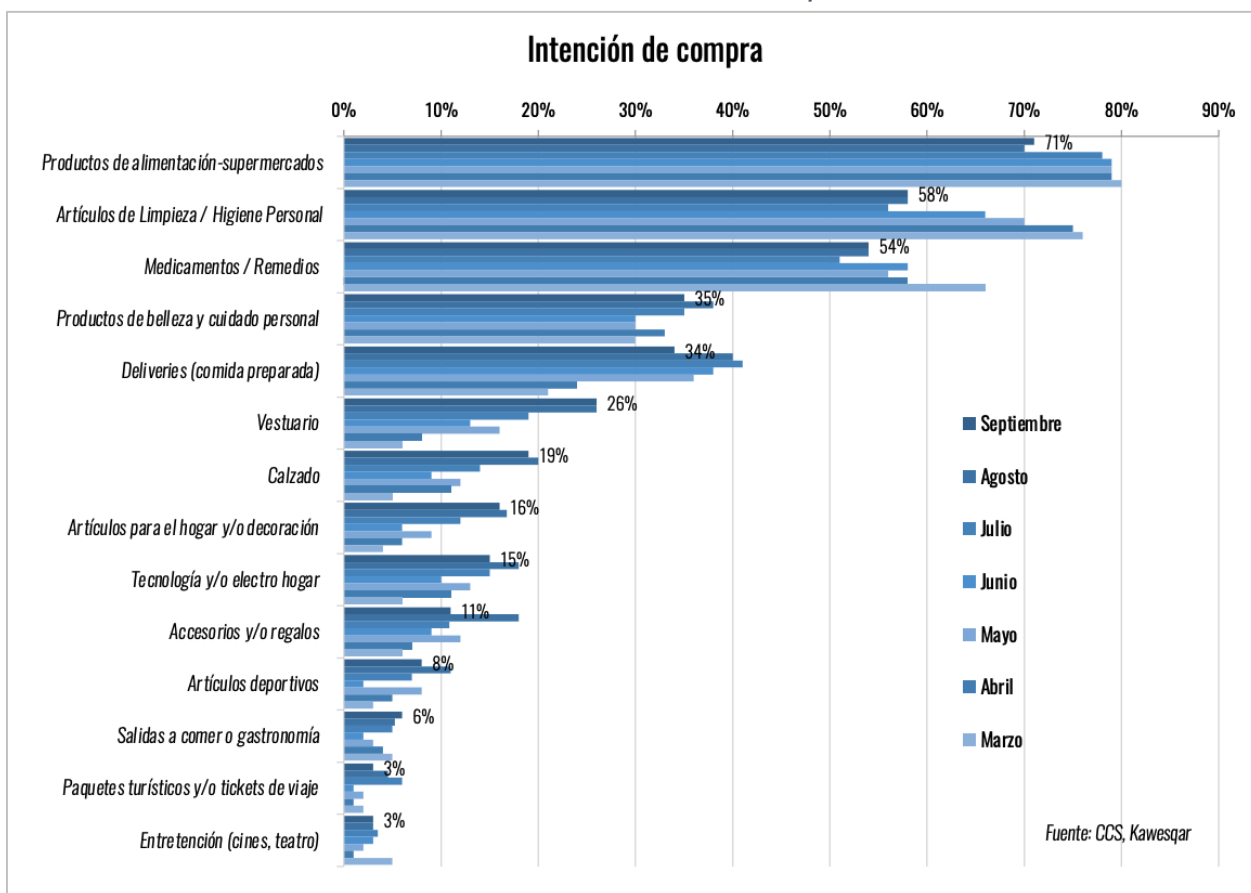
Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (2020).

Según la Cámara de Comercio de Santiago (2020) la alimentación fue la principal categoría preferida para la compra online durante 2020, tal como lo muestra el Gráfico N°6.

Lo anterior pareciese indicar que el comportamiento de compra para adquirir alimentos a través de canales digitales va a seguir creciendo. El Gráfico N°7 revela que, en las preferencias por tipo de tienda, luego de los supermercados, los segmentos que se han incrementado considerablemente son “Marketplaces” y “Redes sociales”. Este último se relaciona directamente con el impacto de promoción a través de marketing viral (boca en boca). Junto a lo anterior las redes sociales mostraron durante la pandemia ser un canal de venta potente además de un importante canal de publicidad.

Toda esta evidencia es de gran relevancia para el desarrollo del plan de negocios de BazarVerde, junto a la estrategia de marketing y promoción.

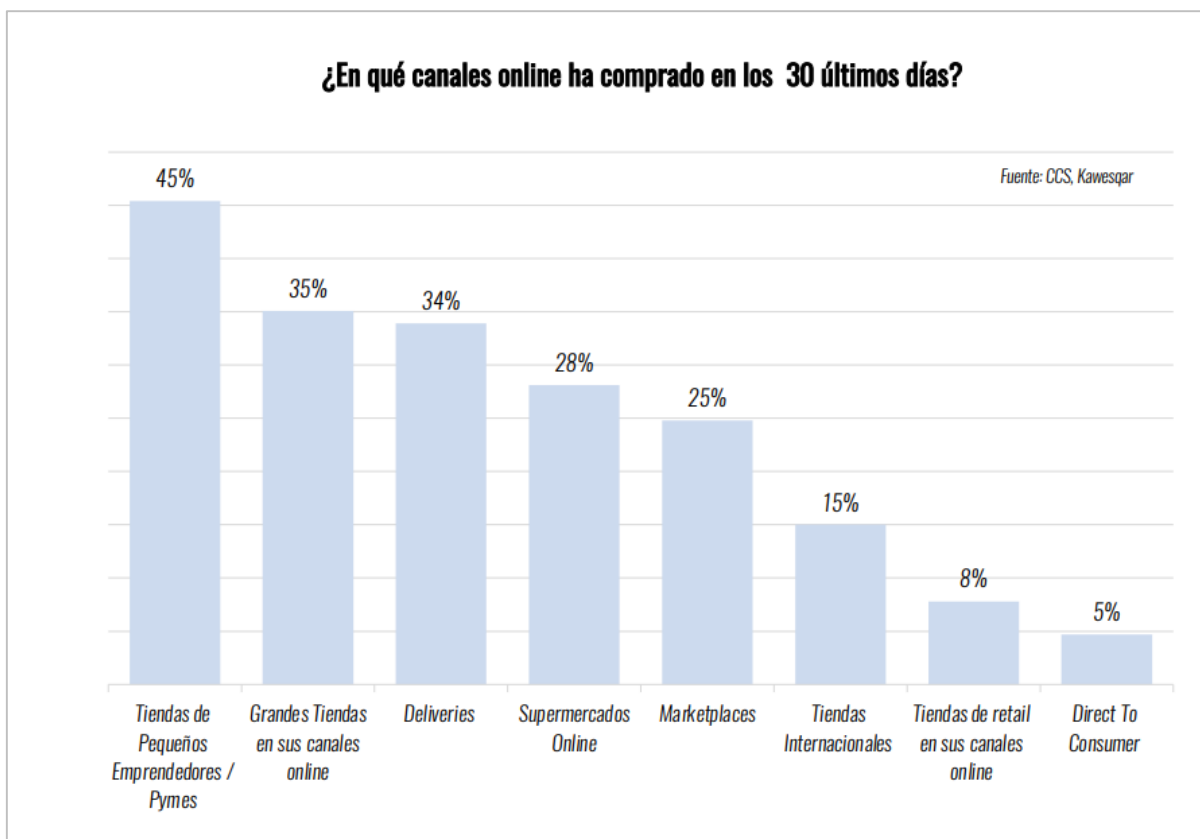
**Gráfico 8 Intención de compra**



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (2020).



**Gráfico 9** ¿En qué canales online ha comprado en los 30 últimos días?



Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (2020).

En relación con el reporte de la Cámara de Comercio de Santiago (2020), como muestra el Gráfico N°8, la primera categoría en intención de compra son alimentos y, de acuerdo con el Gráfico N°9, el canal más elegido en los últimos 30 días son las tiendas de pequeños emprendedores / pyme. Esto confirma que los consumidores compran alimentos, no solo a través del e-Commerce de grandes supermercados, sino también a través del e-Commerce de tiendas pequeñas y especializadas. Este último canal fue el que mejor ha funcionado durante la pandemia, de acuerdo con el *feedback* de los consumidores.

Por último, es importante mencionar que, si bien la demanda hacia comida / alimentos saludables se ha incrementado es solo una pieza del concepto de vida saludable, el que debiera estar acompañada de una tendencia hacia costumbres sanas, cocina sana, deporte y salud mental. Al considerar el concepto de vida sana como uno “todo”, se abre la oportunidad de tener un e-Commerce de comida / alimentos saludables, además de servicios adicionales, tales como talleres, clases de cocina y charlas saludables que agreguen valor a la propuesta y la doten de un factor diferenciador frente la competencia.

### **3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS**

¿Existe espacio en el mercado chileno, dentro de mercado nicho de las tiendas especializadas para crecer con un e-Commerce de productos sanos / saludables con servicios adicionales alrededor de vida sana?

¿Cuál modelo de negocios se debería implementar para crear una propuesta de valor diferente e innovadora?

¿Qué segmento de clientes debiese ser el objetivo de BazarVerde?

¿Qué productos y servicios debería ofrecer BazarVerde, que no ofrece la competencia?

¿Qué tácticas de las 4P de marketing se deberían aplicar para el público objetivo?

¿Es e-Commerce efectivamente el mejor canal de cara al segmento objetivo? ¿Cómo potenciarlo y alinear la operación con el concepto saludable / verde?

¿Cómo mejorar el modelo operacional actual para poder lograr el objetivo de venta?

## **4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **1.8) Objetivo principal**

Desarrollar un plan de negocios para el relanzamiento de BazarVerde, empresa de e-Commerce de productos y servicios saludables, que logre una venta de 90 millones de pesos chilenos anuales y un margen de explotación del 30% al 2025.

### **1.9) Objetivos secundarios**

- Realizar diagnóstico de la empresa actual para identificar oportunidades de mejora.
- Definir recursos y actividades clave para alcanzar ventas de 90 MM de pesos chilenos anuales al 2025, logrando una rentabilidad de, por lo menos, un 30%.
- Definir el segmento objetivo, su tamaño de mercado, características, necesidades e intereses.
- Definir desde estrategia de marketing (STP) el marketing mix (4P's y propuesta de valor adicional) para lograr una diferenciación versus la competencia.
- Realizar evaluación económica del plan de negocios en términos de la inversión inicial y el período de tiempo en que esta se podría recuperar, proyección de ventas y rentabilidad necesaria para tener un negocio sustentable en cinco años (a través del VAN).

## 2. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

El presente trabajo busca explorar la oportunidad existente en torno al potenciamiento de la empresa BazarVerde la que actualmente ofrece productos / alimentos saludables complementados con servicios adicionales alrededor del concepto “vida sana”, haciendo uso del canal e-Commerce en el mercado nicho de tiendas especializadas en alimentación sana en Chile. En este contexto, el trabajo presenta un diagnóstico de la empresa, complementado con un análisis de la industria de los alimentos saludables en Chile y un análisis competitivo de las tiendas especializadas profundizando en las ventajas competitivas y valor agregado del e-Commerce de BazarVerde.

A esto le acompaña un análisis del segmento *target*: el nivel de demanda de comida saludable, las características y necesidades con la estrategia de productos y servicios a ofrecer. Asimismo, se expone una propuesta de categorías de producto junto a una propuesta de valor adicional de diferenciación de la competencia, junto con proveedores estratégicos para crear alianzas como *partners*. Junto a esto, se definen las bases técnicas para una versión mejorada de la empresa que incluyen una mirada estratégica, de marketing, estrategias de e-Commerce más efectivas, un modelo operacional optimo, de recursos humanos y un análisis financiero. Finalmente, se muestran proyecciones financieras estimadas para cinco años, que son de utilidad para determinar el atractivo del negocio. El plan se ejecutará durante el año 2022.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

Un plan de negocios es un documento en el que se plantea un nuevo o mejorado proyecto comercial, centrado en una oportunidad existente en torno a una idea de negocio. Este, contiene, además, una guía para el desarrollo y puesta en marcha de dicha idea. La estructura clásica se puede ver en la Figura N°2, y está compuesta por: análisis del entorno e industria, plan estratégico, plan de marketing, plan de operaciones (incluido e-Commerce), plan de recursos humanos y plan financiero, y una conclusión. (Homburg, Kuester, & Krohmer, 2009).

*Figura 2 Estructura plan de negocios*



Fuente: Homburg, Kuester, & Krohmer, (2009)

En la primera etapa de análisis del entorno, se utiliza el modelo de análisis PESTEL que describe el entorno político, económico, socio cultural, tecnológico, ecológico y legal en el que se desarrolla el proyecto. También se incluye el modelo de las cinco fuerzas de Porter para determinar el nivel de amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y los clientes, la amenaza que existe de productos sustitutos y la rivalidad que hay dentro de la industria.

Posteriormente, se desarrolla una evaluación interna y externa de lo que sucede en el mercado, con el fin de establecer estrategias ante los retos o nuevas oportunidades de crecimiento, FODA (también conocido como DAFO o DOFA), que significa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una herramienta de planeación y toma de decisiones que permite entender los factores internos y externos alrededor de la empresa para mejorar, innovar o incluso prevenir. (Paris, 2020).

**Figura 3 FODA**



Fuente: Fundación Emprender Futuro (2021)

Para el desarrollo de la propuesta de valor de la empresa, sus productos y servicios, se utiliza durante el diagnóstico de estado actual, el modelo lienzo (Morant, 2021) con el mapeo de la propuesta de valor actual y, durante la tesis se elabora la propuesta final de creación de valor. El centro de la propuesta de creación de valor es la necesidad de los clientes y como plantea Alfonso Morant (Morant, 2021), el modelo contempla tres elementos claramente diferenciados:

- El mapa de valor, que “describe de manera estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio”. Por tanto, consiste en crear valor para un grupo determinado de clientes.
- El perfil del cliente, en el que “se describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio”.
- Por último, se consigue el encaje cuando “el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios son aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente”.

El encaje perfecto se consigue cuando los elementos de cada una de las partes anteriores coinciden y generan en el cliente el resultado que se esperaba.

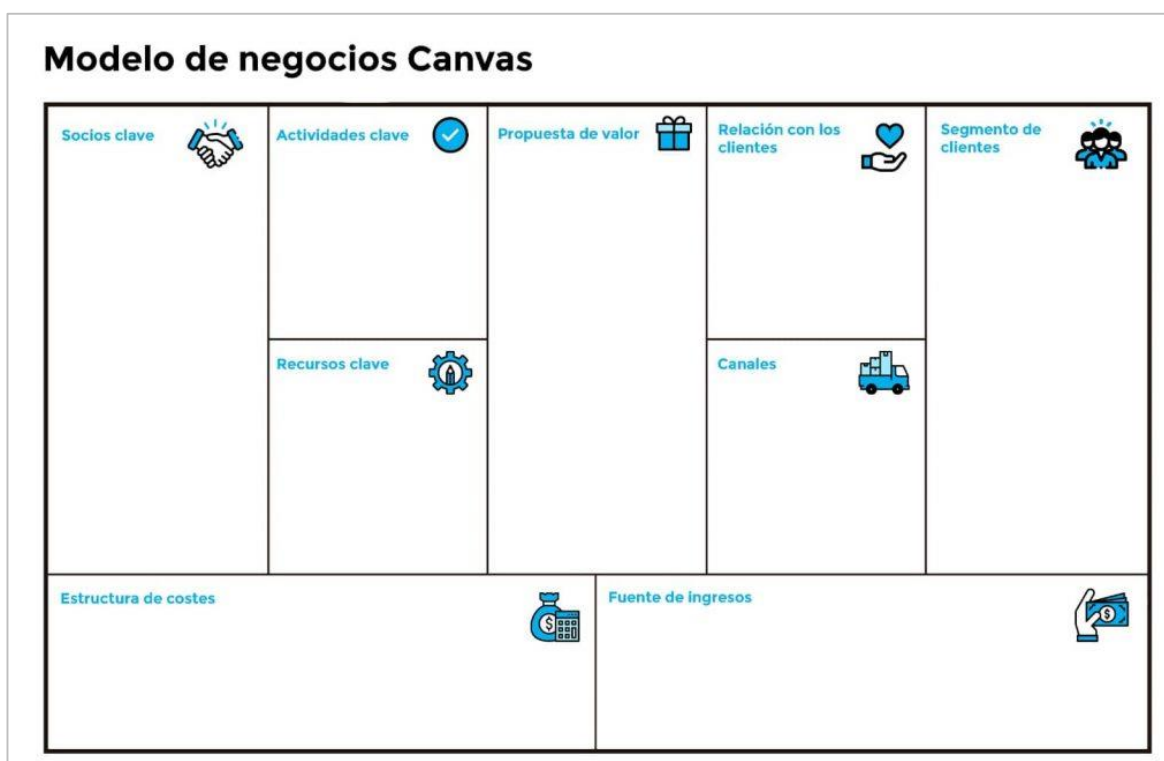
A partir de la propuesta de valor se definen las 5P's<sup>4</sup> de la estrategia de marketing, donde está incluida la nueva dimensión “personas”. Esta dimensión se hace cargo de la experiencia del cliente con la empresa y busca construir relaciones a través de los colaboradores de la empresa. Luego, están los “procesos” que son los procedimientos, mecanismos y actividades clave para entregar el servicio. La “evidencia física” (*physical*

<sup>4</sup> 5P's: Producto, precio, plaza, promoción, personas.

evidence) guarda relación con el ambiente que acompaña la entrega del servicio y, finalmente, la “postventa”, donde se definen las actividades a ejecutar luego de realizada la venta. Todo lo anterior, con el fin de mejorar la experiencia del cliente con la empresa y buscar construir relaciones con él.

Finalmente, en la conclusión se presenta el modelo Canvas<sup>5</sup> que, como se muestra en la Figura N°4, está fragmentado en nueve elementos que aportan una visión global sobre los puntos más destacados a la hora de crear una empresa o una idea de negocio: segmentos de mercado, propuesta de valor, canal, relación con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. (Chávez Castillo, 2017).

**Figura 4 Modelo CANVAS**



Fuente: Fundamentos del marketing (2021)

En su conjunto estas herramientas nos permitirán realizar un análisis detallado del ecosistema donde se inserta BazarVerde, así como las potenciales áreas de crecimiento y productos con la mayor capacidad para agregar valor a sus clientes.

<sup>5</sup> El modelo canvas es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. (Carazo, 2017).

## 4. METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolla bajo la estructura de un plan de negocios por medio de las siguientes etapas:

### 4.1) Levantamiento de información y análisis

En esta primera etapa se recopilará toda la información necesaria para realizar un análisis, tanto del macro como del microentorno. Inicialmente se presenta un análisis macro por medio del análisis PESTEL. Luego, se profundizará en la investigación de las tendencias de mercado alimenticio en Chile, donde no solo se va a estimar el tamaño potencial del mercado, sino también hacer el primer análisis de competidores existentes, sus canales de distribución e identificar consumidores del mercado objetivo según sus intereses y estratos socioeconómicos. Entendiendo más el mercado objetivo se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter, donde se analizan las barreras de entrada y salida del mercado, y la necesidad o factibilidad de los beneficios de contar con *partners* o socios estratégicos durante el largo plazo del negocio. Después se profundiza en la investigación de los competidores principales (en este caso el foco está en las tiendas especializadas en venta de productos saludables), lo que permite definir la estrategia competitiva que se va a seleccionar y en qué mercados y segmentos se debería posicionar. Este análisis se complementa con el diagnóstico de la situación actual de la empresa BazarVerde (usando modelo de Lienzo / Canvas de la empresa actual) y con un análisis FODA. Posteriormente, y en base a la información recopilada se presenta una propuesta para el modelo de negocios que se debiera implementar para crear una propuesta de valor diferente e innovadora versus la competencia.

### 4.2) Desarrollo del plan estratégico para la empresa

En la segunda etapa y basado en la información recopilada durante la investigación de mercado, análisis de la situación de la empresa actual y las oportunidades identificadas, se presenta una propuesta idónea de valor de la empresa. Además, se delinearán la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa ajustados con las necesidades de los potenciales consumidores. Finalmente, en esta etapa se define cuál es la propuesta de valor diferenciada versus la competencia existente.

### 4.3) Desarrollo del plan de marketing

Dentro del desarrollo de plan de marketing se trabaja en el posicionamiento deseado y definición del segmento objetivo (segmentación & targeting) de los futuros clientes y cómo se alinea la propuesta de valor a sus necesidades a base de los *insights* y la proposición de valor dado el segmento objetivo a abordar. Entendiendo el mercado desde el análisis competitivo realizado durante la investigación de mercado, el potencial y grupo objetivo que se busca conquistar, se exponen las “4P” de marketing:

- **Producto:** Se define de un mix de productos / servicios y su posicionamiento.
- **Precio:** En base a la información recopilada de la competencia, se define tanto la política de precios, como los precios de lanzamiento de productos nuevos, la estrategia de descuentos, promociones y ofertas.



- **Ventas y distribución:** Búsqueda de nuevos proveedores y estrategia para desarrollar e-Commerce como canal de distribución.
- **Promoción y comunicación:** Se definen todas las acciones para dar a conocer la marca BazarVerde, utilizando distintos canales de comunicación (tanto *online* como *offline*). Dada la rápida evolución del entorno del marketing *online* y los hábitos digitales de los consumidores, es preciso desarrollar una estrategia de marketing digital / viral y un evento de lanzamiento de gran impacto para generar demanda.
- **Postventa:** Para asegurar una positiva experiencia del cliente con la empresa / maralrededor

#### **4.4) Desarrollo de e-Commerce y plan de operaciones**

En esta etapa se analizan las distintas plataformas existentes de e-Commerce de las tiendas especializadas, sus pros y contras para asegurar que la plataforma de BazarVerde asegure una experiencia de compra única, fácil y segura, para así evitar el abandono de la página. Posteriormente, se expone un plan de operaciones mejorado, donde se identifican los procesos claves y los recursos necesarios para poner en marcha la operación.

#### **4.5) Plan de recursos humanos**

En esta etapa se analiza la cantidad de personas y las funciones de cada uno de los puestos de trabajo actuales, determinando así los perfiles y tareas idóneos de trabajadores que se necesitarán en la versión mejorada de BazarVerde.

#### **4.6) Desarrollo del plan financiero**

En primer lugar, se estiman los ingresos y costos para los primeros cinco años de la empresa junto con la inversión inicial requerida. Luego, se elabora un estado de resultados y flujo de caja provisional para calcular el valor presente neto (VPN) de la inversión y determinar así la viabilidad económica del proyecto.

#### **4.7) Entregables**

En esta última etapa se presenta un breve resumen del plan de mejoras por área con oportunidades, definiciones y recomendaciones en base a los principales hallazgos del presente trabajo.

## 5. Análisis de macroentorno

### 5.1) Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se basa en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales. Es un instrumento para el análisis estratégico del entorno global económico en donde se desarrolla la empresa. Al realizar este análisis se identifican los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa.

### 5.2) Introducción

Chile ha generado, en los últimos años, un cambio trascendental en múltiples áreas de desarrollo lo que ha puesto en el centro de su quehacer y, de manera progresiva, una modernización en sus sistemas de gobernanza impactando en los factores de crecimiento económico, social y educacional los cuales serán detallados a continuación.

### 5.3) Factor político

La dimensión político-institucional, desde un enfoque centrado solo en el modelo de gobernanza nacional actual del país, compromete un dinamismo de la variable política en el sentido de asumir para sus habitantes, un nuevo reto en relación con el desarrollo cívico político y una revitalización dinámica y diversa.

En la actualidad, el factor político se materializa en un potencial de descontento y de exigencias del país, que apuestan por transformar los ejes centrales de la sociedad. Esto, puede resultar en un proceso extenso y complejo, dadas las nuevas formas de política y las transformaciones hacia la búsqueda de nuevos roles del gobierno en relación con el país. El modelo de desarrollo capitalista neoliberal que se ha asumido como dimensión estructural en el país, reconoce dos elementos neurálgicos del quehacer: a) por un lado, una serie de limitaciones y de posibilidades que tiene la sociedad chilena para comprometerse en las trayectorias de desarrollo y que no permite escalar a una integración adecuada en sus distintas dimensiones sociales, culturales, educativas y ambientales; y, b) por otro lado, la asunción de una entramada mecánica de elementos de coordinación, integración, orientación, a partir del centralismo en la operativa de la gobernanza nacional, y en lo que se conoce también, como modernización del Estado y de la gestión pública. Desde esta perspectiva general, no solo se trata de gobernanza, de transformación del Estado o de actuación política de sus ciudadanos y ciudadanas, sino de un nuevo escenario en Chile que considera un inédito contexto a partir del 18 de octubre de 2019. (Zurbriggen, 2011).

#### 5.3.1) Este escenario político cambiante y mayores demandas sociales pueden tener los siguientes impactos a negocio de BazarVerde:

- Fuerza laboral: Al nivel laboral se ha hablado de los siguientes cambios que podrían impactar el negocio como cambio de jornada laboral de 45 a 40 horas por semana, subida de sueldo mínimo, participación de empleados en las ganancias de empresas, mayores indemnizaciones a empleados, etc. Todos estos cambios pueden contribuir a subir los costos para

- empresas y así disminuir sus márgenes. (Propuesta Programática | Boric Presidente)
- Cuestionamiento sobre derecho a propiedad, mayores impuestos a ganancias / ingresos, introducción de reformas tributarias. (Propuesta Programática | Boric Presidente)
- Potenciales incrementos de Impuestos a la importación (60% de los productos son importados). (Agricultura M. d., 2019)

#### **5.4) Factor económico**

En relación con el contexto macroeconómico del país, ha sido posible observar en los últimos años un reconocimiento a nivel regional latinoamericano, en cuanto a desempeño, competitividad y estabilidad económica del país. Un ejemplo de ello radica en que, Chile el año 2019 se ubicó N°33 en el Ranking del Índice de Competitividad Global, el cual mide niveles de prosperidad de los ciudadanos y que es realizado por el World Economic Forum (WEF, 2019). Dicha ubicación sitúa a Chile como líder en la región latinoamericana. Por otra parte, considerando que el desarrollo económico de Chile se ha caracterizado por una apertura comercial, es importante dar cuenta de un aumento relevante de incertidumbre (en lo económico) en el corto y mediano plazo, que sucede no solo por la vulnerabilidad a fluctuaciones de precios de las materias primas y la dependencia de la demanda de éstas por parte de China principalmente, sino además por los cambios importantes que ha sufrido el escenario macroeconómico a partir de mediados de octubre de 2019. Específicamente, estas últimas situaciones son de especial relevancia para el sector económico, para quienes participan de él como empresarios, y probablemente tendrán alguna incidencia entre otros en las decisiones gubernamentales de políticas presupuestarias, políticas monetarias, políticas fiscales, estrategias de desarrollo nacional y regional (WEF, 2019).

En los últimos años, el desempeño económico de Chile se ha caracterizado por tener un crecimiento sostenido y relevante en la región, soportado principalmente por la exportación de productos minerales y agrícolas. Como indicadores relacionados con su crecimiento, Chile durante el año 2019, creció un 1,1% (Banco Central, Cuentas nacionales, 2019), su Producto Interno Bruto (PIB), al tercer trimestre de 2019, últimos doce meses, asciende a US\$289.025 millones. Por su parte el PIB per cápita se encuentra cercano a los US\$16.000 dólares (Banco Central, PIB, 2020), uno de los más altos de América Latina. (IPoM, 2019).

Chile se mantiene liderando la región en comparación con países con similares niveles de ingreso per cápita. El Índice de Competitividad Global señala cómo un país utiliza sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes un alto nivel de prosperidad. Este índice comprende cuatro categorías: ambiente apto o habilitante, capital humano, mercados y ecosistema de innovación. A su vez, dichas categorías se constituyen por 12 pilares: instituciones, infraestructura, adopción tecnológica, estabilidad macroeconómica, salud, educación superior y especializada, sistema financiero, mercado de productos, mercado del trabajo, tamaño del mercado, dinamismo de negocios y capacidad de innovación. En la última edición, los pilares en que Chile tiene un menor desarrollo o desempeño de acuerdo con el instrumento mencionado corresponden a: la capacidad de innovación (Banco Central, Cuenta Financiera Mensual, 2019) y adopción de tecnologías de información (WEF, 2019).

Por otra parte, la industria alimentaria se posiciona como el segundo sector económico más importante en Chile y representa el 18% del PIB nacional (Ibid).

Debido a la importancia y potencial que tiene el sector alimenticio, Chile busca incorporarse a una industria orientada a satisfacer la demanda mundial de alimentos con propiedades saludables. En este ámbito, para convertirse en una potencia global de la materia, el sector alimenticio ve necesario focalizar el trabajo en tres factores claves: innovación tecnológica, desarrollo sostenible de nuevos productos y empaques.

En este contexto, se crea el “Programa Estratégico Nacional de Especialización Inteligente en Alimentos Saludables con Valor Agregado 2015-2025” que, dentro de sus aristas, busca cumplir con la demanda que existe en el mundo por alimentos más saludables, vinculados con la calidad de vida, nutrición y prevención de enfermedades (InvestChile, 2019).

#### **5.4.1) Este escenario económico puede tener el siguiente impacto en el negocio de BazarVerde.**

- Posible positivo impacto para BazarVerde a través de mayores inversiones en el desarrollo de negocios dedicados a comida saludable.
- Mayor impulso para la creación y aparición de más y más proveedores de alimentos saludables como posibles proveedores de BazarVerde.
- Mejora en los precios por mayor competitividad entre los proveedores de alimentos saludables.
- En general la tendencia del sector económico hacia el desarrollo de mayor oferta de productos saludables le favorece a BazarVerde en términos de inversión en este sector nicho, mayor cantidad de proveedores y mejores precios.

#### **5.5) Factor social-cultural**

El factor social-cultural durante los últimos años está provocando transformaciones en el país.

Las transformaciones sociales tienen vínculo directo con la construcción de la generación de jóvenes del país. A pesar de las turbulencias que se generan en la comunidad, los jóvenes son sujetos sociales que están vinculados a lo visible de la vida contemporánea y constantemente impulsan la necesidad de ir hacia una vida saludable. Esta tendencia marcada hacia mayor conciencia frente medio – ambiente, cultura alimenticia y de salud físico y emocional, impulsa nuevas demandas frente la política, economía y sector industrial del país.

#### **5.5.1) Este escenario socio – cultural genera varias oportunidades para BarzarVerde.**

- Las transformaciones sociales tienen un vínculo directo con la construcción de la generación de jóvenes del país.
- Mayor conciencia sobre el medioambiente y procesos industriales en el sector alimenticio.
- Mayor interés de informarse sobre ingredientes, características nutritivas, origen de productos y su forma de elaboración.

