



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA
LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SUPLEMENTOS
ALIMENTICIOS DEPORTIVOS EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE**

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

JAVIER HUGO CABELLO FARÍAS

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
MARIA NOEL BICERA HIRIART**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

RESUMEN

EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS DEPORTIVOS EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE CHILE

Este informe técnico presenta el tema propuesto para el desarrollo del Trabajo Formativo Equivalente a Tesis. Como principal objetivo de esta propuesta, es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa comercializadora de suplementos alimenticios deportivos desde una perspectiva innovadora en la Región Metropolitana de Chile.

Hoy en día existe una nueva forma de ver la nutrición y rendimiento deportivo y éstos se relacionan con una buena salud física y mental. Actualmente aquellas personas que buscan una buena nutrición y mejoras en su rendimiento deportivo lo logran a través de obtener resultados de la combinación de una buena suplementación alimenticia y actividad física. Encuestas señalan que, en el año 2020 en Chile, el 50% de los hogares posee al menos un consumidor de suplementos deportivos. Las cifras posterior al COVID -19 indican un constante crecimiento, debido a un aumento considerable en el cuidado de la salud de la población a nivel mundial. A Nivel nacional se observa en el mercado de deportistas que consumen suplementos en la Región Metropolitana, un mercado de USD\$30 millones.

Al realizar un análisis del mercado de suplementos deportivos en la Región Metropolitana, se identifica la nula incursión y desarrollo en ámbitos de venta de batidos proteicos a través de máquinas expendedoras, asimismo se identifica los segmentos objetivos, “Ávidos ejercitadores” y “Ejercitadores ocasionales”, con esta selección, se define un mercado potencial de USD\$9 millones.

Se espera que la creación de la empresa comercializadora de suplementos alimenticios deportivos a través de máquinas expendedoras genere utilidades acumuladas al final de 3 años sobre USD\$100 mil. Para esto se considera dentro de la estrategia, la diferenciación a través de una conciencia ecológica y dispensación cuando el cliente lo requiere y las veces que lo necesite. Sin embargo a través del análisis económico, se estima para al tercer año, una utilidad bajo los USD\$40 mil, que adicionalmente considera el valor residual de la empresa.

Se concluye que la implementación de la empresa comercializadora de suplementos alimenticios deportivos en los términos establecidos, no tiene una contribución según se esperaba, por lo que para esto, es necesario replantear la estrategia en termino de aumentar el capital inicial, incursionar en otros segmentos diferentes a los relacionados a la actividad deportiva y disminuir los costos de adquisición de los suplementos. Al realizar un análisis de sensibilización bajo esta última mejora, arroja una utilidad de USD\$31 mil, si bien se mantiene bajo lo planteado, esta no considera el valor residual. No obstante la creación de esta empresa planteada en términos de la innovación no es factible al considerar un retorno de inversión según lo expuesto.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	i
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA.	2
1.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.	3
1.3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR.	4
2. MARCO CONCEPTUAL.....	5
3. ELABORACIÓN DIAGNÓSTICO.....	7
3.1. MERCADO.....	7
3.2. COMPETIDORES.....	20
3.3. CLIENTES.....	22
3.4. MERCADO POTENCIAL.....	27
4. SÍNTESIS ESTRATÉGICA.	29
4.1. FODA DEL ENTORNO Y DE COMPETIDORES.	29
4.2. FODA POR SEGMENTO.....	31
4.3. SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO Y OPORTUNIDADES DETERMINADAS. 35	
5. DISEÑO ESTRATÉGICO.	37
5.1. DEFINICIÓN SEGMENTOS SELECCIONADOS.....	37
5.2. DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR.....	37
5.3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	38
5.4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.....	41
5.5. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN.	41
5.6. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL.....	45
6. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA.....	48
6.1. ESTIMACIÓN DE RENTABILIDAD FINAL.....	49
6.2. ESTIMACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS (VAN Y TIR).....	58
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	61
7.1. CONCLUSIONES.....	61
7.2. RECOMENDACIONES.....	63
8. BIBLIOGRAFÍA.	64
9. ANEXOS.....	68

1. INTRODUCCIÓN.

En el presente documento, se propone como tema de tesis la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa comercializadora de suplementos alimenticios deportivos en la Región Metropolitana de Chile.

Actualmente la necesidad de mantener un estado físico y mental saludable posterior a la pandemia del Virus COVID-19, ha sido una preocupación a nivel mundial para la población, esto dado por la gran cantidad de tiempo transcurrido en cuarentena, que limitaba la posibilidad de realizar actividad física, como también por mantener un estado de salud que permita minimizar un posible contagio. Todo esto sumado a una creciente tendencia en las últimas décadas por un mejor cuidado personal ligado a un aumento de la actividad física, gatillan en un progresivo consumo de suplementos alimenticios deportivos, como parte fundamental para una dieta equilibrada y mejora en las *performances* deportivas de cada individuo. Hoy en día, para ninguna persona que practica deportes físicos son un tema desconocido los suplementos alimenticios deportivos.

Como antecedente básico de trabajo se considera que el aumento en la actividad deportiva y cuidado personal derivaron en una creciente demanda durante los últimos años de suplementos alimenticios deportivos, tanto para deportistas amateurs como deportistas profesionales. Actualmente existe mayor conocimiento, difusión y acceso a estos productos, los que antiguamente eran considerados perjudiciales para la salud o sólo para consumo por deportistas profesionales. Factores para considerar, que han ayudado a masificar el consumo, es la mayor cantidad de estudios disponibles y la variedad en la oferta a través de variados canales de distribución, que han hecho más accesible los suplementos alimenticios deportivos.

Adicionalmente, se puede mencionar que Chile es un país con grandes oportunidades para la venta de suplementos alimenticios deportivos, debido a que el uso de éstos se ve reflejado también como una ayuda en fortalecer el sistema inmune, un tema que está muy sensibilizado hoy en día post- pandemia.

El servicio que se busca ofrecer pretende satisfacer la necesidad de complementar mejorar el rendimiento deportivo, la salud mental, física y adicionalmente el fortalecimiento del sistema inmune, como requerimientos principales de quienes buscar consumir suplementos alimenticios deportivos, dadas las nuevas tendencias que exigen los deportistas, tanto en Chile, como a nivel mundial

1.1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA.

Un número significativo de suplementos alimenticios comenzaron a aparecer en el mercado estadounidense para el año 1994 luego de que se creara la Ley de Suplementos Dietéticos y Educación para la Salud. Con un aproximado de 4.000 productos en el mercado. La FDA (Food and Drug Administration), estimó que en el año 2000 existían más de 29.000 productos, con una tasa de 1.000 nuevos productos anualmente. Para el año 2002 las ventas de suplementos alimenticios se incrementaron a MMUSD\$18.700 millones por año¹.

A principios de la década de 2000, un nuevo enfoque sobre el papel de los complementos alimenticios a la hora de ayudar a prevenir algunas enfermedades no transmisibles (ENT) captó de nuevo el interés hacia este tipo de productos. La financiación en investigación aumentó y también su consumo. A partir de 2010, esta nueva visión cobró fuerza debido al creciente interés de los consumidores por estilos de vida saludables, a un mayor conocimiento sobre el papel de los micronutrientes y a la aparición de nuevos métodos y tecnologías de análisis. Mejoró la opinión sobre el consumo de micronutrientes y el impacto beneficioso que puede tener sobre la salud a corto y largo plazo. Como resultado, en 2018, el papel de los suplementos en el ámbito de la nutrición y la salud volvió a ser un tema de actualidad.

A nivel mundial, en las últimas dos décadas el mercado de suplementos alimenticios se fortaleció, pasando de valores de MMUSD\$ 49.100 millones para el año 1999 a MMUSD\$ 127.800 en el año 2017. Con un crecimiento global anual situado en el rango del 5 a 7%. Y con una prevalencia del mercado estadounidense como el mayor mercado con un 33% de las ventas globales, sin embargo, para este año, ya emergían mercados minoritarios con fuerza, tal cual fue el caso de China que tuvo una participación del 14% en ventas globales². Respecto a las ventas globales, Latinoamérica para el año 1999 representaba el 3% del mercado total, y en menos de 20 años dobló este porcentaje pasando a representar el 7% para el año 2017³. Chile para el año 2018 ya movía cerca de MUSD \$200⁴.

Sin embargo, la llegada de la pandemia modificó y reemplazó los patrones considerados ya establecidos en muchos mercados. Como consecuencia del COVID-19 relacionado al mercado de suplementos alimenticios, el interés de la mayoría de los consumidores se ha centrado últimamente en temas de salud, bienestar y en todo aquello que los ayude a llevar un estilo de vida más saludable. Esto se hace evidente en numerosas encuestas que demuestran que los consumidores han incrementado el consumo de vitaminas y suplementos alimenticios con el tiempo; tendencia que los estudiosos consideran, llegó para quedarse.

¹ Introduction and Background - Dietary Supplements - NCBI Bookshelf (nih.gov)

² La evolución de la industria de los complementos alimenticios

³ LATAM food supplements – ALANUR (alanurla.org)b

⁴ Suplementos alimenticios ya mueven US\$ 200 millones y sector urge por normativa que los viabilice - La Tercera

Para el desarrollo del tema planteado en tesis a desarrollar, se intentará dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el mercado objetivo de suplementos alimenticios deportivos en Chile?
- ¿Cuáles son los principales suplementos alimenticios deportivos demandados en la Región Metropolitana?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Cuál es la demanda potencial del mercado de suplementos alimenticios deportivos?
- ¿Quiénes son los potenciales clientes?
- ¿Quiénes son los competidores y que participación tienen del mercado?
- ¿Qué oportunidades y amenazas presenta el mercado?
- ¿Cuál es la normativa vigente que regula este tipo de suplemento, en la cual se debe enmarcar el funcionamiento de la empresa a crear?
- ¿Es la Región Metropolitana un lugar atractivo para la venta de suplementos alimenticios deportivos?
- ¿Cuáles son los atributos más valorados por las personas que utilizan o desean utilizar suplementos alimenticios deportivos?
- ¿Cuáles son los principales canales de distribución utilizados para la venta de estos suplementos?
- ¿Cuál debiera ser la propuesta de valor a los clientes?
- ¿Cuáles deberían ser las competencias centrales de la empresa a crear para que sea competitiva y logre captar un porcentaje del mercado acorde con los objetivos propuestos para la utilidad deseada?
- ¿Cuál deberá ser la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Qué nivel de inversión y cuál es el capital de trabajo necesario para este negocio?
- ¿Es posible obtener al menos una utilidad acumulada de CLP \$100 millones al final de un periodo de 3 años de operación de la nueva empresa?

1.2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.

1.2.1. OBJETIVO GENERAL.

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la creación de una empresa comercializadora de suplementos alimenticios deportivos en la Región Metropolitana de Chile, que permita generar una utilidad acumulada de al menos \$100 millones de pesos, medido al final de un periodo de 3 años.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de los suplementos alimenticios deportivos en Chile
- Identificar y evaluar oportunidades y brechas existentes.
- Diseñar una estrategia para la implementación de una empresa comercializadora de suplementos alimenticios deportivos y la utilidad neta definida.
- Definir requerimientos organizacionales para sostener la estrategia.
- Realizar evaluación de factibilidad económica de la nueva estrategia para la creación de una empresa comercializadora de suplementos alimenticios deportivos.
- Identificar potenciales riesgos que afecten la creación de una empresa de suplementos alimenticios deportivos.

1.2.3. RESULTADOS ESPERADOS.

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, a través de la definición del modelo de negocio establecido en la metodología, y responder a las necesidades de los segmentos identificados. Del mismo modo entregar una posible factibilidad estratégica, técnica y económica, con el fin de obtener una utilidad de al menos \$100 millones de pesos en el plazo establecido de 3 años, y de esta manera concluir con la viabilidad o no, del negocio.

1.3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR.

La evaluación de factibilidad a desarrollar en la tesis incluirá un análisis interno y externo del negocio de suplementos alimenticios deportivos en la Región Metropolitana de Chile. El tipo de servicio a evaluar será la venta de suplementos alimenticios deportivos.

Esta investigación tendrá un alcance en la Región Metropolitana, en caso de requerir establecer una tienda física como parte de la investigación y alcance geográfico, no quedando limitado a un potencial desarrollo a través de un canal web.

Se estudiará las oportunidades presentes en la industria y las amenazas del entorno. Se analizarán las ofertas de valor y el modelo de negocio de los actuales competidores en Chile.

En paralelo se caracterizará de manera general la situación actual de la venta de suplementos alimenticios deportivos en Estados Unidos, de manera de definir la oferta de valor óptima para la empresa a crear.

Consecutivamente se realizará la formulación de la estrategia y se propondrá un plan de implementación de esta. Se modelará el negocio propuesto económicamente a un plazo de 3 años, indicando la necesidad de recursos y el retorno de la inversión requerida.

La propuesta incluye una evaluación técnica y económica del proyecto, con el fin de conocer el posible tamaño de la empresa y los costos de capital que requiere su implementación. Esta evaluación es exploratoria, hace énfasis en los costos de inversión y un análisis del mercado y venta de suplementos alimenticios deportivos.

Queda excluido de esta investigación:

- La evaluación de la factibilidad del servicio en otras regiones del país distintas a la Región Metropolitana.
- La caracterización de la situación actual de la venta de suplementos alimenticios deportivos en países distintos a Chile y Estados Unidos.
- La evaluación de comercialización de otro tipo de bebidas, alimentos o suplementos alimenticios que no tengan relación con las actividades deportivas, u otro tipo de suplementos que contengan dentro de su formulación fórmulas farmacéuticas.
- La implementación, manufactura y seguimiento de la estrategia propuesta.

2. MARCO CONCEPTUAL.

Los suplementos alimenticios, también denominados, suplementos dietéticos, suplementos nutricionales, complementos nutricionales entre otras denominaciones son productos que contienen un ingrediente alimenticio, destinado a complementar la alimentación. No se presentan como sustituto de un alimento convencional, ni como un componente único de una comida o de la dieta alimenticia⁵.

Dentro de sus principales características destacan:

- Se consumen vía oral.

⁵ Suplemento dietético - Wikipedia, la enciclopedia libre a

- Contienen un «ingrediente alimenticio» destinado a complementar la alimentación. Algunos ejemplos de suplementos dietéticos son las vitaminas, los minerales, las hierbas (una sola hierba o una mezcla de varias), otros productos vegetales, aminoácidos y componentes de los alimentos como las enzimas y los extractos glandulares.
- Vienen en diferentes presentaciones, como comprimidos, cápsulas, cápsulas de gelatina, líquidos, polvos, barras, snacks, etc.
- No se presentan como sustituto de un alimento convencional, ni como componente único de una comida o de la dieta alimenticia.
- Se venden en tiendas de comestibles, tiendas de suplementos, en farmacias, canales web, entre otros⁶.