- Nueva importancia de imagen corporativa alineada con conciencia ambiental.
- Comida se convierte en estilo de vida independiente de las edades / buscar pertenecer a una sociedad consciente / verde.

## 5.6) Factor tecnológico

La pandemia aceleró la transformación digital de las empresas y de la sociedad. Según el Diario Financiero se espera que “5G será el gran disruptor tecnológico en 2021 porque habilitará soluciones concretas en Inteligencia Artificial, Realidad Virtual, IoT, Big Data y Cloud”. Lo que seguramente también tendrá impacto en el sector de alimentos. El desarrollo tecnológico impulsará una mayor productividad con mejor eficiencia. A partir de la implementación de esta “Quinta Revolución” se podrá tener ciudades inteligentes, más seguras y sostenibles, donde el transporte público será totalmente predecible y el ahorro energético estará presente en calles y edificios. 5G permitirá también realizar procesos a menor escala, con lo que será posible potenciar el desarrollo local y la descentralización.

Los avances tecnológicos van a permitir mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de este planeta, no solo de los humanos. Entre todas estas tecnologías, la disciplina de Inteligencia Artificial (IA) es quizás la más disruptiva, con un gran potencial para resolver muchos de los grandes desafíos económicos, sociales y ambientales del presente. Chile ha sido pionero en el uso de estas herramientas en los ámbitos privados y públicos. (Tapia Durán, 2008).

En términos de conductas de compra la evolución tecnológica, no solo en Chile, sino también en todo el mundo ha generado profundos cambios en la conducta de compra de los consumidores. Ya no se habla si un negocio tiene o no una página de e-Commerce. Actualmente, las empresas se encargan de desarrollar y poner énfasis en las nuevas técnicas y acciones de ventas para poder sacarle provecho a este canal digital. Hoy en día se pueden identificar cinco claves de la tendencia en la forma de vender para 2022. (ACTI, 2021).

- **Omnicanalidad:** Ser omnicanal requiere de una vista de 360° en todos los aspectos, esto implica invertir en plataformas que influyan en la cultura y los procesos, que muestren que el mundo *on* y *offline* son uno, que no se separa; quienes no lo sean, irán perdiendo clientes.
- **E-Commerce colaborativo:** Un ecosistema de economía colaborativa significa trabajar más en conjunto que en competencia. La tendencia para el año 2022 es ampliar el portafolio y la apuesta comercial para convertirse en un portafolio, o tener presencia en los *marketplaces* donde están los clientes, lo que aumenta las posibilidades de venta y las posibilidades de entregar un servicio más completo a los consumidores.
- **Social selling:** El mundo digital de redes sociales permite tener una gran vitrina, generar conversación y contenido, pero el cliente exige transaccionalidad. Por ejemplo, algunas plataformas tienen funcionalidades nativas de venta asistida para cerrar ventas, que se generan desde redes sociales. Según “We Are Social y

Hootsuite”, en Chile existen más de 16 millones de usuarios activos en RRSS, por lo que desarrollar mejor la experiencia en estas plataformas, es un “*must*”.

- **Live shopping:** Esta modalidad de venta ha sido muy interesante durante el segundo semestre del 2021. Se caracteriza porque permite hacer transmisiones en vivo en las que se muestran los productos, hay conversaciones directas con los clientes y se monetiza, ya que se conecta con los e-Commerce y carritos de compra. Es toda una experiencia para los consumidores.
- **E-Commerce B2B:** Las grandes marcas y compañías que veían el comercio electrónico como algo solo para clientes finales, se dieron cuenta de lo importante que es invertir en digitalizar procesos, automatizarlos y estandarizarlos para generar más eficiencia, alcance y evitar errores humanos (Lever, 2021). Ya no basta solo con vender de manera *online*. Se trata de armar una estrategia, acompañada de acciones digitales, que permitan potenciar los recursos de cada negocio.

En el caso del sector alimenticio, según el comité técnico del Centro Tecnológico para la Innovación Alimentaria de Chile (CeTA), la incorporación de tecnologías es una forma de mejorar la producción de alimentos, cuya misión es reducir las barreras a la innovación mediante la instalación de equipamiento disponible para la industria alimentaria. Esto permite el aprovechamiento de materias primas nacionales y de subproductos del agro para su transformación en productos de mayor valor. Asimismo, estas tecnologías permiten que en la producción de alimentos se mantengan sus propiedades saludables, lo que tiene una alta demanda en el mercado actual, debido a los índices de sobrepeso y obesidad existentes en el mundo. Además, esto se traduce en una mayor disponibilidad de alimentos sensorialmente atractivos, que contengan elementos asociados a la nutrición equilibrada y al estilo de vida saludable. Chile tiene una ventaja competitiva dada su geografía, ya que puede producir una gran variedad de productos de calidad internacional y con reconocido valor saludable. (InvestChile, 2019).

#### **5.6.1) Estos cambios y tendencias al nivel tecnológico generan las siguientes oportunidades para BazarVerde.**

- Mayor desarrollo tecnológico permite tener varias opciones cómodas y innovadoras para realizar compras y satisfacer necesidades de consumo.
- Existe una tendencia hacia omnicanalidad, sobre todo impulsada por cambios de conducta de compra hacia e-Commerce durante pandemia.
- El desarrollo tecnológico permite realizar compras online de forma cómoda, rápida, transparente y efectiva, lo cual favorece a selección del canal de BazarVerde.

#### **5.7) Factor ecológico**

Tanto el tema del deterioro y cuidado del medio ambiente territorial, acompañado del argumento jurídico al respecto, que se suma a lo que se publica en los medios de comunicación en torno de las acciones y de los resguardos del entorno, se constituyen en una enorme implicación política y social en la temática medioambiental. El cuidado y la responsabilidad, aunque emergente, de este contexto, ha ido en aumento durante los últimos años buscando asegurar la preservación de procesos y procedimientos, de cuidar la naturaleza y su afectación; por ende, todo lo que concierne a la sociedad donde

también se incluye el desarrollo regional de la salud y la educación. De esta manera, el factor “ecológico” se presenta como una dimensión que puede relevarnos una nueva visión del quehacer territorial asumiendo cuatro aspectos interconectados: medioambiente, sociedad, salud y educación. En la última década, los considerables avances en materia de desarrollo territorial y medio ambiente fueron realizados (<https://países.leyderecho.org/analisis-pest-de-chile/>, revisado 20 de Mayo, 2022)

#### **5.7.1) Estos cambios y tendencias al nivel ecológico generan las siguientes oportunidades para BazarVerde.**

- Creciente importancia de imagen corporativa influenciada por buenas prácticas de procesos de manufactura de los productos, selección de proveedores, por ejemplo, con sello “comercio justo”, trato a empleados, políticas corporativas etc. Dado que parte de la visión de BazarVerde está basada en comercio justo y selección detallada de los proveedores, esta tendencia puede generar una ventaja competitiva versus grandes comercios.
- Mayor importancia de manejo ambiental / ecológico de las compañías, por ejemplo, despachos con energías renovables (vehículos eléctricos, en bicicleta etc.). Nuevamente aquí BazarVerde hace diferencia, ya que trabaja con despachos ecológicos- la empresa MuvSmart.

#### **5.8) Factor Legal**

Hoy en día en el marco legal hay tendencias hacia mayor protección de datos y derechos de consumidor (ej. Despachos, devoluciones, SERNAC, etc.). Es por ello importante considerar el posible riesgo para BazarVerde de perder su credibilidad o tener demandas por no tener protecciones de datos personales adecuadas. Por lo que es clave asegurar a través de mayores acciones/inversiones en Ciberseguridad que la página e-Commerce elegida puede brindar protección completa de datos personales.

Por otro lado, nivel de servicio es clave. Hoy en día cualquier reclamo puede ser elevado a SERNAC. Es por ello se debe asegurar que se cumplen todos los términos y condiciones estipulados para las compras y en caso de que haya un error por parte de BazarVerde asegurar reembolsos o reemplazos de productos correspondientes.

## 6. ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS DE MERCADO ALIMENTICIO CHILE

En el caso de sector de alimentos, la tendencia mundial hacia la alimentación nutritiva y orgánica, y el sello de origen, son algunos de los temas a abordar y los desafíos que tiene Chile en la materia. Así lo señala el análisis de la tendencia en consumo de alimentos en el escenario mundial y nacional post COVID, desarrollado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), servicio del Ministerio de Agricultura (Agricultura, 2021).

La tendencia mundial post COVID espera fuertes cambios en las tendencias de consumo de alimentos, señala la agencia clasificadora de riesgo Moody, en donde básicamente se refuerzan aspectos como seguridad e inocuidad de los productos, relaciones sustentables con los proveedores, mayores auditorías y controles internos, crianza y bienestar animal y cuidado de la biodiversidad en los sectores productivos. Y entes especializados en el consumo de EE. UU., como la Asociación de Alimentos de Especialidad (Specialty Food Association, SFA), señalan que la salud es un factor de decisión al momento de efectuar una compra.

Es así como estas tendencias van orientadas al consumo de alimentos saludables, que protegen el organismo, ya sea mejorando el sueño, el sistema cardiovascular, entregando probióticos, o que contengan azúcares naturales, entre otros aspectos.

Otro factor para tener en cuenta es que en los países desarrollados está ganando cada día más fuerza el consumo de productos de origen animal que tengan mejor sabor, que sean más nutritivos, y que demuestren que poseen atributos éticos sociales y ambientales, validado por certificaciones reconocidas por los propios mercados. Cada día más las características demostrables y reconocibles, a través de información existente en las etiquetas y envases, se están convirtiendo en un factor de decisión de compra.

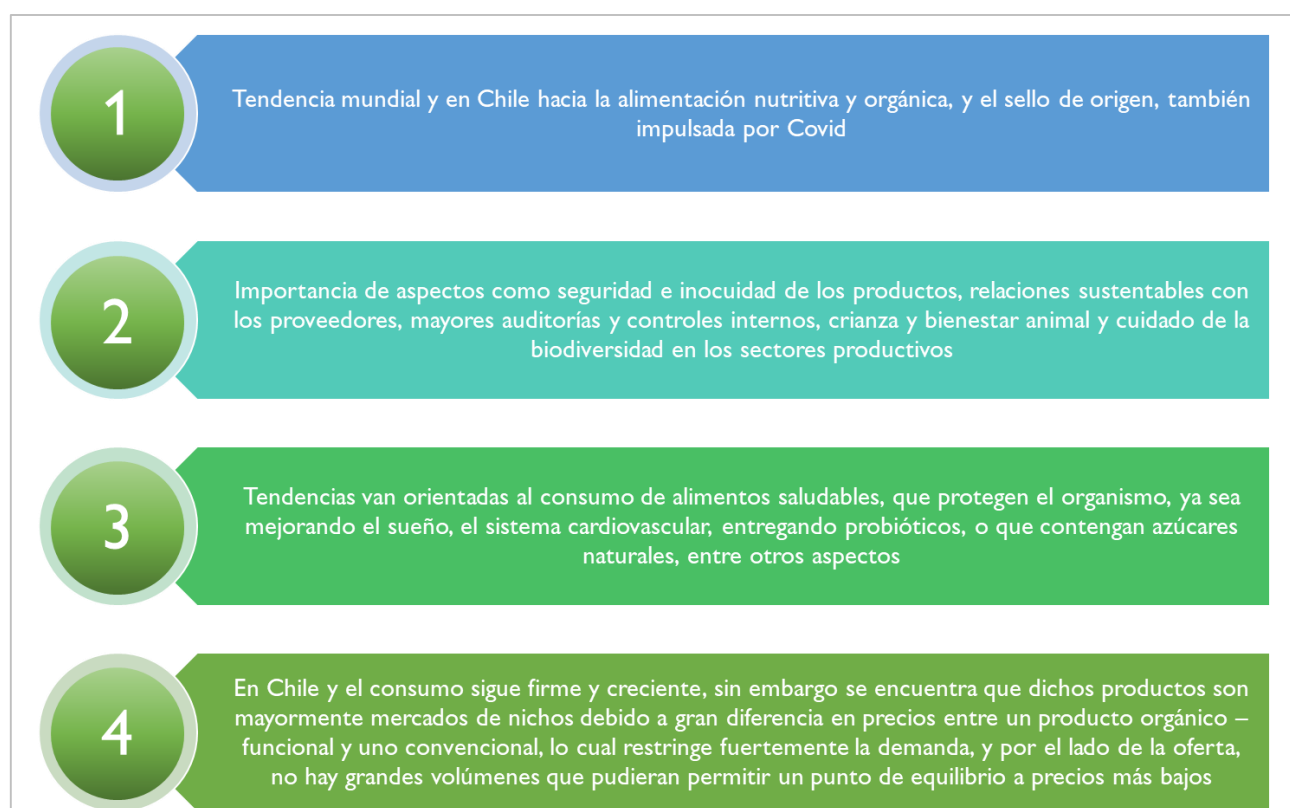
Además, está aumentando fuertemente el consumo de alimentos orgánicos, por ejemplo, sólo en Alemania se espera que al año 2025 alcance transacciones por 20,7 billones de dólares. Respecto de estos consumidores, la percepción de beneficios para la salud y el medio ambiente que este tipo de productos significa está logrando que haya un reemplazo aún incipiente, pero al alza, de productos alimenticios convencionales por orgánicos. El que los alimentos estén libres del uso de productos químicos o trazas de estos, es de especial relevancia en la nutrición de los niños. Otro factor que gatilla el consumo de estos productos, y que finalmente es acogido como un atributo, es que generan un alto beneficio en la conservación del suelo, agua, flora y fauna.

Chile, que destaca por ser uno de los principales productores de alimentos del hemisferio sur, se enfrenta a varios desafíos; entre ellos, el poder seguir abasteciendo a mercados en contra estación, otorgando atributos deseados por los países de destino, pero aún con una baja participación en el rubro orgánico internacional, influyendo, además, las grandes distancias hacia los puertos de destino. En este aspecto, toma especial importancia la inocuidad alimentaria, en donde el riesgo comercial asociado a malas prácticas en el mal uso y abuso de productos fitosanitarios pueden significar fuertes pérdidas económicas por el rechazo de partidas de alimentos, o problemas asociados a postcosecha. Por lo anterior, es fundamental seguir potenciando la innovación como una vía necesaria para cumplir estos desafíos de hoy y mañana.



En cuanto al mercado interno, si bien las tendencias internacionales pueden ser replicables en Chile y el consumo sigue firme y creciente, se encuentra que dichos productos son mayormente mercados de nichos y nichos pequeños, por lo cual las tendencias no son asimilables. Una de las causas probables, es que a diferencia de los países desarrollados, la diferencia de precios entre un producto orgánico – funcional y uno convencional es elevada, lo cual restringe fuertemente la demanda, y por el lado de la oferta, no hay grandes volúmenes que pudieran permitir un punto de equilibrio a precios más bajos. Para superar esta barrera, se busca impulsar iniciativas que contribuyan a la adopción de innovaciones que creen o expandan mercados altamente diferenciados, que utilicen atributos distintivos del sector y que aumenten el valor agregado de la producción. (Agricultura, 2021)

**Gráfico 10** Tendencias mercado alimenticio



### 6.1) Tamaño de mercado y sus categorías

En el análisis de las tendencias del mercado alimenticio en Chile se ha identificado que en línea con la tendencia mundial existe una mayor demanda hacia la alimentación nutritiva y orgánica, lo que genera una mayor oferta de los productos orgánicos y naturales en las tiendas de especialidades, e-Commerce y hasta en grandes *retailers* como Jumbo, Líder y Tottus. Sin embargo, este mercado todavía pertenece a un mercado nicho en Chile, donde la mayor preferencia de compra de los consumidores objetivos, son las tiendas especializadas, ya que los consumidores no solamente buscan comprar

los productos, sino una conexión emocional con la tienda a través de actividades, talleres y de pertenecer a la comunidad que ofrece la tienda. Es por ello que, BazarVerde se enfoca en el mercado especializado de productos orgánicos, naturales y en competir con otras tiendas especializadas como Aldea Nativa, Rumbo Verde, Tremus y otras.

La industria alimentaria se posiciona como el segundo sector económico más importante en Chile y representa el 18% del PIB nacional (InvestChile, 2019). Según las cifras de Euromonitor Internacional, el mercado de los alimentos procesados en Chile alcanza un volumen de ventas cercano a los US\$11 billones anuales. La industria de alimentos juega un rol clave en el mejoramiento de la oferta de alimentos naturales y saludables y en la promoción de hábitos y estilos de vida saludables. Afortunadamente, hoy en Chile existe un escenario de creciente oferta de productos saludables. Según las cifras presentadas, el mercado de los alimentos clasificados en la categoría Salud y Bienestar representa un 19% de la industria de alimentos procesados y bebidas en Chile (lo que alcanza US\$3 billones anuales), con tasas promedio de crecimiento anual que han llegado a duplicar en los últimos años a algunas categorías de alimentos convencionales. Esto se explica por el reposicionamiento de los productos naturales, la mayor conciencia de los chilenos sobre el riesgo de consumir en exceso nutrientes críticos como la sal, azúcar y grasas, así como también por los avances de la ciencia y tecnología que han permitido el desarrollo de una nueva generación de alimentos, que aportan beneficios extras para la salud, más allá de su función propia que es la nutrición. Asimismo, se destaca que las decisiones de compra de los consumidores están influenciadas por las emociones que provocan algunos alimentos y servicios adicionales que ofrecen las tiendas. En resumen, el mercado de los alimentos de categoría salud y bienestar en Chile, es un 19%, lo cual es alrededor de 3 billones de \$ dolares en ventas *retail*.

En cuanto a las categorías que pertenecen a esta categoría de salud y bienestar, Euromonitor identifica en primera línea las siguientes sub-categorías, tal como se ve en la Tabla N°1. (Euromonitor I. , 2012)

**Tabla 1 Categorías de alimentos asociados a salud y bienestar**

<p><b>NATURALMENTE SALUDABLE</b></p> 	<p>La categoría "Naturalmente saludable" incluye alimentos y bebidas que en forma natural contienen sustancias que mejoran la salud y el bienestar más allá del valor calórico del producto. En general, constituyen una alternativa más saludable dentro de un determinado sector/ subsector, como por ejemplo, los alimentos con alto contenido de fibra natural, productos de soja, frutos secos, aceite de oliva y jugos 100% de fruta, entre otros.</p> <p>En Chile, el principal segmento de venta corresponde a los alimentos con alto contenido de fibra, representando en total el 34% de las ventas de la categoría.</p>
<p><b>FORTIFICADORES / FUNCIONALES</b></p> 	<p>Las bebidas y alimentos denominados "fortificados/funcionales", se describen como aquellos que proporcionan beneficios para la salud más allá de su valor nutritivo y/o el nivel de los ingredientes agregados no se encuentra normalmente en ese producto. Esta es una de las categorías más relevantes a nivel nacional y acorde con lo que ocurre a nivel internacional. Varias son las subcategorías de productos que se destacan tanto por el tamaño de ventas o por crecimiento experimentado. En este grupo se encuentran los lácteos, productos horneados, pastas, baby food en el grupo de alimentos procesados y las bebidas energéticas y aguas embotelladas en el mercado de las bebidas refrescantes.</p> <p>A futuro se proyecta que el crecimiento de esta categoría en su conjunto será bastante más moderado respecto al crecimiento de los últimos cinco años, con cifras en torno al 6% como promedio anual (2012-2017) versus el 15% registrado (2007-2012).</p>
<p><b>REDUCIDOS EN</b></p> 	<p>La categoría "reducidos en" incluye los alimentos procesados y bebidas, donde la cantidad de una sustancia considerada como menos saludables (grasas, azúcares, sal, hidratos de carbono) se ha reducido durante la elaboración. En Chile, las ventas de este grupo de productos creció en promedio un 15% anual durante los últimos cinco años, destacándose en ventas las bebidas reducidas en azúcar y los alimentos procesados reducidos en grasa. Ambos tienen una participación del 61% y 34% de las ventas de la categoría, respectivamente.</p>
<p><b>INTOLERANCIAS ALIMENTARIAS</b></p> 	<p>Los alimentos para intolerancias alimentarias son alimentos donde uno de sus componentes que pueden causar alergia o intolerancia ha sido removido, como por ejemplo el pan sin gluten o la leche sin lactosa. En el caso de Chile, las ventas se concentran justamente en el sector lácteo con productos libres de lactosa.</p>
<p><b>ALIMENTOS ORGANICOS</b></p> 	<p>Los alimentos orgánicos son también considerados como otra categoría de alimentos saludables. Sin embargo para el caso de Chile, las ventas registradas resultan ser muy menores en comparación con otros países del mundo y con el resto de las categorías analizadas.</p>

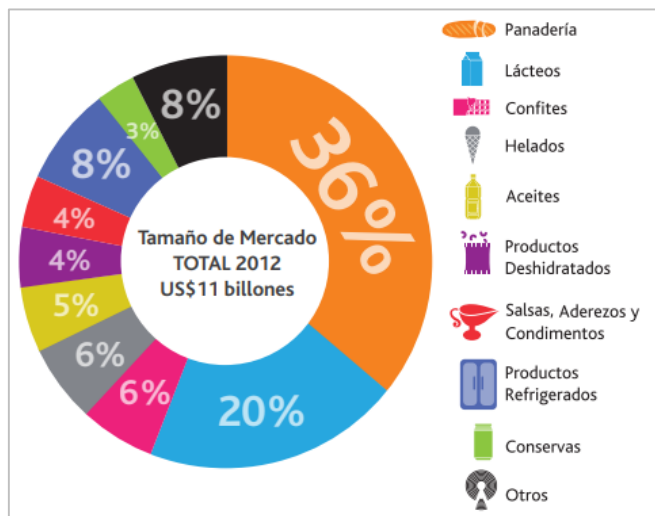
Fuente: Euromonitor Internacional. (2012). Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación. Vol. I.

Dentro de esta industria, las categorías de panadería y productos horneados - como galletas y pasteles - en conjunto con lácteos, representaron el 56% de las ventas de alimentos procesados durante el año 2012.

Respecto del consumo de pan, Chile lidera el consumo per cápita en Latinoamérica con alrededor de 95 kilos anuales. Este producto se vende mayoritariamente a granel y es elaborado por panaderías artesanales. Por otra parte, los lácteos, al igual que en otros países, constituyen un importante sector dentro de la categoría de alimentos procesados, con un sostenido crecimiento en torno al 9,5% como promedio anual durante los últimos cinco años. Este sector presenta una variada oferta de productos saludables o con beneficios para la salud, más allá de su aporte nutricional. El placer y la conveniencia son importantes fuerzas que modelan el mercado de los alimentos en el mundo y Chile no está ajeno a esta realidad. La falta de tiempo, la baja relativa en el precio de los alimentos densamente calóricos y los nuevos estilos de vida, que han determinado el aumento de hogares unipersonales y de mujeres que trabajan fuera del hogar, son tendencias que también se reflejan en las ventas de ciertos tipos de alimentos que satisfacen las

necesidades de estos grupos de consumidores. Es así como mientras las ventas de productos en la categoría de congelados aumentaron en un 5,7% en los últimos cinco años (2007-2012), las comidas preparadas y sopas registraron un mayor crecimiento, con tasas del 9,9% y 13,3% respectivamente. (Euromonitor I. , 2012).

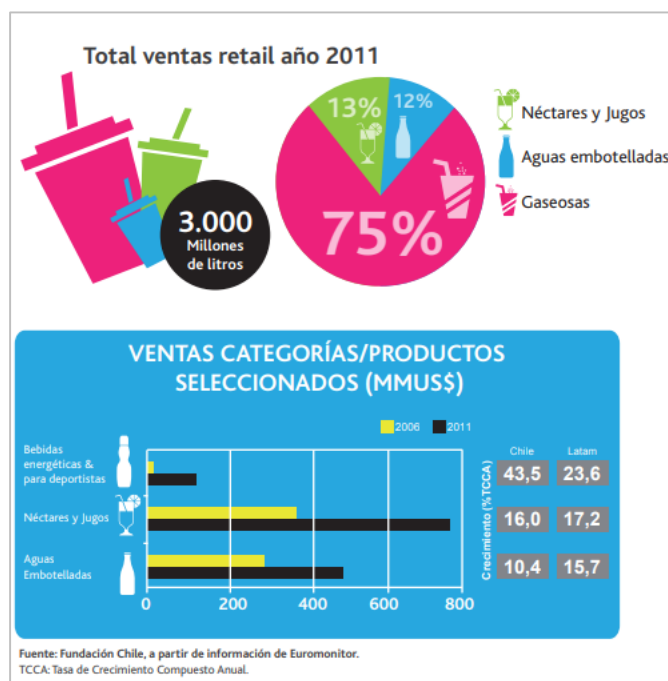
**Gráfico 11** Consumo porcentual de alimentos



Fuente: Euromonitor Internacional. (2012). Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación. Vol. I.

En caso de Bebidas Refrescantes el mercado incluye las gaseosas, aguas, jugos, néctares, bebidas para deportistas y bebidas a base de té, ha experimentado un importante crecimiento en los últimos cinco años con una tasa de crecimiento compuesta anual (TCCA) de 9%. Las cifras indican que en el año 2001 el volumen de venta *retail* era de 1,8 millones de litros equivalente a US\$2,2 billones, mientras que en el año 2011 estas cifras de venta aumentaron a un volumen de casi 3 millones de litros y de US\$5,3 billones. (Euromonitor I. , 2012).

## Gráfico 12 Venta categorías / productos seleccionados



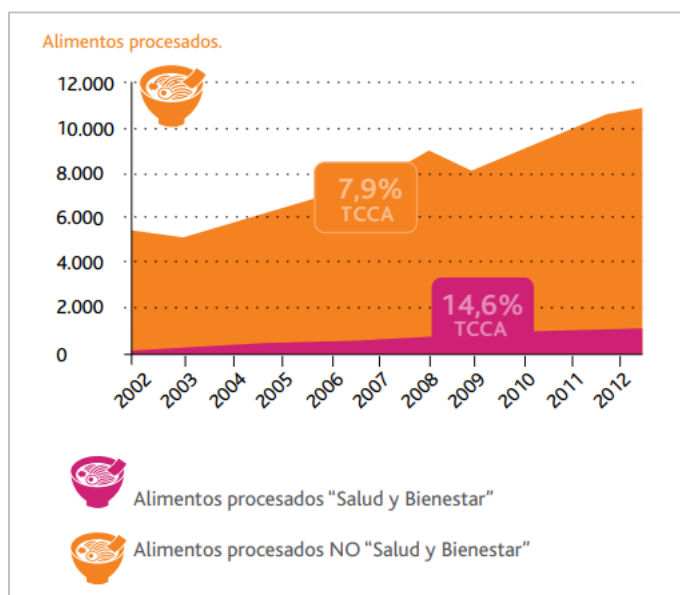
Fuente: Euromonitor Internacional. (2012). Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación. Vol. I.

Las gaseosas son definitivamente las bebidas preferidas por los chilenos, ya que representan un 75% del volumen de ventas de la industria y lo que se traduce en un consumo per cápita promedio de 127 litros anuales, seguido por los jugos y aguas embotelladas con 23 y 20 litros respectivamente. Sin embargo, los productos que experimentaron un mayor crecimiento en el período 2006-2011 fueron las bebidas energéticas, las aguas embotelladas funcionales/fortificadas, los néctares y jugos de fruta.

A modo de ejemplo analizando algunas de las subcategorías de productos funcionales/fortificados más relevantes en Chile se puede observar que dentro de los alimentos procesados, las pastas y los lácteos son los productos que muestran el mayor dinamismo, mientras que, en bebidas, son las del tipo energéticas las que se destacan por lejos, con una gran expansión en las ventas *retail* durante los últimos años. Al comparar la evolución de los alimentos procesados y bebidas clasificados en la categoría Salud & Bienestar con los tradicionales, se confirma el importante dinamismo en las ventas *retail* durante los últimos años de esta nueva categoría o clasificación. Mientras los alimentos procesados del tipo Salud y Bienestar crecieron a tasas promedio de 14,6%, el resto lo hizo al 7,9%. En el caso de las bebidas refrescantes, la diferencia es aún mayor, ya que mientras las ventas de las primeras aumentaron en 16,6% en promedio, el resto lo hizo al 7,1%. Si se analiza este mercado por los beneficios que los productos entregan a la salud y/o bienestar de los chilenos, se puede identificar que la principal subcategoría de ventas en el país es el Bienestar General, donde se encuentran los alimentos y bebidas percibidos como naturales y saludables, los que apuntan a una mejora general de la salud y de la vitalidad de las personas. El control del peso es según las cifras de ventas del mercado *retail*, la segunda categoría relevante para los chilenos.

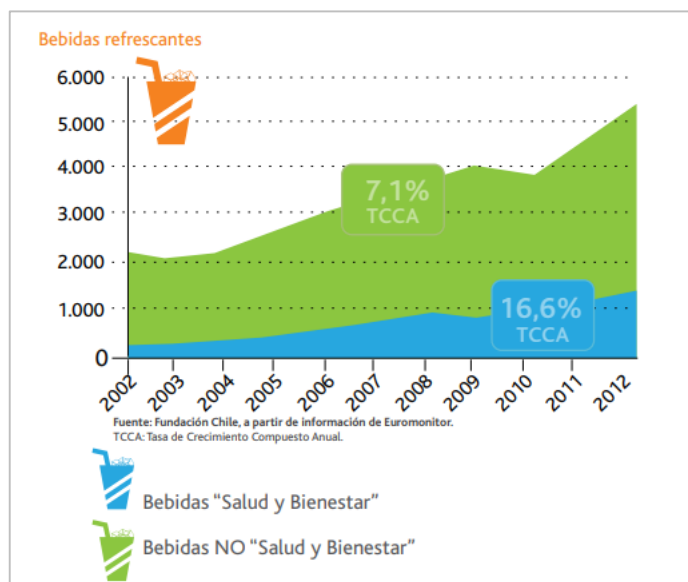
En este grupo, se encuentran los alimentos y bebidas orientados a apoyar el proceso de reducción de peso, mantener una figura delgada o esbelta, ya sea porque ofrecen un contenido reducido de grasas, azúcares y/o carbohidratos o también porque han sido enriquecidos con ingredientes funcionales que inducen, por ejemplo, la saciedad u otras formas de control. Los alimentos y bebidas que aportan beneficios a la salud digestiva de los consumidores, es la tercera subcategoría que se destaca en Chile, entre las cuales se puede encontrar productos fortificados con probióticos, prebióticos y/o con alto contenido de fibra. Si bien son segmentos de mercados comparativamente más pequeños, cabe destacar el crecimiento en las ventas de los productos que aportan beneficios para aumentar la energía y también para deportistas, dado que promueven el aumento de la resistencia y la rápida recuperación después de realizar actividad física (Euromonitor I. , 2012).

**Gráfico 13 Alimentos procesados**



Fuente: Euromonitor Internacional. (2012). Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación. Vol. I.

**Gráfico 14** Bebidas refrescantes



Fuente: Euromonitor Internacional. (2012). Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación. Vol. I.

Se estima que las tiendas especializadas son el 10% del *retail* en la categoría salud y bienestar, llegando a casi 300 millones de dólares anuales. Dentro del mercado de tiendas especializadas, las tiendas con mayor participación son Aldea Nativa, Rumbo Verde y Tremus, las que en conjunto hacen alrededor 30% del mercado de tiendas especializadas y llegan a más de 400.000 consumidores. BazarVerde apunta a llegar a tener un 3% de participación de mercado dentro del segmento de las tiendas especializadas, llegando a tener >30.000 clientes regulares y ventas anuales de 90 millones anuales de pesos chilenos al año 2025.

### 6.1.1) Oportunidades identificadas

Según el análisis de este trabajo, se identifican las siguientes oportunidades en cuanto a las sub-categorías a considerar dentro del mix de productos de BazarVerde:

- **Bebidas refrescantes:** Incluye las gaseosas, aguas, jugos, néctares, bebidas para deportistas y bebidas a base de té. Es una subcategoría que experimenta un importante crecimiento del 9% y ventas de alrededor de US5,3 billones.
- **Productos horneados:** Dentro de este segmento, las categorías de panadería y productos horneados - como galletas y pasteles - en conjunto con lácteos, representan el 56% de las ventas de alimentos procesados y según la bibliografía revisada, el consumo promedio es de 95 de kg por persona por año.
- **Snacks saludables:** El placer y la conveniencia son importantes fuerzas que modelan el mercado de los alimentos, sobre todo la falta de tiempo y tendencia hacia el aumento de hogares unipersonales y de mujeres que trabajan fuera del

hogar, contribuyen a una mayor demanda de snacks que satisfacen las necesidades de estos grupos de consumidores.

De las subcategorías mencionadas, BazarVerde excluye lácteos y productos congelados por la necesidad de una cadena de frío, la cual requiere de inversión adicional, no solamente dentro de las instalaciones de BazarVerde, sino también en los despachos. En el futuro se va a considerar y analizar una posible inclusión.

Asimismo, con respecto a las subcategorías a incluir dentro del mix de productos de BazarVerde, es posible afirmar que, generalmente, se ofrecen en la mayoría de las tiendas especializadas, y muestran crecimientos con doubles dígitos en los últimos años, especialmente las bebidas saludables.

## **6.2) Competidores y canales de distribución**

En el caso de BazarVerde se trata de un nicho de mercado, donde se enfocar en mercados especializados, con características y necesidades específicas, como en este caso productos que entran en concepto de productos saludables (naturales, vegetarianos, veganos, etc.).

Los canales de distribución principalmente son tiendas físicas especializadas, ferias y e-Commerce.

El mercado de las tiendas especializadas está liderado por los tres principales competidores: Aldea Nativa, Tremus y Rumbo Verde. Según entrevistas realizadas con Ivanna Mielnizuk, socia de BazarVerde, estas tres tiendas tienen, por lo menos, el 30% del mercado en el segmento de tiendas especializadas. Mas adelante en la tesis se va a profundizar el análisis en cada uno de estos competidores.

## **6.3) Consumidores del mercado objetivo**

En cuanto al público objetivo de BazarVerde, se trata de un público bien segmentado: La edad de potenciales consumidores parte desde 20 años y puede terminar en 60 años. En general todo este segmento pertenece a un estrato social medio -alto (ABC1-C2).

Para especificar existen siete categorías diferentes, en las que entran todos los hogares chilenos. Estas categorías se construyen con información pública, basada en la Encuesta Casen y la Encuesta de Presupuestos Familiares.

Con esta nueva definición, el segmento superior, que hoy se conoce como ABC1, se desagrega en tres niveles diferentes.

El más alto es el AB, que además del nivel de ingresos descrito (\$6.452.000 promedio mensual), está compuesto en 99% por profesionales con estudios universitarios que, además, en un tercio de los casos tienen títulos de posgrado. El 89% de los integrantes de estos hogares están cubiertos por el sistema de salud privado (isapres), mientras que el 92% cuenta con una tarjeta de crédito bancaria. Asimismo, ocho de cada diez tienen al menos un vehículo y el 89% posee un plan de telefonía móvil (el 11% restante ocupa prepago). El grupo AB representa el 3% de los hogares del Gran Santiago, y se concentra



casi exclusivamente en las comunas del sector nororiente de la capital: Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia. Hoy en día la competencia de BazarVerde como Rumbro Verde, Tremus y Aldea Nativa tienen tiendas físicas en estas zonas, ya que su público objetivo viene mayormente de allí.

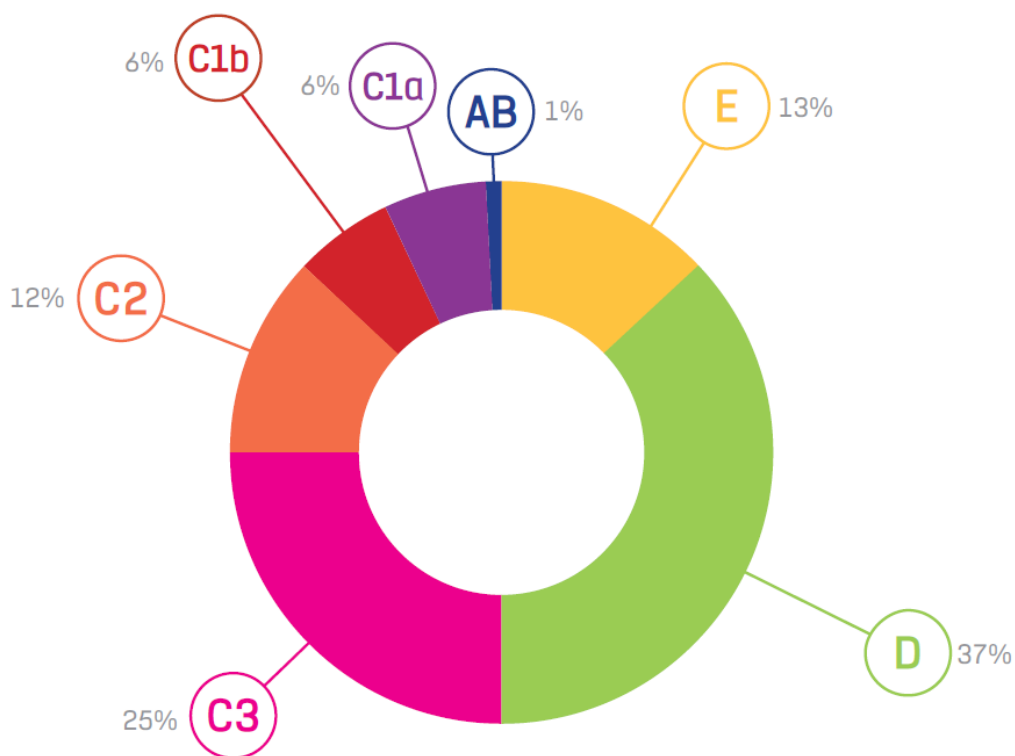
A este segmento le siguen dos nuevas categorías, denominadas C1a y C1b. La primera de ellas posee ingresos totales promedio mensuales de \$2.739.000, mientras que la segunda llega a \$1.986.000. Y si bien ambas tienen características similares (cada una representa el 6% del país), también tienen importantes diferencias. En la Región Metropolitana, el C1a se concentra geográficamente en las mismas zonas que el AB (como Las Condes, Vitacura y Providencia), mientras que el C1b, si bien habita estas comunas, también lo hace en lugares asociados a segmentos más bajos, asociados al C2, como Santiago Centro y Ñuñoa, y también en áreas de Maipú, La Florida y San Miguel.

Más abajo en la nueva escala socioeconómica están los segmentos C2 (con ingresos totales promedio mensuales de \$1.360.000); C3 (\$899.000); D (\$562.000) y E (\$324.000). Esta nueva segmentación permite conocer mucho mejor las características de una clase media que no solo es mayoritaria en el país, sino que posee una construcción cada vez más diversa.

A nivel nacional, el segmento socioeconómico más numeroso es D, con el 37% de los hogares, seguido del C3, con el 25%. En un extremo, el AB representa apenas el 1% a nivel nacional.

**Gráfico 15** % de hogares de cada GSI, Nivel país

% de hogares de cada GSE, NIVEL PAÍS.



El grupo objetivo de BazarVerde son los potenciales clientes de tratos sociales ABC1-C2, lo cual se estima que son alrededor de 25% de la población en Chile, entre edades 20-60 años, mayormente mujeres.

Si se considera la distribución de población en Chile por edad, se puede observar la siguiente distribución (Index mundial 2020):

- 0-14 años:19,98% (hombres 1.827.657 /mujeres 1.754.253)
- 15-24 años:14,63% (hombres 1.337.663 /mujeres 1.285.514)
- 25-54 años:42,94% (hombres 3.851.775 /mujeres 3.845.195)
- 55-64 años:11,32% (hombres 957.872 /mujeres 1.070.975)
- 65 años y más:11,13% (hombres 836.489 /mujeres 1.157.869)

Con estos datos se puede estimar que la cantidad de potenciales consumidores de BazarVerde es alrededor de 900.000 (que entran dentro del segmento y edad objetivos). El objetivo es convertir por lo menos 3% de este universo de consumidores potenciales en clientes fieles de BazarVerde.

Además, los consumidores potenciales son los que conocen bien las características de productos, sus beneficios y van intencionalmente a comprar en tiendas especializadas. Tomando la experiencia actual de BazarVerde, se puede identificar que se trata de un

segmento de clientes que buscan, no solo un producto específico, sino adaptarse a todo un estilo de vida saludable, incluido un cambio alimenticio, fortaleciendo su salud y bienestar, y al mismo tiempo pasarlo bien, disfrutar de la comida y poder pertenecer a una comunidad donde aprenden y comparten. En más adelante se va a especificar con mayor detalle la clasificación de segmentos de BazarVerde según sus comportamientos.

## **7. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Las cinco fuerzas de Porter son los pilares de un modelo que permite identificar y analizar las variables que definen la estructura y el nivel de competencia que existe dentro de una industria particular. Este análisis se enfoca en estudiar variables y condiciones externas a la empresa.

En este sentido, el modelo de las cinco fuerzas de Porter se parece al análisis PESTEL que también se ocupa de analizar variables externas a la empresa, como, por ejemplo, las condiciones políticas o la normativa legal que afecta al mercado en el cual se encuentra un determinado negocio. Sin embargo, hay una diferencia importante entre las condiciones que evalúa el análisis PESTEL y aquellas que evalúa el modelo de Porter; el primero se concentra en variables macroeconómicas, mientras que el segundo se centra en variables externas que tienen directa relación con los procesos internos de la compañía.

Las cinco fuerzas de Porter analizan las siguientes determinantes: los clientes, los proveedores, los distribuidores, los productos y/o servicios sustitutos, los nuevos competidores y los rivales existentes. (Quintana, 2020).

En primer lugar, para avanzar con el análisis es importante definir qué se entiende por el concepto de “productos saludables” y a qué mercado exactamente se limita para el foco de negocio de BazarVerde. Cuando se habla de productos saludables se considera productos orgánicos o certificados en sus procesos de producción sustentables, que poseen propiedades beneficiosas para la salud física y mental de las personas, incluyendo a los productos que tienen esta capacidad naturalmente, como a los que la consiguieron por medio de un proceso. Los productos sin azúcar, reducidos en azúcares o con azúcares naturales también pueden entrar en esta definición.

Según el análisis PESTEL y las tendencias de mercado alimenticio en Chile, el segmento donde se encuentran productos saludables (según la definición tomada como foco de BazarVerde), en general todavía pertenecen a un mercado nicho, sin embargo, su demanda viene creciendo y esto impulsa una mayor oferta con más proveedores especializados en este nicho de mercado. Pero, aun con mayor oferta, los precios siguen siendo elevados.

### **7.1) Compradores o consumidores**

En cuanto a los consumidores potenciales del mercado objetivo, se observa un alto y creciente interés en los productos orgánicos (29% declara consumirlos) y en un universo más amplio de productos denominados “naturales” (24% declara consumirlos), sustentándose esta preferencia en el hecho que estos productos tienen beneficios en la salud y en el cuidado del medio ambiente. La principal barrera declarada para el consumo orgánico está vinculada con el mayor precio de sus productos. Ello determina que se

privilegie la compra orgánica en ciertas categorías de productos relevantes para cada consumidor (especialmente superalimentos, algunos productos de despensa como café, cacao en polvo, chocolates, frutas y verduras) o bien, que conviva la compra de orgánicos y convencionales en una misma categoría, en distintos momentos. Una segunda barrera declarada tiene que ver con la información. Si bien los consumidores manejan bastante bien la definición de orgánico (sin químicos), sus distinciones respecto de otros productos como los sustentables, naturales o agroecológicos no queda del todo clara y, sobre todo, la gran mayoría desconoce la existencia de un sistema nacional que garantiza el atributo orgánico (sello). La tercera barrera dice relación con el hecho que el proceso de compra orgánica es generalmente más complejo y lento (dispersión de los productos en distintos puntos de venta), lo que determina también un hábito de combinar la compra de orgánicos y no orgánicos en las rutinas diarias. Se identifica una disposición a pagar un sobreprecio para los productos orgánicos: el 35% de los consumidores está dispuesto a pagar hasta un 10% adicional, con una mayor incidencia en el segmento socioeconómico C3-D. (Agricultura M. d., 2019).

Adicionalmente se puede observar que, durante los últimos años, el perfil del consumidor de alimentos saludables ha variado en diferentes aspectos. Mientras antes eran las mujeres las que destacaban en este ámbito, en la actualidad no hay apenas diferencia de género: son tantos los hombres como mujeres los que adquieren productos saludables. En cuanto a la edad, si antes personas con mayor edad se preocupaban más por su alimentación, hoy en día cada vez más jóvenes están interesados en tener un estilo de vida saludable, alineado con la tendencia de tener mayor conciencia y preocupación ambiental. Se estima que el perfil de potencial consumidor de BazarVerde se sitúa entre los 25 y 54 años (Base de Datos BazarVerde 2021).

Un dato que se sigue repitiendo y está alineado con el informe de ODEPA (oficina de estudios y políticas agrarias) es el nivel social: la gente que consume alimentos saludables tiene un nivel social más alto que la media de la población (ABC1-C2). Sin embargo, el nivel de formación y de actividad de los consumidores es similar al resto. (Agricultura M. d., 2019).

En cuanto a los hábitos, según la entrevista realizada con socia de BazarVerde, el 25% de los compradores consume a diario productos saludables (dentro de la definición establecida en el punto 10) en sus hogares, sobre todo abarrotes (37%) y superalimentos (32%). Adicionalmente, las entrevistas revelan que el consumidor de alimentos saludables otorga mucha importancia a los ingredientes nutritivos e imagen del proveedor, por ejemplo, comercio justo, procedencia de los productos, etc., y no tanto a las marcas. (Entrevista realizada con socia de BazarVerde, Ivanna Mielnizuk).

Si bien hay mayor demanda, también la oferta y disponibilidad de productos saludables han incrementado considerablemente en estos últimos años, desde tiendas especializadas, e-Commerce, hasta los mismos espacios con comida saludable en grandes *retailers* como Jumbo y Líder. El principal lugar de compra sigue siendo las tiendas especializadas como Aldea Nativa, Tremus y Rumbo Verde, entre otras de forma presencial en las tiendas físicas, pero también la pandemia por coronavirus ha impulsado el crecimiento de compra vía e-Commerce.

En resumen, se estima que los consumidores no tienen mucho poder de negociación, dado que todavía no hay tanta oferta y los precios se mantienen altos dentro de este

segmento, transversal en todos los canales de venta desde tiendas especializadas hasta *retailers*. Adicionalmente, los consumidores ponen mayor valor a calidad de los ingredientes, valor nutritivo y origen del producto más que en el precio en sí. Por lo que en este caso los consumidores no tienen un poder de negociación alto, esto quiere decir que los productos pueden ser vendidos a precios más altos, con una rentabilidad mayor para la empresa.

## 7.2) Proveedores

Se estima que los productos orgánicos y naturales, dentro del concepto definido en el punto 10 “productos saludables”, producidos y consumidos en Chile alcanzarán un valor aproximado de USD 5,93 millones, lo que correspondería a menos del 5% del valor de la producción orgánica nacional. A su vez, los productos orgánicos importados que se venden en el mercado doméstico -en su mayoría productos que no se producen en Chile como café, té, frutas tropicales y procesados, entre otros, alcanzan un valor de USD 8,75 millones. Así, el valor total de los productos orgánicos consumidos en el mercado chileno es de aproximadamente USD 14,68 millones, de los cuales un 40% corresponde a productos nacionales y un 60% a productos importados. Dentro del rubro de productos orgánicos / naturales está también considerada la producción de superalimentos, como la rosa mosqueta, maqui y miel.

En cuanto al eslabón de importadores, en el periodo 2015-2018, 458 entidades importaron productos agroalimentarios orgánicos. Sin embargo, anualmente, se registran unas 200 entidades importadoras, entre las cuales se distinguen importadores de productos orgánicos en fresco, de productos orgánicos terminados y de materia prima.

Los puntos de comercialización de lo orgánico en el mercado interno se pueden clasificar en: supermercados y otras grandes tiendas (*retail*), tiendas especializadas, ferias orgánicas y otras formas de comercialización de circuitos cortos (canasta, menudeo), hoteles y restaurantes. Los productos orgánicos se comercializan en numerosos y variados puntos de ventas, estimándose que podrían llegar a unos 1.000 puntos a nivel nacional. Si bien, no se ha podido estimar cuantitativamente la participación relativa de cada tipo de canal, no cabe duda de que los circuitos cortos tienen un peso relevante, mayor que en el caso de los alimentos convencionales. Al igual que en el caso de los productores, se puede distinguir dos racionalidades comerciales. Por un lado, están los comercializadores orgánicos “por convicción”, estos son los propios productores orgánicos que venden directamente (menudeo u otro), las ferias orgánicas y una parte de las tiendas especializadas que generalmente promueven también estilos de vida saludables y ambientalmente conscientes (restaurantes, talleres, etc.). Por otro lado, están los puntos de venta que comercializan productos orgánicos por negocio, donde generalmente actúan como “ganchos”. En términos simples, el objetivo de un proveedor consiste en obtener una ganancia más alta ofreciendo menos. Por esta razón, cuando se analiza esta fuerza, se está evaluando el poder de negociación que tienen los proveedores de la industria. (Agricultura M. d., 2019).

En el caso del sector de productos saludables, hoy en día existe un número limitado de proveedores que entregan este tipo de productos. Al tratarse de un mercado nicho la competencia dentro del sector es alta, sin embargo, su demanda está creciendo debido a cambios de costumbres alimenticias y valóricas (como imagen de compañía y calidad de los ingredientes más que el precio en sí) de los consumidores *target*. En cuanto a

poder de negociación de los proveedores se estima que este poder es alto, dado que todavía la producción de productos orgánicos y naturales está limitada, sobre todo por la necesidad de obtener sellos y certificación de estos, lo cual encarece el proceso de producción.

Todavía este sector en Chile no está experimentando una guerra de precios, esto debido a una mayor disposición a pagar más por la comida más saludable, por parte de los consumidores. Esta es la razón de por qué el *pricing* sigue siendo alto en el sector, independiente si es una tienda especializada o *retail*, por lo que los márgenes también se mantienen bastante altos.

Por último, si bien también existe el riesgo que los mismos proveedores comienzan a vender sus productos directamente, lo que hoy en día ya hacen parcialmente según mencionado arriba, su foco e inversión sigue siendo en la producción de los productos y no en su comercialización, además ellos están menos interesados en destruir los márgenes de la industria, por lo que a veces hasta los mismos productores venden sus productos más caro que un intermediario. Por lo que no se considera como un riesgo elevado su participación en venta directa.

### **7.3) Sustitutos**

En realidad, con esta fuerza lo que se quiere entender es la facilidad con la cual pueden ingresar al mercado productos y/o servicios sustitutos que sean capaces de eliminar la rentabilidad de aquellos productos y/o servicios que se han establecido de manera exitosa en el mercado.

En este caso la empresa BazarVerde es un e-Commerce con oferta de productos saludables de los distintos proveedores elegidos dentro de concepto de vida saludable. El riesgo de productos sustitutos se produce si un *retailer* ej. Jumbo decide lanzar productos de marca propia dentro del mismo concepto, pero mucho más barato. Hoy en día la decisión de compra de productos saludables está impulsada mucho más allá del precio, por ejemplo, solo por la importancia de imagen de la compañía, no es fácil que entren productos sustitutos. Un claro ejemplo de esto son marcas propias de los *retailers* las que generaron una guerra de precios con productos de marca de sus proveedores. Aquí, si bien ya hace tiempo que los grandes *retailers* están intentando crear marcas propias en el sector de comida más saludable, sobre todo en la categoría de bajo en azúcares, orgánicos etc., los consumidores valoran más la imagen corporativa, el origen del producto, por ejemplo, que sea una empresa con reputación de procesos *ambient friendly*, productos ricos en nutrientes y todo un enfoque ambiental y nutricional sin elementos químicos / tóxicos. Por lo que, si un gran *retailer* copia el concepto, todavía tardaría mucho tiempo en convencer a los consumidores de que el concepto es igual. En resumen, se considera que no hay mucho riesgo de productos sustitutos en el sector.

Sin embargo, puede existir otro riesgo, a base del análisis PEST, en caso del escenario político-económico más pesimista, donde existe una subida importante de precios de alimentos y aun más de productos importados, esto puede tener impacto que menos personas puedan comprar productos orgánicos o naturales producidos con sellos / certificaciones y el segmento target de BazarVerde se mueve del estrato social medio-alto a solamente alto, entonces clientes actuales que están dentro del segmento medio/medio -alto pueden hacer cambio hacia productos más económicos.

#### **7.4) Nuevos competidores**

Cuando se analiza esta fuerza del modelo, se está analizando la facilidad con la cual pueden entrar nuevos competidores a una industria. Si el ingreso es fácil, quiere decir que existe un nivel alto de competencia en dicha industria.

Como la tendencia va hacia una demanda creciente en el sector, mayor cantidad de “*startups*”, como BazarVerde, aparecen el mercado con tiendas físicas, e-Commerce o ambos. Las barreras de entrada al mercado no son fuertes y el acceso para nuevos competidores no es difícil. Sin embargo, gracias a la exitosa estrategia de empresas especializadas existentes y al nivel de lealtad de sus consumidores, se presenta un desafío de generar ventas necesarias con la demanda existente para poder sustentar la operación, es decir, lograr tener flujo operacional positivo. En este caso, adicional a la necesidad de atraer rápidamente a los consumidores para generar los ingresos necesarios, es clave llegar a negociar con los proveedores términos de pago a 30/60 días.

Sin embargo, puede existir otro riesgo que entran competidores más baratos con productos que están dentro del concepto definido de productos “saludables” pero sin certificaciones / sellos de producción y si a esto se suma el escenario político-económico más pesimista, donde se baja el poder adquisitivo de los consumidores target, se puede como consecuencia generar una mayor presión por precios más bajos hasta una guerra de precios en este mercado nicho

#### **7.5) Rivalidad existente**

Junto a todo lo anteriormente analizado, es clave la evaluación del número y el tamaño de los competidores a enfrentar en el mercado, partiendo de la base que, a mayor número de rivales establecidos, mayor el nivel de competencia en dicha industria.

Para evaluar los competidores existentes, el presente estudio se enfoca en tiendas especializadas que venden productos identificados como foco dentro del concepto de los “productos saludables”. Es en este mercado donde BazarVerde pretende posicionarse. Luego del análisis, se identifican 7 competidores clave: Aldea Nativa, Tremus, Rumbo Verde, Allnatural, Vidanatura, Dellanatura y Emporio Nativo. Existen otras pequeñas tiendas incipientes que todavía no superan la barrera de ingresos sustentables en el tiempo y no tienen una base de clientes estable. Los competidores más importantes y conocidos en el mercado son Aldea Nativa, Tremus y Rumbo Verde. Se estima que estos tres tienen, por lo menos, el 30% de este mercado en Chile y es allí donde BazarVerde entra a competir. La gran ventaja competitiva de estas tres tiendas es que ya tienen un público fiel, que va a comprar regularmente a estos lugares (físicamente o vía e-Commerce). Los tres negocios tienen tiendas e-Commerce además de las tiendas físicas. Adicionalmente como el valor agregado, Aldea Nativa y Rumbo Verde ofrecen otros servicios alrededor de vida sana, como recetas, talleres y libros para fidelizar a sus clientes. El desafío de BazarVerde está en crear un mix de productos atractivo y servicios adicionales de valor agregado para el público objetivo, con el fin de ganar nuevos clientes y satisfacer clientes actuales de mejor forma versus la competencia.

A continuación, se va a profundizar en tres competidores principales: Aldea Nativa, Tremus y Rumbo Verde, sus fortalezas y debilidades para construir una propuesta de valor de BazarVerde mejorada.



## 8. ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS TIENDAS ESPECIALIZADAS Y CATEGORÍAS DE PRODUCTO FOCO

Según mencionado en el capítulo 9 de esta tesis dentro del mercado de tiendas especializadas se va a enfocar en los tres principales competidores: Aldea Nativa, Tremus y Rumbo Verde. Por esto es de gran importancia entender la propuesta de valor, los productos que ofrecen con el marketing mix y cuál es su público objetivo, para desarrollar la estrategia comercial y de marketing de BazarVerde.

### 8.1) Aldea Nativa - <https://aldeanativa.cl/>



Es una tienda enfocada en comida saludable, que tiene más de 10 años en el mercado. Tiene cuatro tiendas físicas en Santiago, un restaurante y tienda e-Commerce que despacha a todo Chile.

#### 8.1.1) Propuesta de valor

Entregar todo lo necesario para tener un estilo de vida saludable, a través de alimentos saludables (orgánicos, superalimentos, sin azúcar, etc.), productos de cuidado personal e higiene orgánicos, adicional a diversos servicios alrededor de una vida saludable: libros, recetas, regalos. Además, Aldea Nativa tiene un restaurante / cafetería, donde se puede disfrutar la comida sana (no necesariamente vegetariana) y comprar en la misma tienda.

#### 8.1.2) Marketing Mix

##### 8.1.2.1 Producto

La estrategia de marketing está enfocada en todo el concepto de vida saludable. Los productos y servicios que se ofrecen buscan entregar soluciones alrededor de necesidades que pueden ocurrir dentro del concepto de estilo de vida saludable. Por lo que Aldea Nativa ofrece alimentos, productos de higiene personal y de vida cotidiana, regalos y libros. Adicionalmente, complementa su propuesta de valor con servicios como un restaurante, blog con recetas y consejos. Dentro de su mix de productos de alimentos están las categorías: “superalimentos & suplementos”, “despensa”, “líquidos y productos frescos”.

##### 8.1.2.2 Promoción

Aldea Nativa utiliza redes sociales como Facebook e Instagram para hacer promoción de sus productos. Asimismo, aplica marketing viral a través de

*influencers* para atraer más a su público objetivo. Su comunicación está dirigida en mayor medida a la calidad de los productos, su origen y su valor agregado que a las acciones comerciales como las rebajas en el precio.

#### 8.1.2.3 Precio

Según la “promoción” que tiene la marca, el *driver* de compra de la comida saludable no es el precio, sino el producto en sí y el impacto en la nutrición saludable del consumidor. Esto indica que el cliente está dispuesto a pagar más y no es tan sensible al precio. El mercado reconoce esta disposición a pagar y esto se ve reflejado también en precios más altos, por lo que independiente del canal, los precios en este segmento se mantienen más altos que los de los productos masivos. Esta misma política de precios aplica Aldea Nativa y, en general, los precios de sus productos son altos, pero alineados con los precios de tiendas similares.

#### 8.1.2.4 Canal de distribución

Aldea Nativa usa dos principales canales para llegar a sus consumidores, por un lado, dispone de las tiendas físicas y por otro lado tiene un e-Commerce que despacha a todo el Chile.

#### 8.1.2.5 Público objetivo

Aldea Nativa tiene un público objetivo muy enfocado en la alimentación sana, donde no solo busca productos, sino pertenecer a una comunidad. Como se revisó en la introducción del presente trabajo, no solamente la generación de *baby boomers* y *millenials* está interesada en tener un estilo de vida saludable, sino cada vez más jóvenes que pertenecen a generación de Gen Z<sup>6</sup> hoy en día tienen mayor conciencia de lo que comen. Por lo que la edad de potenciales consumidores parte desde los 20 años y puede terminar en 60 años. Sin embargo, todo este segmento del público objetivo pertenece, generalmente, a un estrato social medio - alto. Adicionalmente, Aldea Nativa se conecta con su público objetivo a través de la parte emocional, es decir, le propone algo más que solo productos; le propone una comunidad y un estilo de vida. El público que compra en Aldea Nativa busca un espacio acogedor, una tienda de barrio, un lugar no masivo para conectar con otras personas que buscan lo mismo. Los consumidores que compran en Aldea Nativa conocen, en general, bastante bien los productos y sus beneficios, por lo que van intencionalmente a comprar allá.

---

<sup>6</sup> Definida como: La generación identificada con el nacimiento del siglo XXI (Quiroa, 2021)

## 8.2) TREMUS - <https://tremus.cl/>



Es una tienda enfocada en comida saludable, pero también tiene opciones gourmet, lo que significa que sus productos no necesariamente deben ser orgánicos, sino que pueden ser simplemente gourmet (de producción más exclusiva y pequeña). Tremus lleva por lo menos tres años en el mercado. Tiene una tienda física en Santiago y además una tienda e-Commerce con despacho solo a Santiago.

### 8.2.1) Propuesta de valor

El concepto de Tremus se acerca mucho más al concepto de supermercado, pero más exclusivo. Si bien la mayoría de sus productos entran dentro de la definición tomada de los productos saludables, también están los productos que caen dentro del concepto “gourmet”. Su mayor foco es la venta de productos, pero también ofrece conceptos adicionales a la venta de sus productos como “dietas” y “estilos de vida”. Sin embargo, carece de cualquier otro tipo de servicio de valor agregado como blog, recetas o talleres.

### 8.2.2) Marketing Mix

#### 8.2.2.1 *Producto*

La estrategia de marketing está enfocada en el concepto de vida saludable, pero también en “darse un pequeño gusto” a través de su oferta de productos gourmet. Los productos buscan entregar soluciones alrededor de necesidades que pueden ocurrir dentro del concepto de estilo de vida saludable. Dentro de su mix de productos, Tremus ofrece alimentos, productos de belleza / higiene, hogar, suplementos y también productos de pastelería y panadería. Su mix de productos de alimentos es muy amplio y tiene las siguientes categorías: “despensa superalimentos”, “snacks / chocolates”, “bebidas”, “pastelería” y “productos frescos”, tales como verduras.