Los principales usos o motivos de la ingesta de suplementos alimenticios están relacionados principalmente con el cuidado y mantenimiento de la salud, aporte de energía, como refuerzos inmunitarios, y también con la mejora del rendimiento físico de aquellas personas que lo utilizan con fines deportivos,

Suplementos Alimenticios Deportivos.

En complemento del último punto mencionado, los suplementos deportivos, son utilizados por deportistas de élite y no élite que requieran como objetivos un incremento o tonificación de la masa muscular, una mejor recuperación luego de realizar ejercicios, quemar grasa o por requerimiento de energía⁷.

El uso de estos alimentos dependerá de cada persona, su rutina, alimentación y requerimientos que desee de estos suplementos, y tipo de suplemento alimenticio deportivo que se consuma, no quedando limitado a el uso sólo de uno, ya que es posible consumir más de un tipo de suplemento alimenticio deportivo.

Tipo de suplementos alimenticios deportivos.

Existe una gran variedad de suplementos deportivos, para satisfacer las necesidades específicas que busca cada deportista en ellos, del mismo modo al existir una gran variedad de productos en el mercado, muchos de estos productos no tienen la efectividad que garantizan. Sin embargo, se destacan los principales complementos conocidos y de gran uso y función:

- **Creatina.**

Es un derivado de aminoácidos que se sintetiza de manera natural en el organismo. Diversos estudios confirman que su uso como suplemento deportivo ayuda a incrementar la masa muscular.

- **Proteína en polvo.**

⁶ Suplemento dietético - Wikipedia, la enciclopedia libre b

⁷ Suplemento culturista - Wikipedia, la enciclopedia libre c

Es el suplemento más conocido y también más consumido. En el mercado existen diversos sabores y composiciones. Hoy en día las fuentes de extracción de esta pueden ser tanto de proteína animal, como vegetal, por lo que es posible encontrar un tipo de proteína para cada deportista, incluyendo personas veganas, celiacas, intolerantes a la lactosa, entre muchos otros.

- **Suplementos pre – entreno.**

Se consume antes de llevar a cabo la actividad física y que tiene la finalidad de mejorar el rendimiento del deportista. Esto es posible gracias a sus componentes, ya que ayudan a fomentar la energía, fortalecer los músculos y mejorar la circulación sanguínea.

- **Suplementos de aminoácidos (BCAA).**

Forma parte de los suplementos más populares entre deportistas, ya que su composición ayuda a mejorar la resistencia e incrementar la masa muscular. Evita que el organismo utilice reservas de proteína propias, al realizar actividad física.

- **Suplementos quemadores de grasa.**

Tienen por finalidad, la estimulación, generalmente son en base a altas dosis de cafeína. Estos suplementos ayudan a quemar grasa y también ayudan a que el metabolismo se acelere y queme muchas calorías a lo largo del día. Adicionalmente se ha demostrado que la cafeína ayuda a mantener más resistencia y concentración. Aunque puede llegar a ser contraproducente y generar fatiga en altas dosis⁸.

- **Suplementos alimenticios: Nutrientes, minerales y antioxidantes.**

Dentro de la categoría y de gran uso por deportistas y la población en general durante estos últimos años han sido este tipo de suplementos debido a sus ingredientes funcionales, el mercado de este tipo de suplementos se ha visto beneficiado estos últimos años debido al COVID-19. Estudios identificaron que los consumidores buscaban fortalecer su sistema inmune a través de ellos⁹.

3. ELABORACIÓN DIAGNÓSTICO.

3.1. MERCADO.

⁸ Tipos de suplementación deportiva y sus efectos (cienciasdeportivas.com)

⁹ Salud inmune, la tendencia que cambió a raíz del Covid-19 (thefoodtech.com)

3.1.1. ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL.

Tendencias de la industria.

Para el mercado de Estados Unidos, La categoría de nutrición deportiva se vio atrofiada en los primeros meses de la pandemia de COVID-19 cuando las oportunidades deportivas entraron en cuarentena, pero las reaperturas de 2021 fortalecieron el interés de los consumidores.

A continuación, se detallan las principales categorías e investigaciones recolectadas para el año 2021 y proyecciones para los siguientes años, esto, por las principales agencias investigadoras en Estados Unidos.

Agencia investigadora de mercado	Investigación en Categoría de Nutrición Deportiva	Variación en ventas del año 2021
Information Resources Inc. (IRI)	Bebidas deportivas	↑19,7% (USD \$9.500 millones)
	Productos para control de peso	↑19,4% (USD \$5.500 millones)
	Barras bocadillos y granola	↑9,7% (USD \$6.700 millones)
Nielsen Media Research (NMR)	Batidos	↑32,5% (USD \$1.200 millones)
	Barras deportivas	↑10,7% (USD \$1.100 millones)
	Polvos	↑17,6% (USD \$510 millones)

Tabla n° 1: análisis de la variación de ventas durante el año 2021 por las principales agencias investigadoras

Fuente: Institute of Food Technologists (IFT)

Agencia investigadora de mercado	Investigación en Categoría de Nutrición Deportiva	Lanzamientos de nuevos productos para el 2021	Variación y años previos	Proyección de crecimiento
Mintel Research	Bebidas deportivas	-	↑18% (entre 2015 y 2020)	↑26% (USD \$13.500 millones para el 2025)
Innova Market Insights	Barras deportivas	97% del total de lanzamientos	-	-
	Bebidas deportivas	33% de los nuevos requerimientos	-	-
Sport Nutrition Market	Mercado global de Nutrición deportiva	-	USD \$34.800 millones para el 2020	↑5.4% (USD\$67.900 millones para el 2030)

Tabla n° 2: análisis de los años previos y proyecciones por las principales agencias investigadoras¹⁰¹¹.

Fuente: Institute of Food Technologists (IFT)

En general, la categoría se ha movido más allá de la orientación tradicional del mercado de la energía y la ganancia muscular como declaraciones de propiedades saludables, a productos formulados más específicamente para la salud cerebral o intestinal. Ejemplo de esto es la inserción de ingredientes como la glutamina y la L-carnitina que tienen como objetivo la pérdida de peso, mientras que las semillas de chía y los ácidos grasos omega-3 que tienen como objetivo la salud del corazón. La venta de estos productos ha crecido considerablemente en los últimos cinco años y se espera que crezcan otro 30 % en los próximos 12 meses.

Tendencia del consumidor.

En Estados Unidos, los datos recopilados por la agencia Mintel research, indican que el 16% de los consumidores se consideran a sí mismos "atletas", un 39% se consideran "ávidos ejercitadores" y un 29% como ejercitadores ocasionales¹².

La proteína continúa como el pilar de la categoría, siendo la proteína de suero la fuente preferida, mientras que las proteínas vegetales están creciendo en popularidad. El surgimiento del concepto "nutrición inteligente" y la revitalización de los reemplazos de comidas han ido más allá de simplemente apoyar la pérdida de peso o el rendimiento deportivo para abarcar la tendencia de "cuerpo sano, mente sana".

El gran crecimiento de suplementos, en Estados Unidos, ha llevado a la aparición de productos falsificados más económicos, y fácilmente disponibles en la web. Sin embargo, los consumidores en general se preocupan por su salud y buscan productos de nutrición deportiva de alta calidad. Por lo que, para esto, las marcas se están comenzando a respaldar de esto, asegurando en sus etiquetas logos antidopaje obtenidos por agencias especializadas como "Sport Protect" y también el cumplimiento estándar antidopaje

¹⁰ Sports Nutrition Powers Up - IFT.org

¹¹ 2022 sports nutrition trends (foodmanufacture.co.uk)

¹² Sports Nutrition Powers Up - IFT.org

voluntario “NF V94-001”. Por otro lado, a nivel europeo esto también está comenzando a suceder a través de la “ESSNA” (European Specialist Sport Nutrition Alliance) que también lanzará una marca para garantizar la calidad de los productos de sus miembros. Más que nunca, el mercado de la nutrición deportiva, fuertemente impulsado por la rica innovación en ingredientes, formatos, practicidad, promesas o formulación, ofrece a las marcas y fabricantes muchas vías para impulsar su crecimiento en este mercado¹³.

Las Investigaciones coinciden que la generación más joven es muy escéptica sobre el contenido de sus productos de nutrición deportiva y son bastante conscientes de la salud, estos no se sienten atraídos sólo por los colores brillantes, si no, por resultados y efectos reales. Esta generación actualmente está mejor educada sobre nutrición y más consciente de la salud. Por lo que están impulsando a la industria a ser más limpia.

3.1.2. ANÁLISIS A NIVEL NACIONAL.

Un estudio publicado por el Ministerio del Deporte en el año 2020, el cual se realiza cada 3 años y considera generalmente a población encuestada mayor de 18 años, contextualiza la actividad deportiva y física a nivel nacional. Dentro de la información obtenida se identifica la población chilena activa e inactiva, considerando a aquellas personas activas, quienes realizan al menos 150 minutos semanales a la práctica de actividad física de intensidad moderada o 75 minutos de actividad física intensa semanalmente, los resultados quedan descritos en el gráfico N°1.

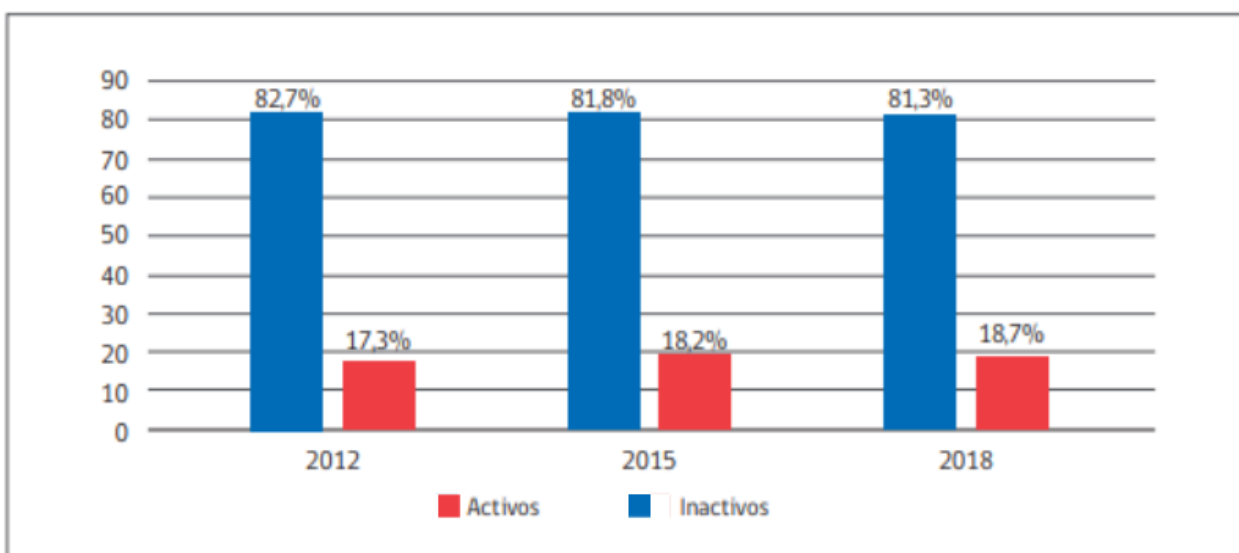


Gráfico N° 1: Práctica de actividad física y/o deporte en población mayor de 18 años en Chile, según criterios de la OMS

Se identificó que el 18,7% de la población realiza actividad física, asimismo la encuesta caracterizó la variable sexo dentro de la población chilena mayor de 18 años. Los hombres encuestados que declaran realizar algún tipo de actividad física o deporte representan el 45,3%, mientras que las mujeres que declaran realizar algún tipo de actividad física o deporte solo alcanzan el 25,8% Ver gráfico N°2.

¹³ The sports nutrition market: an opportunity for brands and manufacturers! (armor-proteines.com)

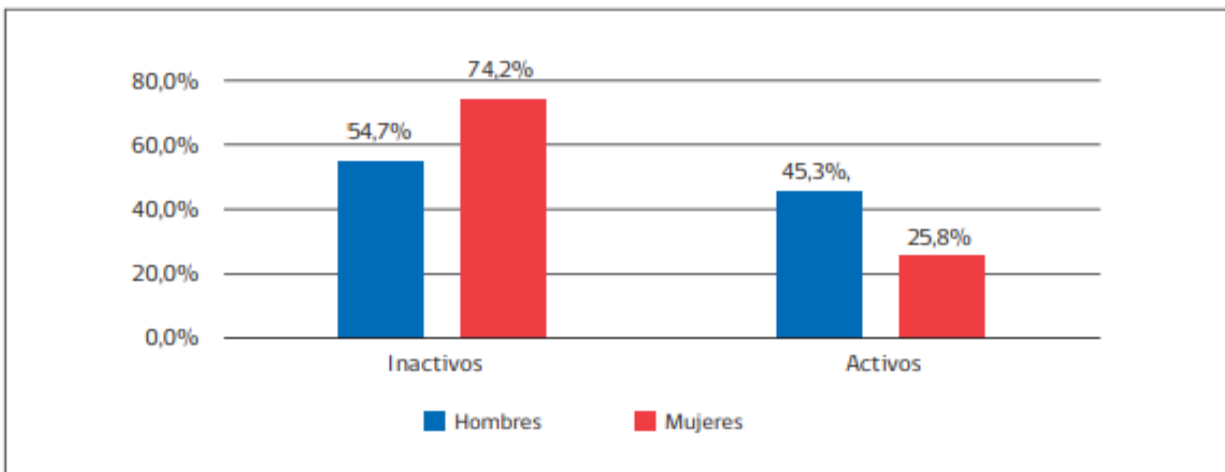


Gráfico N° 2: Práctica de actividad física y/o deporte en población mayor de 18 años en Chile, según sexo

Respecto a las diferencias existentes entre las personas activas e inactivas según el rango de edad, el gráfico N°3 demuestra que entre los encuestados que declaran tener entre 30 y 39 años, se encuentran las personas mayormente activas (43,2 %). En cuanto a los encuestados que declaran tener entre 50 y 59 años se encuentran aquellas personas mayormente inactivas (78,1%).