#### 8.2.2.2 *Promoción*

Tremus usa redes sociales como Facebook e Instagram para hacer promoción de sus productos, pero con mayor foco en mostrar sus productos destacados y promociones actuales. No aplica marketing viral a través de *influencers* como lo hace Aldea Nativa, tampoco conecta mucho a través de historias de sus clientes o recetas con su público objetivo. Su comunicación está dirigida más a sus productos destacados y promociones.

### 8.2.2.3 Precio

Igual que en caso de Aldea Nativa, el *driver* de compra de la comida saludable no es el precio, sino el producto en sí y el impacto en la nutrición saludable del consumidor. Al igual que Aldea Nativa, los precios de los productos son más altos en comparación con los productos masivos de un supermercado. A diferencia de Aldea Nativa, Tremus sí tiene una estrategia de precios más elástica y ofrece más promociones y ofertas.

### 8.2.2.4 Canal de distribución

Tremus usa dos canales para llegar a sus consumidores; una tienda física y un e-Commerce que es limitado solo a Santiago.

### 8.2.2.5 Público objetivo

Tremus tiene un público objetivo transversal, están los que viven al 100% el estilo de vida saludable y hay otros que están interesado en probar algo nuevo o comprar un producto gourmet. En el caso de las edades, los consumidores de Tremus son mayores de 30 años. La tienda está ubicada en Chicureo<sup>7</sup>, sector residencial principalmente familiar, alejado de otros centros urbanos de la capital, por lo que se debe llegar en vehículo. Al igual que Aldea Nativa, sus consumidores pertenecen a un estrato social medio - alto. Tremus se conecta con su público objetivo a través de una amplitud de oferta, de contar con un rápido despacho (dentro de 24 horas) y ofrecer opciones gourmet.

## 8.3) RUMBO VERDE - <https://www.rumboverde.cl/>



*¡por tu salud y el planeta!*

Es una tienda enfocada en la comida saludable, que cuenta con opciones gourmet. Rumbo Verde lleva por lo menos seis años en el mercado. Tiene una tienda física en Santiago y una tienda e-Commerce que despacha a todo Chile.

### 8.3.1) Propuesta de valor

La Tienda Rumbo Verde nace para ofrecer en Chile alternativas saludables y sustentables. Hoy en día, la tienda ofrece una amplia selección de productos naturales, orgánicos y ecológicos. Su concepto es trabajar exclusivamente con productos responsables, que cumplan con los estándares y las certificaciones requeridas por la tienda. El concepto de Rumbo Verde se acerca mucho más al de Aldea Nativa, pero tiene opciones más amplias como Tremus en cuanto a productos gourmet como pastelería. Adicional a la venta de productos, Rumbo Verde ofrece también otros servicios de valor agregado como libros y talleres.

---

<sup>7</sup> Sector alejado del centro de Santiago y de las tradicionales comunas del sector oriente de la capital.

## 8.3.2) Marketing Mix

### 8.3.2.1 *Producto*

La estrategia de marketing está enfocada en el concepto de vida saludable y creación de una comunidad verde que va más allá de la compra de un producto. Los productos buscan entregar soluciones alrededor de necesidades que pueden ocurrir dentro del concepto de estilo de vida saludable. Dentro de su mix de productos, Rumbo Verde ofrece alimentos, productos de belleza / higiene, hogar, suplementos y también pastelería y panadería. Su mix de productos de alimentos es amplio (parecido al de Tremus) y tiene las siguientes categorías: “despensa superalimentos”, “snacks / chocolates”, “bebidas”, “pastelería” y “productos frescos”, tales como verduras.

### 8.3.2.2 *Promoción:*

Rumbo Verde usa redes sociales como Facebook e Instagram para conectar con su público objetivo. No solo publica novedades sobre sus productos, sino que busca compartir historias y contar sobre el origen de sus productos (a través de videos) llegando a tener más de 80 mil seguidores, mientras que Tremus tiene solo 35 mil. Usa activamente marketing viral a través de *influencers* como hace Aldea Nativa. Su comunicación está dirigida al concepto de vida saludable y busca una conexión emocional con sus clientes.

### 8.3.2.3 *Precio*

Al igual que en el caso de Aldea Nativa y Tremus, el *driver* de compra de la comida saludable no es el precio, sino el producto en sí y el impacto en la nutrición saludable del consumidor. Tal como sus competidores, los precios de los productos de Rumbo Verde son más altos en comparación con los de un supermercado. Rumbo Verde ofrece muy pocas veces promociones, ya que los ofertas no son el pilar clave dentro de su estrategia comercial, sino los márgenes altos.

### 8.3.2.4 *Canal de distribución*

Rumbo Verde usa dos principales canales para llegar a los consumidores; una tienda física y un e-Commerce con despacho a todo Chile.

### 8.3.2.5 *Público objetivo*

Rumbo Verde tiene un público objetivo similar al de Aldea Nativa; personas con gran foco en alimentación sana, donde no solo buscan comprar productos, sino que pertenecer a una comunidad verde. Al igual que Aldea Nativa, Rumbo Verde se conecta con su público objetivo a través del lado emocional de los clientes, esto podría confirmar la cantidad de seguidores que tiene Rumbo Verde. El público que compra en Rumbo Verde busca un espacio acogedor, una tienda de barrio, un lugar no masivo para conectar con otras personas que buscan lo mismo que ellos. Esto se aplica también al espacio virtual de su tienda e-Commerce. Los consumidores que compran en Rumbo Verde conocen, en general, bastante bien los productos y sus beneficios, por lo que van intencionalmente a comprar allá.

## 9. MODELO CANVAS BAZARVERDE (SITUACIÓN ACTUAL)

Para poder construir el modelo CANVAS de BazarVerde, primero se va a analizar la situación actual en cuanto a la estrategia de marketing (los 4 Ps) y la propuesta de valor según lienzo. Posteriormente se va a construir el modelo CANVAS de empresa actual.

### 9.1) Diagnostico empresa actual: Propuesta de valor según lienzo



En primera instancia se describe la empresa con su propuesta de valor y marketing mix actual y, en base a esto se construye el modelo de lienzo de la empresa actual.

BazarVerde es una empresa enfocada en la comida saludable, que lleva por lo menos cuatro años en el mercado. No tiene tiendas físicas y solo dispone de una tienda e-Commerce que despacha a todo Chile.

#### 9.1.1) Propuesta de valor

Su concepto es crear para sus clientes una vida más natural y accesible, entregando todo lo necesario para tener un estilo de vida saludable, a través de alimentos saludables (orgánicos, superalimentos, sin azúcar, etc.), complementado con productos de aromaterapia para bienestar energético y espiritual de los clientes. La oferta se complementa por medio de cursos de educación continua, talleres, cursos y libros.

#### 9.1.2) Modelo Operacional actual

Hoy en día la operación la maneja BazarVerde internamente a través de analista e-Commerce con ayuda de Marketing Manager, sin embargo, existen varias ineficiencias, ya que la persona que desempeña el cargo de analista de e-Commerce además hace la reposición y prepara los pedidos, lo que genera atrasos en los despachos y por otro lado genera ineficiencias en el manejo de la tienda e-Commerce. Además, la bodega se encuentra en casa de una de las socias de BazarVerde, cual por un lado tiene un costo elevando de arriendo y por otro lado poco espacio para guardar los productos, a esto se suma que existe poco orden en el manejo de quiebres y seguimiento a los inventarios.

## 9.1.3) Marketing Mix

### 9.1.3.1 *Producto*

La estrategia de marketing está enfocada en todo el concepto de vida saludable. El slogan actual de enganche con los clientes es: “Una vida más natural muy cerca de ti”. Los productos y servicios que se ofrecen buscan entregar soluciones alrededor de necesidades que pueden ocurrir dentro del concepto de estilo de vida saludable. BazarVerde ofrece, principalmente, alimentos saludables sin incluir en el mix de productos artículos frescos, de limpieza e higiene. Pero, al mismo tiempo, busca diferenciarse de la competencia a través de una gama de productos de aromaterapia y de su oferta de educación continua a través de blog, talleres, cursos y libros de cocina o estilos de vida. Dentro del mix de productos están las categorías: “accesorios”, “chocolates y cacao”, “superalimentos & suplementos”, “despensa”, “snacks”, “productos de aromaterapia” y “talleres”.

### 9.1.3.2 *Promoción*

BazarVerde utiliza redes sociales tales como Facebook e Instagram para hacer promoción de sus productos. Adicionalmente se apalanca de marketing viral implementado a través de su comunidad y socias para atraer más al público objetivo. La comunicación está dirigida más a estilos de vida saludables, cocina y la calidad de productos, su origen y su valor agregado, que a las acciones comerciales tales como rebajas en los precios.

### 9.1.3.3 *Precio*

De acuerdo con lo analizado, el driver de compra de la comida saludable no es el precio, sino el producto en sí y el impacto en la nutrición saludable del consumidor. El cliente está dispuesto a pagar más y no es tan sensible al precio. El mercado reconoce esta disposición a pagar y se ve reflejado también en mayores precios, por lo que independiente del canal, los precios en este segmento se mantienen más altos que los de los productos masivos. Esta misma política de precios aplica BazarVerde y, en general, los precios de sus productos son altos, pero alineados con los precios de tiendas similares. Sin embargo, para acelerar la venta de algunos productos con sobre stock BazarVerde tiene política de descuentos entre 10-20%. Para promocionar estos descuentos se usan redes sociales como Facebook e Instagram y también se destacan las promociones en la tienda e-Commerce de BazarVerde.

### 9.1.3.4 *Canal de distribución*

Para llegar a los clientes, BazarVerde utiliza principalmente e-Commerce, con despacho a todo Chile.

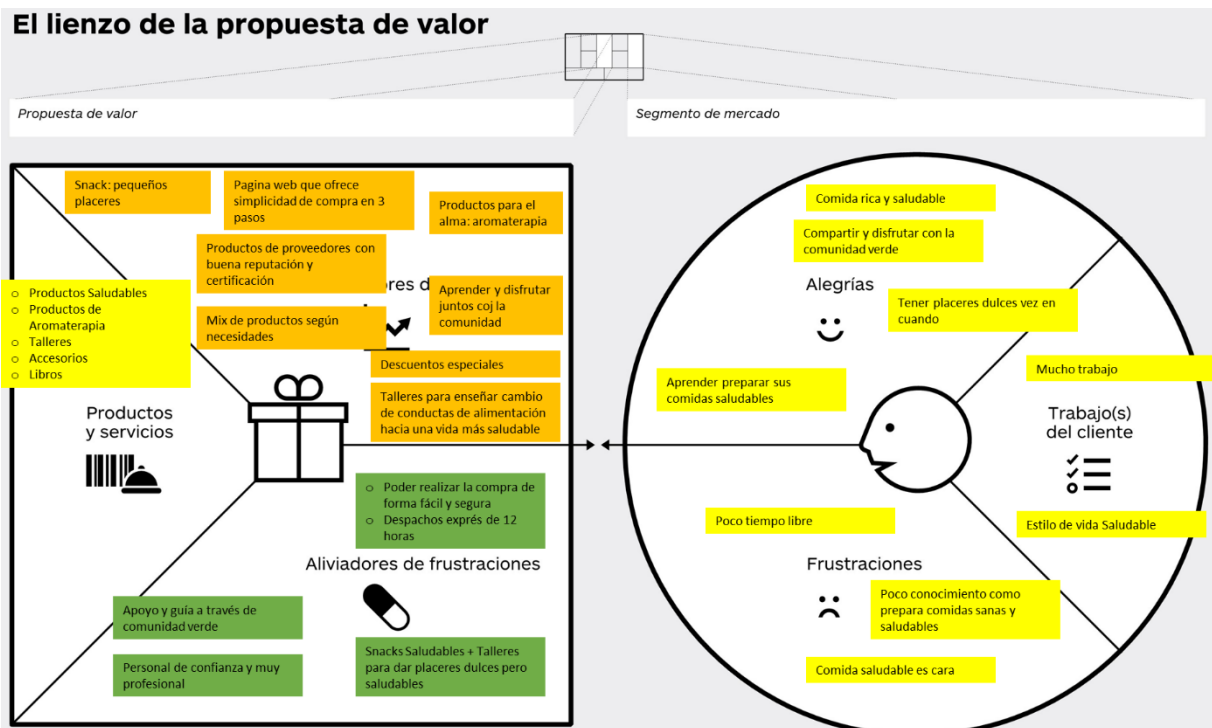
### 9.1.3.5 *Segmento objetivo*

BazarVerde tiene un público objetivo muy enfocado en el estilo de vida sana, no solo desde la necesidad de compra de productos saludables, sino también desde la necesidad de aprender más sobre la preparación de los alimentos y de llevar a la práctica un estilo de vida saludable. De acuerdo con lo analizado en este trabajo, no solo la generación de *baby boomers* y *millenials* está interesada en tener un estilo de vida saludable, sino cada vez más jóvenes que

pertenecen a generación de Gen Z hoy en día tienen mayor conciencia de lo que comen. Por lo que la edad de potenciales consumidores parte desde los 20 años y puede terminar en 60 años. Sin embargo, en general todo este segmento pertenece a un estrato social medio - alto. Adicionalmente (parecido a Aldea Nativa) BazarVerde se conecta con su público objetivo a través de la parte emocional, propone algo más que solo productos; propone una comunidad y un estilo de vida. Los consumidores que compran en BazarVerde conocen, en general, bastante bien los productos y sus beneficios, por lo que compran intencionalmente ahí.

Para definir el modelo de lienzo actual de BazarVerde, se necesita comprender cómo está estructurado el modelo de negocio actual. Se espera que el uso del lienzo, del modelo de negocio, proporcione información sobre los clientes actuales de la empresa, la propuesta de valor actual, los canales utilizados para llegar a los clientes, cómo la empresa gana dinero y todos los recursos que se necesitan para mantener la operación. Este modelo de negocio también se puede utilizar para comprender el negocio o el de la competencia. (Lienzo del modelo de negocio: el modelo para su negocio – SOCIANIS). Para hacer levantamiento de información necesaria para construir el modelo de lienzo se realizaron varias entrevistas con socia de Bazar Verde Ivana Mielniczuk. Con la información recibida desde las entrevistas realizadas se construyeron dos miradas; una, la propuesta del valor de BazarVerde y otra, desde la perspectiva de los clientes, qué es lo que valoran y buscan para cubrir sus necesidades.

*Ilustración 1 Modelo Lienzo actual*



Desde la perspectiva interna de BazarVerde existen las siguientes dimensiones:



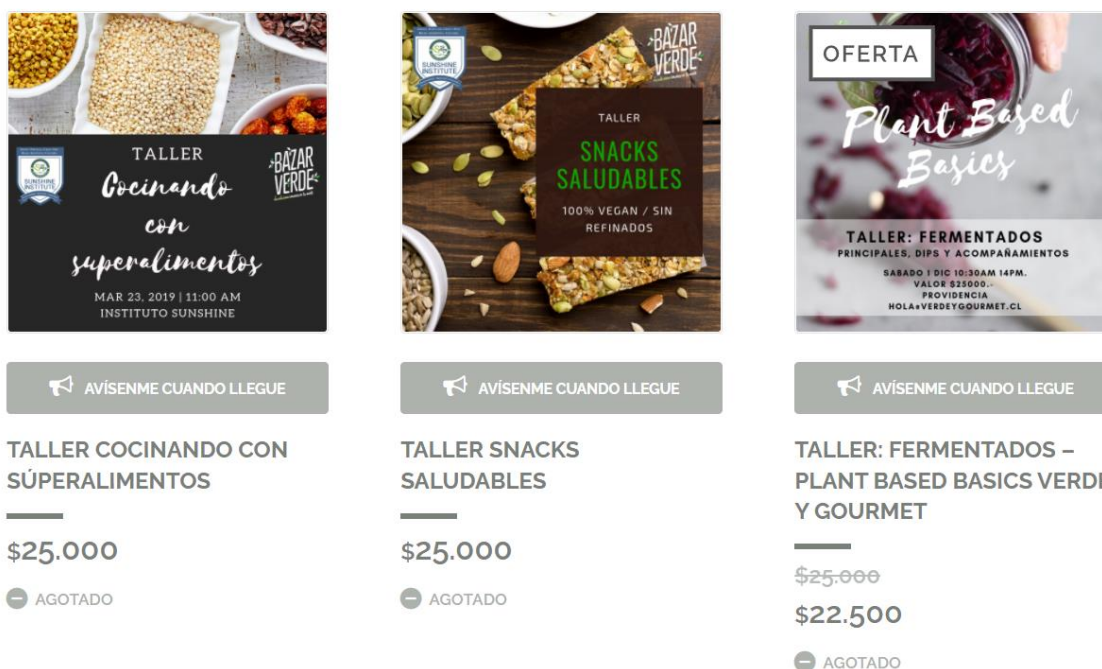
### 9.1.4) Productos y servicios

BazarVerde ofrece alimentos saludables, productos de aromaterapia y accesorios, pero también servicios adicionales tales como talleres y cursos.

### 9.1.5) Creadores de alegrías

Con la gama de productos y servicios, BazarVerde busca satisfacer las necesidades de los clientes entregando las siguientes alegrías: “pequeños placeres sin culpa” como snacks saludables, “sitio web” que ofrece simplicidad de compra solo en tres pasos, productos que provienen de los proveedores con buena reputación y/o disponen de una certificación como “sellos verdes”, lo que, de acuerdo con lo analizado, es un factor clave de elección de un producto saludable. Adicionalmente, los servicios de BazarVerde entregan alegrías más allá del consumo, como aromaterapias, pertenencia a una comunidad verde y talleres para seguir aprendiendo de preparaciones de comidas saludables y generar costumbres para tener una vida saludable.

Figura 5 Ejemplo página web de BazarVerde



Fuente: <https://bazarverde.cl/categoria-producto/talleres/>

### 9.1.6) Aliviadores de frustraciones

Con los productos y servicios de BazarVerde, se busca abordar las siguientes frustraciones de los clientes: Muchas veces las páginas de e-Commerce de empresas pequeñas no cumplen con la facilidad de compra, lo que genera una frustración durante del proceso de compra y una mala experiencia. BazarVerde busca solucionar esto, a través de un proceso simple y rápido de compra, en tres

pasos para asegurar una excelente experiencia de compra. Otra de las frustraciones más comunes es que los clientes, si bien compran productos, no saben cómo prepararlos o cómo poder tener una vida saludable sin renunciar a tener pequeños placeres, como por ejemplo comer dulces. Es por ello, que BazarVerde hoy ofrece talleres enfocados en preparaciones de comida sana pero también rica. Asimismo, busca generar un espacio acogedor a través del personal de confianza, alta especialización y pertenencia a una comunidad, cubriendo la frustración de no estar solo en este proceso hacia una vida más saludable.

Desde la perspectiva externa de los clientes y sus necesidades están las siguientes dimensiones:

#### **9.1.7) Alegrías**

Los clientes potenciales de BazarVerde buscan tener una vida saludable sin renunciar a los pequeños placeres, como de vez en cuando comer un dulce o un snack saludable. Buscan más allá de la compra de productos, pertenecer a una comunidad, poder compartir y sentirse acompañados. Participar en talleres, aprender y compartir sus experiencias con otros que están en una situación similar.

#### **9.1.8) Frustraciones**

Sin embargo, los clientes potenciales tienen frustraciones, por ejemplo, de tener poco tiempo para dedicarse a su alimentación o para aprender. A veces tienen poca información sobre cómo preparar las comidas saludables. O bien no saben para qué sirven unos u otros alimentos, por ejemplo, los superalimentos. Junto al costo de este tipo de alimentos, es que en varias ocasiones deben priorizar uno u otro producto sin poder cubrir sus necesidades completamente.

#### **9.1.9) Trabajos con clientes**

Mayoría de los clientes de BazarVerde tienen poco tiempo y trabajan mucho, por lo que valoran mucho su tiempo libre. Los clientes priorizan hacer actividades que les ayudan en su tiempo libre aprender y acercarse a su objetivo de estilo de vida saludable, por lo que les interesa participar en talleres y aprender para poder llevar vida saludable diariamente, en trabajo, con familia y en su tiempo libre.

### **9.2) Diagnostico empresa actual: Lienzo de CANVAS**

Para el desarrollo Canvas del actual modelo de negocio de BazarVerde, el análisis se divide en nueve bloques y entrega un panorama global y simplificado de la empresa. Cada uno de los bloques es completado con post-its y rotuladores de colores, ya que se trata de un modelo “vivo”, lo que implica que se va construyendo y actualizando a medida que la empresa confirma su segmento de clientes, refuerza su posicionamiento o crea ideas nuevas, entre otros factores.

#### **9.2.1) Actividades clave**

Las actividades clave hacen referencia a todas aquellas tareas que son necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor que la empresa va a ofrecer a sus clientes.

Analizar las actividades básicas que requiere la propuesta de valor, es pensar en el *core* del negocio, en lo que hace la empresa y las actividades necesarias para hacerlo bien, pero también es pensar en los valores diferenciales o en el posicionamiento.

En caso de BazarVerde, la empresa se posiciona como una de las empresas *startup* con e-Commerce en el mercado nicho de productos saludables. La actividad clave de BazarVerde es la venta de productos alimenticios, aromaterapia, accesorios y talleres / servicios vía su tienda e-Commerce.

### **9.2.2) Recursos clave**

En la metodología Canvas, los recursos clave son aquellos recursos físicos, intelectuales (como derechos de autor o patentes), humanos y financieros, que son necesarios para crear valor para el cliente.

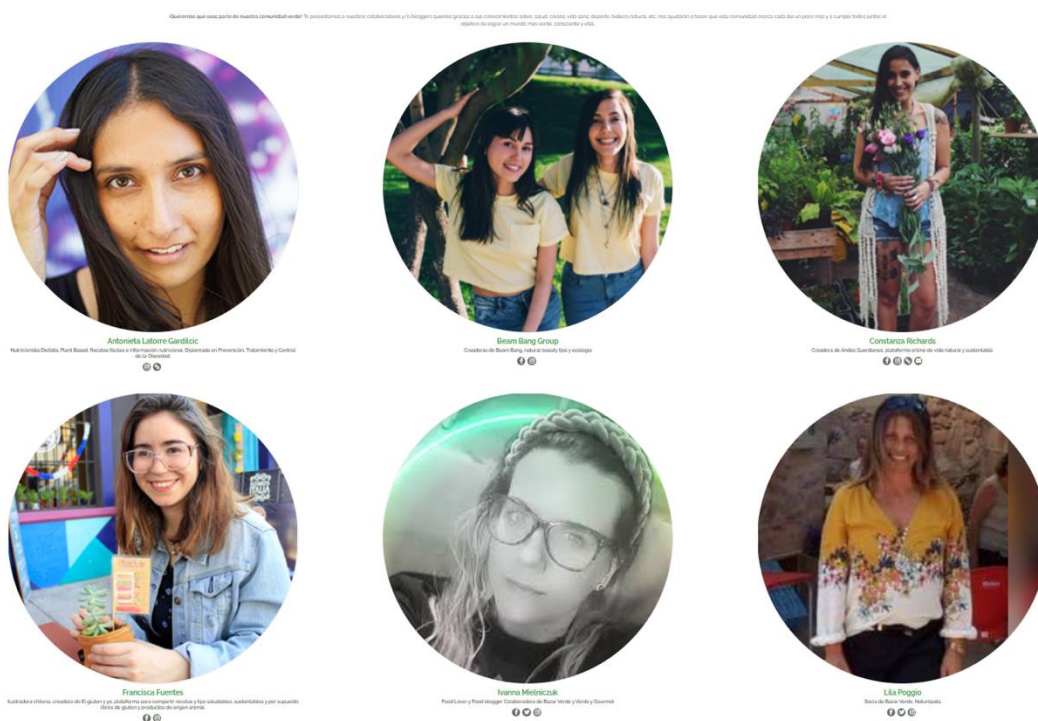
En caso de BazarVerde los recursos clave son, en primera línea la comunidad que consiste en socias fundadoras y los *influencers*, con más de 35 mil seguidores. Como activos físicos / virtuales / operacionales, están la tienda e-Commerce con simplicidad de pago por WebPay, el modelo operacional implementado con logística y bodega in-house, y el servicio postventa. Cuenta además con personal capacitado y especializado para lograr entregar una excelente experiencia de compra a los clientes. Asimismo, tiene un stock con productos, desde alimentos hasta aromaterapia y *know-how* sobre preparación de comidas saludables para talleres / cursos.

### **9.2.3) Red de socios**

La red de socios en la metodología Canvas se refiere a todos aquellos actores que proporcionan los recursos clave para ofrecerle al cliente la propuesta de valor. Esa red de socios está conformada, principalmente, por proveedores, pero también incluye alianzas estratégicas.

En caso de BazarVerde los socios principales son, efectivamente, los proveedores de productos orgánicos, naturales y/o muy poco procesados, que importan o producen en Chile de una forma responsable con el medioambiente y se adhieren a incentivar un comercio justo. El proveedor de la página e-Commerce quien asegura la experiencia de compra inolvidable. Para asegurar excelencia en operación, el proveedor logístico en este caso es Correos de Chile para regiones y operador logístico ecológico MuvSmart para Santiago. Otros socios importantes que proporcionan los recursos clave para crear valor a los clientes son los *influencers* / comunidad de BazarVerde que crea un vínculo emocional con los clientes. Adicionalmente también se incluyen.

**Figura 6** Comunidad verde de BazarVerde



Fuente: <https://bazarverde.cl/fundadoras-y-comunidad/>

#### 9.2.4) Oferta de valor

La oferta de valor se refiere a los productos y servicios que ofrece la empresa que satisfacen las necesidades de los clientes. Es el motivo por el cual el cliente le compra a una empresa y no a la competencia.

En el caso de BazarVerde la oferta de valor es ofrecer productos saludables (orgánicos & naturales) y productos de aromaterapia, a través de una tienda e-Commerce, complementada con servicios adicionales de blog con recetas, consejos saludables, talleres y cursos. Entregar, más allá de los productos, herramientas para lograr un estilo de vida saludable.

Se generan algunas diferenciales y similitudes en comparación con competencia:

- **Personalización:** Atención personalizada y especializada a través de personal capacitado / propuesta de talleres alineados a las necesidades de cada tipo de cliente.
- **Diseño:** Tienda e-Commerce diseñada con el concepto de tienda verde con productos saludables y contenidos como un blog que agrega valor adicional a los clientes.
- **Marca:** Marcas conocidas en el mundo de productos saludables como Manare. Este mismo factor se comparte con la competencia, ya que la mayoría de los productos en este tipo de tiendas son de las mismas marcas.

La diferenciación viene en el surtido adicional de productos de aromaterapia, lo cual la competencia no tiene.

- **Precio:** Precios alineados con estándares de mercado.
- **Accesibilidad:** solo e-Commerce, no hay tiendas físicas, lo que puede posicionar a BazarVerde con una desventaja.
- **Innovación:** Ingreso de nuevos productos según tendencias y nuevos talleres / cursos según las necesidades de los clientes.
- **Clientes:** Clientes que buscan lograr tener un estilo de vida saludable. El perfil de clientes es compartido con la competencia de BazarVerde. En la segmentación de clientes se profundiza este punto.

### 9.2.5) Segmento de clientes

El segmento de clientes Canvas es un bloque de contenido que permite identificar en qué tipos de clientes se enfoca la empresa.

En el caso de BazarVerde se trata de un nicho de mercado, donde se consideran mercados especializados, con características y necesidades específicas, como en este caso productos que entran en el concepto de productos saludables (naturales, vegetarianos, veganos, etc.).

En cuanto al público objetivo de BazarVerde, se trata de un público bien segmentado: la empresa se enfoca en un determinado tipo cliente, aplicando la segmentación de mercado geográfica, demográfica o psicográfica.

Este bloque tiene una estrecha relación con la oferta de valor, porque dependiendo de la necesidad del cliente se construye la oferta y dependiendo de la propuesta de valor, se encuentran nuevos segmentos.

Para identificar este segmento, es necesario un análisis del comportamiento del consumidor y esto implica entender cómo piensa, qué siente, qué necesita, qué desea, cuáles son sus dolores o aspectos sin resolver y con toda esa información, saber si la propuesta de valor será atractiva para este cliente o si es necesario reestructurarla.

Tomando el análisis desarrollado, se puede identificar que se trata de un segmento de clientes que buscan, no solo un producto específico, sino adaptarse a todo un estilo de vida saludable, incluido un cambio alimenticio, fortaleciendo su salud y bienestar, y al mismo tiempo pasarlo bien, disfrutar de la comida y poder pertenecer a una comunidad donde aprenden y comparten.

La edad de potenciales consumidores de BazarVerde parte desde los 20 años y puede terminar en 60 años. En general todo este segmento pertenece a un estrato social medio – alto (ABC). Los consumidores conocen bastante bien los productos, sus beneficios y compran intencionalmente en BazarVerde o en las tiendas de la competencia. En la mayoría de los casos, este mismo público sigue a BazarVerde en Instagram y Facebook, donde cuenta con alrededor de 25 mil seguidores. Además, participa en talleres, blog y busca un contacto directo con la comunidad

para compartir sus experiencias o pedir consejos. Con esto, se infiere que el público de BazarVerde se conecta emocionalmente con la empresa a través de contenido de valor agregado, actividades y experiencias. Esto es clave al mejorar la propuesta de valor de BazarVerde: considerar la conexión emocional que busca el segmento de los clientes con la empresa, a través de contenidos y actividades personalizadas.

### **9.2.6) Canales**

Los canales en la metodología Canvas son aquellos medios que tiene la empresa para hacer llegar la propuesta de valor a sus clientes. En este bloque se definen los canales de distribución más rápidos y rentables para llegar al segmento de clientes definido. La estrategia puede incluir diferentes tipos de canales de distribución.

BazarVerde actualmente tiene un solo canal para venta de sus productos, el e-Commerce. Sin embargo, al considerar la venta de los talleres se realizan virtual y presencialmente, para esto se arriendan pequeños espacios en cafeterías o sala gourmet de edificio o se usa la cocina del mismo departamento de la socia de BazarVerde Ivana Mielnizcuk. En su modelo de negocio actual, BazarVerde compra directamente a los proveedores (fabricantes), pero también a los intermediarios (*Wholesalers* y lo vende directamente a sus clientes a través de tienda e-Commerce (<https://bazarverde.cl/tienda/>).