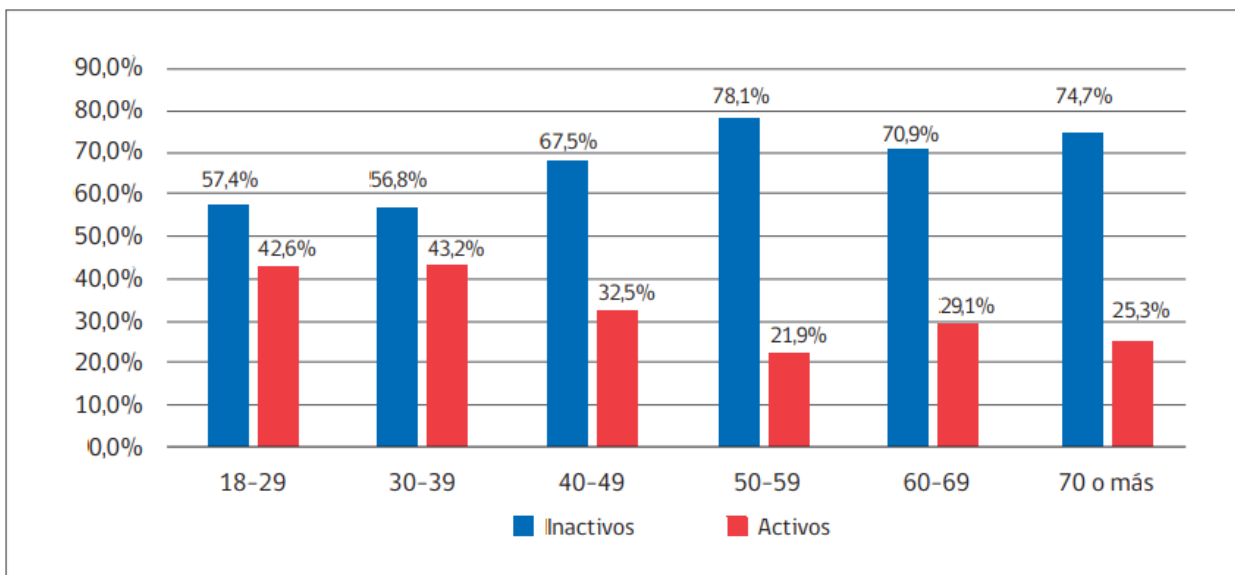


Gráfico N° 3: Práctica de actividad física y/o deporte en población mayor de 18 años en Chile, por edad

El gráfico N° 4 muestra las diferencias entre activos e inactivos en los distintos segmentos socioeconómicos (E, D, C3, C2, ABC1). Las principales diferencias radican entre aquellos sectores de mayor y menor ingreso. Los sectores de menores ingresos presentan los mayores porcentajes de inactividad: Segmento E con 82,5% y segmento D con 70,4% de inactividad. En cuanto a los sectores de mayores ingresos presentan los porcentajes más

altos de personas activas: Segmento C2 con 48,6% y segmento ABC1 con 48,1% de activos¹⁴.

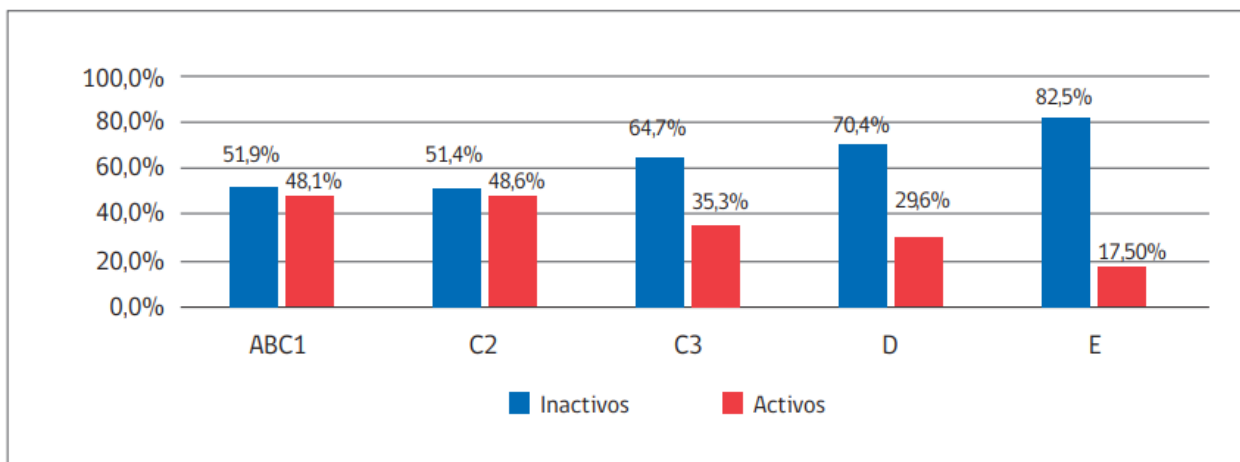


Gráfico N° 4: Práctica de actividad física y/o deporte en población mayor de 18 años en Chile, por nivel socioeconómico

3.1.2.1. ANÁLISIS POBLACIÓN REGIÓN METROPOLITANA.

Según el último CENSO realizado en Chile el año 2017, para el año 2021 se proyectaba que en la Región Metropolitana la población total aumentara a 8.242.459, también se proyectó que, del total de la población, 4.071.264 pertenecían al género masculino y 4.171.195 al género femenino.

A través de un análisis realizado durante el año 2019 el cual se basó en la encuesta CASEN, elaborada por la Asociación de Investigadores de Mercado, AIM, logró realizar una clasificación socioeconómica de la ciudad de Santiago, la cual esta segmentada en los grupos AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E los resultados obtenidos por segmento quedan reflejados en el siguiente gráfico¹⁵.

¹⁴ Ministerio del deporte

¹⁵ Los grupos socioeconómicos en Chile - Percepciones Económicas (percepcioneseconomicas.cl)

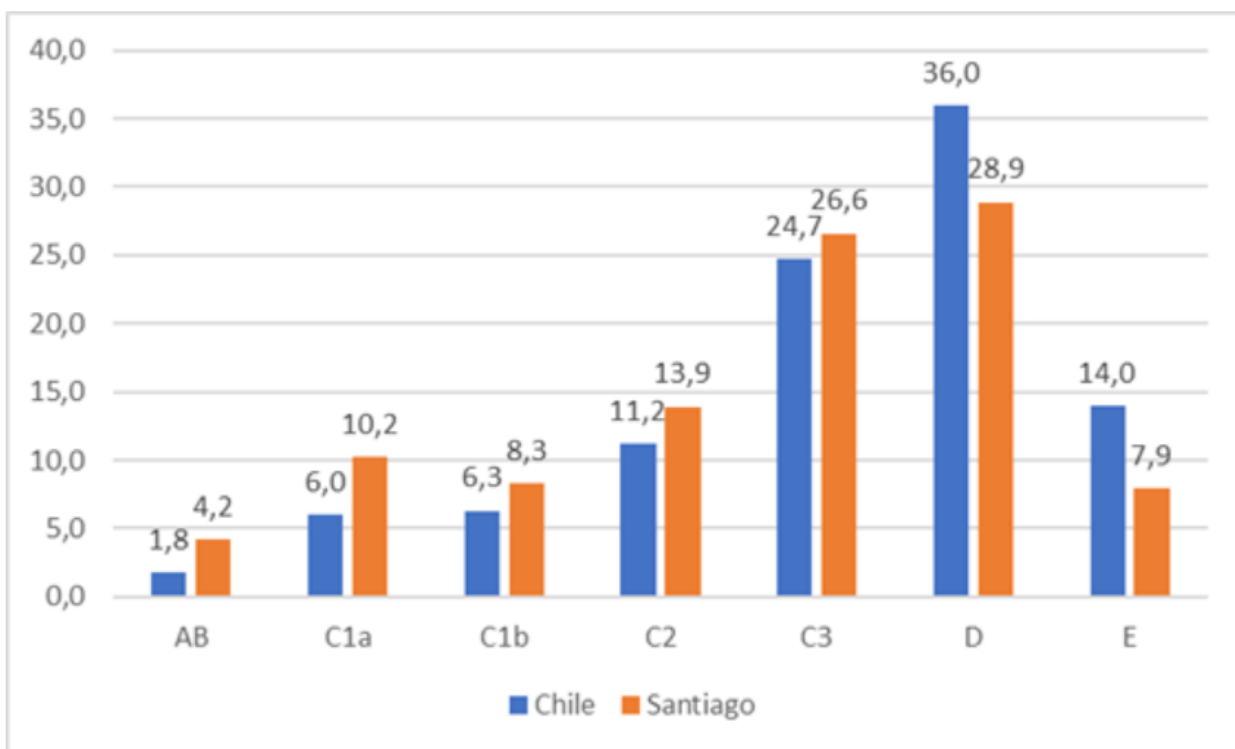


Gráfico N° 5: Clasificación Socioeconómica porcentual de Chile y Santiago

Fuente: Encuesta CASEN año 2019.

Esta información en conjunto con los análisis de personas deportistas que consumen suplementos alimenticios extraídas de dos estudios realizados en los últimos años en dos ciudades de Chile, detallados a continuación, nos permitirá estimar el tamaño de mercado y expectativas de crecimiento.

3.1.2.2. ANÁLISIS EN LA CIUDAD DE CHILLÁN Y COQUIMBO.

Respecto a un estudio realizado postpandemia, en la Ciudad de Chillán durante el año 2022 con un total de 204 personas, y un estudio realizado en gimnasios de la ciudad de Coquimbo durante el año 2017 en 359 personas, sobre el consumo de suplementos alimenticios, se recopiló lo indicado en la siguiente tabla:

Ubicación Gimnasios	Género y Motivo de asistencia a gimnasio	Complementación con Nutrición deportiva	Motivo de uso	Frecuencia de consumo	Fuentes de información	Inversión mensual
Chillán	Masculino (64,2%) Diversión Competición entre pares reconocimiento	Sí consumen 40,2%	Desarrollo muscular (33,8%)	Diariamente (70,5%)	-	-
	Femenino (35,8%) Salud Estética corporal		Rendimiento deportivo (26,1%)	Semanalmente (23,1%)		
			Energía y salud (<15%)	Mensualmente (6,4%)		
Coquimbo	Masculino (53%) Aumentar masa muscular (21,6%) Disminuir grasa (19,5%) Mejorar salud (18,3%)	Sí consumen 43,2% (Género masculino: 50,3% Género femenino: 35,1%)	-	-	Entrenador (34,1%)	USD \$ 72±65
	Femenino (47%) Disminuir grasa (24,9%) Mejorar salud (24,1%) Mejorar estado físico (18,4%)		-	-	Amigos (17,7%)	
			-	-	Profesionales de salud (15,2%)	
			-	-	Otros (15,9%)	

Tabla n°3: Recopilación de los resultados de los estudios realizados en gimnasios de la ciudad de Chillán y coquimbo

Fuente: Estudios analizados 16;17.

¹⁶ Consumo revista Chillán 2022.

¹⁷ Estudio Coquimbo 2017

3.1.2.3. ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO DE MERCADO DESDE LA OFERTA.

De acuerdo con la información recabada a nivel nacional, se hace una estimación del tamaño de mercado, según se observa en la siguiente tabla:

	Cifra	Fuente
N° habitantes Región Metropolitana	8.242.459	Proyección al 2021 CENSO 2017
Personas que realizan actividad física (18,7%)	1.541.340	Reporte Ministerio del Deporte 2020
Personas que realizan actividad física y que consumen suplementos alimenticios (42%)	647.363	Estudios en Gimnasios Chile (cifra se respalda con encuesta realizada*)
Gasto mensual promedio por persona en USD	\$ 70	Estudios en Gimnasios de Chile
Tamaño del mercado USD Mensual	\$ 45.315.410	-
Tamaño del mercado USD Anual	\$ 543.784.920	-

Tabla n°4: estimación del tamaño de mercado de suplementos alimenticios en la Región Metropolitana

Fuente: Elaboración Propia

El gasto total asciende aproximadamente a 45 millones de dólares mensuales, lo que indica que el mercado de suplementos alimenticios deportivos en la Región Metropolitana moviliza aproximadamente 500 millones de dólares anuales desde la oferta. Estas cifras contrastan con el último dato conocido a nivel nacional respecto al mercado observado para el año 2018, donde las cifras alcanzaban los 200 millones de dólares. Esta cifra podría ser incluso superior, si se considera el aumento de actividad física postpandemia, el consumo por otros deportistas que no exclusivamente realizan actividad física en gimnasios y las tendencias asociadas al aumento del cuidado personal posterior a la pandemia Covid-19.

3.1.3. EVALUACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE EMPRESAS DE SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS DEPORTIVOS EN CHILE.

Esta evaluación se realiza a través del método descriptivo PESTEL para conocer el contexto del mercado.

3.1.3.1. FACTORES SOCIOECONÓMICOS.

Política Monetaria.

El constante aumento del índice de precio al consumidor (IPC), ha sido un factor crítico durante el último año, lo que ha generado alzas considerables en gran parte de los bienes y servicios en la población chilena, el boletín del IPC emitido a septiembre 2022 por el instituto Nacional de Estadística (INE) anotó una variación mensual de 0,9%, acumulando 10,8% en lo que va del año y un alza a doce meses de 13,7%. La división de “alimentos

y bebidas no alcohólicas presentó una variación mensual de 2,3% y una variación acumulada de 20,4% respecto a diciembre del año anterior¹⁸,

Esta variación acumulada que no se observaba desde hace 15 años en esta división, puede repercutir negativamente a la industria de los suplementos alimenticios deportivos ya que al tratarse de alimentos que no son indispensables dentro de la canasta básica pueden ser sensibles a la variación del aumento de precios por parte del consumidor, tratándose de una demanda principalmente elástica.

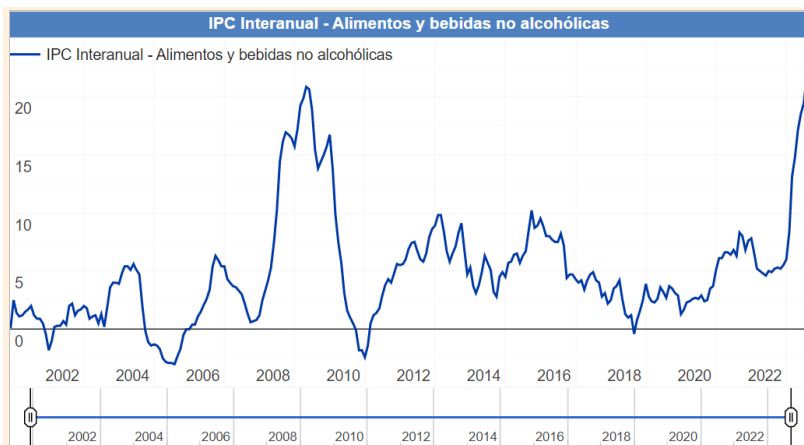


Gráfico n°6: Variación IPC categoría Alimentos y bebidas no alcohólicas, últimos 20 años.

fuelle: datosmacros.com

Informe IPOM de septiembre 2022.

El último Informe de Política monetaria indica que las expectativas de inflación se mantienen elevadas, donde las empresas esperan un nivel de inflación muy por encima lo normal durante los próximos doce meses, esto claramente genera implicancias para las decisiones de precios, convirtiéndose en un motivo de preocupación, ya que esto puede aumentar la persistencia del fenómeno inflacionario haciendo más difícil una estabilización de precios y la adquisición de este tipo de productos.

Hoy en día se visualiza una mayor cantidad de personas asalariadas formales, así como también una disminución en las personas empleadas, respecto enero 2020, esto en parte derivado del ajuste que han sufrido hogares y la disminución del consumo de ellos, que se observa también en un aumento de inventarios a nivel de industria y comercio. Finalmente, estos ajustes son parte de la repercusión del ajuste de la economía que ha venido avanzando y que se ven reflejados en el Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC), para agosto 2022, el IMACEC no presentó variación en comparación con igual mes del año anterior.

¹⁸ Índice de Precios al Consumidor (ine.cl)

Internacionalmente el IPOM destaca que la Inflación sigue subiendo de manera generalizada, dando señales de que esto se seguirá prolongado por más tiempo¹⁹, por lo cual este también es un factor muy importante que considerar, tomando en cuenta que la mayoría de los productos de suplementación deportiva, son importados principalmente desde Estados Unidos

Por otro lado, las Tasas de Política Monetaria han continuado aumentando sus tasas de interés en la mayoría de los bancos centrales, lo cual restringe las condiciones financieras para la adquisición de capital. En Chile la tasa a septiembre 2022 aumentó a 10,75% mientras que, para Estados Unidos, pasó de febrero a agosto 2022, de 0,25% a 2,50% superando las expectativas del mercado. Situación similar a lo experimentado por Reino Unido y Zona euro. En este contexto, se refuerzan las expectativas de que el mundo se acerca a un ciclo recesivo de la economía con alta presión inflacionaria, que debería estar presente en el cuarto trimestre 2022 y 2023 en Chile.²⁰ Por lo cual se reafirma el impacto y el aumento del valor de los productos importados desde Estados Unidos.

Factores socioculturales.

El impacto que provocó la pandemia Covid-19 en la salud, ahora juega un papel preponderante en el cuidado y salud inmune.

Después de unos meses de la pandemia de Covid-19, se identificó que las personas estaban buscando fortalecer su sistema inmune a través de alimentos y bebidas saludables. Por lo que tres de cada cinco consumidores a nivel global indicaron que buscan productos con claves en la inmunidad de la salud²¹.

Por otro lado, una de las oportunidades que dejó la pandemia fue la adopción de hábitos más saludables enfocado en el bienestar físico y mental, con el consiguiente estilo de vida más saludable²². Esto deriva en que una mayor cantidad de personas enfocadas en una vida más saludable y un sistema inmune reforzado, adquieran suplementos alimenticios deportivos como parte de sus rutinas.

3.1.3.2. FACTORES POLÍTICOS.

Políticas públicas para buena alimentación y salud.

En Chile, las políticas en alimentación y nutrición están enfocadas a la promoción de la alimentación saludable en el contexto de una vida sana, y a la prevención de la obesidad

¹⁹ Inicio - Banco Central de Chile (bcentral.cl)

²⁰ Informe macroeconómico coyuntural de septiembre de 2022 (diarioestrategia.cl)

²¹ Salud inmune, la tendencia que cambió a raíz del Covid-19 (thefoodtech.com)

²² Haciendo mejores elecciones nutricionales post pandemia - La Tercera

y otras enfermedades no transmisibles vinculadas a la dieta. Lo anterior en respuesta a la alta prevalencia de malnutrición por exceso en nuestra población y a que esta enfermedad se asocia a las principales causas de morbilidad, mortalidad y discapacidad precoz, tales como diabetes, hipertensión, infartos cardíacos, ataques cerebrales y algunos tipos de cáncer²³

Entre las políticas y estrategias más destacadas, se encuentran:

- Planes de Promoción de Salud: Trabajo intersectorial coordinado desde el nivel central, y que se expresa a nivel regional y comunal en distintas intervenciones tales como las comunas saludables, las escuelas y universidades saludables y los lugares de trabajo promotores de la salud.
- Campañas de medios masivos: Para apoyar las estrategias en curso y promover el desarrollo de entornos alimentarios saludables que contribuyan a instalar hábitos de vida sana.

Políticas enfocadas en actividad física y deporte.

La Política Nacional de Actividad Física y Deporte 2016-2025 es el instrumento articulador de los distintos planes, programas y actores (públicos, privados o mixtos) que promueven la integración social y el bienestar de la población a través de la actividad física y el deporte.²⁴

3.1.3.3. FACTORES ECOLOGICOS.

La Ley N° 20.920, Ley marco para la gestión de residuos, la Responsabilidad Extendida al Productor y fomento al reciclaje, es el marco legal en materia de residuos y de fomento al reciclaje. Esta Ley tiene por objeto disminuir la generación de residuos y fomentar su reutilización, reciclaje y otro tipo de valorización, a través de la instauración de la Responsabilidad Extendida del Productor (REP) y otros instrumentos de gestión de residuos, tales como el Fondo para el reciclaje y nuevas atribuciones al Ministerio del Medio Ambiente, con el fin de proteger la salud de las personas y el medio ambiente²⁵. Actualmente la competencia no refleja fuertes políticas de reciclaje, teniendo en consideración que la gran mayoría de los suplementos deportivos en el mercado se venden en envases plásticos que impactan en el medio ambiente.

3.1.3.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.

²³ Políticas Públicas en Alimentación y Nutrición - Ministerio de Salud - Gobierno de Chile (minsal.cl)

²⁴ Política-Nacional-de-Act.-Física-y-Deporte-2016-2025.pdf (digital.gob.cl)

²⁵ Ley REP

Dentro del mercado de suplementos deportivos nacional, no se observa nuevas tecnologías implementadas o innovadoras en la venta de estos. Actualmente el mercado ofrece ventas a través de canales web y aplicaciones que ofrecen una rápida entrega posterior a la compra.

Sin embargo, a nivel mundial están apareciendo nuevas tecnologías para el mercado, dentro de estas destacan la aparición de máquinas dispensadoras automáticas de productos en polvo, ubicadas principalmente en gimnasios con el fin de entregar de manera oportuna y de alta calidad batidos proteicos²⁶.

3.1.3.5. FACTORES LEGALES Y ASPECTOS REGULATORIOS.

En Chile a nivel legislativo, el Reglamento Sanitario de Alimentos (RSA) define a través del TITULO XXIX “De los suplementos alimentarios y de los alimentos para deportistas” A través del Párrafo I, la definición a grandes rasgos de los suplementos alimenticios y en el párrafo II, las especificaciones para “Alimentos para deportistas “. Por otra parte, el RSA, alude a que el Ministerio de Salud debe definir el listado de vitaminas, minerales y demás, sin embargo, este es acotado, por lo que hoy en día, sólo son considerado como suplementos, vitaminas y minerales, y ciertos nutrientes, por lo que existen nutrientes y suplementos alimenticios deportivos que, pese a que también se encuentran naturalmente en los alimentos, son considerados fármacos por la autoridad. Esto impide la importación, elaboración y comercialización de ciertos productos, debido a que las leyes, normativas, procedimientos, sitios de fabricación y requerimientos en general, para los fármacos son más estrictas y por lo tanto no vuelven atractivo este nicho.

La falta de procedimiento formales del Ministerio de Salud (MINSAL) con respeto al control sanitario, es atribuida al Instituto de Salud Pública (ISP), la cual toma extensos periodos de tiempo en oficializar decisiones, ya que por lo general previamente resultan imprecisas contradictorias y poco fundadas al clasificar ciertos productos como fármacos. Esto imposibilita a la industria a comercializar suplementos seguros y saludables.

A nivel de importación, cada internación de lotes de productos al país es objeto de dos trámites ante la Seremi de Salud. El primero, denominado Certificado de Destinación Aduanera (CDA), que permite sacar los productos de aduana y llevarlos a un depósito autorizado, y el segundo, denominado Solicitud de Autorización de Uso y Disposición, que permite disponer finalmente de esos productos. Estos trámites requieren fiscalizadores que pueden tardar la liberación de productos por meses siendo que puedan tratarse hasta de productos importados constantemente. Los que, adicionalmente dependiendo del fiscalizador, para estas mismas importaciones de un mismo producto, podrían ser rechazadas y otras veces aprobadas.^{27 28}

²⁶ Westomatic develops Evolve sports nutrition beverage dispenser - FoodBev Media

²⁷ ALIMENTOS (uchile.cl)

²⁸ (camara.cl) suplementos alimentarios

En Australia, un país con una regulación muy completa en este sentido, se han clasificado los suplementos en 4 grupos:

- A: Aprobados, aporta energía o nutrientes, beneficios comprobados científicamente.
- B: Bajo consideración, sin evidencia sustancial, pero son de interés, requieren más estudio o la información inicial es prometedora.
- C: Sin evidencia, no ayudan e incluso pueden hacer daño.
- D: Prohibidos, considerados dopaje (Anexo A).²⁹

Sin embargo, en Chile al igual que en muchos países, este tipo de clasificación no es abordada a nivel legislativo, dando a entender que aún existen falencias y oportunidades de mejora para el uso, importación y comercialización de suplementos alimenticios deportivos.

La creciente cantidad de problemas y dificultades que experimenta la industria, en concordancia con la necesidad de los consumidores de acceder a estos productos y el elevado valor que estos ofrecen al mercado, ha motivado el aumento del mercado negro de estos productos, con la reventa de productos a menores costos que en el mercado formal. En efecto, hoy en internet se consiguen todo tipo de productos que ni siquiera contienen como formulación lo que consignan tener, constituyendo un riesgo sanitario para la población que es incapaz de ser controlado por la autoridad. No hay registro, control sanitario, certificación de calidad ni trazabilidad.

3.2. COMPETIDORES.

3.2.1. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.

En el mercado se encuentran diferentes tipos de empresas y/o personas naturales que brindan la venta de suplementos deportivos.

Actualmente es difuso conocer la cantidad total de empresas dentro del rubro, debido a que no existe claramente una actividad económica bien definida por el SII que clasifique a estas empresas, muchas de estas poseen actividades económicas muy diferentes. Sin embargo, según las Estadísticas de Empresas por Comuna y Actividad Económica para los años comerciales 2005 al 2020 con última actualización en enero 2022, publicadas por el Servicio de Impuestos Internos, al cierre del año 2020 la actividad económica en la cual se encontraban la mayor cantidad de tiendas especializadas, con 342 empresas dentro de la actividad fue: “472300 - Venta al por menor de tabaco y productos de tabaco en comercios especializados”. Las cuales obtuvieron en conjunto un total de ventas anuales por UF 1.235.096³⁰. Cabe destacar que dentro de esta categoría existen otro tipo de rubros que no se relacionan ni son de interés en esta investigación, y por otro lado la venta en farmacias, supermercados u otros, no se encuentran dentro de esta categoría. Por lo cual no es un dato que se deba considerar. A continuación, se detallan:

²⁹ CLC, tipos de suplementos

³⁰ SII | Servicio de Impuestos Internos

Descripción de tienda	Cobertura de venta	Canal web	Canal presencial	Participación de mercado	Fortalezas	Debilidades	Principales exponentes
Mercado Formal							
Tiendas especializadas	Nivel Nacional	Elevada Participación	Elevada Participación	Elevada	.-Confianza de los usuarios .-Gran variedad de productos y accesorios. .- Rápida respuesta de despacho	.-No poseen un formato de dispensación unitaria de productos. .-No exhiben un lineamiento ecológico para la reutilización de envases	.-Onenutrition .-Allnutrition .-Nutritionzone .-Sportika .-Suplestore .-Herbalife
Cadenas de Farmacias	Nivel Nacional	Elevada Participación	Elevada Participación	Elevada	.-Confianza de los usuarios .-Gran variedad de productos y accesorios. .- Rápida respuesta de despacho	.-No poseen un formato de dispensación unitaria de productos. .-No exhiben un lineamiento ecológico para la reutilización de envases	.-Cruzverde .-Salcobrand .-Farmacia Ahumada
Grandes supermercados	Nivel Nacional	Regulada Participación	Regulada Participación	Regular	.-Confianza de los usuarios. .- Rápida respuesta de despacho	.-Escaza publicidad y confiabilidad .-No poseen un formato de dispensación unitaria de productos. .-No exhiben un lineamiento ecológico para la reutilización de envases	.-Jumbo
Cadenas de gimnasios	Nivel Nacional	Nula	Baja Participación	Baja	.- Respuesta inmediata para usuario que recurren a gimnasios	.-Escaza publicidad y variedad de productos. .-No existe presencia en la gran mayoría de gimnasios. Enfocado sólo a publico que recurre a gimnasios	.-Sportlife .-Energy .-Pacific .-smartfit
Retail	Nivel Nacional	Regulada Participación	Nula	Baja	.-Gran variedad de productos y accesorios. .- Rápida respuesta de despacho	.-Escaza publicidad y confiabilidad .-No poseen un formato de dispensación unitaria de productos. .-No exhiben un lineamiento ecológico para la reutilización de envases	.- Tiendas Paris .-Falabella .-Ripley.
Mercado Informal							
Usuarios independientes	Nivel Nacional	Elevada Participación	Baja Participación	Baja	.-Gran variedad de productos y accesorios. .- Rápida respuesta de despacho	.-Escaza publicidad y confiabilidad .-No poseen un formato de dispensación unitaria de productos. .-No exhiben un lineamiento ecológico para la reutilización de envases	Cuentas propias en RRSS

Tabla n°5: Descripción de los competidores en la venta de suplementos alimentación deportivos.

Fuente Elaboración: Propia

Los suplementos alimenticios en general vienen en formatos de polvos para disolver en solución, los cuales vienen envasados en sus formatos directamente desde el origen de fabricación, estos formatos generalmente son envases plásticos. Actualmente no existe ninguna tienda que tenga políticas de reciclaje de estos envases, ni tampoco existen tiendas o marcas que manejen formatos de dispensación unitaria de venta por granel, por lo cual estas serían dos opciones no exploradas dentro del mercado

En general existe alta competencia tanto a nivel de canales web, y presenciales, debido a la gran cantidad de marcas y tiendas existentes en el mercado principalmente por la importación desde Estados Unidos de productos “tradicionales”, por lo cual es un mercado muy competente si se quisiera ingresar con los actuales métodos de venta ya explorados.

Sin embargo los potenciales competidores de una venta a través de dispensación pudiesen esta representados por la venta de barras de proteínas, bebidas proteicas y todos aquellos snacks deportivos especializados en nutrición deportiva, los cuales pudiesen representar un formato fácil de transportar de adquirir y consumir. Y que por ende, son de fácil acceso a través de los mismos canales observados en el mercado formal de suplementos deportivos previamente mencionados.