Es importante considerar que la nueva realidad exige agilidad por parte de las empresas. El estudio de tendencias globales de consumo para 2021 de Euromonitor, describe esta tendencia como el deseo del consumidor de maximizar su tiempo (León, 2021). Por eso, es clave definir una cadena de distribución eficiente para la propuesta de valor. Esto considera los tiempos de despacho de productos y posibilidad de contar con una opción *express* a través de Rappi / Uber, etc., lo que hoy por ejemplo BazarVerde no ofrece. Adicionalmente, es clave la calidad del servicio al momento de compra, como aconsejar qué tipo de producto, para qué comida o necesidad etc., no solo simplicidad, dado que lo que se refleja desde la segmentación de los clientes, es que les importa toda la experiencia sobre las interacciones que tienen con la empresa, más que una sola transacción funcional.

### **9.2.7) Relaciones con los clientes**

Se trata de identificar el tipo de relación que se pretende construir con los segmentos de clientes, la participación que tendrán en la propuesta de valor y la coherencia de esta relación con la comunicación y el posicionamiento de la marca

Según lo descrito, los clientes de BazarVerde se relacionan con la empresa no solamente por la compra de los productos, sino por sus servicios adicionales como talleres, actividades y pertenencia a la comunidad verde en sí. El público objetivo busca una experiencia única y conexión emocional con la empresa. Este es el factor más importante en el proceso de decisión de compra: dependerá de esa experiencia de conexión con la empresa si se compra en la competencia o en BazarVerde.

Dado esto, la asistencia personal dedicada como forma de relaciones con los clientes es clave para ganar más público: se trata de una relación más cercana, donde se asigna a un representante de ventas para resolver todas las inquietudes y necesidades del cliente.

Sumado a esto, BazarVerde ofrece la comunidad verde, donde se genera una relación colaborativa entre los diferentes miembros de la comunidad. Hay interacción directa entre los clientes y la empresa, incluso los problemas se resuelven entre los mismos clientes o simplemente se comparte la experiencia. Esta comunidad es valorada por los clientes y es considerada otro elemento clave para BazarVerde.

### **9.2.8) Estructura de costos**

La estructura de costos responde al soporte financiero que requiere la operación de la empresa. Identifica cuáles de esos costos son prioritarios y cuáles no, de acuerdo con el modelo de negocio.

En BazarVerde se identifican dos tipos de costos:

- Costos fijos, que son costos constantes, no tienen variaciones ni dependen de otros factores. Por ejemplo, mantención de stock mínimo de los productos, arriendo de bodega in-house y pago de sueldos de los colaboradores.
- Costos variables, que son valores que pueden aumentar o disminuir, dependiendo del volumen. Por ejemplo, costos de productos (según la demanda) y el costo de despacho.

### **9.2.9) Fuente de ingresos**

En la metodología Canvas, la fuente de ingresos se refiere a la forma como la empresa será rentable. En este bloque se define cómo se va a garantizar un flujo de ingresos.

En el caso de BazarVerde la principal fuente de ingresos es la venta de productos. Como fuente adicional de los ingresos está la venta de talleres y otros servicios como libros, regalos, charlas, etc.

### **9.3) Conclusión Canvas y oportunidades identificadas**

Después de analizar el modelo de negocio actual de BazarVerde, se puede afirmar que la calidad de los servicios y la experiencia es clave para construir una conexión emocional con los clientes y convertirse en la opción preferida de compra. La diferenciación versus la competencia se puede lograr a través de:

- Soporte integrado desde cualquier canal (e-Commerce / Instagram / Facebook, etc.): mantener conversaciones sin importar el lugar donde se encuentra el cliente ni el modo de interacción que decidan usar para contactar a la empresa (mensajería, chat en vivo, redes sociales, correo electrónico o teléfono).

- Personalización a gran escala: ofrecer a los clientes una experiencia personalizada -incluso mientras el negocio crece gracias a la optimización del modelo de operación y uso de tecnología avanzada o de inteligencia artificial. Esto se conecta también con el análisis PESTEL realizado, donde se identificó que en los próximos años la innovación tecnológica va a ser un “*must*” para las compañías, para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

El siguiente modelo de negocio CANVAS describe en resumen los fundamentos mencionados arriba de cómo BazarVerde entrega y captura el valor del producto, dirigido a los clientes potenciales o nichos de mercado. Este modelo se clasifica tal como lo muestra la Figura N°5.

**Figura 7 Canvas BazarVerde**

PROYECTO:		Realizado por:	Fecha:	
<b>Partners Clave</b>  Proveedores de productos orgánicos/naturales que cumplan con los estándares y las certificaciones requeridas Empresa logística Los influencers de la comunidad verde de BazarVerde	<b>Actividades Clave</b> Venta de productos saludables (orgánicos, naturales) Venta de aromaterapia Venta servicios adicionales: talleres, libros, cursos  <b>Recursos Clave</b> Tienda eCommerce, Pago Webpay, Bodega, Modelo operacional implementado – reposición & despachos Personal capacitado en post venta/servicio/Know-how talleres	<b>Propuesta de Valor</b>  Ofrecer productos saludables (orgánicos & naturales) y productos de aromaterapia a través de una tienda eCommerce complementado con servicios adicionales de blog con recetas, concejos saludables, talleres, cursos. Entregar más allá de productos, herramientas para lograr un estilo de vida saludable	<b>Relaciones con Clientes</b>  Se relaciona con la empresa no solamente por los productos, sino por servicios adicionales y pertenencia a la comunidad verde  <b>Canales Distribución y Comunicación</b>  100% eCommerce, talleres presenciales & virtuales	<b>Segmentos Clientes</b>  La edad de potenciales consumidores parte desde 20 años y puede terminar en 60 años. En general todo este segmento pertenece a un trato social medio -alto. Los consumidores conocen bien en general productos, sus beneficio y van intencionalmente a comprar en BazarVerde. A menudo estos mismos compran otros servicios como talleres, libros etc.
<b>Estructura de Costes</b>  Costos fijos: el costo de arriendo de bodega, stock mínimo de los productos, pago de sueldos de los colaboradores Costos variables: Costos de productos de los proveedores (nacionales y productos importados), costos de despachos		<b>Flujo de Ingresos</b>  Ingresos por productos vendidos Ingresos por talleres y otros servicios como libros, regalos, charlas etc.		

Plantilla Modelo Canvas David Cano <http://davidcanodomingo.blogspot.com.es/>



## 10. FODA

Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o *SWOT Analysis* en inglés, es una herramienta de planeación y toma de decisiones que ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que se quiere mejorar e innovar, como lo es el caso del nuevo plan de negocios de BazarVerde. Al realizarlo es importante asegurar que cada elemento pueda medirse, para después corroborar si la estrategia elegida fue exitosa.

Para BazarVerde un análisis FODA sirve como panorama de las consecuencias - buenas o malas - que pueden considerarse al tomar una decisión. En las empresas es común que sirva como un estudio previo para trazar la estrategia del siguiente año (ventas, publicidad, logística, est.), o el plan de un proyecto en particular: rediseño de un producto o servicio, nuevas ideas de negocio e inversión en un mercado o zona geográfica distinta, entre otras.

### 10.1) Fortalezas

BazarVerde hoy cuenta con más de 25.000 seguidores en Facebook e Instagram, además tiene a más de 1.000 clientes fijos que compran en la tienda e-Commerce. En el caso de los talleres, más de 500 personas han participado en alguno, entregando excelente *feedback* sobre la experiencia de las actividades realizadas. La base de los clientes de BazarVerde y su positiva experiencia de participación entregan una base sólida para crear una ventaja competitiva frente de la competencia. Para poder maximizar esta ventaja competitiva se desarrolla en el plan de negocios mejorado un set de acciones para fortalecer la experiencia positiva que los clientes tienen al interactuar con BazarVerde, ya sea en el proceso de compra o con las actividades, aumentando así la base de clientes actual y mejorando la experiencia para atraer a más clientes nuevos a través de marketing viral (marketing boca a boca). Se mide el avance de esta estrategia con el incremento de seguidores en Facebook e Instagram, la base de clientes que tiene la tienda e-Commerce de BazarVerde y la cantidad de personas que participan en talleres, sumado a la evaluación final de estos a través de una encuesta.

### 10.2) Oportunidades

Dentro del análisis de mercado, se revela que el mercado de productos saludables (naturales, vegetarianos, veganos, etc.), está experimentando un continuo incremento en la demanda y la tendencia muestra que este crecimiento se va a mantener en los próximos años. Más y más personas comienzan a preocuparse del peso, salud y bienestar en general y esto se relaciona directamente con los hábitos alimenticios, no solo desde punto de vista de productos y sus nutrientes, sino también desde los comportamientos que llevan a tener una vida saludable. En el capítulo 9.1) de “Análisis de tamaño de mercado” se ha identificado como oportunidad de incluir nuevas categorías con alto potencial de crecimiento, cuales son: “productos horneados” y “bebidas saludables”, adicional se identificó la necesidad de ampliar el mix de productos actual que ofrece la tienda e-Commerce de BazarVerde para poder cubrir todas las necesidades de los clientes y poder competir con competidores identificados. Para seguir diferenciándose de la competencia a través de servicios de valor agregado es clave seguir desarrollando una oferta de educación, a través de los talleres que apoyan a que los clientes consigan

sus metas en cuanto al cambio de los hábitos alimenticios. De esta forma se espera convertir esta oportunidad en ventaja competitiva, agregando un valor adicional a los clientes.

### **10.3) Debilidades**

BazarVerde tiene oportunidades de mejora, no solo desde punto de vista operacional como eficiencia en manejo de bodegaje y mantención de niveles de stock mínimos, (por ejemplo, hoy varios productos se encuentran con quiebre), así como la velocidad de respuesta de postventa, sino también en cuanto al mix de sus productos. Hoy en día, dentro de la gama de productos de BazarVerde, no están cubiertas todas las categorías clave, por ejemplo, “bebidas saludables”. Desde el análisis de mercado se puede ver que el segmento de “bebidas saludables”, como los jugos prensados en frío, es uno de los que mayor crecimiento tiene. También un surtido más amplio de productos como cafés, chocolates, productos de despensa, etc., que sí es ofrecido por la competencia dentro de sus tiendas (físicas o e-Commerce). Adicionalmente, hay nuevas categorías de productos que generan gran interés por parte de los clientes, como “productos horneados” que representan parte de los “pequeños placeres sin culpa” que buscan los clientes. Los competidores de BazarVerde además disponen de tiendas físicas, donde los clientes pueden interactuar directamente con los productos, lo que pone a BazarVerde en desventaja con sus competidores. Es importante introducir indicadores para convertir estas debilidades en las fortalezas, como mejorar niveles de quiebre (% de quiebre), mejorar tiempos de preparación de pedidos (eficiencia operacional) y tiempo de demora de despachos, medir el nivel de servicio de postventa de los clientes y seguir mejorando el mix con inclusión de nuevos productos (medir) *time to market*.

### **10.4) Amenazas**

Varios productos de BazarVerde están importados, por lo que es importante la evolución de políticas públicas en cuanto a reglamentos de importaciones / tratados de libre comercio, para evaluar si las decisiones futuras pueden impactar la oferta de productos importados futuros. De acuerdo con las revisiones del presente trabajo, alrededor de un 60% de productos saludables (naturales, vegetarianos etc.) son importados, dado que la producción nacional no cuenta con estos segmentos, como por ejemplo café (Agricultura M. d., 2019). Asimismo, es clave el nivel de ingresos de los consumidores, es decir, si se produce una crisis económica y el nivel de ingresos baja debido a mayores impuestos, más escasez en el mercado, menos demanda, la elasticidad de precios se pone más flexible y los consumidores van a tender a comprar productos más baratos, lo que puede desatar la guerra de precios directamente con los *retailers*, pero también dentro de este sector nicho con la competencia directa. Junto a esto, una importante amenaza son las acciones de la competencia directa de tiendas especializadas, como promociones, inclusión de nuevos productos, ampliación de servicios adicionales, tales como talleres, por ejemplo.

## 11. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS

BazarVerde es una empresa e-Commerce existente en el mercado y el objetivo de la presente tesis es desarrollar el plan de negocios, revisando su estado actual junto con identificar las oportunidades para convertirlas en una ventaja competitiva frente la competencia y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos dentro del nuevo plan de negocios. Para ello, es importante revisar cuál es la definición estratégica actual de la empresa frente a la misión, visión y objetivos, y cómo se puede mejorar en base al análisis realizado y a las oportunidades identificadas.

Al revisar la misión actual, se define para el relanzamiento del negocio BazarVerde la misión final que busca crear conciencia de una agricultura orgánica y sustentable a través de la cual se puede nutrir de ingredientes puros y provenientes de la tierra, junto con ser partícipes de un cambio de paradigma respecto a la forma de alimentarse y modo de consumir. En esta misma línea, como misión se busca crear un ambiente divertido y excitante para llevar un estilo de vida sano y transmitir una vibración positiva a toda la comunidad.

Revisando la visión actual, se define como visión final de BazarVerde convertirse en el socio clave de sus clientes en el camino hacia una vida saludable, más allá de ser solamente una tienda e-Commerce. BazarVerde busca crear una comunidad verde e impulsar a sus socios a un estilo de vida saludable, promoviendo la producción y comercio justo y sustentable con el medioambiente. La comunidad de BazarVerde se declara como *food lovers* y seguidores de todo modelo y estilos de vida saludables. BazarVerde no es solamente tienda, sino que se considera el *partner* en esta movida por un mundo más verde y vibrante.

Como objetivo final, se plantea a BazarVerde seguir desarrollando su negocio e-Commerce con mayor mix de productos orgánicos, naturales y/o muy poco procesados, cumpliendo con las necesidades de los clientes, logrando llegar a una participación de mercado de 3% dentro de mercado nicho de las tiendas especializadas. Asimismo, complementar su oferta con servicios de valor agregado para los consumidores, como aromaterapia, talleres, libros y charlas, fortaleciendo así, la educación continua de sus clientes convirtiéndose en su *partner* de preferencia en el camino hacia una vida saludable, haciendo crecer a la comunidad de BazarVerde en un 20% en el año 2022, duplicando la cantidad de sus socios / seguidores hasta fines del año 2025.

Métricas de medición que se van a aplicar:

- % participación de mercado y su evolución.
- # socios / seguidores y su incremento % (Facebook e Instagram).
- Volumen de venta (unidades / valores).
- # SKU's en la tienda y nuevos lanzamientos.
- # de talleres realizados y sus participantes, con los incrementos en comparación con el periodo anterior.

## 12. PLAN DE MARKETING

Como estrategia final se define ganar liderazgo con BazarVerde dentro del mercado nicho de las tiendas e-Commerce, especializadas en productos orgánicos, naturales y/o poco procesados, en varias categorías desde alimentos hasta aromaterapia, convirtiéndose en la selección Nr.1 de los clientes para la compra de los productos y servicios, haciendo crecer la comunidad verde y sus seguidores, posicionándose como tienda e-Commerce con la mayor cantidad de seguidores en el mercado de aquí a cinco años.

### 12.1) Definición del grupo *target* (*Targeting & Segmentation*)

Se realizó un análisis de la relación emocional de los chilenos con la alimentación, (Fundación Chile, 2019) donde destaca que el aumento explosivo de la obesidad en Chile se tiende a explicar por cambios en los hábitos alimenticios y el sedentarismo. Las conductas alimentarias están también íntimamente ligadas a las emociones. Es habitual que, frente a tristezas, frustraciones, estrés o rabia, las personas aumenten la ingesta de hidratos de carbono y alimentos ricos en grasas.

Según el estudio Chile Saludable de la Fundación Chile (2019) se identificaron cinco perfiles psicográficos de chilenos: Indecisos, Resignados, Esforzados, Culposos y Motivados - según sus hábitos de vida saludable y el nivel de limitaciones que se enfrentan- analizando también sus preferencias y motivaciones. Esta segmentación psicográfica permite complementar la clásica segmentación socioeconómica que mencionamos en el capítulo 9.3.

- a) Resignado: Prefiere mayoritariamente cantidad v/s calidad, 66% consume comida rápida, 71% se encuentra estresado, Casi el 90% no lee la rotulación de los alimentos, dos tercios de los resignados siente que no descansa la mayoría de las noches. El resignado esta rendido a su suerte. En general este segmento pertenece a trato socioeconómico D2, E con ingresos desde 300.000 hasta 600.000 y no tiene además mucho poder adquisitivo para la compra de productos más costosos. Va a comprar generalmente a supermercados más económicos como Líder, Santa Isabel y Unimarc en búsqueda de ofertas. No es un segmento foco de BazarVerde.
- b) Esforzado: Más del 80% dedica su tiempo libre a ver TV, hablar por teléfono y a las redes sociales. Compuesto mayoritariamente por grupo socioeconómico de clase media (C2, C3) y personas menores de 45 años. Tienen un perfil de compra definido, dispuesto a pagar por marcas exclusivas y a probar nuevos productos. Prefiere la comida sabrosa a la sana, al 70% le gusta cocinar, comprar a través de internet y le gusta salir a comer. Son los que más deporte realizan en su tiempo libre (57%) a pesar de las múltiples barreras que enfrentan en su vida. Este segmento es el segmento objetivo de BazarVerde.
- c) Motivado: Más del 90% de este perfil prefiere la comida de calidad por sobre la cantidad, el 70% prefiere la comida sana por sobre la sabrosa. Más del 70% está interesado en el bienestar, la vida sana y el ejercicio físico. Es el perfil que declara mayor nivel de satisfacción con la vida. Acostumbra a leer la rotulación de los

envases, presenta el nivel más bajo de estrés, le gusta cocinar como *hobbie*<sup>8</sup>. El 46% del GSE ABC1 son motivados. Están convencidos de la elección de llevar un estilo de vida saludable. Este segmento es el segmento objetivo de BazarVerde.

- d) **Culposos:** Si bien el 95% declara que le importa la apariencia física, no se hace cargo de esta motivación pues no tiene hábitos de vida saludable, casi la mitad se considera con sobrepeso. El 78% no practica ningún deporte regularmente ni tampoco le interesan los deportes, Tienen menos limitaciones personales; tienen bajo nivel de estrés, declaran ser felices y presentan un bajo nivel de impulsividad en el comportamiento de compra. No le interesan productos nuevos. Es el perfil menos informado. En general este segmento pertenece a varios tratos socioeconómicos desde C hasta E, si bien puede tener la posibilidad de compra de productos más costosos pero sanos, no le interesa probar e invertir en nuevas experiencias. No es segmento foco de BazarVerde.
- e) **Indeciso:** Corresponde al 19% de la población. Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Presentan un nivel medio de estrés y le otorgan gran importancia a la apariencia física, pero al mismo tiempo declaran un bajo interés por su salud. Tienen un comportamiento que se adapta a los otros perfiles de acuerdo con las circunstancias y generalmente se consideran personas promedio. En general este segmento puede pertenecer a varios tratos socioeconómicos, pero con una gran concentración en la clase media, el segmento C. Este segmento hay que motivar para probar nuevos productos y experiencias y cuidar más su salud, ya que se guía mucho por lo que hacen los demás. Este segmento representa oportunidad para BazarVerde para conquistar y convertir hacia la vida saludable.

En resumen, el perfil de consumidor objetivo de BazarVerde, principalmente se centra en los segmentos “esforzado” y “motivado”, y la propuesta de valor busca satisfacer sus necesidades de alimentación sana dentro del concepto de vida saludable. Pero también se ve la oportunidad de conquistar y convertir el segmento “Indeciso”. Es por ello por lo que el diseño del marketing mix se debe centrar en estos grupos. Adicionalmente, la visión principal de BazarVerde está orientada a enfrentar los desafíos que tiene hoy Chile para combatir la obesidad, donde se busca promover una mejor alimentación y la construcción de una sociedad encaminada hacia un bienestar saludable, ya que, según lo analizado, los graves problemas de obesidad en el país se explican, en gran parte, por los malos hábitos alimenticios, lo que se traduce en el consumo de altas cantidades de nutrientes críticos que ponen en riesgo la salud.

Las oportunidades identificadas se clasifican principalmente en las siguientes categorías:

- Educar y demostrar a los consumidores de segmentos “indeciso” el valor agregado de los productos más saludables, donde existen múltiples posibilidades de acelerar la nueva demanda hacia los productos más saludables acelerando el desarrollo de innovaciones en la industria de alimentos, potenciando la producción y comercialización de productos más saludables, reduciendo la cantidad de

---

<sup>8</sup> Pasatiempo.

nutrientes críticos e incluyendo, por ejemplo, la incorporación de nuevos ingredientes naturales que aporten beneficios para la salud y bienestar.

- Reforzar y satisfacer las necesidades de los segmentos “esforzado” y “motivado” entregándoles soluciones integrales como educación, mix de productos, actividades, pertenencia a una sociedad verde, asegurando su satisfacción máxima dentro de industria de productos saludables.
- Potenciar a los proveedores con tecnologías de procesos para mejorar conservación e inocuidad de alimentos: presentación de innovadoras tecnologías de preservación que contribuyen a la inocuidad de los alimentos y a la extensión de su vida útil, optimizando la calidad y la estabilidad de las propiedades nutricionales.

## **12.2) Posicionamiento de la marca, visión y misión**

La propuesta del presente trabajo es reforzar el posicionamiento actual de la marca de BazarVerde como una comunidad más allá de una tienda e-Commerce, que ayuda a conseguir tener un estilo de vida saludable, no solo desde la oferta de mix de productos completa, sino desde una gama de servicios adicionales en cuanto a la educación continua de los clientes y pertenencia a una comunidad verde.

### **12.2.1) Visión:**

La visión actualizada de BazarVerde se define como: Ayudar a sus clientes a llevar un estilo de vida saludable y promover la producción y comercio justo y sustentable con el medioambiente, generando un cambio en el patrón alimenticio de los consumidores en Chile. Potenciando la ambición por ser *food lovers* y contribuir a la construcción de estilos de vida saludables de todos sus clientes. BazarVerde no es solamente una tienda, sino un *partner* en cada uno de sus clientes, para lograr llevar a cabo un estilo de vida saludable lleno de salud y energía, en línea con conductas sustentables con el medioambiente.

### **12.2.2) Misión:**

La misión actualizada de BazarVerde es: Entregar a sus clientes la pertenencia a la “comunidad verde” y lograr que cada cliente se sienta vital y enérgico con la comunidad y que pueda seguir descubriendo y experimentando por sí mismo los beneficios de llevar un estilo de vida sana y consciente, generando el deseo de vivir y compartir su experiencia con amigos y familiares.

En cuanto a los proveedores, BazarVerde cree en una agricultura orgánica y sustentable a través de la cual se puede, no solo nutrirse de los ingredientes puros y provenientes de la tierra, sino que también ser partícipes de un cambio de paradigma respecto a la forma de alimentarnos y modo de consumir. Cuanto más puro y simple sea un producto comestible, BazarVerde se acerca más al objetivo. Según la socia de BazarVerde, Ivanna Mielizcuk: “No hay nada más divertido y excitante que llevar un estilo de vida sana y transmitir esa vibración positiva a todos los que rodean a BazarVerde”.

### **12.3) Propuesta de valor según el segmento del cliente**

Según el punto 16.1 del presente trabajo, los grupos objetivos principales de la marca son los clientes “esforzados” y “motivados”. Sin embargo, BazarVerde busca convertir a los “indecisos” hacia una vida más saludable. Para ello, la propuesta de valor de BazarVerde debe poder entregar a cada segmento el valor adicional para poder ganarlos como clientes fieles a largo plazo.

Segmento objetivo: En general se puede describir que el público objetivo de BazarVerde son todas aquellas personas que están enfocados en el estilo de vida sana, no solamente desde necesidad de compra de productos saludables, sino también desde la necesidad de aprender más sobre la preparación y llevar a cabo un estilo de vida saludable. En esta clasificación están los segmentos “esforzados”, “motivados” y potencialmente “Indecisos”. En cuanto a trato socioeconómico el grupo objetivo de BazarVerde son los potenciales clientes de tratos sociales ABC1-C2, lo que hace alrededor 25% de la población en Chile, entre edades 20-60 años, mayormente mujeres.

#### **12.3.1) Segmento esforzado**

En caso del segmento esforzado, que pertenece, mayoritariamente, al segmento de la clase media con edad menor a 45 años, si bien este segmento prefiere la comida sabrosa más que sana, al 70% le gusta cocinar y tiene tendencia de comprar sus alimentos a través de Internet. Esto resulta muy atractivo para BazarVerde, ya que además este segmento está dispuesto a pagar por marcas exclusivas y a probar nuevos productos. De esto se puede deducir que este segmento busca nuevas experiencias, no solo desde de punto de vista de productos y sabores, sino también experiencias en su tiempo libre. Este grupo de clientes estaría interesado en la propuesta de valor de los talleres de cocina de BazarVerde, donde los clientes potenciales pueden experimentar nuevos sabores junto con compartir con sus compañeros, acumular nuevas e inolvidables experiencias, las que serían un verdadero atractivo para este segmento.

#### **12.3.2) Segmento motivado**

Este es el segmento que más enfoca su vida en el estilo de vida saludable. Es el perfil que declara una elección de llevar un estilo de vida saludable, presenta el nivel más bajo de estrés, le gusta cocinar como *hobbie*. El 46% del GSE ABC1 son motivados. Para este segmento BazarVerde ofrece un mix de productos atractivo: productos naturales, bajos en azúcares, pero completos en nutrientes. Junto a esto, este perfil cocina como *hobbie* y para ellos sería un servicio clave el ofrecer talleres de cocina donde puedan complementar su estilo de vida saludable, conectar con personas que están en lo mismo que ellos y además ver en BazarVerde un *partner* para poder llegar a metas de su vida como un estilo de vida saludable.

#### **12.3.3) Segmento indeciso**

Este segmento representa el 19% de la población. Este perfil no destaca por tener un patrón ni un estilo de vida determinado. Presentan un nivel medio de estrés y le otorgan gran importancia a la apariencia física, pero al mismo tiempo declaran un bajo interés por su salud. La motivación para este segmento podría ser una mezcla entre

promociones, ofertas de los productos y servicios agregados, como talleres que apoyan sus actividades físicas. El objetivo es ayudar a este segmento a tomar una inclinación a llevar una vida saludable, probando nuevos sabores, ganando nuevos hábitos saludables de comida, que complementen sus actividades físicas y contribuyan a su bienestar físico y mental.

## **12.4) Marketing Mix**

### **12.4.1) Producto**

La estrategia de marketing sigue enfocada en todo el concepto de vida saludable, su slogan de enganche con los clientes es: “Una vida más natural muy cerca de ti”. Los productos y servicios que se ofrecen buscan entregar soluciones alrededor de las necesidades de cada grupo objetivo identificado. BazarVerde debe ofrecer productos, pero también servicios adicionales como talleres, libros y otras actividades para darle un valor agregado a sus clientes.

Dentro del mix de productos se va a distinguir entre productos tipo alimentos, asesorías u otros productos y servicios.

#### *12.4.1.1 Segmento de alimentos debería incluir:*

- Cafés y te
- Chocolates y Cacao
- Snacks Saludables (incrementar la cantidad y variedad de SKUs)
- Otros abarrotes/Despensa
- Suplementos naturales vitaminas
- Suplementos Touch of Synergy
- Incluir nueva categoría: Bebidas Saludables, con foco en jugos prensados en frío, agua de coco y gaseosas naturales / light. Se trata de una nueva sub-categoría dada su gran demanda y potencial de venta, identificado en el análisis del mercado alimenticio en Chile.
- Incluir nueva categoría: Productos horneados saludables, , esta es la categoría con gran demanda actual y tendencia hacia crecimiento futuro.

#### *12.4.1.2 Segmento de accesorios y otros productos:*

- Libros de cocina con temáticas como desayunos, almuerzos, vegano, vegetariano, snacks saludables y placeres sin culpa y sanos.
- Incluir más productos de limpieza e higiene para complementar la oferta alrededor de vida saludable. Además, hay que considerar que la competencia tiene este tipo de productos para complementar su oferta en cuanto a la amplitud de mix de productos.



- Mantener productos de aromaterapia (Aceites Esenciales Orgánicos) para continuar la diferenciación con la competencia y entregar una oferta diferenciada a los clientes.

#### *12.4.1.3 Servicios de valor agregado:*

- Talleres: No todos los competidores ofrecen talleres y se evidencia que los clientes valoran experiencias, buscan en este tipo de tiendas especializadas no solo la compra de los productos, sino toda una experiencia, pertenencia a una comunidad y aprendizajes que les ayuden a cumplir con sus objetivos diarios para alcanzar un estilo de vida saludable. Es clave que BazarVerde amplíe su oferta de talleres de cocina y estilos de vida, como por ejemplo talleres de “detox”, etc.
- Blog: mantener un blog activo es clave para llamar la atención de nuevos clientes y mantener entretenidos a los clientes actuales. Buscar nuevas recetas, tendencias sobre actividades para llegar a tener un estilo de vida saludable, tendencias nutricionales y compartir experiencias de otros clientes es clave. Para esto BazarVerde tiene una gran ventaja con sus socias y comunidad verde que le permite conectar a todos sus clientes con la comunidad y darle vida al blog con temas actuales de varios expertos y apasionados con la vida sana para hacer esta tendencia contagiosa en toda la comunidad de BazarVerde y atraer a nuevos clientes diferenciándose así de la competencia.

#### **12.4.2) Precio**

Los segmentos objetivos de BazarVerde están dispuestos a pagar mayores precios por productos de calidad y no cantidad. Por lo que en general se recomienda mantener precios altos, alineados con el promedio de precios de la industria de tiendas especializadas de productos saludables. Sin embargo, según lo mencionado anteriormente, existe un potencial segmento de consumidores “indeciso” al cuál se busca convertir en segmento “esforzado” o “motivado”, por lo que se recomienda implementar promociones dirigidas a este segmento para llevar a este perfil de consumidores a probar nuevos productos y participar en talleres saludables con el fin de enganchar a este segmento con el concepto de vida saludable y motivarlo a iniciar hábitos saludables en cuanto a la alimentación y actividades físicas.

En resumen, se recomienda evaluar precios de industria de tiendas especializadas y tener máximo +/- 5% de diferencia de precios en productos similares o idénticos versus la competencia. Junto a esto, cada dos meses lanzar campañas promocionales de productos y talleres para atraer a nuevos clientes “indecisos” a probar productos saludables y aprender a prepararlos.

#### **12.4.3) Plaza**

En cuanto a canal de distribución, hoy BazarVerde utiliza principalmente e-Commerce para llegar a sus clientes, con despacho a todo Chile. Es recomendable mantener este canal, dado que los segmentos objetivos de BazarVerde compran fuertemente en e-Commerce, sin embargo, la tarea aquí es hacer la operación más eficiente para generar reducción de costos, quiebres y mejora de márgenes y ventas. En el futuro se puede

evaluar tener una tienda física para poder conectar directamente con los clientes, como lo hace Aldea Nativa, por ejemplo, teniendo una cafetería como parte de la tienda.