Las principales ventajas de la venta por dispensación a través de máquinas dispensadoras, es la accesibilidad del producto a los segmentos objetivo, en los lugares clave donde realizan actividad física, sumado a la confianza, credibilidad y frescura que ofrece un batido proteico, además de entregar al segmento objetivo, la suplementación deportiva, sin la necesidad de cargar diariamente con grandes formatos ofrecidos por el mercado actual. Por otro lado, se ofrece la oportunidad de consumir el producto sólo cuando el segmento lo requiere, evitando pérdida de suplementos por vencimiento en caso que estos no sean consumidos regularmente.

3.3. CLIENTES.

3.3.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS NECESIDADES E INTERESES DE LOS CLIENTES.

3.3.1.1. EN BASE A LOS ESTUDIOS Y ANÁLISIS.

A través de los estudios analizados a nivel nacional se observa que los clientes poseen intereses similares respecto al uso de suplementos alimenticios.

Principales motivos del consumo de Suplementos.	
Hombres	Mujeres
Conseguir Reconocimiento/mejorar estética corporal	
Aumentar masa muscular	
Disminuir grasa corporal	
Mejorar Salud	
Favorecer recuperación post actividad física	

Tabla n°6: Descripción de los principales motivos de uso de suplementos alimenticios deportivos. Fuente Elaboración: Propia

Claramente el perfil del consumidor de suplementos en gimnasios está determinado por el tipo de actividad física que realiza y también la frecuencia de veces que la realiza, no quedando representado por estos, deportistas de élite donde su consumo y objetivos son distintos, por lo cual quedan excluidos de esta investigación.

No obstante, el tipo de consumidor de nutrición deportiva está cambiando a un nivel fundamental. Los atletas de alto rendimiento y culturistas profesionales motivados por objetivos de rendimiento eran anteriormente los segmentos principales. Sin embargo, las apariciones de categorías de entusiastas de los deportes recreativos que hacen ejercicio varias veces por semana y que no necesariamente requieran de un centro deportivo o gimnasio para realizar actividad física, está cambiando las tendencias. Estos consumidores buscan productos que puedan apoyarlos en sus actividades deportivas y en su recuperación. Sus expectativas son las mismas que las del público en general y deportistas de elite y alto rendimiento: gusto, practicidad, promesas e información³¹.

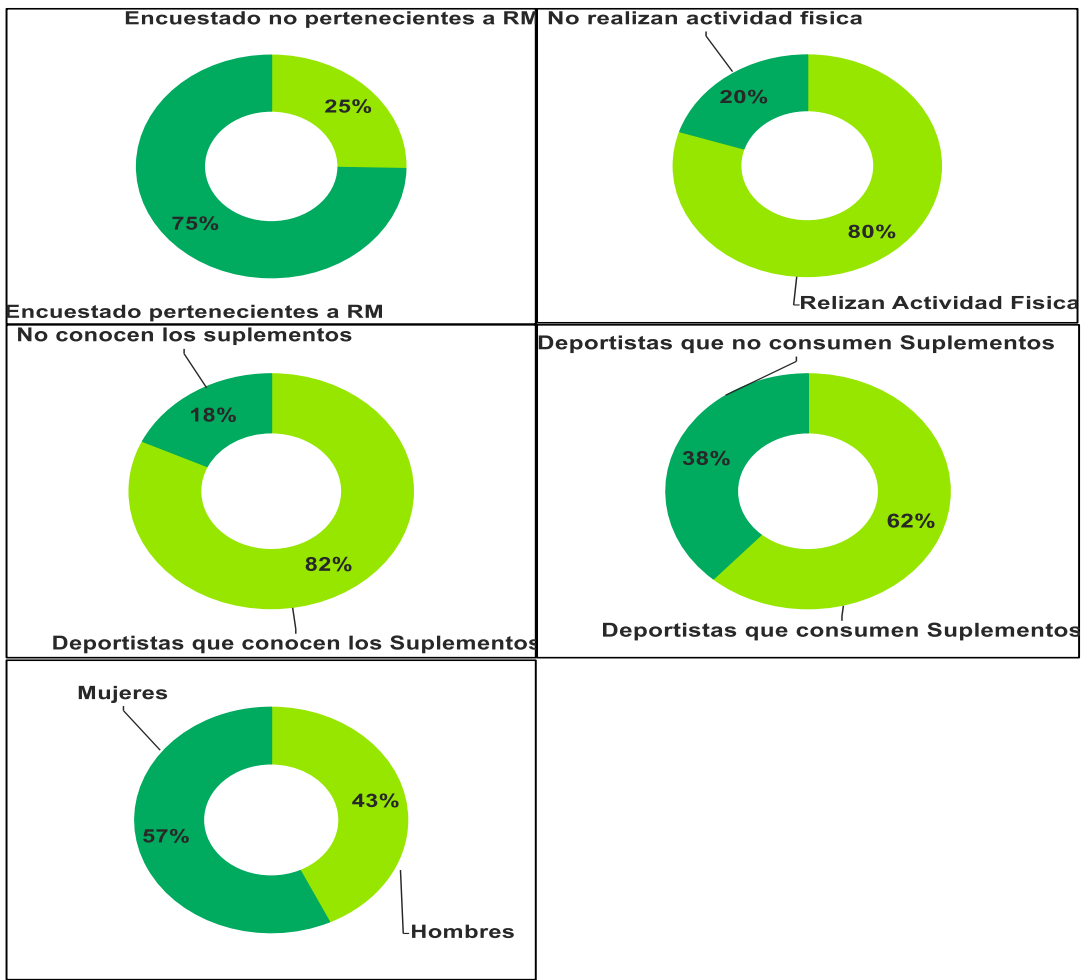
3.3.1.2. ANÁLISIS DE ENCUESTA.

Fue necesario realizar una encuesta para conocer las necesidad y preferencias actuales de los posibles clientes, dentro de esta, se esperaba encuestar a personas que viven en la Región Metropolitana, y conocer sus intereses y conocimientos respecto a los suplementos alimenticios deportivos.

³¹ The sports nutrition market: an opportunity for brands and manufacturers! (armor-proteines.com)

Encuestados: 150 personas

Principal Rango Etario : 21-39 años



Los resultados de las principales preguntas de interés se encuentran en el Anexo B.

3.3.2. SEGMENTACIÓN Y PERFILAMIENTO DE LOS CLIENTES.

El principal criterio de caracterización de los resultados de la encuesta está determinado por la cantidad de actividad física que utilizan los encuestados que consumen suplementos alimenticios deportivos.

Los cuales fueron divididos en 3 grupos: “atletas no profesionales”, para aquellas personas que realizan actividad periódicamente, “ávidos ejercitadores” para aquellas personas que realizan actividad física en una menor cantidad, y como “ejercitadores ocasionales” a aquellos que realizan deportes de una manera no constante.

Con esta información, es posible identificar tendencias demográficas, de uso del servicio, disposición a pagar y preferencias. Por lo cual los segmentos definidos quedan

establecidos en base a estas mismas 3 categorías. La Tabla 8 destaca las características principales de estos segmentos, la que describe cada uno de ellos en detalle.

	Segmento “Atletas no profesionales”	Segmento “Ávidos ejercitadores”	Segmento “Ejercitadores ocasionales”
Cantidad de veces semanales que consume suplementos	. -Diariamente	. -Al menos 4 veces	. -Menos de 4 veces
Principales Canales de compra utilizados	Canales Web y presenciales de: . -Tiendas especializadas . -Farmacias	Canales Web y presenciales de: . -Tiendas especializadas . -Farmacias . -Supermercados . -Mercado informal	Canales presenciales de: . -Tiendas especializadas . -Farmacias . -Supermercados . -Mercado informal
Porcentaje de los encuestados	41%	46%	13%
Motivo de elección del canal utilizado	. -Confianza . -Recomendación	. -Confianza . -Publicidad	. -Precio más económico . -Accesibilidad
Fuentes de Información	. -Publicidad en medios digitales . -Boca a Boca	. -Publicidad en RRSS . -Publicidad en medios digitales . -Marketing de eventos deportivos	. -Publicidad en RRSS . -Publicidad en medios digitales . -Marketing de eventos deportivos.
Rango etario	. -21-39 años	. -21-39 años	. -30-39 años
Principales necesidades para el uso de suplementos	. -Aumentar masa muscular . -Favorecer recuperación post actividad física . -Conseguir Reconocimiento /mejorar estética corporal	. -Mejorar Salud . -Disminuir grasa corporal . -Conseguir Reconocimiento/mejorar estética corporal	. -Mejorar Salud . -Disminuir grasa corporal

Principales atributos buscado en suplementos	. -Ingredientes contenidos . -Certificaciones . -Sabor	. -Ingredientes contenidos . -Cantidad Contenida . -Sabor . -Valor	. -Cantidad contenida . -Valor . -Forma de administración
Deportes realizados	Principalmente rutinas en Gimnasios	Rutinas de gimnasios y deportes al aire libre	Rutinas al aire libre y rutinas en casa.
Disposición a pagar	. -Sobre USD \$50,0	. - Hasta USD\$50,0	. - Sobre USD\$20,0

Tabla n°7 Segmentos de clientes potenciales.

Fuente: Elaboración Propia

El segmento **“Atletas no profesionales”** compuesto principalmente por *Millenials* entre 21 y 39 años, Solteros, sin hijos, en la Región Metropolitana, representa aproximadamente el 28% de la población. Quienes principalmente buscan aumentar masa muscular, favorecer recuperación post actividad física y conseguir reconocimiento /mejorar estética corporal. En este segmento predominan los hombres y su principal actividad deportiva son las rutinas de ejercicios en gimnasios. Dentro de los principales atributos que buscan, están: Los Ingredientes, Certificaciones y Sabor de los productos. El principal valor que le dan a la elección del canal utilizado es la confianza que entregan. Principalmente las fuentes de información de éstos son a través de publicidad en redes sociales y a través de boca a boca, el consumo de Suplementos alimenticios deportivos es diario, y están dispuestos a pagar sobre USD \$50,0 por estos.

El segmento **“Ávidos ejercitadores”** compuesto principalmente por *Millenials* entre 21 y 39 años, Casados, sin hijos, quienes principalmente buscan sentirse saludables, disminuir de peso y en menor medida conseguir reconocimiento, en este segmento predominan las mujeres sus principales actividades deportivas son rutinas de ejercicios en gimnasios y actividades al aire libre. Dentro de los principales atributos que buscan, están: Ingredientes Contenidos, Cantidad Contenida, Sabor, Valor de los productos. El principal valor que le dan a la elección del canal utilizado es la confianza que estos entregan y la publicidad de estos. Principalmente las fuentes de información de éstos son a través de publicidad en redes sociales y publicidad en medio digitales. El consumo es en promedio 4 veces por semana y están dispuestos a pagar sobre USD \$20,0.

El segmento **"Ejercitadores ocasionales"** compuesto por *Millenials* y *Generación X*, principalmente entre 30 y 39 años, Casados, y con uno o más hijos, quienes principalmente buscan sentirse saludables, disminuir de peso, en este segmento predominan las mujeres, sus principales actividades deportivas son, actividades al aire libre y rutinas de ejercicios en casa. Dentro de los principales atributos que buscan, están: Cantidad contenida, Valor, Forma de administración de los productos. El principal valor que le dan a la elección del canal utilizado, precio más económico y accesibilidad. Principalmente las fuentes de información de éstos son a través de publicidad en redes

sociales y boca a boca. El consumo es en promedio menos de 4 veces por semana y están dispuestos a pagar entre USD \$20,0 y \$ 50,0.

Dentro de las principales características que comparten estos segmentos, destacan:

- Destacan las tiendas especializadas como su principal centro de adquisición y alto nivel de conocimiento de los productos que compran.
- Mas del 50% de todos los encuestados indican como principales motivos por lo que cambian de productos: Cambios de sabores, valor y disponibilidad de los productos.
- Los métodos por los que se asesoran para el uso de algún suplemento, es a través de investigaciones propias en internet, nutricionistas, y *personal trainers*.
- Destacan el estar interesados en formar parte de grupos/foros, para informarse sobre sus suplementos, así como también asesoría al momento de adquirirlos, sin embargo, no existe gran disposición a pagar por estos servicios.
- Como parte de las características demográficas, la encuesta no entregó una distribución clara respecto a las comunas en donde residen principalmente estos segmentos. Por lo cual tampoco arrojo un claro grupo socioeconómico. Sin embargo, a través de los análisis recabados de la información a nivel nacional y las encuestas de quienes realizan actividad física entregada por el ministerio del deporte, los principales grupos socioeconómicos que realizan actividad física y por lo tanto que consumen suplementos son: ABC1, C2 y C3.

3.4. MERCADO POTENCIAL.

Una vez definidos los segmentos y conociendo las cantidades de personas que consumen suplementos, los principales canales utilizados, la frecuencia y valor con que lo hacen, se procede a cuantificar el tamaño total del mercado potencial. Debido a que no se sabe el valor exacto de pago de cada segmento, se utiliza el promedio de pago que fue consultado en la encuesta:

Segmento	Atletas no profesionales		Ávidos ejercitadores			Ejercitadores ocasionales	
Personas que consumen suplementos (RM)	647.363						
Canal de compra	Tiendas especializadas	Farmacias	Tiendas especializadas	Redes Sociales	Farmacias, Supermercados	Tiendas especializadas	Farmacias, supermercados y Mercado informal
% Cantidad de personas por canal	34%	7%	31%	5%	10%	10%	3%
Cantidad de personas por canal	\$ 220.103	\$ 45.315	\$ 200.683	\$ 32.368	\$ 64.736	\$ 64.736	\$ 19.421
Frecuencia de compra	Mensual						
Promedio de pago (USD)	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50	\$30	\$30
Tamaño del mercado por canal (USD)	\$11.005.171	\$2.265.771	\$10.034.127	\$1.618.408	\$3.236.815	\$1.942.089	\$582.627
Tamaño del mercado por segmento (USD)	\$13.270.942		\$14.889.349			\$2.524.716	
Tamaño total del mercado	\$30.685.006						
30% mercado Maquinas expendedoras	\$9.205.502						

Tabla n°8: Tamaño del mercado por segmento. Fuente: Elaboración Propia

Suponiendo lo anterior, el mercado potencial en los segmentos objetivos está valorizado en USD\$17.414.065 anuales, sin embargo extrayendo las tendencias del mercado nacional, respecto a las ventas a través de máquinas expendedoras, las ventas han crecido a tasas superiores al 30%, del total en los últimos años, según un informe de “Euromonitor Internacional”³². Lo que se extrapola como un mercado potencial de alrededor de USD\$ 9 mil millones. La frecuencia seleccionada es suponiendo una compra mensual y promediada dependiendo del segmento. Este valor puede ser mayor, ya que se consideró un promedio a pagar en los 3 segmentos.

El mercado potencial de máquinas expendedoras en Chile en otros rubros alimenticios, ha venido creciendo a tasas del 20 a 25% anual³³. Siendo atractivo para los clientes, debido a la optimización de espacios, el acercamiento a la innovación para el mercado de suplementos, y el aporte ecológico que esto trae consigo.