#### **12.4.4) Promoción**

En cuanto a promoción, BazarVerde usa fuertemente redes sociales como Facebook e Instagram para hacer promoción de sus productos, hoy con más de 25.000 seguidores. Adicionalmente, se apalanca fuertemente con acciones de marketing viral implementado a través de su comunidad y socias para atraer más a su público objetivo. Su comunicación está dirigida en mayor medida a los estilos de vida saludables, cocina y la calidad de productos, su origen y su valor agregado, y no tanto en las acciones comerciales como rebajas en los precios. Además, se generan sinergias durante talleres para hacer promoción de la tienda e-Commerce de BazarVerde y durante reuniones con la comunidad verde. Para darle mayor fuerza a nuevo BazarVerde se recomienda generar un evento de relanzamiento invitando a la comunidad verde y los proveedores actuales y potenciales.

#### **12.4.5) Servicio postventa**

Para hacer la diferenciación con la competencia es clave asegurar la calidad de servicio postventa. Este servicio de postventa debe considerar los siguientes servicios:

- Responder dudas, preguntas y recibir comentarios sobre productos, despachos y otros servicios que ofrece BazarVerde como talleres u otras actividades.
- Gestionar devoluciones o cambios de productos.
- Responder dudas en cuanto al pago o devolución de dinero.
- Tomar nuevos pedidos y traspasarlos a BazarVerde, en casos de los clientes que quieran repetir el pedido.

Para asegurar la excelencia en el servicio de postventa, de ser atendido por el personal especializado y con conocimientos profundos de productos y servicios de BazarVerde. Como se trata de un servicio directo sobre el cliente, se recomienda mantener este servicio internalizado.

## **13. PLAN DE OPERACIONES**

El plan de operaciones para un e-Commerce consiste en procedimientos en el que se especifica cada tarea necesaria, a quién le corresponde, cuándo o en qué momento se hará y qué medios se necesitan para llevarla a cabo (asegurando su disponibilidad). Se trata de establecer un protocolo de actuación individual y las pautas del trabajo en equipo.

Para poder elaborar una propuesta de mejora se consideran dos estrategias principales para gestionar la operativa diaria:

Control interno de todo el proceso (in house). Toda la operativa quedaría en manos de BazarVerde. Se necesitaría establecer una jerarquía con un responsable/manager en cada sección: dirección –CEO-, finanzas –CFO-, marketing y gestión operativa. Este método permitiría a BazarVerde tener más autonomía porque va a controlar todo el proceso. Sin embargo, es más viable cuando el e-Commerce está consolidado y tiene suficiente personal y recursos para poder de forma eficiente y focalizada gestionar la operación.

También existe la otra opción de externalizar (outsourcing). En este caso, se delega parte de la operativa en empresas externas, aquellas que cuentan con medios y profesionales que conocen el trabajo y pueden lograr mejores resultados, en tiempo y costo. Por ejemplo, se puede contratar un servicio externo de bodegaje y gestión de pedidos junto a otros aspectos técnicos o jurídicos y, sobre todo, las compañías de transporte. Igualmente, se debe definir los objetivos en relación con cada tarea cedida para dar instrucciones a la empresa de servicios.

Para poder tomar la definición que áreas a externalizar o internalizar dentro de la operación de BazarVerde deberíamos considerar los cinco criterios centrales para evaluar el diseño de una cadena, los cuales son (artículo: “rapid-response capability in value-chain design”, publicado en sloan management review, invierno 2002, clase 3 dirección de operaciones):

- Importancia para el cliente
- Reloj Tecnológico
- Posición competitiva
- Capacidad de proveedores
- Arquitectura

En caso de tipo de negocio de BazarVerde se va a evaluar si el área operacional que hoy en día esta internalizada debería ser externalizada a través de un tercero.

Para esto es importante entender como BazarVerde opera hoy y cual sería impacto de su externalización a base de los cinco criterios nombrados arriba.

### **13.1) ESTRATEGIA OPERACIONAL DE BAZARVERDE**

BazarVerde maneja su operación actualmente internamente. Sin embargo, su actual forma operacional tiene varias oportunidades de mejora.

Hoy en día en la operación de BazarVerde existen varias ineficiencias, ya que la persona que desempeña el cargo de analista de e-Commerce además de hacer seguimiento a la

página, en sus tiempos libres hace la reposición y prepara los pedidos, lo que genera atrasos en la preparación e impacta la velocidad de los despachos. Por otro lado, se generan ineficiencias en el manejo de la tienda e-Commerce como actualizaciones de precios, contenidos, stock y seguimiento de pedidos. Por último, esa misma persona presta el servicio de post – venta, sin embargo, por falta de tiempo se le pasa responder a tiempo a solicitudes de los clientes.

Los pedidos preparados se entregan a un operador logístico. BazarVerde actualmente trabaja con 2 operadores, por un lado, la empresa MuvSmart, cual hace despachos ecológicos en bicicletas y mofas eléctricos y por otro lado para lugares más lejanos y Regiones usa Correos Chile. Hasta ahora este modelo ha funcionado bien y dentro de los plazos definidos por BazarVerde.

La bodega se encuentra en casa de una de las socias de BazarVerde, cual por un lado tiene poco espacio para guardar los productos, pero por otro lado poco orden en el manejo de quiebres y seguimiento a los inventarios. Como oportunidad de mejora se propone evaluar de externalizar el servicio de bodegaje y preparación de pedidos para su entrega un proveedor de logístico Se espera que este cambio debiese generar eficiencias, por un lado, pero por otro lado también asegurar un servicio de mayor calidad en reposición y seguimiento a stock para evitar los quiebres y asegurar la posición competitiva.

Hoy en día BazarVerde tiene alrededor de 30% de quiebres al mes, lo cual tiene impacto de por lo menos en 20% de la venta (según el análisis interno de BazarVerde). Si bien este ajuste requiere una inversión adicional, a mediano plazo va a permitir hacer más eficiente y profesionalizar la operación, optimizar stock de productos y preparación de los pedidos mejorando los indicadores de quiebre. Con el resultado se espera por un lado bajar los costos operacionales y por otro lado incrementar la venta para evitar los quiebres de productos.

El marketing & community manager, junto a analista de la tienda e-Commerce hoy hacen la reposición de bodega y preparación de pedidos, lo cual los hace desenfocarse de sus tareas, donde podrían generar mayor valor para el negocio principal de BazarVerde: diseñar e implementar estrategias y tácticas para incrementar ventas de sus productos & servicios.

Sin embargo, es clave según mencionado arriba hacer la evaluación de esta decisión si externalizar operaciones o no a base de los cinco criterios centrales según el modelo SVA:

**Importancia para el cliente:** El éxito corporativo comienza y termina con la satisfacción del cliente. En caso de BazarVerde, los clientes ponen mayor importancia al servicio y toda experiencia de la compra, es decir que sea fácil de comprar, que el pedido llega completo y a tiempo, además que exista un servicio de cliente para poder responder a dudas y preguntas post-venta. Por lo que al cliente le importa lo que está en la superficie de este proceso, la calidad de gestión de su compra, si esto está realizado internamente por BazarVerde o a través de un tercero no tiene importancia para el cliente. Con el resultado que la importancia para el cliente si este servicio este internalizado o externalizado es baja. Sin embargo, cuando se refiere a servicio de post-venta, esta tarea si entra en el contacto directo con los clientes, y está muy valorada por los clientes que sus solicitudes están contestados y resueltos con mayor velocidad y calidad posible. Ya

que BazarVerde todavía es una empresa pequeña, se ve menor riesgo de dejar esta actividad internalizada y ejecutada por el analista de e-Commerce, con el objetivo de asegurar la calidad de las respuestas a sus clientes.

**Reloj Tecnológico:** El segundo criterio del modelo SVA evalúa la velocidad a la que están cambiando las tecnologías de un producto o sistema de la industria donde se encuentra la empresa. Los elementos de la cadena de valor con velocidades de reloj rápidas son más propensos a experimentar innovaciones rápidas y, por lo tanto, es más probable que requieran mayores inversiones en conocimiento continuo para mantener la competencia tecnológica. También se puede decir que el desafío de mantener la ventaja competitiva cuando el reloj tecnológico es rápido es mayor, ya que requiere constante inversión y adaptación a los cambios. En caso de industria de BazarVerde el reloj tecnológico de modelo operacional es relativamente alto, sobre todo cuando su principal canal de venta es e-Commerce. Hoy en día la mayoría de las empresas están invirtiendo en optimización de sus modelos operacionales, ya que su modernización, optimización y eficiencia puede generar una ventaja competitiva. Sin embargo, en caso de BazarVerde ya que no es su foco la operación y tampoco tiene recursos necesarios para desarrollar e invertir en el modelo propio operacional de alto nivel que pueda generar una ventaja competitiva versus la competencia, se recomienda elegir un partner estratégico en externalización de esta tarea. Un partner, quien tenga tecnologías avanzadas para poder generar sinergias en bodegaje, manejos de inventarios y preparación de pedidos.

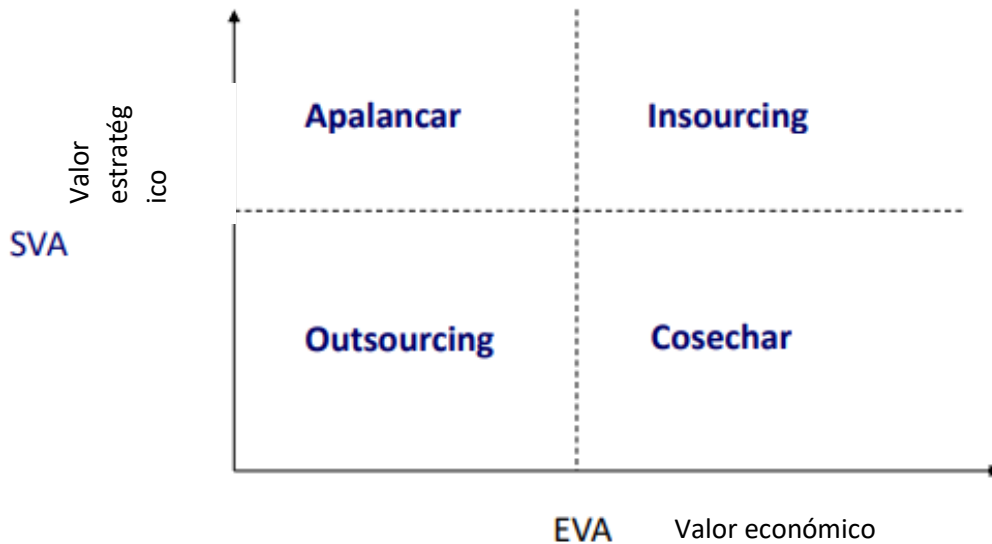
**Posición competitiva:** En esta industria nicho lo que más valoran los clientes son empresas que cumplen con sus necesidades de vivir una vida saludable, y esto incluye amplitud de mix de productos, calidad de estos y servicios adicionales como talleres y educación continua que ofrece la empresa. Los factores diferenciadores para generar la ventaja competitiva son adicionalmente la página, facilidad de compra, velocidad de despacho y nivel de servicio. BazarVrede busca capitalizar esta ventaja competitiva cumpliendo con las necesidades de los consumidores en cuanto a mix y servicios de BazarVerde, pero también cumplir con todas las expectativas en cuanto al proceso de compra en sí, lo cual hoy en día difícilmente puede hacer. Por lo que se puede decir que un amplio mix de productos y un buen servicio operacional de gestión de pedidos puede generar una ventaja competitiva a mediano- largo plazo, sin embargo, requiere de constante innovación e inversión para poder superar los servicios de la competencia.

**Capacidad de proveedores:** Hoy más y más empresas deciden externalizar sus servicios (<https://www.flexpacio.com/post/ejemplos-de-externalizacion-de-logistica-en-las-empresas-mas-exitosas>, revisado 30 de Junio 2022), esto impulsa generación de mayor oferta de proveedores de este tipo de servicios de externalización. Sin embargo, todavía no hay muchos proveedores con este tipo de servicios en el mercado Chileno. Por lo que se puede decir que todavía la capacidad de proveedores está limitada y podría significar un riesgo al considerar en el momento de externalización de la operación. Por esto es clave encontrar un partner sólido y construir una relación con él a largo plazo para generar una ventaja competitiva versus la competencia.

**Arquitectura:** Se trata de estructura de negocio modular. La competencia puede aplicar casi todo el modelo operacional, sin embargo, se requiere un servicio especializado y mayoría de la competencia tiene internalizada su operación, sin dar mayor foco en su optimización. Por lo que la decisión de outsourcing/externalización generaría una ventaja competitiva a corto plazo, cual permitirá crecer y expandir el negocio.

Se va a usar la matriz de evaluación Fine de:

- Análisis del valor estratégico (SVA)
- Análisis de valor económico agregado (EVA)



**Tabla de evaluación**

Criterios de evaluación	Bajo	Medio	Alto
Importancia para el cliente	x		
Reloj Tecnológico			x
Posición competitiva			x
Capacidad de proveedores	x		
Arquitectura		x	

**La decisión final:** La importancia para los clientes si el servicio está externalizado o internalizado está baja, ya que lo que más les importa es el resultado final de calidad y velocidad de entrega independientemente quien lo realiza. En cuanto al reloj tecnológico, donde externalizar hasta puede generar una ventaja competitiva por la inversión en innovaciones y modernizaciones por lado del proveedor se considera como de alta relevancia. El posible riesgo de externalización que se presenta es la capacidad del proveedor elegido, ya que hoy en día no existen muchas opciones en el mercado y la selección del proveedor como partner estratégico va a tomar rol clave. En resumen, se

puede decir que el valor económico y estratégico de la operación está en el cuadrante izquierdo abajo, por lo que se recomienda externalizar.

**En conclusión, se recomienda hacer las siguientes mejoras del modelo operacional actual:**

- 1) Outsourcing/externalización del servicio operacional cual incluye bodegaje, preparación de pedidos en tiempos definidos por BazarVerde y su entrega al operador logístico
- 2) Mantener operador logístico externalizado, cuales en el momento son dos: MuvSmart con entregas ecológicas y Correos de Chile para entregar fuera de Santiago y en zonas más lejanas.
- 3) Mantener áreas marketing/community manager, gestión de tienda e-Commerce, finanzas y compras internalizadas. En caso de contabilidad usar servicio de un experto externo para declaraciones de impuestos y todos los tramites frente de SII.
- 4) Mantener el servicio de post venta internalizado, ya que, según el análisis realizado, es un servicio que entra directamente en contacto con los clientes y tiene implicancia en la relación entre BazarVerde y sus clientes. Para asegurar que este servicio este ejecutado con la prioridad y calidad necesaria para generar una ventaja competitiva, se recomienda dejarlo internalizado a través de analista de e-Commerce.
- 5) Aprovechar tiempo liberado desde operación para profundizar en áreas de marketing y gestión de tienda e-Commerce, actualización de sus contenidos, análisis de tendencias, inclusión de nuevos productos y categorías, generación ofertas, mantención de stocks y precios actualizados.

Como el resultado, la estrategia operacional futura de BazarVerde debería buscar, por un lado, optimizar/profesionalizar los recursos internos y por otro lado externalizar las áreas mencionadas arriba cuales requieren mayor inversión y especialización. Para BazarVerde para llegar a este nivel de especialización se requiere mucha inversión en tecnología, know-how y personal, cual hoy en día no puede asumir. Con externalización de la operación se espera lograr las siguientes ventajas:

- ➔ **Flujo de trabajo simplificado.** En vez de ser la empresa la responsable de coordinar los procesos entre varios proveedores, cargadores y transportistas cabe la posibilidad de externalizar el trabajo para que otro operador se encargue de los horarios regulares, la distribución y la logística del almacén.
- ➔ **Más experiencia, mejor servicio.** A través de la externalización, las empresas dejan en manos de operadores cualificados las operaciones de almacenaje de la empresa.
- ➔ **Traspasar los riesgos operativos al tercerizar el almacenaje.** Al externalizar los procesos de almacenamiento el riesgo de las operaciones se reduce, ya que un proveedor experto asume toda la responsabilidad.
- ➔ **Mantener al día de la tecnología.** Cuando una compañía externaliza la logística, sus operaciones de almacenamiento y distribución se mantienen al día con las tecnologías actuales.

Para tener un exitoso plan de externalización es clave definir las metas, evitar que quede alguna tarea sin hacer por falta de información o comunicación, evaluar las necesidades de capital y personal en cada proceso y minimizar errores operativos. Un e-Commerce

es un negocio muy expuesto y cualquier error puede generar un flujo de comentarios negativos con graves consecuencias.

Por tanto, para el plan de operaciones de BazarVerde se definen dos flujos principales para manejo de operación de BazarVerde: manejo de pedidos y de inventarios. Se va a asegurar con el tercero los procesos y el flujo operativo dentro de logística para que el cliente reciba a tiempo lo que ha pedido. Se va a definir el protocolo de funciones y responsabilidades de personal interno, pero también roles y funciones de personal externo.

## **13.2) ROLES Y RESPONSABILIDADES DE BAZARVERDE**

A base de la definición de la estrategia operacional tomada para BazarVerde, donde una parte de áreas se va a externalizar y otra queda “in house” se van a definir roles y responsabilidades de actores internos y externos de BazarVerde.

Se ha definido que externalizados quedan las siguientes áreas: manejo de stock y logística y contabilidad. En caso de marketing, compras, servicio post-venta y finanzas, estas áreas quedan internalizadas con propio personal de BazarVerde.

En este capítulo se van a analizar roles actuales y correcciones necesarias según estructura mencionada arriba.

### **13.2.1) Gerente de Marketing:**

- Desarrollar estrategias y tácticas para difundir la existencia de BazarVerde e impulsar el tráfico cualificado hacia nuestra página e-Commerce.
- Poner en práctica campañas de marketing que garanticen el éxito y poseer su implementación desde su concepción hasta su ejecución
- Experimentar con una gran variedad de canales de adquisición orgánicos y de pago, como creación del contenido, tratamiento del contenido, campañas de pago por clic, gestión de eventos, publicidad, redes sociales, campañas de generación de clientes potenciales, redacción creativa y análisis de rendimiento.
- Generar contenido valioso y atractivo para el sitio web de BazarVerde y su blog capaz de atraer y convertir a los grupos objetivos definidos arriba.
- Entablar relaciones estratégicas y asociarse con actores, agencias y proveedores claves de la industria.
- Definir y mejorar mix de productos de BazarVerde acuerdo con su estrategia y nuevas tendencias.
- Preparar y monitorizar el presupuesto de marketing trimestral y anualmente y asignar fondos de un modo inteligente.
- Desarrollar material de marketing, desde banners de sitio web a folletos impresos.
- Analizar el comportamiento de los consumidores y ajustar las campañas de marketing y email según se necesite.
- Estar en contacto constante con la comunidad verde, gestionar sus preguntas, solicitudes y entregarles contenidos de valor agregado, aquí se trata de tomar el rol de community manager.
- Desarrollar y organizar los talleres según segmento de clientes



Hoy en realidad Gerente de Marketing está ejecutando estas tareas, sin embargo, se requiere profundizar en cada una de ellas y con el tiempo liberado desde operación se espera poder lograrlo.

### 13.2.2) Encargado de finanzas y compras:

- Manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias y evaluar el desempeño de la empresa.
- Revisar y desarrollar políticas para regular las opciones financieras de la empresa.
- Dirigir la recopilación y el análisis de la información financiera.
- Estimar costos y ganancias para prever el logro de los objetivos establecidos.
- **Nuevo:** Utilizar modelos matemáticos y estadísticos para prever las tendencias económicas y financieras.
- Evaluar periódicamente los procedimientos financieros y dar las recomendaciones correspondientes o sugerir posibles mejoras.
- Proyección de estados financieros.
- Idear métodos para maximizar las ganancias de la empresa.
- Selección de proveedores: principales, alineado con la estrategia de BazarVerde.
- Negociar precios y descuentos con los proveedores. Importante también incluir en la negociación los plazos de pago, idealmente a 60/90 días, para optimizar los flujos de la empresa y tener mayor margen de reinversión.

Hoy en realidad Gerente de Finanzas está ejecutando estas tareas, excepto que se le agrega además la tarea más analítica que incluye nuevas herramientas de inteligencia artificial.

### 13.2.3) Analista de tienda e-Commerce:

- Realizar coordinación, implementación y actualización de catálogos online, mantenimiento y mejoras de sitios e-Commerce.
- Seguimiento de los pedidos de BazarVerde. Constante contacto con el proveedor de servicios de bodegaje y preparación de pedidos para asegurar despachos en tiempo y forma a los clientes.
- Revisión y mantenimiento del sitio web, asegurando la continuidad operativa y las oportunidades de mejora respecto del árbol de navegación.
- Generación y análisis de paneles y reportes.
- Gestión de precios y promociones, alineados con el Gerente de Marketing.
- Preparar fotografías y descripciones y subirlas a la web.
- Realización de servicio post-venta para asegurar respuestas en tiempo y forma a los clientes. Cada venta es la antesala de la siguiente. Para fidelizar a un cliente hay que ofrecer un canal de atención ágil y eficaz. Las acciones deben permitir obtener un feedback ágil, solucionar problemas y trabajar en una comunicación personal y efectiva.
- Responder dudas, preguntas y recibir comentarios sobre productos, despachos y otros servicios que ofrece BazarVerde como talleres u otras actividades.
- Gestionar devoluciones o cambios de productos.
- Responder dudas en cuanto a pago o devolución de dinero
- **Nuevo:** Definir el stock mínimo para cada producto y entregar estas instrucciones a proveedor tercero.

- **Nuevo:** Control del inventario: revisar con el tercero el registro y control de los productos.
- **Traspasar a tercero:** Control de los pedidos confirmados y su envío al departamento de logística
- **Traspasar a tercero:** Preparación de pedidos.
- **Traspasar a tercero:** Seguimiento de inventarios en la bodega.
- **Traspasar a tercero:** Recepción de los productos en la bodega de los proveedores.
- **Traspasar a tercero:** Coordinación y entrega de los pedidos a operador logístico.

Hoy analista de e-Commerce está ejecutando también tareas operacionales y de bodegaje, incluido preparación de pedidos y su seguimiento, sin embargo, se requiere profundizar en cada una de ellas y con el tiempo liberado desde operación se espera poder lograrlo.

En caso de servicios externalizados se deben considerar los siguientes servicios de los terceros:

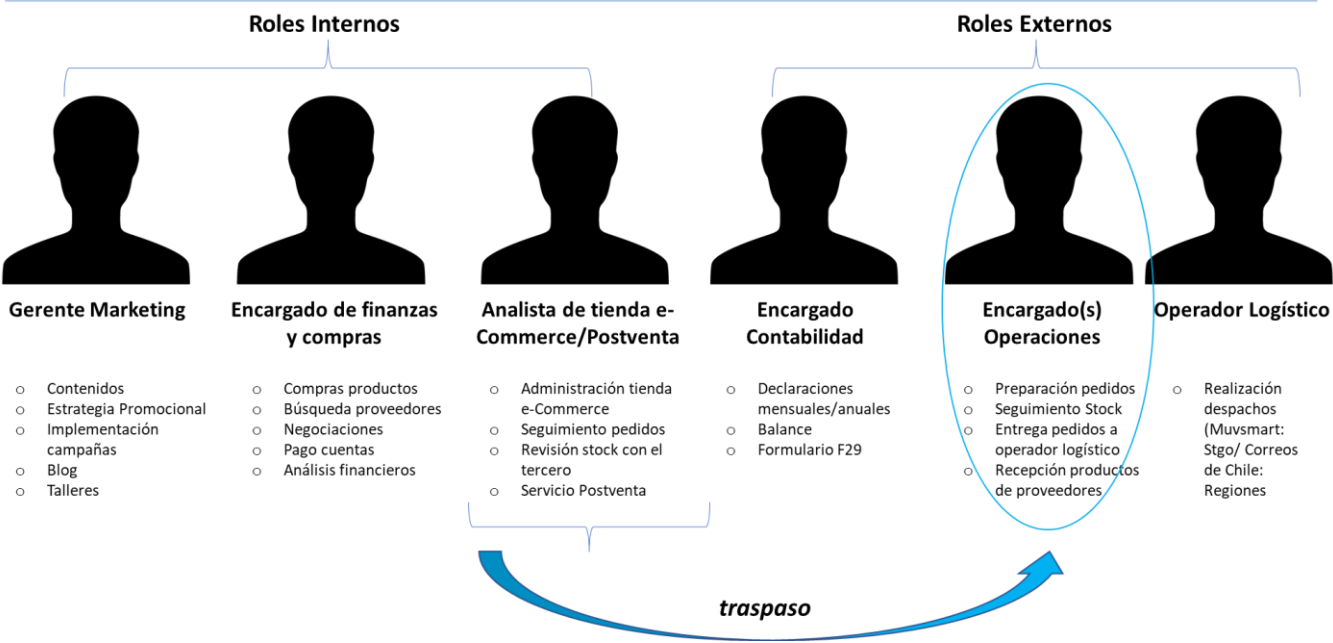
#### **13.2.4) Bodegaje y logística:**

- Cumplir con los stocks mínimos definidos para los productos de BazarVerde y levantar las alertas cuando los productos necesitan reposición a gerente de Finanzas y Compras de BazarVerde.
- Recepcionar los pedidos confirmados por parte de Analista de e-Commerce y gestionar su preparación y despacho a través de operador logístico en tiempo y forma. Esta tarea será supervisada por el analista de e-commerce de BazarVerde.
- Gestión de inventarios: llevar el registro y control de los productos en la bodega.
- Coordinar y Recepcionar los productos en la bodega de los proveedores.
- Entrega de los pedidos a operador logístico en tiempo y forma, dentro de plazos definidos por BazarVerde.
- Asegurar con el proveedor logístico el cumplimiento de los plazos de despachos comprometidos en la página de BazarVerde.

#### **13.2.5) Encargado de Contabilidad:**

- Facturación: tanto la elaboración de las facturas como el registro de estas.
- Conciliaciones bancarias: saber en qué estado se encuentran las cuentas bancarias de la empresa. Comparar las cuentas que hay que cobrar y pagar para que no haya discrepancia en los registros.
- Preparación de declaraciones fiscales: el responsable de la contabilidad es quien ha de encargarse de que la empresa cumpla con las obligaciones fiscales y tributarias que le pertenezcan. Normalmente, esta labor consiste en buscar la información fiscal de la empresa.

# Roles y Responsabilidades



### 13.3) GESTIÓN DIRECTA DE LA TIENDA E-COMMERCE

Se trata de mantener actualizada la plataforma de venta, generar contenido atractivo y desarrollar las estrategias de marketing y acciones comerciales.

Hoy en día en el mercado existen varias opciones para construir tiendas e-Commerce como Shopify, Vtex, Magento etc. y no hay necesidad de realizar una inversión costosa creando su propia página e-Commerce. Sin embargo, es clave asegurar que la plataforma no solamente permite implementar contenidos nuevos y atractivos para clientes de BazarVerde, sino también da opciones para la ejecución de estrategias comerciales, asegurar que el ingreso de nuevos productos y servicios sea fácil y flexible acuerdo a la necesidad de BazarVerde. Por ello se recomienda usar una plataforma de e-Commerce adaptable a las necesidades de BazarVerde, intuitiva y fácil de administrar. Además, la elección de un apropiado partner de la página e-Commerce puede generar una ventaja competitiva versus la competencia. Por lo que se han analizado las opciones disponibles de las plataformas e-Commerce en el mercado para asegurar desde evaluación de distintas características claves que hoy se trabaja con la plataforma correcta- Wordpress.

**Tabla 8** Comparación de las plataformas digitales

	<b>WOO COMMERCE</b> woocommerce.com	<b>PrestaShop</b> prestashop.com/es	<b>Magento</b> magento.com	<b>shopify</b> shopify.es	<b>oleoshop</b> oleoshop.com
Tamaño del proyecto	Mediano, alrededor de 500 productos	Mediano, alrededor de 500 productos	Grande, más de 1.000 productos	Pequeño, 100 o menos productos	Pequeño, 100 o menos productos
Facilidad de uso y personalización	Fácil	Moderada	Media	Muy Fácil	Muy Fácil
Cantidad de guías en español	Muy abundante	Media	Media-baja	Media-baja	Baja
¿Se requiere contratar un hosting?	Sí	Sí	Sí	No	No
¿La plataforma tiene coste mensual?	No	No	No	Sí	Sí
¿Cobran comisión por venta?	No	No	No	Sí	No
¿Es multi lenguaje?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Año de lanzamiento	2011	2007	2008	2006	2011

(Fuente: <https://ideasparatuempresa.vodafone.es/5-plataformas-de-ecommerce-para-montar-tu-tienda-online/>, revisado 22 de Junio 2022).

Aquí breve resumen de ventajas de cada una:

### 1) WordPress + WooCommerce

WooCommerce es un plugin que funciona sobre WordPress y que convierte al CMS más utilizado del mundo para diseño de páginas web y blogs en el arma definitiva si queremos crear un eCommerce con un estilo moderno y funcional.

Entre las principales ventajas que tiene WooCommerce se encuentran:

- ➔ Cantidad superior de plantillas, plugins e información que hay en internet. Gracias a su amplia comunidad, es muy sencillo encontrar plugins gratuitos que añadan funcionalidades concretas, adicional a información y guías sobre la creación de páginas web.
- ➔ Un cuarto de los sitios web del mundo han sido desarrollados utilizando WordPress como base.
- ➔ Otra de las ventajas que tiene WooCommerce, es que es el CMS más sencillo de utilizar. Basta con contratar un buen hosting y saber cómo instalar WordPress.
- ➔ En cuanto a la configuración, al ser una extensión de WordPress, se maneja de una manera realmente intuitiva. Las páginas de productos se crean rápidamente y todos los productos se organizan por categorías de manera muy simple.

Una desventaja que tiene esta plataforma es que, si se trata de una tienda online con muchos productos, para llevar un control exhaustivo de facturación y catálogo, se debe recurrir a extensiones adicionales de este plugin.

## 2) Prestashop

Como WooCommerce, es una herramienta gratuita sencilla de utilizar y que permite crear tiendas online profesionales en pocos pasos.

En cuanto a las funcionalidades de PrestaShop, se trata de una de las plataformas de eCommerce más completas del mercado. Como ocurre con WooCommerce, si bien por defecto puede haber funcionalidades que no vienen instaladas, existe un gran abanico de extensiones o plugins que permiten añadir nuevas prestaciones de manera sencilla y directa. Respecto a los puntos fuertes de PrestaShop:

- ➔ Al ser una plataforma destinada desde sus inicios para crear tiendas online, tiene muchas funcionalidades de serie que otros gestores como WooCommerce necesitan instalar adicionalmente mediante plugins. Además, la gestión de la facturación e inventario es más sencilla.
- ➔ Y en cuanto a desventajas:
  - Hay que añadir extensiones adicionales, en PrestaShop es necesario agregar las de pago y tienen un coste bastante elevado.
  - Otra de las barreras es que a la hora de crear eCommerce con PrestaShop es que, aunque sea un CMS intuitivo, la configuración de ciertos aspectos es ligeramente más complicada.

## 3) Magento

Al igual que las anteriores, Magento es otra de las soluciones de comercio electrónico más utilizadas en el mundo para crear tiendas online de calidad.

Tiene dos versiones, una gratuita denominada Community y otra de pago, llamada Enterprise. Ambas versiones son descargables y se pueden instalar directamente en el hosting. No obstante, como ocurre con PrestaShop, la instalación es algo más compleja que con WooCommerce.

Como ventaja que ofrece Magento frente a otras plataformas de eCommerce gratuitas:

- ➔ Permite la creación y configuración de una tienda online con un diseño responsive maquetado sobre plantillas. No obstante, como pasa con Prestashop, la personalización de la plantilla es algo más difícil que con WooCommerce.
- ➔ Las principales desventajas de Magento, las enumeramos a continuación:
  - Se necesita un hosting con mayores recursos que en cualquiera de las plataformas eCommerce anteriormente citadas. Es un CMS con muchas funcionalidades y más pesado, y eso se nota.
  - Es más complejo de utilizar que los otros CMS. Esto se debe principalmente a que Magento está pensado para proyectos de eCommerce de gran envergadura en los que normalmente se requiere a un desarrollador. Por tanto, ofrece mayores posibilidades de configuración, pero también significa deber tener mayores conocimientos técnicos que en las anteriores.

Plataformas eCommerce de pago

#### 4) Shopify

Otra de las seleccionadas en esta lista es Shopify, de hecho, en los últimos años se ha convertido en una herramienta muy popular debido a su sencillez. Al igual que en el resto de las plataformas de eCommerce gratuitas, con Shopify tendrás acceso a plantillas prediseñadas que harán que tu tienda tome un aspecto profesional en pocos minutos, aunque no tengas conocimientos de diseño web. Con Shopify se puede crear una tienda online en cuestión de minutos. Para comenzar a utilizar Shopify basta con registrarse y rellenar unos datos como el sector y los datos de facturación.

Las grandes ventajas de Shopify son:

- ➔ Permite disfrutar de la plataforma durante 14 días de manera gratuita.
- ➔ Se puede ir subiendo productos, elegir la plantilla y personalizar tu tienda online. A diferencia de las plataformas eCommerce anteriores, no es necesario contratar un hosting, ya que está incluido dentro de sus servidores.
- ➔ En cuanto a las funcionalidades, se puede añadir galerías de fotos de los productos, comentarios y valoraciones de los clientes e incluso un chat en directo para resolver las dudas de los usuarios.
- ➔ La desventaja principal de Shopify respecto a plataformas de eCommerce como WooCommerce y Prestashop, es que no es gratuita. Para poder utilizarla, deberás acogerte a uno de sus 3 planes mensuales. Además, Shopify cobrará una comisión de cada venta que realicemos, siendo de un 2% en el plan básico, de un 1% en el normal y un 0,5% en el avanzado.
- ➔ Por otro lado, si comparamos Shopify con WooCommerce, la cantidad de plantillas y las posibilidades de personalización no llegan al mismo nivel.

#### 5) OleoShop

Continuando con las plataformas de eCommerce que no requieren hosting propio ni instalación nos encontramos con OleoShop. Se trata de la plataforma más joven de las 5, ya que fue lanzada en 2014 por el emprendedor español Xavier Mingo.

Sus principales ventajas son las siguientes:

- ➔ Al igual que Shopify, OleoShop, no es una herramienta gratuita, si no que requiere el pago mensual de una cuota para poder tener tu comercio electrónico. No obstante, a diferencia de Shopify, OleoShop, no cobra ninguna comisión por la transacción.
- ➔ Sus cuotas son bastante más asequibles que las que nos ofrece Shopify. Se puede probar la herramienta durante 30 días de manera gratuita.
- ➔ En cuanto al diseño y personalización, OleoShop, también te ofrece una gran cantidad de plantillas para que cualquier persona pueda maquetar su tienda online sin necesidad de tener conocimientos técnicos.

Al analizar las alternativas disponibles, para BazarVerde sigue siendo la mejor opción de seguir trabajando con la plataforma wordpress, ya que además de ser gratuita y de la cantidad de plantillas, plugins e información, ya el equipo de BazarVerde ha generado un know-how necesario para manejar la página e-Commerce de forma eficiente.

Para la implementación y configuración inicial de la tienda se invirtió (dentro de la inversión inicial) en el apoyo de un tercero, un especialista informático, quien le dio a la tienda un look&feel alineado a la estrategia de BazarVerde.

Sin embargo, los cambios posteriores al lanzamiento de la tienda se han realizado entrenamientos del equipo interno de BazarVerde (analista de e-Commerce y Marketing Manager) para poder manejar la tienda e-Commerce y sus contenidos según la necesidad.

### 13.4) MODELO OPERACIONAL MEJORADO

Para hacer una propuesta del modelo operacional de BazarVerde se va a enfocar en 2 procesos principales, manejo de pedidos e inventarios. Se va a especializar la acción, responsable y los plazos para lograr excelencia operación.

#### 13.4.1) Proceso gestión de pedidos

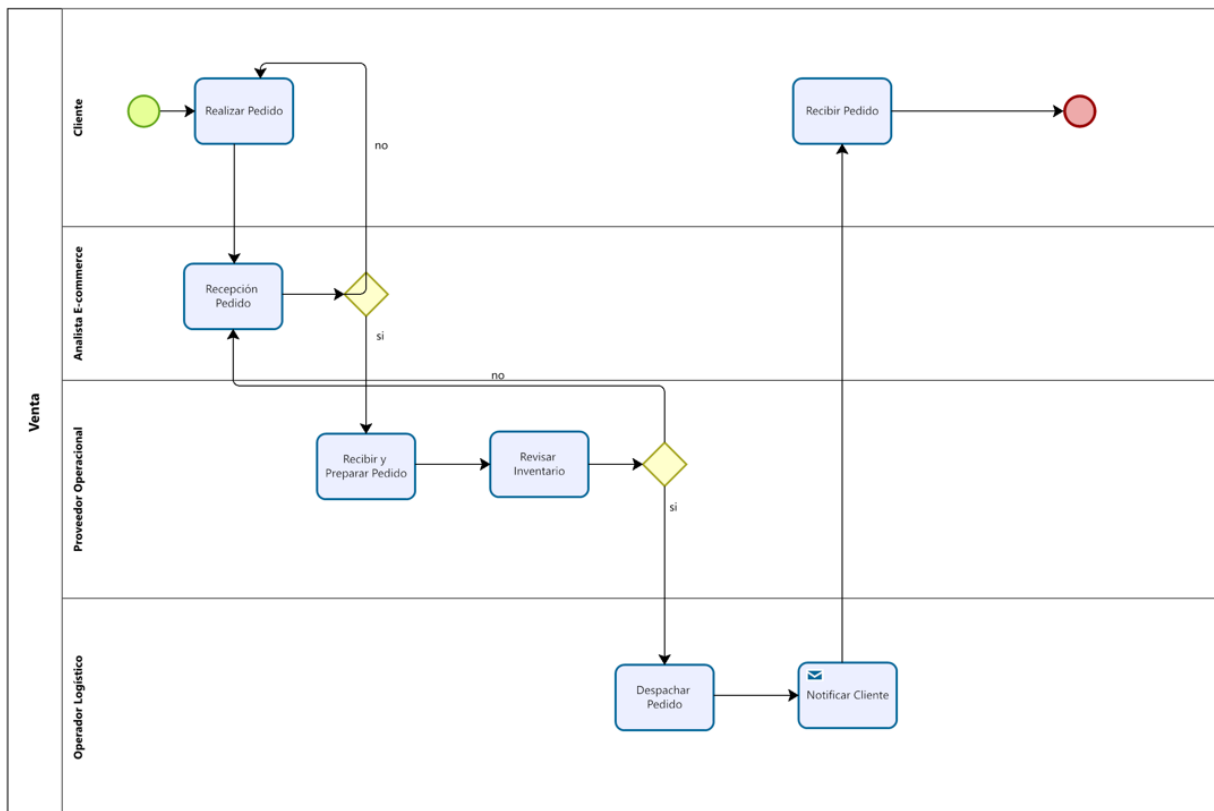
Numeración	Acción	Responsable	Plazos como compromiso al clientes
1	Realización pedido	Cliente	
2	Recepción pedido	Analista de E-Commerce	Mismo día hábil de 9:00 a 17:00
3	Aviso del pedido a operador operacional	Proveedor operacional	Mismo día hábil de 9:00 a 17:00
4	Preparación del pedido	Proveedor operacional	Mismo día hábil de 9:00 a 17:00
5	Entrega de pedido a operador logístico	Proveedor operacional	Todos los días Horario am: 9-12:00 Horario pm: De 16-18:00
6	Despacho pedido	Operador logístico (MuvSmart o Correos de Chile)	Todos los días Horario am: 9-12:00 Horario pm: De 16-18:00
7	Avisos automáticos de la página e-Commerce sobre status de pedido	Función automática de la página e-Commerce	Todo el día según status de pedido
8	Recepción pedido	Cliente	Santiago: dentro de 24 hrs Regiones: 2-3 días hábiles
9	Servicio PostVenta, en caso preguntas, reclamos etc.	Analista e-Commerce	Tiempo respuesta max día habil

En

este proceso se incorporó la interacción entre analista de e-Commerce con el proveedor externo. Donde el rol de analista de e-Commerce es más de supervisión y el del proveedor operacional es la ejecución, cual consiste en recibir pedidos, generar su preparación y despacho a través del proveedor logístico. Adicional preocuparse de coordinar y recepcionar la reposición de los productos por parte de proveedores. La

eficiencia en este proceso es clave para lograr preparación y despacho de pedidos en tiempos determinados y para lograr satisfacción completa de los clientes con su compra.

*Ilustración 2 Proceso de gestión de pedidos*



### 13.4.2) Proceso gestión de inventarios

El segundo proceso es clave para lograr excelencia operacional es el manejo de los inventarios. En este proceso se ve la oportunidad de lograr eficiencias operacionales cuales pueden impactar no solamente los costos, sino también tienen relación directa con las ventas, a través de disminución de quiebres. Se estima que con esta mejora operacional se puede lograr incremento de ventas de 20% (por la disminución de quiebres), mejora de costos operacionales de por lo menos 5%, lo cual tendrá impacto en mejora de márgenes de por lo menos 10%.



**Tabla 9** Tabla ejemplo de opciones para mejorar la última línea de negocio.

	Situación Actual	Marketing y Venta	Finanzas	Operaciones
		Incrementar Vta 50%	Reducir Costos Financieros 50%	Reducir Costos producción 20%
Venta	\$ 100.000	\$ 150.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Costo de Venta	\$ 80.000	\$ 120.000	\$ 80.000	\$ 64.000
Margen Operacional	\$ 20.000	\$ 30.000	\$ 20.000	\$ 36.000
Costo Financiero	-\$ 6.000	-\$ 6.000	-\$ 3.000	-\$ 6.000
SubTotal	\$ 14.000	\$ 24.000	\$ 17.000	\$ 30.000
Impuesto 27%	\$ 10.220	\$ 17.520	\$ 12.410	\$ 21.900
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.780</b>	<b>\$ 6.480</b>	<b>\$ 4.590</b>	<b>\$ 8.100</b>

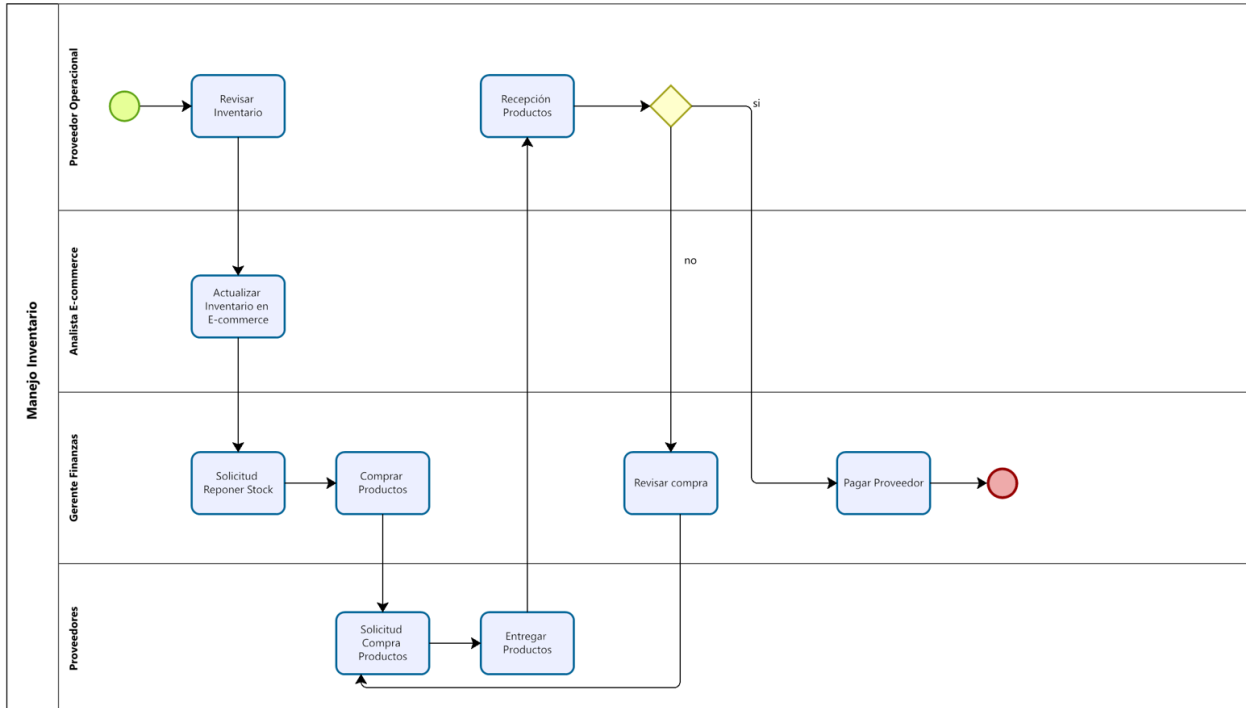
Fuente: (Lectura 1 de clase de operaciones II).

En esta tabla se puede visualizar a modo ejemplo, cuanto una mejora en operaciones puede contribuir en mejora de márgenes. Por ejemplo, aquí se puede ver que la reducción de costos operacionales en 20%, puede lograr duplicar los márgenes.

El proceso el manejo de los inventarios va a ser externalizado al proveedor externo, donde el rol de analista de e-Commerce es hacer seguimiento y solicitar la reposición a gerente de finanzas & compras.

Numeración	Acción	Responsable	Plazo
1	Revisión inventarios y aviso de su status a analista e-Commerce	Proveedor operacional	Todos los días en la tarde 17-18:00
2	Actualización de inventarios en la página e-Commerce	Analista e-Commerce	Todos los días entre 8:00 y 9:00
4	Solicitud de reposición stock a los proveedores	Analista e-Commerce	Semanalmente
	Solicitud compra proveedores stock faltante	Gerente de Finanzas & Compras	Semanalmente
5	Entrega de productos a bodega de operador operacional	Proveedores	Semanalmente
6	Pago proveedores	Gerente de Finanzas & Compras	Cada 30 días (ideal 90 días)

Ilustración 3 Proceso de gestión de inventarios



Entonces, en resumen, la operación completa se va así: los contenidos de la página BazarVerde están administrados directamente por el Gerente de Marketing y Analista de e-Commerce. Analista de e-Commerce realiza seguimiento a todos los pedidos de BazarVerde y hace solicitud de despacho a área de logística, cual está externalizada. La diferencia con el modelo actual es que dentro del servicio de tercero está incluido también el servicio de bodegaje, preparación de pedidos, su entrega a operador logístico y seguimiento a inventarios. El tercero realiza entrega de los productos a operador logístico y va avisando a analista de e-Commerce los niveles de stock, este actualiza los stocks dentro de la página web de e-Commerce. Si productos llegan a su nivel mínimo de stock, el analista de e-Commerce solicita a gerente de finanzas y compras la nueva reposición de los productos. Los proveedores entregan directamente los productos a la bodega del proveedor operacional.

## 14. FLAN FINANCIERO

### 14.1) Análisis de situación financiera actual

BazarVerde existe hace 2 años en el mercado. Durante estos 2 años se ha realizado varias veces re-segmentación de sus categorías. A base del análisis anterior se sugiere como mejora ampliar el mix de productos y cantidad de SKUs para ofrecer la variedad más amplia dentro de los segmentos de productos actuales y además incluir dos nuevas categorías como Bebidas Saludables y Productos horneados saludables. Por lo que se propone la siguiente segmentación para por un lado analizar la situación financiera de BazarVerde actual y por otro lado construir el plan financiero futuro:

- Cafés
- Chocolates y Cacao
- Snacks Saludables
- Otro abarrote
- Aceites Esenciales orgánicos
- Suplementos naturales vitaminas
- Suplementos Touch of Synergy
- Talleres
- Línea Hogar
- **Bebidas Saludables- Nuevo**
- **Productos horneados saludables- Nuevo**

Además, se identificaron otras oportunidades de mejora durante del trabajo de esta tesis:

**-Externalización de la operación:** Como se mencionó en la descripción de empresa actual hoy en día existen varias ineficiencias en el manejo de stock de productos de BazarVerde. En la nueva estructura se propone según lo mencionado en el plan operacional a externalizar el servicio de bodegaje y preparación de pedidos para su entrega un proveedor de logística. Lo que debería generar eficiencias, por un lado, pero por otro lado también asegurar un servicio de mayor calidad en reposición y seguimiento a stock para evitar los quiebres. Hoy en día BazarVerde tiene alrededor de 30% de quiebres al mes, lo cual tiene impacto de por lo menos en 20% de la venta. Para realizar servicio de externalización de bodegaje, reposición y preparación de los pedidos se va a requerir inversión inicial de 2,5 millones de pesos chilenos y además un fee mensual dependiendo de la cantidad de pedidos a preparar y mix de productos, cual se estima es 10% de la venta. Si bien este ajuste requiere una inversión adicional, a mediano plazo va a permitir hacer más eficiente y profesionalizar la operación, optimizar stock de productos y preparación de los pedidos mejorando indicadores de quiebre. Con el resultado por un lado bajar los costos operacionales (por lo menos 5%) y por otro lado incrementar la venta (por lo menos 20%) y mejorar los márgenes (por lo menos 10%).

**-Modalidades de pago con los proveedores.** Hoy BazarVerde paga a sus proveedores al contado, lo que genera en varias ocasiones problemas de *cashflow* y dificultades de pago. Esto impacta la posibilidad de reinversión y compra de nuevos SKU para ampliar el mix de productos y satisfacer la demanda. El objetivo en este plan es negociar con los proveedores pago a 30 días lo que le va a permitir a BazarVerde mejorar niveles de stock, la variedad de productos y trabajar con el capital de trabajo de los proveedores.

Por otro lado, a base del análisis anterior se identificó la necesidad de reincorporación de nuevas categorías de productos y de ampliación del mix con gran potencial de crecimiento como Bebidas Saludables y Productos horneados, cuales crecen anualmente por lo menos 9% (Euromonitor Internacional. (2012). Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación. Vol. I.). Lo cual debería incrementar las ventas en por lo menos 18% desde 2023 adicional a crecimiento proyectado inicial. La inversión necesaria para aumentar mix de productos e incluir nuevas categorías es de 4,5 millones de pesos chilenos.

Por último, se definió de redefinir los roles internos de BazarVerde, externalizando bodegaje y reposición, para darle mayor foco en el core del negocio lo cual es satisfacer las necesidades de los consumidores y generar constantemente propuestas de valor agregado así generando una diferenciación y ventaja competitiva versus la competencia. Además, se planifica un incremento salarial de 10%, lo cual serian 3 millones de pesos chilenos.

**Tabla 10** Tabla ventas actuales de BazarVerde desde su lanzamiento.

<b>Escenario Actual Bazar Verde</b>				
<b>Grupos de productos</b>	<b>Peso 20</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Cre. 21 vs. 20</b>
Cafes	7%	\$ 1.323.000	\$ 1.455.300	10%
Chocolates y Cacao	7%	\$ 1.323.000	\$ 1.587.600	20%
Snacks Saludables	9%	\$ 1.701.000	\$ 1.786.050	5%
Otros abarote	15%	\$ 2.835.000	\$ 3.118.500	10%
Aceites Essenciales Organicos	12%	\$ 2.268.000	\$ 2.381.400	5%
Suplementos naturales vitaminas	12%	\$ 2.268.000	\$ 2.449.440	8%
Suplementos Touch of Synergy	10%	\$ 1.890.000	\$ 1.946.700	3%
Talleres	20%	\$ 3.780.000	\$ 5.670.000	50%
Linea Hogar	8%	\$ 1.512.000	\$ 1.542.240	2%
	100%	<b>\$ 18.900.000</b>	<b>\$ 21.937.230</b>	<b>16%</b>
Crecimientos Crec.				16%

(Fuente: Reporte Ventas BazarVerde).

Como se puede ver BazarVerde si bien creció 16% en 2021 vs. 2020, este crecimiento para una empresa nueva es bastante leve. Considerando las oportunidades de mejora nombradas arriba, se podría esperar un mejor resultado realizando cambios identificados. En total se puede ver que la categoría con mayor crecimiento fue los talleres, ya que existe creciente demanda frente la educación sobre nuevas formas de preparar la comida saludable. Sin embargo, otras categorías como Snack Saludables, Aceites, cafés etc. no han crecido a niveles esperados.

**Tabla 11** Tabla márgenes actuales y costos de productos por categoría:

Grupos de productos	Precio promedio categoria	Margenes (Precio Neto - Costos Venta- Impuestos)	Margen Neto
Cafes	\$ 7.000	20%	\$ 1.400
Chocolates y Cacao	\$ 4.000	25%	\$ 1.000
Snacks Saludables	\$ 2.000	20%	\$ 400
Otros abarote	\$ 3.000	20%	\$ 600
Aceites Essenciales Organicos	\$ 9.000	30%	\$ 2.700
Suplementos naturales vitaminas	\$ 10.000	30%	\$ 3.000
Suplementos Touch of Synergy	\$ 11.000	30%	\$ 3.300
Talleres	\$ 40.000	40%	\$ 16.000
Linea Hogar	\$ 5.000	10%	\$ 500
	<b>\$ 10.111</b>	25%	\$ 2.528

Se puede ver que el precio promedio actual es de alrededor 10.000 pesos chilenos con el margen promedio de 25%. El objetivo definido para los márgenes en BazarVerdes es por lo menos lograr 30%. Según la tabla de arriba podemos observar que no todas las categorías cumplen con esta meta. Por ejemplo, existe la necesidad de mejorar márgenes de mayoría de las categorías: Café, Chocolates y Cacao, Snacks Saludables y línea Hogar. Sin embargo, al realizar externalización de operaciones se espera poder generar eficiencias operacionales nombradas anteriormente (por lo menos 5%), junto a disminución de los quiebres, lo cual no solo va a impactar positivamente la venta (+20%), sino también a través de mayores eficiencias operacionales se espera una mejora en los márgenes de por lo menos 10%.

En cuanto al escenario normal, sin realizar ningún cambio, se refleja la venta real de 2020 y 2021 y la venta proyectada desde 2022 hasta 2025. Podemos ver que el año 2022 cerraría con un crecimiento de 34% impulsado por el crecimiento de canal de e-Commerce y mayor demanda de productos saludables. Sin embargo, sin realizar ajustes en los puntos identificados el crecimiento no va a ser sustentable y las ventas van a estar creciendo con un ritmo mucho más bajo de lo esperado, impulsado por mayor presión de nuevos entrantes con mayor mix de productos, mejores sistemas operacionales y mayores márgenes para su reinversión en la ampliación del negocio.

**Tabla 12** Tabla Proyección de ventas escenario sin cambios BazarVerde.

Grupos de productos	Peso 20	2020	2021	Cre. 21 vs. 20	Proyección			
					2022	2023	2024	2025
Cafes	7%	\$ 1.323.000	\$ 1.455.300	10%	\$ 1.673.595	\$ 2.008.314	\$ 2.209.145	\$ 2.430.060
Chocolates y Cacao	7%	\$ 1.323.000	\$ 1.587.600	20%	\$ 2.063.880	\$ 2.683.044	\$ 3.219.653	\$ 3.863.583
Snacks Saludables	9%	\$ 1.701.000	\$ 1.786.050	5%	\$ 1.964.655	\$ 2.357.586	\$ 2.829.103	\$ 3.112.014
Otros abarote	15%	\$ 2.835.000	\$ 3.118.500	10%	\$ 4.054.050	\$ 5.270.265	\$ 6.324.318	\$ 7.589.182
Aceites Essenciales Organicos	12%	\$ 2.268.000	\$ 2.381.400	5%	\$ 2.619.540	\$ 2.881.494	\$ 3.169.643	\$ 3.486.608
Suplementos naturales vitaminas	12%	\$ 2.268.000	\$ 2.449.440	8%	\$ 2.816.856	\$ 3.380.227	\$ 4.056.273	\$ 4.461.900
Suplementos Touch of Synergy	10%	\$ 1.890.000	\$ 1.946.700	3%	\$ 2.920.050	\$ 3.212.055	\$ 3.533.261	\$ 3.886.587
Talleres	20%	\$ 3.780.000	\$ 5.670.000	50%	\$ 9.639.000	\$ 12.530.700	\$ 15.663.375	\$ 18.796.050
Linea Hogar	8%	\$ 1.512.000	\$ 1.542.240	2%	\$ 1.696.464	\$ 1.866.110	\$ 2.052.721	\$ 2.257.994
	100%	<b>\$ 18.900.000</b>	<b>\$ 21.937.230</b>	<b>16%</b>	<b>\$ 29.448.090</b>	<b>\$ 36.189.796</b>	<b>\$ 43.057.492</b>	<b>\$ 49.883.976</b>
Crecimientos	Crec.		16%		34%	23%	19%	16%

## 14.2) Análisis del flujo de caja actual

Con el análisis de venta actual y estimaciones de venta para los próximos años de BazarVerde se va a proceder con el análisis de caja de flujo actual.

Es importante mencionar que previo a apertura de BazarVerde se hizo la inversión inicial en 2 grandes ítems. Por un lado, el capital de trabajo y por otro lado en productos, tienda e-Commerce e inicio de la operación.

Hoy en día la operación de BazarVerde esta internalizada. Sin embargo, desde el capítulo de plan operacional se puede identificar que la estrategia operacional de BazarVerde debería tener áreas internalizadas y externalizadas. El foco de áreas internalizadas debería ser más estratégico, de análisis, controles enfocados en la gestión estratégica. Los cargos de las áreas internalizadas, cuales se traducen en el capital de trabajo son: gerente de marketing, encargado de finanzas y compras y analista de e-Commerce. Otros cargos más de logística, bodegaje y operación deberían quedar externalizados con expertos especializados.

**Tabla 13** Tabla La inversión actual en capital de trabajo de BazarVerde.

	Liquido	Costo empresa Mensual	Costo Empresa Anual
Gerente de Marketing	\$ 700.000	\$ 1.015.000	\$ 12.180.000
Encargado de finanzas y compras	\$ 600.000	\$ 870.000	\$ 10.440.000
Analista de eCommerce	\$ 500.000	\$ 725.000	\$ 8.700.000
Total Capital de trabajo			\$ 31.320.000

Se decidió a base de la definición de plan operacional de mantener esta estructura y potenciarla durante los próximos años a través de incrementos salariales y mayor foco en tareas estratégicas que agregan valor frente la competencia a través de externalización de áreas operativas. Además, como algunas tareas que se hacen hoy se van a externalizar con un tercero, se espera que cada de estos cargos puede profundizar más en su área de responsabilidad.

La inversión inicial en la creación de tienda e-Commerce a través de la plataforma wordpress, compra de stock inicial de productos e inicio de operación internalizada y contratación de los servicios de logística externos a través de Chileexpress y Muvsmart (delivery sustentable) fue de 10 millones de pesos chilenos.

**Tabla 14** Tabla El flujo de caja de BazarVerde en escenario actual.

	Real		Proyección				
	Año 0	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por ventas	\$0	\$18.900.000	\$21.937.230	\$29.448.090	\$36.189.796	\$43.057.492	\$49.883.976
(-) Costo de ventas	\$0	-\$5.670.000	-\$6.581.169	-\$8.834.427	-\$10.856.939	-\$12.917.248	-\$14.965.193
(-) GAV	\$0	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$499.999
(-) Depreciación	\$0						
(+) Ganancia de Capital	\$0						
(-) Interés	\$0						
(-) Pérdida ejercicios anteriores	\$0						
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$12.730.000</b>	<b>\$14.856.061</b>	<b>\$20.113.663</b>	<b>\$24.832.857</b>	<b>\$29.640.245</b>	<b>\$34.418.784</b>
Impuestos a la empresa	\$0	-\$3.437.100	-\$4.011.136	-\$5.430.689	-\$6.704.871	-\$8.002.866	-\$9.293.072
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>\$0</b>	<b>\$9.292.900</b>	<b>\$10.844.925</b>	<b>\$14.682.974</b>	<b>\$18.127.986</b>	<b>\$21.637.379</b>	<b>\$25.125.713</b>
(+) Depreciación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Pérdida ejercicios anteriores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>\$0</b>	<b>\$9.292.900</b>	<b>\$10.844.925</b>	<b>\$14.682.974</b>	<b>\$18.127.986</b>	<b>\$21.637.379</b>	<b>\$25.125.713</b>
(-) Inversión Fija	-\$10.000.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000
(+) Valor Residual Activos							
(-) Capital de Trabajo	-\$31.320.000						\$31.320.000
(+) Recuperación Capital de Trabajo							
(+) Prestamos							
(-) Amortizaciones							
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>	<b>-\$41.320.000</b>	<b>-\$2.300.000</b>	<b>-\$2.300.000</b>	<b>-\$2.300.000</b>	<b>-\$2.300.000</b>	<b>-\$2.300.000</b>	<b>\$29.020.000</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO (FO+FC)</b>	<b>-\$41.320.000</b>	<b>\$6.992.900</b>	<b>\$8.544.925</b>	<b>\$12.382.974</b>	<b>\$15.827.986</b>	<b>\$19.337.379</b>	<b>\$54.145.713</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-\$41.320.000</b>	<b>-\$34.327.100</b>	<b>-\$25.782.175</b>	<b>-\$13.399.201</b>	<b>\$2.428.784</b>	<b>\$21.766.163</b>	<b>\$75.911.875</b>

Como resultado se puede ver que el ingreso por ventas es de alrededor 50 millones de pesos chilenos al año 2025, lo cual es debajo del objetivo estimado de 90 millones de pesos chilenos para este mismo año.