³² Diario Financiero

³³ Diario Financiero

4. SÍNTESIS ESTRATÉGICA.

Considerando los capítulos anteriormente expuestos, se procede a hacer una síntesis del diagnóstico mediante FODA, donde inicialmente se analizan las Fortalezas y Debilidades de la competencia, y las Oportunidades y Amenazas de su entorno; para posteriormente evaluar también las Oportunidades y Amenazas de cada segmento.

4.1.FODA DEL ENTORNO Y DE COMPETIDORES.

FODA DE COMPETIDORES.

Fortalezas		Debilidades	
Productos y alcance	Alta: Alta Variedad del Mix de productos y promoción a nivel nacional	Innovación	Alta: Falta de innovación y posibilidad de nuevos métodos de venta, dispensación de productos
Retención de clientes	Regular: Las Tiendas especializadas particularmente, poseen una alta confianza de sus clientes	Valor de los productos	Regular: El elevado costo y políticas de regulación generan la aparición de mercado informal a menor precio y de productos falsificados
Posicionamiento	Alta: Tiendas del retail, farmacias, supermercados, particularmente, poseen gran renombre entre la población.	Gestión ambiental	Regular: Falta de apego a políticas de reciclaje y cuidado del medio ambiente con respecto a la reutilización de envases.
Canales de venta	Alta: Utilización de canales presenciales y canales web, entregando facilidades de compra y de despacho.	Autenticidad	Regular: No todos los productos poseen una calidad e ingredientes certificados
Publicidad	Regular: En general la publicidad se enfoca en	-	-

medios digitales y redes sociales.

Tabla n° 9: Análisis FODA competidores. Fuente: Elaboración Propia.

FODA DEL ENTORNO.

Oportunidades		Amenazas	
<p>Impacto Post Pandemia en la salud e inmunidad de las personas</p>	<p>Alto: Las personas están buscando fortalecer su sistema inmune a través de alimentos y bebidas. De cada cinco consumidores a nivel global indicaron que buscan productos con claves de salud inmune, además la adopción de hábitos más saludables enfocado en el bienestar físico y mental, esto conlleva al aumento de consumo de suplementos deportivos</p>	<p>Aumento del IPC</p>	<p>Alto: Se espera un aumento del IPC anual sobre el 13%, la división de “alimentos y bebidas no alcohólicas” presentó una variación mensual de 2,3% y una variación acumulada de 20,4% respecto a diciembre del año anterior. Lo que trae consigo el aumento también de estos productos.</p>
<p>Políticas públicas</p>	<p>Alto: Existen políticas públicas enfocadas en buena alimentación y actividad física. Lo que se traduce en incentivar una vida más saludable y activa que finalmente repercute en un aumento de productos de la categoría de suplementos deportivos.</p>	<p>Economía nacional</p>	<p>Alto: Ajustes reflejados en el IMACEC, como parte de la repercusión en la economía nacional que ha venido avanzando y que trae consigo mayor cantidad de personas desempleadas, lo que trae consigo disminución del consumo de productos alternativos, como es el caso de los suplementos deportivos. Se prevé un ajuste económico al menos en los próximos años.</p>

Gestión Ambiental	Regular: Existen Políticas ecológicas enfocadas en el fomento al reciclaje, la cual se extiende al productor /proveedor las responsabilidades de reciclar.	Tasa de Política Monetaria	Regular: Aumento en las tasas de interés en la mayoría de los bancos centrales del mundo, lo cual restringe las condiciones financieras para la adquisición de capital para el levantamiento del negocio.
-	-	Aspectos regulatorios	Regular: Falta de normativas claras y definidas, respecto de los suplementos alimenticios en Chile. Lo que entorpece y en ciertos casos impide la importación y comercialización de estos productos.

Tabla n° 10: Análisis FODA del entorno. Fuente: Elaboración Propia.

4.2. FODA POR SEGMENTO.

FODA DEL SEGMENTO “ATLETAS NO PROFESIONALES”.

Oportunidades		Amenazas	
Valor de los productos	Alto: Este segmento aborda el 41% del total de encuestados, es el que está principalmente dispuesto a pagar más por los productos, no es un punto de inflexión. Su disposición a pagar es mas de USD\$50,0 mensual y el tamaño de mercado es alrededor de USD\$ 13 millones mensual	Productos y alcance	Alta: El segmento en general tiene definidos sus productos y marcas utilizadas, siendo más específicos en los productos de interés. En general este segmento utiliza de 3 a más suplementos deportivos siendo la proteína el principal.
Gestión ambiental	Alta: Principalmente compuesto por <i>Millenials</i> , existe conciencia por el cuidado ambiental y la	Canales de venta	Alta: El segmento utiliza ambos canales, no reflejándose una tendencia por algún canal.

	necesidad de reutilizar envases de estos productos.		Las diferentes tiendas ofrecen facilidades de entrega durante el día de compra cuando se trata del canal web.
Autenticidad	Alta: El segmento valora que los productos consumidos sean auténticos.	Posicionamiento	Alta: El segmento está bien definido por las tiendas especializadas como principales centros de abastecimientos para este segmento.
Innovación	Baja: Para este segmento los formatos ofrecidos no son un problema, los actuales formatos ofrecidos por el mercado están adaptados al consumo de este segmento.	Retención de clientes	Regular: Existe una tendencia a la elección de tiendas especializadas, por los productos ofrecidos, sin embargo, ante quiebres de stock, buscan los mismos productos en otras tiendas.
Publicidad	Baja: Este segmento en general recurren a gimnasios, por lo que su principal medio de información es a través de publicidad en medios digitales	-	-
Actividad Física	Mas de 4 veces por semana	-	-

Tabla n° 11: Análisis FODA Atletas no profesionales. Fuente: Elaboración Propia.

FODA DEL SEGMENTO “ÁVIDOS EJERCITADORES”.

Oportunidades		Amenazas	
Innovación	Alta: Este segmento aborda el 46% del total de encuestados, para este segmento los formatos ofrecidos pueden llegar a ser un inconveniente, por lo que la falta de innovación en la dispensación es una gran oportunidad	Canales de venta	Alta: El segmento utiliza ambos canales, no reflejándose una tendencia por algún canal. Las diferentes tiendas ofrecen facilidades de entrega durante el día de compra cuando se trata del canal web.

Valor de los productos	Alto: Este segmento es el que tiene una disposición a pagar relativa, dentro de los atributos destacados está el “valor de los productos” como atributo para su elección. Su disposición a pagar es hasta USD\$50,0 mensual y el tamaño de mercado es alrededor de USD\$ 14 millones mensual	Productos y alcance	Regular: El segmento es sensible a los quiebres de stock de productos, cambiando de marca de ser necesario. Podrían adquirir productos falsificados En general este segmento utiliza de entre 1 a 2 suplementos deportivos siendo la proteína el principal.
Autenticidad	Alta: El segmento valora que los productos consumidos sean auténticos.	Posicionamiento	Baja: el segmento no está definido por alguna tienda en particular, utilizan desde tiendas especializadas a mercado informal.
Gestión ambiental	Alta: Principalmente compuesto por <i>Millenials</i> , existe conciencia por el cuidado ambiental y la necesidad de reutilizar envases de estos productos.	Retención de clientes	Baja: Existe principalmente confianza en las tiendas que compran, sin embargo, están propensos a elegir nuevos sabores o formatos ofrecidos en el mercado.
Publicidad	Alta: Se informan a través de medios digitales y RRSS, sin embargo, como es un segmento que realizar actividades deportivas al aire libre, podrían existir otros medios, como marketing en eventos deportivos.	-	-
Actividad Física	Hasta 4 veces por semana	-	-

Tabla n° 12: Análisis FODA Ávidos ejercitadores. Fuente: Elaboración Propia

FODA DEL SEGMENTO "EJERCITADORES OCASIONALES".

Oportunidades	Amenazas
----------------------	-----------------

Innovación	Alta: Este segmento aborda el 13% del total de encuestados Para este segmento los formatos ofrecidos son un inconveniente, por lo que la falta de innovación en la dispensación es una gran oportunidad	Productos y alcance	Baja: El segmento es sensible a los quiebres de stock de productos, cambiando de marca de ser necesario. Buscan suplementos tradicionales En general este segmento utiliza en promedio un suplemento deportivo siendo la proteína el principal.
Valor de los productos	Alta: Este segmento es el más sensible al valor de los productos, dentro de los atributos destacados está el “valor de los productos” como principal atributo para su elección. Están dispuestos a pagar sobre los USD\$20,0 mensual y el tamaño de mercado es alrededor de USD\$ 2 millones mensual	Canales de venta	Alta: El segmento utiliza ambos canales, no reflejándose una tendencia por algún canal. Las diferentes tiendas ofrecen facilidades de entrega durante el día de compra cuando se trata del canal web.
Publicidad	Alta: Se informan a través de medios digitales, RRSS y marketing de eventos, siendo este último muy valorado por brindar acercamiento a los productos.	Posicionamiento	Baja: el segmento no está definido por alguna tienda en particular, utilizan desde tiendas especializadas a mercado informal.
Gestión ambiental	Alta: Existe conciencia por el cuidado ambiental y la necesidad de reutilizar envases de estos productos.	Retención de clientes	Baja: Existe principalmente confianza en las tiendas que compran, sin embargo, están propensos a elegir nuevos sabores o formatos ofrecidos por la competencia.
Autenticidad	Alta: El segmento valora que los productos consumidos sean auténticos.	-	-

Actividad Física	menos de 4 veces por semana	-	-
-------------------------	-----------------------------	---	---

Tabla n° 13: Análisis FODA Ejercitadores ocasionales. Fuente: Elaboración Propia

4.3. SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO Y OPORTUNIDADES DETERMINADAS.

Se concluyó la selección a través de la realización de una Matriz de atractivo por segmento, donde se factorizó y dio ponderación respecto a la relevancia de cada factor, la cual esta definida en relación al atractivo del mercado y la Posición competitiva de cada segmento, el resultado queda definido en las siguientes tablas:

Matriz Atractivo del mercado	
Factor	Relevancia
Accesibilidad	0,2
Tasa de crecimiento	0,3
Competidores	0,1
Diferenciación	0,3
Concentración de mercado	0,2

Matriz Posición competitiva	
Factor	Relevancia
Precio	0,3
Innovación	0,3
Promoción	0,2
Ubicación	0,3
Autenticidad	0,1

Tabla n°14 Matriz de atractivo por segmento. Fuente: Elaboración propia.

Atractivo del mercado				Posición competitiva					
Factor	Ávidos Ejercitadores		Ejercitadores Ocasionales		Factor	Ávidos Ejercitadores		Ejercitadores ocasionales	
	Calificación	Valor	Calificación	Valor		Calificación	Valor	Calificación	Valor
Accesibilidad	3	0,6	3	0,6	Precio	3	0,9	3	0,9
Tasa de crecimiento	3	0,9	1	0,3	Innovación	3	0,9	3	0,9
Competidores	1	0,1	2	0,2	Promoción	2	0,4	2	0,4
Diferenciación	2	0,6	3	0,9	Ubicación	3	0,9	3	0,9
Concentración de mercado	3	0,6	2	0,4	Autenticidad	1	0,1	1	0,1
Total		2,8		2,4	Total		3,2		3,2

Tabla n° 15 Ponderación Segmentos escogidos. Fuente: Elaboración propia.

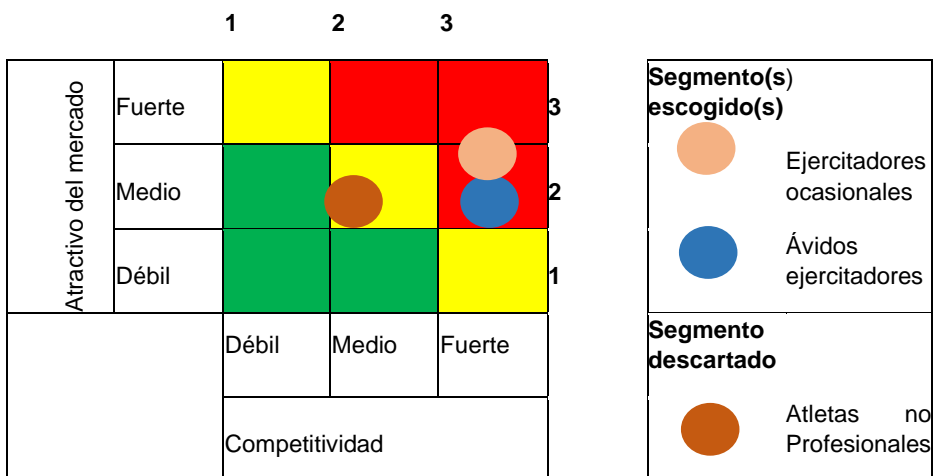


Imagen n° 1 Segmentos escogidos. Fuente: Elaboración propia

Considerando lo recién expuesto y la síntesis de segmentos realizado en el capítulo anterior, se determinó que los segmentos con mayor atractivo son los denominados “Ávidos ejercitadores” y “Ejercitadores ocasionales”, ya que éstos recogen en gran medida las características descritas anteriormente. El tamaño de mercado abordado por ambos segmentos seleccionados abarca un mercado significativo de alrededor del 59% con un potencial de las ventas USD\$17 millones, esto, llevado al 30% de ventas a través de máquinas expendedoras, extraído de estudios de otros mercados en donde ha sido establecido el porcentaje de ventas a través de estas máquinas, da un potencial de ventas de USD\$ 5 millones, según tabla n° 8 “tamaño del mercado según segmento”.

Las oportunidades evidenciadas en el mercado están relacionadas principalmente a la falta de innovación, falta de diferenciación y elevados precios que entrega el mercado para los batidos proteicos, por lo cual, la venta de estos productos a través de una dispensación unitaria, a un menor valor y en el momento y ubicación en que el segmento lo requiera, genera esta diferenciación que actualmente el mercado no entrega.

El segmento “Atletas no profesionales” a pesar de poseer un atractivo en las variables demográficas y Psicográficas y de poseer un atractivo de segmento medio, no fue considerado, ya que están muy arraigados a los formatos y presentaciones ofrecidos por el mercado actual en todas los canales y lugares de venta, lo que los hace descartables para la estrategia a definir.