Para el cálculo del VAN su utiliza la tasa de descuento de 10,25 obtenida en el **Anexo 1**. Como el resultado el valor actual neto (VAN) del escenario actual de BazarVerde tiene valor de alrededor 35 millones de pesos chilenos.

**VAN: \$34.632.088,10**

**TIR: 27%**

Como se puede ver estos resultados son buenos, pero no son los que se espera como objetivo de la compañía.

### 14.3) Análisis de situación financiera futuro

Como resultado de esta tesis, a partir del año 2022 se propone una nueva inyección de inversión de 10 Millones de pesos chilenos en:

- Ampliación de mix de las categorías actuales e inclusión de 2 nuevas categorías bebidas saludables y productos horneados saludables, en valor de 4,5 Millones.
- Externalización de operación, lo que incluye bodegaje, preparación y entrega de los pedidos a operador logístico actual (ChileExpress o Muvsmart), en valor de 2,5 Millones de pesos chilenos.

- Modalidades de pago con los proveedores, llegando a un acuerdo de pago de 30 días en lugar de al contado, lo que va a permitir tener un mayor cash Flow y contribuir a ampliación de mix de productos, junto a reducción de quiebres.
- Mayor especialización de áreas internalizadas como marketing, gestión & control e incremento salarial en valor de 3 Millones de pesos chilenos.

**Tabla 15** El pronóstico de ventas escenario mejorado.

Venta Proyectada- actualización										
Grupos de productos	Peso 20	2020	2021	Cre. 21 vs. 20	Proyección					
					2022	2023	2024	2025	2026	2027
Cafes	7%	\$ 1.323.000	\$ 1.455.300	10%	\$ 2.037.420	\$ 2.852.388	\$ 3.993.343	\$ 5.191.346	\$ 6.748.750	\$ 8.773.375
Chocolates y Cacao	7%	\$ 1.323.000	\$ 1.587.600	20%	\$ 2.698.920	\$ 4.048.380	\$ 6.072.570	\$ 7.894.341	\$ 10.262.643	\$ 13.341.436
Snacks Saludables	9%	\$ 1.701.000	\$ 1.786.050	5%	\$ 1.964.655	\$ 2.750.517	\$ 3.850.724	\$ 5.391.013	\$ 7.547.419	\$ 10.566.386
Otros abarrote	15%	\$ 2.835.000	\$ 3.118.500	10%	\$ 4.054.050	\$ 5.675.670	\$ 7.945.938	\$ 10.329.719	\$ 13.428.635	\$ 17.457.226
Aceites Esenciales Organicos	12%	\$ 2.268.000	\$ 2.381.400	5%	\$ 2.619.540	\$ 3.929.310	\$ 5.893.965	\$ 8.840.948	\$ 13.261.421	\$ 19.892.132
Suplementos naturales vitaminas	12%	\$ 2.268.000	\$ 2.449.440	8%	\$ 2.816.856	\$ 3.661.913	\$ 4.760.487	\$ 6.188.633	\$ 8.045.222	\$ 10.458.789
Suplementos Touch of Synergy	10%	\$ 1.890.000	\$ 1.946.700	3%	\$ 2.920.050	\$ 3.796.065	\$ 4.934.885	\$ 6.415.350	\$ 8.339.955	\$ 10.841.941
Talleres	20%	\$ 3.780.000	\$ 5.670.000	50%	\$ 9.639.000	\$ 14.458.500	\$ 21.687.750	\$ 29.278.463	\$ 39.525.924	\$ 53.359.998
Linea Hogar	8%	\$ 1.512.000	\$ 1.542.240	2%	\$ 1.696.464	\$ 2.205.403	\$ 2.867.024	\$ 3.727.131	\$ 4.845.271	\$ 6.298.852
Bebidas Saludables					\$ 3.920.050	\$ 4.920.050	\$ 4.920.050	\$ 4.920.050	\$ 4.920.050	\$ 4.920.050
Productos horneados saludables					\$ 4.220.050	\$ 5.520.050	\$ 5.520.050	\$ 5.520.050	\$ 5.520.050	\$ 5.520.050
	100%	\$ 18.900.000	\$ 21.937.230	16%	\$ 38.587.055	\$ 53.818.246	\$ 72.446.785	\$ 93.697.044	\$ 122.445.341	\$ 161.430.235
Crecimientos Crec.			16%		76%	39%	35%	29%	31%	32%

En este escenario se puede ver que las ventas en 2022 crecen 75%, crecimiento impulsado por ingreso de 2 nuevas categorías- por lo menos + 18% -, baja de indicador de quiebres + 20% e ampliación del mix de categorías existentes. Esto comparado con el escenario actual, donde el crecimiento esperado es de 34%. Los años seguidos el crecimiento se mantiene a niveles altos, superando los crecimientos de escenario base. Se espera al año 2025 llegar a ingresos sobre 90 Millones de pesos chilenos anuales.

Considerando los márgenes, el nuevo escenario considera una mejora operacional cual reduce costos de venta, acelera la veta y mejora los márgenes de productos. Con supuesto que hoy en día el costo de la venta es alrededor de 40% y con mejores se va a bajar en 2022 a 35% y en siguientes años a 30%, también se espera una mejora de márgenes en por lo menos 10%.



**Tabla 16** Márgenes categorías de productos- escenario mejorado.

		Márgenes Futuros				
Grupos de product		Precio promedio categoria	Márgenes (Precio Neto - Costos Venta-Impuestos)	Márgenes NUEVOS (Precio Neto - Costos Venta-Impuestos)	Márgenes NUEVOS (Precio Neto - Costos Venta-Impuestos)	Márgenes NUEVOS (Precio Neto - Costos Venta-Impuestos)
	Cafes	\$ 7.000	20%	30%	\$ 1.400	
	Chocolates y Cacao	\$ 4.000	25%	35%	\$ 1.000	
	Snacks Saludables	\$ 2.000	20%	30%	\$ 400	
	Otros abarote	\$ 3.000	20%	30%	\$ 600	
	Aceites Esenciales Organicos	\$ 9.000	30%	40%	\$ 2.700	
	Suplementos naturales vitaminas	\$ 10.000	30%	40%	\$ 3.000	
	Suplementos Touch of Synergy	\$ 11.000	30%	40%	\$ 3.300	
	Talleres	\$ 40.000	40%	50%	\$ 16.000	
	Linea Hogar	\$ 5.000	10%	20%	\$ 500	
		\$ 10.111	25%	35%	\$ 2.528	

En cuanto a la estructura de personal, según lo mencionado arriba, se decidió de mantener la estructura actual y potenciarla durante los próximos años a través de incrementos salariales y mayor foco en tareas estratégicas que agregan valor frente la competencia a través de externalización de áreas operativas acompañado de un incremento salarial de 10%, lo cual representaría un incremento en gasto de alrededor de 3 millones de pesos chilenos al año, llegando a un total de gasto en capital de trabajo de 34 Millones de pesos chilenos.

**Tabla 17** Nueva inversión capital de trabajo.

A partir de 2022				
Inversión actual capital de trabajo				
	Liquido	Costo empresa Mensual	Costo Empresa Anual	
Gerente de Marketing	\$ 770.000	\$ 1.116.500	\$ 13.398.000	
Encargado de finanzas y compras	\$ 660.000	\$ 957.000	\$ 11.484.000	
Analista de eCommerce	\$ 550.000	\$ 797.500	\$ 9.570.000	
Total Capital de trabajo			\$ 34.452.000	\$ 3.132.000

#### 14.4) Análisis de flujo de capital de la empresa futura

Con el análisis de venta actual y estimaciones de venta para los próximos años de BazarVerde se va a proceder con el análisis de caja de flujo futuro.

Según mencionado arriba previo a apertura de BazarVerde se hizo la inversión inicial en valor de 10 millones de pesos chilenos en el desarrollo de la tienda e-Commerce y stock inicial de productos, adicional a inversión en el capital de trabajo de 31 millones de pesos chilenos.

En nuevo escenario según lo mencionado, se espera una nueva inyección de inversión en valor de 10 Millones de pesos chilenos en Agosto 2022 para abordar distintas oportunidades mencionados arriba como áreas de mejora. También hay que considerar que desde años anteriores queda remanente pendiente de casi 26 millones de pesos chilenos, cual debería estar considerado en el punto de partida para el flujo futuro.

Para realizar esta proyección se asume que todo el capital necesario para llevar a cabo esta empresa proviene de recursos propios de él o los dueños, sin recurrir a mercado financiero y además se considera una inyección de inversión de 10.000.000 pesos chilenos en la tienda, operación y capital de trabajo.

Para el cálculo de flujo futuro se usaron los siguientes supuestos (no se usó el valor residual, ya que no transcurrió la vida útil de los activos).

- Tasa de descuento igual a 10,05% (vea Anexo 1)
- No existe gasto financiero, solo capital propio
- Método depreciación lineal.
- Impuesto a las utilidades igual al 27% anual
- Costos de venta bajan de 40% a 30%, por las eficiencias logradas en operación.

**Tabla 18** Flujo de capital de la empresa futura.

	Año 0	Real 2022	Real 2023	Proyección 2024	2025	2026	2027
Ingreso por ventas	\$0	\$38.587.055	\$53.818.246	\$72.446.785	\$93.697.044	\$122.445.341	\$161.430.235
(-) Costo de ventas	\$0	-\$13.505.469	-\$16.145.474	-\$21.734.036	-\$28.109.113	-\$36.733.602	-\$48.429.071
(-) GAV	\$0	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000
(-) Depreciación	\$0						
(+) Ganancia de Capital	\$0						
(-) Interés	\$0						
(-) Pérdida ejercicios anteriores	-\$25.782.175						
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$0	\$24.581.586	\$37.172.772	\$50.212.750	\$65.087.931	\$85.211.739	\$112.501.165
Impuestos a la empresa	\$0	-\$6.637.028	-\$10.036.648	-\$13.557.442	-\$17.573.741	-\$23.007.169	-\$30.375.314
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	\$0	\$17.944.558	\$27.136.124	\$36.655.307	\$47.514.189	\$62.204.569	\$82.125.850
(+) Depreciación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(+) Pérdida ejercicios anteriores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	\$0	\$17.944.558	\$27.136.124	\$36.655.307	\$47.514.189	\$62.204.569	\$82.125.850
(-) Inversión Fija	-\$10.000.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000
(+) Valor Residual Activos							
(-) Capital de Trabajo							
(+) Recuperación Capital de Trabajo							\$10.000.000
(+) Prestamos							
(-) Amortizaciones							
<b>FLUJO DE CAPITAL</b>	-\$35.782.175	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	-\$2.300.000	\$7.700.000
<b>FLUJO DE EFECTIVO (FO+FC)</b>	-\$35.782.175	\$15.644.558	\$24.836.124	\$34.355.307	\$45.214.189	\$59.904.569	\$89.825.850
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	-\$35.782.175	-\$20.137.618	\$4.698.506	\$39.053.813	\$84.268.002	\$144.172.572	\$233.998.422

En caso de este escenario mejorado, el resultado del valor actual neto (VAN) de BazarVerde ascendería a valor de alrededor 143 millones de pesos chilenos. Lo cual es mucho más rentable en comparación con el escenario 1.

**VAN: \$143.220.951,55**

Comparando los dos escenarios actual y mejorado se puede deducir que el plan de mejoras sugerido junto a inversión adicional genera un impacto positivo para BarzarVerde en cuanto a su rentabilidad, eficiencia operacional y ventas, cumpliendo con el objetivo de llegar a 90 millones de pesos chilenos en 2025.

#### 14.5) Valor Presente Neto (VPN) de la inversión

De acuerdo con el escenario planteado de realizar el proyecto mediante una inversión propia, se obtuvieron los siguientes resultados los cuales indican refuerzan la factibilidad económica de seguir con el proyecto.

**Tabla 19** Valor Presente Neto (VPN) de la inversión.

VAN	Mas Probable	Optimista (+5%)	Pesimista(-5%)
10%	\$ 143.559.797,35	\$ 150.737.787,22	\$ 136.381.807,49
15%	\$ 113.659.349,10	\$ 119.342.316,55	\$ 107.976.381,64
20%	\$ 90.345.288,27	\$ 94.862.552,68	\$ 85.828.023,86
25%	\$ 71.915.076,01	\$ 75.510.829,81	\$ 68.319.322,21
30%	\$ 57.159.969,24	\$ 60.017.967,70	\$ 54.301.970,77
35%	\$ 45.208.213,66	\$ 47.468.624,34	\$ 42.947.802,97
40%	\$ 35.421.901,36	\$ 37.192.996,42	\$ 33.650.806,29
45%	\$ 27.327.920,51	\$ 28.694.316,54	\$ 25.961.524,48
50%	\$ 20.570.968,26	\$ 21.599.516,67	\$ 19.542.419,84

**TIR : 0,7376**

Como el resultado de la TIR obtenido es mayor al costo de capital de 10,05% se considera viable realizar este proyecto.

Además de la TIR del proyecto, utilizando el costo de capital mínimo exigido de 10,05% se calculó el VAN.

**VAN: \$143.559.797**

Como el VAN es positivo se puede concluir que el proyecto es viable, ya que el valor de los flujos es mayor a la inversión inicial. Además, el VAN en el escenario mejorado es mejor que en escenario base, donde es de alrededor 34 millones de pesos chilenos, mientras en escenario mejorado es de alrededor de 124 millones de pesos chilenos.

#### 14.6) Estado de Resultados Proyectado (EERR)

Según la proyección de ventas del escenario mejorado y de costos se obtiene el siguiente estado de resultados proyectado a 6 años. Este resultado indica que seguir con BazarVerde y con las mejoras propuestas de esta tesis se puede construir un negocio sustentable a largo plazo. Además, se cumple el objetivo de ventas para 2025 con casi 94 millones de pesos chilenos, llegando a una utilidad neta de 47 millones de pesos chilenos.

**Tabla 20** Estado de Resultados Proyectado (EERR).

**Escenario Futuro**

	Real	Real	Proyección					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	\$18.900.000	\$21.937.230	\$38.587.055	\$53.818.246	\$72.446.785	\$93.697.044	\$122.445.341	\$161.430.235
(-) Costo de ventas	-\$5.670.000	-\$6.581.169	-\$13.505.469	-\$16.145.474	-\$21.734.036	-\$28.109.113	-\$36.733.602	-\$48.429.071
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$13.230.000</b>	<b>\$15.356.061</b>	<b>\$25.081.586</b>	<b>\$37.672.772</b>	<b>\$50.712.750</b>	<b>\$65.587.931</b>	<b>\$85.711.739</b>	<b>\$113.001.165</b>
(-) GAV	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000	-\$500.000
<b>Utilidad Operacional (EBIT)</b>	<b>\$12.730.000</b>	<b>\$14.856.061</b>	<b>\$24.581.586</b>	<b>\$37.172.772</b>	<b>\$50.212.750</b>	<b>\$65.087.931</b>	<b>\$85.211.739</b>	<b>\$112.501.165</b>
Depreciaciones	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pérdida ejercicios anteriores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad no operacional</b>	<b>\$12.730.000</b>	<b>\$14.856.061</b>	<b>\$24.581.586</b>	<b>\$37.172.772</b>	<b>\$50.212.750</b>	<b>\$65.087.931</b>	<b>\$85.211.739</b>	<b>\$112.501.165</b>
(-) Impuestos	-\$3.437.100	-\$4.011.136	-\$6.637.028	-\$10.036.648	-\$13.557.442	-\$17.573.741	-\$23.007.169	-\$30.375.314
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$9.292.900</b>	<b>\$10.844.925</b>	<b>\$17.944.558</b>	<b>\$27.136.124</b>	<b>\$36.655.307</b>	<b>\$47.514.189</b>	<b>\$62.204.569</b>	<b>\$82.125.850</b>

## 15. Resumen Propuestas de Mejora

### 15.1) Marketing Mix

Según el análisis realizado de la estrategia actual de marketing mix de BazarVerde se han identificado las siguientes mejoras

#### 15.1.1) Producto

##### 15.1.1.1 Seguir potenciando los servicios de valor agregado:

- Talleres: desarrollar mayor cantidad de oferta de talleres dirigidos a distintos grupos de clientes, diferenciando entre segmentos “esforzados”, “motivados” e “indecisos”. La diferenciación puede ser generada desde contenido del taller hasta estrategia del precio. Por ejemplo, para el segmento de clientes “esforzado” se recomienda generar unos talleres simples, rápidos y novedosos con degustación de productos nuevos, mientras para el segmento “motivados” pueden ser talleres que se adoptan a su día día, como desayunos- almuerzo-cenas. Por último, en el caso de segmento a conquistar que es “indecisos” se debería generar algo muy simple, sabroso y competitivo en precio para atraer y convertir a este segmento.

##### 15.1.1.2 Incluir nuevas categorías y ampliar el mix de productos

- Se recomienda incluir nuevas categorías como “productos horneados” y “bebidas saludables”, ya que se presentó una oportunidad de satisfacer la demanda creciente frente a estas categorías. Adicional la competencia lo tiene incluido dentro de su mix de productos.
- Por otro lado, se recomienda ampliar cantidad de SKUs de las categorías como snacks saludables, línea de hogar, cacao y chocolates.
- Mantener y potenciar líneas diferenciadoras cuales hoy en día la competencia no tiene como aceites esenciales para realizar aromaterapia.

#### 15.1.2) Precio

##### 15.1.2.1 Generar acciones comerciales para atraer nuevos segmentos de consumidores como “indecisos”

Por un lado, los clientes, específicamente segmentos de “motivados” y “esforzados” están dispuestos a pagar mayores precios por productos saludables. Sin embargo, también se identificó la oportunidad de conquistar el segmento “indeciso”. Este segmento es más sensible al precio, por lo que se recomienda generar una estrategia comercial con descuentos dirigidos para este segmento de clientes. El objetivo es que este tipo de cliente prueba nuevos productos y aprende en talleres de modo que se logra enganchar a este segmento con el concepto de vida saludable y motivarlo a iniciar hábitos saludables en cuanto a la alimentación y actividades físicas.

En general a política de precios, se mantiene la recomendación de tener máximo +/- 5% de diferencia de precios versus la competencia. Adicional a esto, realizar todos los meses campañas promocionales de productos y talleres para atraer a nuevos clientes, sobre todo “indecisos” a probar productos saludables.

### 15.1.3) Promoción

#### 15.1.3.1 Evento de relanzamiento de BazarVerde

Según mencionado en estrategia de marketing, hoy en día BazarVerde usa fuertemente redes sociales como Facebook e Instagram para hacer promoción de sus productos. Adicionalmente, se apalanca fuertemente con acciones de marketing viral y genera sinergias durante talleres para hacer promoción de la tienda e-Commerce de BazarVerde. Para darle un nuevo inicio a versión mejorada de BazarVerde se recomienda generar un evento de relanzamiento invitando a la comunidad verde y los proveedores actuales y potenciales. En este evento aprovechar mostrar nuevo mix de productos y hacer degustaciones de nuevos productos. Además, iniciar inscripción a los próximos talleres. Dentro de talleres se recomienda usar solo los productos de la tienda e-Commerce de BazarVerde para que los clientes los pueden probar y después comprar en la tienda.

### 15.1.4) Servicio postventa

#### 15.1.4.1 Profesionalizar el servicio de postventa

Se ha mencionado en la parte operacional la importancia del servicio postventa. Después de analizar si mejor dejarla internalizada o externalizar, se tomó definición que en esta etapa de empresa, mejor dejarla internalizada para asegurar la calidad de servicio personalizada para cada uno de los clientes.

### 15.1.5) Estructura

En caso de la estructura, el gran cambio que se recomienda es externalizar operaciones a un tercero y desarrollar más funciones actuales de Marketing y Analista de e-Commerce. En específico las recomendaciones son:

-Marketing & Community Manager: profundizar en las tareas actuales, buscando generar valor agregado a través de creación de contenidos y campañas nuevas.

-Analista e-Commerce: es el cargo más impactado a través de externalización de operación y se espera a través de nuevas tareas liberar tiempo para enfocarse en manejo de tienda e-Commerce y servicio postventa. Este cargo principalmente tiene los siguientes cambios.

- **Nuevo:** Definir el stock mínimo para cada producto y entregar estas instrucciones a proveedor tercero.
- **Nuevo:** Control del inventario: revisar con el tercero el registro y control de los productos.
- **Traspasar a tercero:** Control de los pedidos confirmados y su envío al departamento de logística.
- **Traspasar a tercero:** Preparación de pedidos.
- **Traspasar a tercero:** Seguimiento de inventarios en la bodega.
- **Traspasar a tercero:** Recepción de los productos en la bodega de los proveedores.
- **Traspasar a tercero:** Entrega de los pedidos a operador logístico

## **15.2) Modelo Operacional**

Según mencionando dentro de la propuesta de mejora de modelo operacional. Se recomienda externalizar operaciones, en específicamente preparación de pedidos, manejo de bodegaje y entrega de los pedidos al proveedor logístico. Si bien este ajuste significa una inversión adicional de 2.5 millones pesos chilenos y un fee de 10% de valor de la venta por los servicios mensuales, se espera por otro lado poder disminuir los quiebres y así incrementar la venta en por lo menos 20%. Adicional a esto se espera hacer la operación más eficiente y profesional en comparación de cómo está hoy, optimizar manejo de stock, con el resultado de bajar los costos operacionales mejorando el margen de productos.

## **15.3) Plan financiero**

Se espera que con cambios mencionados arriba se va a mejorar la venta, eficiencia operacional y el margen de los productos, llegando al año 2025 con cumplir con el objetivo de superar 90 millones de pesos chilenos. Hay una gran mejora desde lado financiero para poder contribuir a estos resultados y es que la negociación con los proveedores para lograr plazos de pago de por lo menos a 30 días. Esto le va a permitir a BazarVerde de tener más cashflow para poder reinvertir en más productos, así mejorando el mix y niveles de stock, lo cual va a contribuir a mayor venta de BazarVerde.

## **16. Conclusiones**

En el macro de esta tesis se han identificado varias oportunidades de mejora abordando oportunidades dentro de la estrategia de marketing, plan operacional y financiero. Dentro del plan de marketing se han identificado oportunidades en cuanto al mix de productos, como, por ejemplo, incluir nuevas categorías que podrían aumentar la demanda y satisfacer mejor las necesidades de sus consumidores. En caso del plan operacional generar alianzas estratégicas con el tercero para hacer más eficiente la operación y así reducir los costos. Revisar las descripciones de cargos y enfocarse en actividades que agregar mayor valor. En caso de plan financiero buscar mejorar condiciones de pago con los proveedores.

Dado el escenario visto en PESTEL y análisis de mercado se recomienda realizar las mejoras propuestas para lograr crecimiento sustentable del negocio llegando al objetivo en ventas, ya que se presenta un gran potencial de crecimiento en los próximos años del sector de salud y bienestar en Chile.

El mayor desafío para la empresa sigue siendo que se trata de un mercado nicho, si bien, que va creciendo, pero todavía la educación hacia un estilo de vida más saludable representa desafíos para toda la sociedad. Además, hoy en día aparecen más y más empresas pequeñas que compiten dentro de este mercado, sin embargo, el mercado sigue fragmentado y la empresa con mejor propuesta de valor como mix de productos y servicios, alineado con eficiencias operacionales puede lograr llegar a tener liderazgo en este mercado.

## Anexo 1: Definición de Tasas para aplicar

En este punto se determina la tasa de descuento para poder descontar los flujos de caja obtenidos para los 6 años que se ha estimado este proyecto, por lo tanto, esta tasa representara la rentabilidad mínima exigible al proyecto, de acuerdo con el riesgo que representa este tipo de iniciativas.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se usará el modelo de valorización de activos de capital, CAPM “Capital Assets Pricing Model”, el cual determina el costo de capital, mediante la siguiente formula:

$$Ke = Rf + \beta i * [E(Rm) - Rf]$$

Donde:

**Tasa Libre de Riesgo (Rf):** Se estimo que la mejor aproximación de la tasa libre de riesgo es la tasa anual que entregan los bonos en pesos del Banco Central. Para el cálculo se consideró el valor entregado para 07 Julio 2022, el cual es de 6,36%.

**Retorno Esperado del Mercado E(Rm):** Para obtener este valor se decide calcular a base a la rentabilidad del IPSA de los últimos 10 años, su cálculo es mostrado en el Anexo 1, mediante el promedio de Variación IPSA, por lo tanto, el valor que nos da es de 15%%.

**Estimación del Beta ( $\beta$ ):** Dado que el proyecto en estudio representa un negocio conocido, pero con un enfoque a la vida saludable en Chile y aún con posibilidades de expansión en el país se decidió usar el Beta igual a 1,10. Basado en el Beta asignado a empresas Retail Comidas por su similitud a este tipo de negocios.

Al aplicar la metodología y formula, se obtiene:

$$Ke = 0,0636 + 1,10 * (0,15 - 0,0636) = 0,1264$$

$$Ke = 10,05\%$$

Dado los cálculos obtenidos en el punto anterior, la tasa a la cual se descontarán los flujos del proyecto será:

Tasa de Descuento sin Financiamiento = 10}





## 17. BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Chile (2020). Series estadísticas trimestrales PIB - [https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/BOLETIN/listado/b01\\_T\\_Coment.pdf](https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/BOLETIN/listado/b01_T_Coment.pdf)

Banco Central de Chile. (2019). Cuenta Financiera Mensual (IED 2019) - <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Estudios/SE/BDP/IED.html>

Banco Central de Chile. (2019). Informe de cuentas nacionales cuarto trimestre de 2019 - <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-cuentas-nacionales-de-chile-cuarto-trimestre-de-2019>

Banco Central de Chile. (2019). Informe de Política Monetaria - <https://www.bcentral.cl/areas/politicamonetaria/informe-de-politica-monetaria-ipom>

Cámara de Comercio de Santiago (2020). Tendencias del e-Commerce en Chile - <https://www.e-Commerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/10/EISummit-glever-presentaci%C3%B3n.pdf>

Carazo, Janire. (2017) Modelo Canvas. Economipedia.com - <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Chávez Castillo, Alejandro (2017). Canvas-X Para el Modelado de Negocios: Una Alternativa Simple Para Emprendedores.

Cinco tendencias tecnológicas que marcarán a Chile en 2021 ~ ACTI - <https://acti.cl/cinco-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-a-chile-en-2021/>

Emol.com (2022). ¿Cuáles son las nuevas tendencias en e-commerce? – (PORTALPYME)

Euromonitor Internacional (Abril 2016). Health and Wellness in Chile. Industry Overview.

Fundación Chile; GFK Adimark. (2014). Chile Saludable, Oportunidades y Desafíos de Innovación. Vol I.

Fundación Chile; GFK Adimark. (2019) Chile saludable, Oportunidades y desafíos de innovación para el aumento del consumo de productos del mar. Vol 5

Fundación Emprender Futuro. (2021). La importancia del análisis FODA para una empresa - <https://boliviaemprende.com/tips/la-importancia-del-analisis-foda-para-una-empresa>

Fundamentos del marketing (2021) ¿Qué es el modelo canvas? - <https://fundamentosdelmarketing.ar/analisis-entorno/modelo-canvas>

Grupo Olmata (Diciembre 2020). Las principales tendencias alimentarias para 2021 son muy saludables - <https://olmatasl.com/articulos/principales-tendencias-alimentarias-saludables-2021/>

Homburg, Christian; Kuester, Sabine; Krohmer, Harley (2009). Marketing Management.

Invest Chile (2019). Chile apunta a una industria de alimentos saludables - <http://blog.investchile.gob.cl/bloges/chile-apunta-a-una-industria-de-alimentossaludables>

Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas. (2019) Mapa Nutricional 2019. Santiago - [www.junaeb.cl/wp-content/uploads/2013/03/Mapa-Nutricional-2019-1.pdf](http://www.junaeb.cl/wp-content/uploads/2013/03/Mapa-Nutricional-2019-1.pdf)

León, Silvana. (2021) Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. EUROMONITOR - <https://www.euromonitor.com/article/las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2021>

Lever, George. (2021) Perspectivas del comercio electrónico 2021. Camara Chilena de Comercio de Santiago - <https://www.e-Commerceccs.cl/chile-perspectivas-del-comercio-electronico-2021/>

Ley N° 20.606 Sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad. (2016).

Ministerio de Agricultura (2019). Caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos - <https://www.odepa.gob.cl/wpcontent/uploads/2020/01/InfCadenaOrganicaNacional2019.pdf>

Ministerio de Salud Pública, S. (2017). Encuesta nacional de salud 2016-2017 Primeros resultados. Santiago.

Morant, Alfonso (2021). - <https://www.alfonsomorant.com/herramientas-fundamentales-para-crear-valor-en-la-empresa-modelo-del-lienzo-de-la-propuesta-de-valor/>

Novo Nordisk (2021). Reporte sobre obesidad en Chile - [https://www.novonordisk.co.il/content/Chile/AFFILIATE/www-novonordisk-cl/es\\_cl/novonordisk-chile/pacientes/obesidad.html](https://www.novonordisk.co.il/content/Chile/AFFILIATE/www-novonordisk-cl/es_cl/novonordisk-chile/pacientes/obesidad.html)

Paris, José Antonio (2020). Marketing Estratégico.

Quintana, Carlos (2020). El modelo de las 5 fuerzas de Porter: qué es, para qué sirve y ejemplos. <https://www.oberlo.com.mx/blog/5-fuerzas-de-porter>

Quiroa, Myriam. (2021) Generación Z. Economipedia - <https://economipedia.com/definiciones/generacion-z.html#:~:text=La%20generaci%C3%B3n%20Z%20es%20la,que%20corresponden%20al%20mundo%20digital.>

Radio Agricultura (2021). Nuevas tendencias en consumo de alimentos en el escenario mundial nacional postcovid. <https://www.radioagricultura.cl/elagro/2021/04/08/nuevas-tendencias-en-consumo-de-alimentos-en-el-escenario-mundial-y-nacional-postcovid/>

Tapia Durán, Adriana. (2008). Chile es el país con mayor desarrollo tecnológico en Latinoamérica alrededor <https://www.latercera.com/noticia/chile-es-el-pais-con-mayor-desarrollo-tecnologico-en-latinoamerica/>

Tecnopymes (Marzo 2021). - <https://tecnopymes.cl/2021/03/10/la-evolucion-del-e-commerce-en-tiempos-de-pandemia/>

Transformación social y juventudes, una mirada a sus tácticas y estrategias. Última década, 27(52), 107-122. [https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362019000200107\\_1](https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362019000200107_1)

Universidad de Chile, Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (Marzo, 2021). Especial: Obesidad, la otra pandemia - <https://inta.cl/obesidad-la-otra-pandemia/>

Zurbriggen, Cristina. (2011). Gobernanza: una mirada desde América Latina. (Perf. latinoam. [online]. 2011, vol.19, n.38 [citado 2020-03-17], pp.39-64. Disponible en: ISSN 0188-7653).

---