5. DISEÑO ESTRATÉGICO.

5.1. DEFINICIÓN SEGMENTOS SELECCIONADOS.

Se considerará las siguientes variables de los segmentos analizados:

- Demográficas: Personas que realizan deportes de la Generación X y *Millenials* entre 21 y 39 años, que residen en la Región Metropolitana, Principalmente en las comunas del sector oriente, que son las que albergan principalmente grupos socioeconómicos ABC1, C2 y C3. El enfoque va direccionado a personas mayormente Casados o Convivientes, con y sin hijos.
- Psicográfica: Personas que realizan deportes, que deseen o tengan incluida dentro de su dieta suplementos alimenticios deportivos, pero que no se encuentran dentro de sus objetivos el ganar mucha masa muscular ni favorecer la recuperación post física, sino más bien, el reducir la grasa corporal, el mejorar su estado de salud y en cierta medida reconocimiento por la estética corporal. Y que, por lo tanto, no consumen suplementos alimenticios diaria o constantemente, lo que trae consigo que las presentaciones y formatos de suplementos ofrecidos hoy en día por el mercado sean un inconveniente. Adicionalmente tienen una alta conciencia por el cuidado ambiental.
- Conductuales: Personas que realizan deportes entre 4 veces o menos a la semana y que por lo tanto consumen suplementos deportivos la misma cantidad de veces. Que principalmente realizan deportes al aire libre y en casa, y que adquieren sus productos principalmente de manera presencial.

5.2. DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR.

La estrategia de negocio adoptada se enfoca en la diferenciación respecto del tradicional mercado de venta de suplementos alimenticios, el cual se encuentra con una gran cantidad de competidores dentro del mercado.

Considerando la información proporcionada por los dueños de tiendas entrevistados y las personas encuestadas, se observa una carencia en el desarrollo de la forma de dispensación y venta de los suplementos alimenticios deportivos y también escasa conciencia ecológica de estos.

Como propuesta de valor, además de ofrecer atención rápida, en las cantidades requeridas y de manera segura para cada cliente, se ofrecerá una cultura de reciclaje y cuidado del medio ambiente, esto a través de la venta de dispensación al detalle en base a los requerimientos de cada cliente, a través de máquinas dispensadoras de productos y en envases reutilizables.

Esto permitirá brindar al cliente:

- Productos disponibles en base a sus requerimientos y necesidad.
- Comodidad a la hora de adquirir estos productos.
- Evitar perder productos por vencimiento.
- Reutilización de envases.
- Productos más económicos y de calidad certificada.

5.3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Como parte de la estrategia enfocada en los segmentos seleccionados, se define los productos en formato “polvo” que requieran ser disueltos en líquidos, para antes o después de la rutina deportiva. Dentro de esta categoría aplica a:

- Proteínas.
- Creatina.
- Pre - entrenos.
- Aminoácidos BCAA.
- Quemadores de grasa

- Los suplementos deportivos serán expendidos al cliente en la cantidad recomendada por el fabricante para una porción, dependiendo del suplemento alimenticio.
- Esta venta a través de una dispensación personalizada será a través de máquinas expendedoras de suplementos deportivos especiales para esta función. En las que se puede adicionar más de un suplemento, si es que el cliente lo requiere.
- Para la dispensación, será necesario la utilización de un envase tipo “*shaker*”, los cuáles cumplan con las dimensiones del espacio permitido por la máquina expendedora, pueden ser reutilizados envases propios del cliente adquiridos en otras fuentes, o los propios de la marca, en estos casos la dispensación tiene un descuento adicional. Si no cuenta con ellos, estos también podrían ser adquiridos.

- Los productos a la venta son suplementos alimenticios adquiridos a través de un distribuidor local. La Calidad de estos debe estar certificada por agencias reguladoras del país de origen, entre ellos la FDA (*Food and Drugs Administration*).
- Queda descartada la venta de suplementos en formatos tradicionales debido a que la propuesta del negocio es explorar nuevas alternativas de venta a través de la innovación, adicionalmente el mercado tradicional actual presenta grandes barreras de entradas, por lo cual no es opción, ni se presenta como una propuesta de valor para la venta de suplementos.

5.3.1. ESTRATEGIA COMERCIAL A TRAVÉS DE CANALES PRESENCIALES.

Se aborda a través de la modalidad:

- **Máquinas dispensadoras fijas**, las cuales se ubican en gimnasios, centros de actividad física y en puntos estratégicos en donde exista alta recurrencia de deportes al aire libre, dentro del rango del sector oriente de la Región Metropolitana.

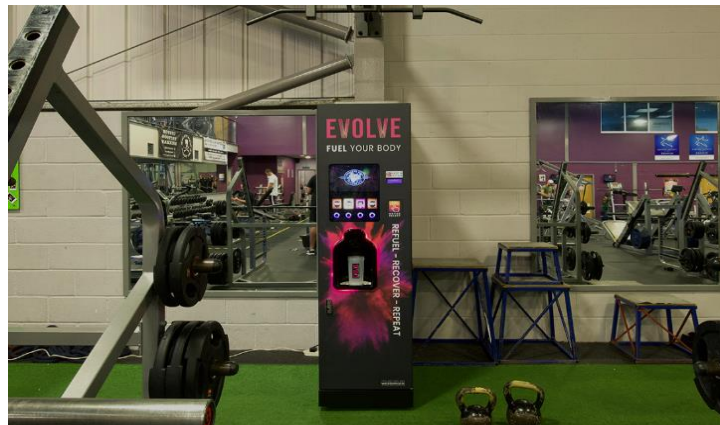


Imagen n° 2 referencias máquinas dispensadoras en gimnasio. Fuente: Google images.

5.3.2. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS.

A través de la encuesta fue posible identificar que las personas que consumen suplementos, en su gran mayoría consumen 2 suplementos, donde el 100% consume proteína.

Se establece un margen de ganancia por ventas del 60% asumiendo un valor del promedio por venta de productos de USD \$3

El precio costo se encuentra definido en base al valor promedio del gramo de una cantidad de productos adquiridos a través del distribuidor nacional Nutraline³⁴, se promedió 6 productos por categoría, y se asumió el valor del gramo y el valor de la porción mínima sugerida por los fabricantes (ver detalle Anexo C). Bajo esta consideración, en base al valor de una porción sugerida, se contempla un tipo de formato a ser ofrecido bajo el precio previamente indicado. Debido a que en la competencia aún no existen formatos similares de venta de batidos proteicos por porción, se consideran valores de productos similares en el mercado, como son batidos de frutas y otros.

Ítem	Proteína	Creatina	Pre-Entreno	BCAA	Quemador de grasa
Valor costo promedio Gramo	\$ 0,0252	\$ 0,0891	\$ 0,0891	\$ 0,0842	\$ 0,1336
Valor costo de porción recomendada	\$ 0,8575	\$ 0,4455	\$ 0,8910	\$ 0,5892	\$ 0,5346

Tabla n° 16: Valor Promedio costo de adquisición de suplementos por gramo. Fuente: Elaboración propia.

5.3.3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y POSICIONAMIENTO.

La estrategia de comunicación será a través de canales presenciales y vía web.

Publicidad: Enfocada en los grupos generacionales *Millenials* y *Generación X*, descritos como los más abundantes en los segmentos seleccionados, para estos grupos la cotidianidad son los medios electrónicos, por lo que los canales de internet y redes sociales son trascendentes para poder llegar a estas personas. Es por este motivo que la inversión en publicidad a través de internet y redes sociales aborda un alto porcentaje. Con esto se espera dar a conocer efectivamente los productos e innovación dentro del mercado de suplementos alimenticios deportivos.

Habrà refuerzo y actualización respecto de la información de los productos ofrecidos en las expendedoras de suplementos fijas.

³⁴ Home | Nutraline

Personal de ventas: no aplica ya que las máquinas expendedoras se utilizan de manera independiente, por lo que no requieren de una persona presente para la venta.

Promoción de ventas: Aplican descuentos a los clientes fidelizados que hagan recargas utilizando los envases recargables adquiridos de la marca, esto quiere decir que, al utilizar el envase de la marca para recarga, obtendrán un 20% de descuento.

Relaciones Públicas: Dentro del rango de la Región Metropolitana, se procurará estar presente en la mayoría de los eventos deportivos de actividades al aire libre.

Marketing Directo: Se enviarán promociones y novedades respecto de suplementos a los suscriptores que ingresen sus Emails y que se tengan registros en las bases de datos.

5.4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Dentro del modelo primeramente es necesario contar con una bodega donde se pueda almacenar producto en stock.

En este caso se contará con un stock de productos en la bodega de la organización, ya que la estrategia a utilizar es el sistema *Push*, el cual se basará en los pronósticos de la demanda.

Para el caso de las máquinas expendedoras fijas, se debe contar con un vehículo para el abastecimiento de las máquinas, con una ruta semanal fijada para el reabastecimiento de éstas.

La distribución entonces será a través de un canal vertical corporativo, y será una distribución exclusiva dentro del rango de las comunas del sector oriente para las máquinas expendedoras fijas. Las Máquinas expendedoras, por lo tanto, según la encuesta y en análisis del mercado realizado, se situarán en gimnasios y centros deportivos de las comunas del sector oriente de la ciudad de Santiago.

5.5. PROPUESTA DE LINEAMIENTOS DE IMPLEMENTACIÓN.

5.5.1. HORARIOS DE OPERACIÓN.

Dado que para el servicio de dispensación de suplementos a través de máquinas fijas, depende exclusivamente del horario del local en donde se encuentre ubicado, como referencia se toma el horario del gimnasio Sportlife sede los Trapenses³⁵ que posee el horario: Lunes a jueves de 06:00 a 23:00 hrs, viernes de 06:00 a 22:00 hrs, sábado de 08:00 a 19:00 hrs y domingo de 09:00 a 14:00 hrs.

³⁵ SEDE TRAPENSES - Sportlife

El centro de logística y abastecimiento, lugar donde además se ubica el personal administrativo, tendrá un horario para el personal administrativo de lunes de viernes de 8:00 a 18:00 hrs y para el personal de mantenimiento y logística de lunes de sábado de 8:00 a 16:30 hrs.

5.5.2. MÁQUINA DISPENSADORA.

Para las máquinas dispensadoras fijas, se adquirirán máquinas dispensadoras para ser ubicadas en los sitios de mayor interés. Las máquinas dispensadoras por adquirir son de la marca 5g Technologies, fabricada en india, modelo “5G Protein shake vending machine”, Cada máquina contará con 4 dispensadores cada uno³⁶. Inicialmente se adquirirían 10 máquinas y se deberá recurrir a arrendar un espacio dentro de los centros deportivos para para alojar las máquinas dispensadoras.

Para realizar el servicio de abastecimiento se debe adquirir 1 vehículo eléctrico, estilo furgón. La marca y modelo elegido es el Smart Cargo, Truck R3³⁷.

5.5.3. PROGRAMACIÓN DE LOS SERVICIOS.

En base a los servicios ofrecidos y horarios de operación, se elabora un calendario de programación semanal, considerando:

- Personal de reabastecimiento: El reabastecimiento considera un stock de producto en los vehículos que al inicio de la jornada son reabastecidos. Este vehículo tiene el rol de abastecer a las máquinas dispensadoras fijas, cuando sea requerido.

Horario de operación de abastecimiento				
Días	Desde	Hasta	Duración diaria (hrs)	Duración semanal (hrs)
Lunes a sábado	8:00	22:00	14	84
Horas de trabajo				

³⁶ Vending Machines - Protein Shake Vending Machine Manufacturer from Coimbatore (5gtechindia.in)

³⁷ Truck R3 - Electromovilidad SMART CARGO Vehículos, Triciclos y Bicicletas 100% Eléctricos

Días	Conductor	Personal de logística y mantenimiento	Personal administrativo
Lunes a viernes	37,5	37,5	45
Sábado	7,5	7,5	-
Domingo	0	-	-
Total, semana	45	45	45

Hora	Lunes a sábado conductor
8:00 a 8:30	Coordinación diaria, Mantenimiento y abastecimiento de vehículo
8:30 a 12:00	Ruta de abastecimiento
12:00 a 13:00	Almuerzo
13:00 a 16:00	Ruta de abastecimiento
16:00 a 16:30	Entrega turno

Tabla n°17 y 18: Horarios y programación de servicios. Fuente: elaboración propia

Optimización logística.

Dado que la extensión de las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana es amplio, en ocasiones esto significará una limitante en los tiempos de traslado para el caso del abastecimiento, es que se plantea un plan logístico que considere la optimización del abastecimiento diario, consistente en optimizar la logística de abastecimiento por sectores focalizados de las comunas del sector oriente, para esto:

En una primera etapa, durante los primeros 6 meses se operará con 1 vehículo, el cual se definirá dependiendo de la demanda de los sectores, las zonas de reabastecimiento de las máquinas, de éste.

En una segunda etapa, posterior a los 12 meses se incorporarán máquinas dispensadoras y un segundo vehículo en la flota, con el propósito de reabastecer las máquinas dispensadoras en las zonas de mayor demanda de manera permanente, con el fin de mantener la disponibilidad del producto de manera permanente.

5.5.4. INDICADORES OPERACIONALES.

El seguimiento de las actividades se realizará de la siguiente forma:

Indicadores para punto de venta				
Parámetro por medir	Método	Indicador	Rango	Periodicidad

Grado de satisfacción	Encuesta al cliente	Escala de 1 a 5, donde 1 es disconforme y 5 muy conforme	$\geq 80\%$ de calificaciones superiores a 4	Mensual
	Reclamos	Reclamos/Ventas realizadas	$\leq 10\%$	Semanal
Cantidad de ventas	Ventas en periodo de tiempo	Ventas/día	≥ 50	Diaria
Rotación de productos	Nº de veces que el producto es vendido	Ventas de producto/semana	* Este indicador es independiente, dependiendo del producto	Semanal

Tabla n°19: Indicadores operacionales. Fuente: Elaboración propia

5.5.5. ASPECTOS NORMATIVOS.

Normativamente, al tratarse del almacenamiento de suplementos alimenticios estos son regularizados por el Ministerio de Salud. No obstante al ser almacenados estos como polvo no reconstituidos, se debe mantener y resguardar las condiciones de almacenamiento establecidas por el fabricante, así como su fecha de expiración. Para esto, las máquinas expendedoras cuentan con un sistema de almacenamiento que mantiene las condiciones del fabricante, así como también un sistema de purificación de agua potable, para la reconstitución al momento de ser expendido al usuario el producto. Se dará seguimiento de los lotes y fechas de vencimiento de los productos sistemáticamente para mantener la trazabilidad de estos.

5.5.6. Estrategia de Comunicación y promoción.

La comunicación se realizará a través de un gestor externo, con el propósito de rentabilizar los costos de una persona dedicado a esto.

Se enfocará principalmente en redes sociales, esto según los datos arrojados por la encuesta, que posicionan a las redes sociales como el principal canal de información para los segmentos de interés.

Sin embargo también se realizará publicidad tradicional a través de pendones fuera de los centros deportivos en donde hayan máquinas dispensadoras. Se realizarán campañas en donde se promocionarán y entregarán “shakers” de regalos a las personas

que adquieran el producto. Habrán descuentos para quienes refieran y concreten y fidelización a través de descuentos a quienes utilicen los “shakers” propios de la marca.

Existirá una página web propia para conocer el servicio y los lugares donde se encontrarán ubicadas las máquinas dispensadoras, así como los productos ofrecidos.

5.6. PROPUESTA DE MODELO ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional estará compuesta de la siguiente forma:

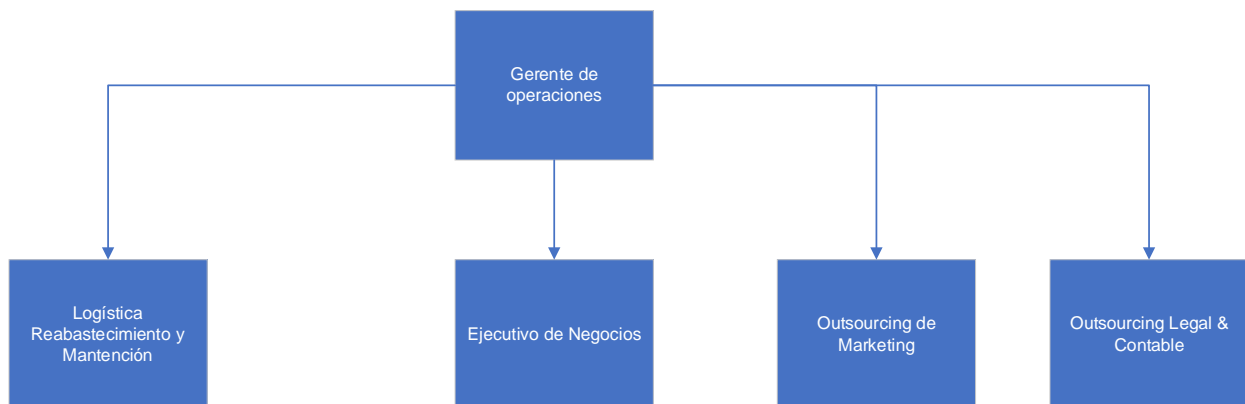


Imagen n° 3: Modelo Organizacional. Fuente Propia

5.6.1. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Gerente de Operaciones.

- Administrar recursos efectiva y eficientemente.
- Lograr un clima laboral óptimo.
- Promover y liderar la estrategia de la organización.
- Cuidar la robustez financiera de la empresa.
- Establecer y dar seguimiento a las metas y KPIs.
- Planificar y pronosticar la demanda para el abastecimiento de productos
- Realizar seguimiento a los presupuestos establecidos.
- Gestionar recursos financieros, personal, y activos de la organización, en base a los objetivos.
- Cobranza y manejo de documentos.
- Seguimiento a los resultados y relaciones con los Outsourcing de la organización.
- Monitoreo de las unidades de transporte y del cumplimiento correcto de las entregas

Ejecutivo de Negocios.

- Gestionar la búsqueda de nuevos proveedores y/o mantener los actuales.
- Gestionar la búsqueda de nuevas alianzas y espacios para la instalación de máquinas dispensadoras y/o mantener los actuales.
- Llevar el plan de compras y apego a lo presupuestado.
- Coordinar las compras de productos mensuales de acuerdo con lo planificado
- Ayudar a velar por la correcta mantención de abastecimiento de productos y tiempos de entrega por parte de proveedor.

Coordinador de logística.

- Lograr eficiencia en costos, maximizando el uso del despacho de pedidos en trayectos y velar por minimizar o no tener pérdida de productos.
- Gestionar programación diaria y oportuna de los pedidos solicitados, así como también comunicar al conductor de sus rutas.
- Gestionar y dar solución a eventos suscitados durante la operación del despacho
- Velar por el buen mantenimiento de los móviles y máquinas para asegurar una operación continua.
- Gestionar KPI y reporta informes de cumplimiento al Gerente de Operaciones.
- Priorizar y agrupar en base a los trayectos, los pedidos ingresados.
- Registrar pedidos que ingresan y gestionar el despacho.
- Organizar, velar y llevar el stock de la bodega de productos.
- Velar por el stock de producto en los vehículos de despacho y máquinas en los puntos de venta.

Reabastecimiento y Mantención.

- Dar mantención y limpieza a las máquinas dispensadoras.
- Ejecutar el plan de rutas diarias de reabastecimiento.
- Mantener la limpieza del vehículo de reabastecimiento y reportar cualquier evento o anomalía con este.
- Cumplir con las normas legales de la ley de tránsito.
- Informar de los KPI al Coordinador de logística y mantener informado sobre desviaciones al plan pactado.

Procesos Externalizados.

Los proceso de Marketing, Contabilidad y temas legales, quedarán externalizados, debido a que dentro de la estructura organizacional, se estima son mas rentables abordarlos desde esta perspectiva, y evitar contratar a 2 colaboradores para gestionar estas funciones. Por otra parte, estructuralmente no esta contemplado contar con un espacio extenso para oficinas, por el hecho de priorizar el espacio para almacenamiento de productos principalmente.

Marketing.

La externalización se realizará con la empresa KeWey³⁸, quienes realizarán las siguientes labores:

- Gestión de Redes Sociales, realización de contenido (visual y escrito), creación de plan estratégico, estrategia E-commerce, Marketing Digital.
- Realización de página web auto gestionable. Sistemas de administración a medida. Agilización en la navegación.
- Imagen Corporativa, Logos, Volantes, Trípticos, Anuncios, Pendones, Etc.
- Experiencia de Usuario, e Interfaz del Usuario.
- Optimización de la visibilidad del sitio web, a través de mejorar la visibilidad en los buscadores web.

Este outsourcing tiene un valor único por la creación de la página web de CLP\$250.000 + IVA, adicionalmente, existe un valor mensual de CLP\$150.000+ IVA por el manejo de RRSS y la promoción a través de canales web.

Legal y Contable.

Este Outsourcing se llevará a cabo a través de la empresa Contabilidad Inteligente³⁹, de la cual destaca:

- Emisión de comprobantes contables.
- Conciliaciones bancarias.
- Emisión de Libros contables: Libro Mayor, Libro Diario, Libro de Venta, Libro de Compras, Libro de Retenciones.
- Análisis de cuentas.
- Registros de auxiliares (clientes, proveedores, trabajadores).
- Actualizar activos fijos.
- Actualizar inventarios.
- Determinar y registrar provisiones de cierres.
- Emitir facturas de venta.
- Realizar pago de proveedores.
- Preparar Estados Financieros Mensuales: (Balance, Estado de Resultado, Informes de Gestión).
- Gestión tributaria.
- Reorganizaciones empresariales.
- Asesorías periódicas.
- Cumplimiento tributario.
- Actuaciones en el SII.
- Auditorías Tributarias.
- Envío de ficha de ingreso y recopilación de antecedentes para expediente de cada trabajador

³⁸ Ke Wey Marketing - Manejo y gestión de redes sociales

³⁹ Contadores | Asesorías Contables, Tributarias y Laborales. (contabilidadinteligente.cl)

- Elaboración y revisión de contratos y anexos de trabajo requeridos por la Ley.
- Respaldo de información digital de expedientes de cada trabajador.
- Control de marcación de reloj control (asistencia y horas extras).
- Verificación semanal de firma por trabajador del control de asistencia por reloj control.
- Elaboración de liquidaciones de sueldo.
- Recopilación de información sobre solicitudes de anticipo de sueldos
- Confección de Libro de Remuneraciones mensual.
- Preparación de formularios de cotizaciones previsionales.
- Recordatorio de pago de cotizaciones dentro del plazo para no generar multas ni interés.
- Control de feriados y permisos.
- Recepción de FUN (Formulario Único de Notificación) para las personas que poseen plan de ISAPRES.
- Tramite de Licencias médicas.
- Formatos para realizar pagos electrónicos en los bancos de preferencia del cliente.
- Representación y resolución de contingencias laborales ante instituciones previsionales.
- Emitir comprobantes de préstamos.
- Emitir certificados de impuestos.
- Declaración Jurada 1887.
- Emitir de Certificados de Renta.
- Formulario 30 y Formulario 30-1.
- Cálculo de desvinculación de trabajadores.
- Elaboración de finiquitos según lo que determine la Ley.
- Elaboración de finiquitos electrónicos (Dirección de Trabajo).
- Seguimiento de firma y pago de finiquito.
- Emitir cartas de aviso con su respectiva notificación en la Dirección de Trabajo.
- Notificación a Instituciones Previsionales sobre el cese de relación laboral.
- Representación en la Inspección del Trabajo.

El costo por inicio de actividades con esta empresa tiene un valor único de CLP\$199.990, adicionalmente el valor del mantenimiento de la contabilidad para la empresa recién detallada tiene un costo de 3,2 UF al mes.

6. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA.

En esta sección, se procede a realizar una evaluación de la factibilidad económica para sustentar si lo propuesto previamente es financieramente viable la unidad mentaría a utilizar es el Dólar americano (USD) .

6.1. ESTIMACIÓN DE RENTABILIDAD FINAL.

6.1.1. SUPUESTOS.

Los principales supuesto a utilizar son:

- Un plazo de proyección a 3 años desde el inicio de la operación
- Una tasa de crecimiento anual proyectada para el 2023 del 6,6%, según IPOM banco central diciembre 2022⁴⁰
- Se invertirá en un total de 1 vehículo durante el plazo de proyección, así como también en la adquisición de 10 máquinas expendedoras fijas. Los plazos de adquisiciones para la operación serían en los siguientes periodos:
- Mes 0: 1 vehículo, 10 máquinas dispensadoras.
- Mes 12: 1 vehículo, 5 máquinas dispensadoras.
- Valor dólar observado al día 27-12-2022: \$879,19 pesos⁴¹

6.1.2. INVERSIÓN.

Será necesario realizar una inversión inicial de activos para para la puesta en marcha de la empresa, con los cuales se desarrollarán las actividades, en las siguientes tablas se detalla el valor a incurrir (más detalles anexo C):

Inversión				
Activo	Valor s/IVA	IVA	Valor c/IVA	Importación
Vehículo de despacho	\$ 4.605	\$ 884	\$ 5.488	\$0
Smart Cargo Truck R3	\$ 4.407	\$837	\$5.245	\$0
Teléfono móvil Galaxy A32 128GB	\$ 177	\$ 41,4	\$ 218	\$0
Sistema GPS.	\$ 20	\$ 4,8	\$ 25	\$0
Máquina expendedora Fija	\$ 2.080,42	\$ 488,00	\$ 2.568,42	\$ 568,42
5G Protein shake vending machine	\$ 2.080,42	\$ 488,0	\$ 2.568,42	\$ 568,42
Suplementos Alimenticios deportivos	\$ 1.620,00	\$ 380,00	\$ 2.000,00	\$0
Otros	\$ 1.953,89	\$ 435,51	\$ 2.389,40	\$0
Notebook HP 14-dq2025la (x 3)	\$ 912,06	\$ 213,9	\$1126,00	\$0
Teléfono móvil Galaxy A32 128GB(x3)	\$ 530	\$ 124,3	\$ 654	\$0
Inicio de actividades	\$ 227	\$ 43,2	\$ 271	\$0
Página Web	\$ 284	\$ 54,0	\$ 338	\$0

⁴⁰ Banco central (bcentral.cl)

⁴¹ Indicadores diarios (bcentral.cl)

Total, inversión año 0	\$ 28.982,71	\$ 6.579,17	\$ 35.561,88	\$ 2.842,10
------------------------	--------------	-------------	--------------	-------------

Tablas n° 20: Inversión en activos para inicio de operaciones. Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, es necesario calcular la depreciación anual y el valor residual por unidad de estos activos durante el periodo que se plantea de vida útil por el Servicio de impuestos internos, dentro de esta consideración no se incluye las existencias de suplementos deportivos, al ser un activo circulante.

Depreciación				
Activo	Costo s/IVA	Vida útil (años)	Valor residual	Depreciación anual
Smart Cargo Truck R3	\$4.407	7	\$630	\$630
Teléfono móvil Galaxy A32 128GB	\$177	6	\$29	\$29
Notebook HP 14-dq2025la	\$304	6	\$51	\$51
5G Protein shake vending machine	\$2.080	15	\$277	\$139
Total	\$6.969	-	\$987	\$849

Tabla n°21: Depreciación anual por unidad de activos. Fuente: Elaboración propia.

Con esta información es posible obtener la depreciación de todos los activos en los años posteriores, planteado en la siguiente tabla:

Activo	Depreciación anual		Depreciación anual		
	Cantidad de activos	Año1	Cantidad de activos	Año 2	Año 3
Smart Cargo Truck R3	1	\$630	2	\$1.259	\$1.259
Teléfono móvil Galaxy A32 128GB	3	\$88	4	\$118	\$118
Notebook HP 14-dq2025la	3	\$153	3	\$153	\$153
5G Protein shake vending machine	10	\$1.387	15	\$2.080	\$2.080
Total	-	\$2.258	-	\$3.610	\$3.610

Tabla n° 22 y 23: Depreciación anual de activos. Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. FINANCIAMIENTO.

La inversión inicial del año 0, equivalente a USD\$35.561, será financiada en un 50% a través de un crédito de consumo. El banco seleccionado es el Banco Santander, con una tasa fija mensual 1,31% por un periodo de 36 meses.

La inversión del segundo año, equivalente a USD\$18.330, será financiada en un 100%, por crédito de consumo. Siendo el mismo banco utilizado para la inversión del año 1, con una tasa mensual de 1,39% a 24 meses.

Monto líquido solicitado: \$15.600.000	
Valor mensual \$552.344 En 36 cuotas	Pago primera cuota 15/02/2023
Meses de no pago: Ninguno	Carga Anual Equivalente (CAE): 16,5%
Gastos generales:	Intereses totales:
Gastos de Notario: \$3.000	Tasa de interés Anual: 15,72%
Impuestos: \$125.831	Tasa de interés Mensual: 1,31%
Monto Bruto: \$15.728.831	Costo Total del Crédito: \$19.884.384

Imagen 4: Financiamiento primer año de inversión en CLP. Fuente: simulador banco Santander.

Monto líquido solicitado: \$16.000.000	
Valor mensual \$796.583 En 24 cuotas	Pago primera cuota 15/02/2023
Meses de no pago: Ninguno	Carga Anual Equivalente (CAE): 17,71%
Gastos generales:	Intereses totales:
Gastos de Notario: \$3.000	Tasa de interés Anual: 16,68%
Impuestos: \$129.056	Tasa de interés Mensual: 1,39%
Monto Bruto: \$16.132.056	Costo Total del Crédito: \$19.117.992

Imagen 5: Financiamiento segundo año de inversión en CLP. Fuente: simulador banco Santander.

6.1.4. PROYECCIÓN DE VENTAS.

La proyección de ventas se realiza considerando un periodo detallado mensual durante el primer año y una proyección anual para los siguientes años. Dentro de las consideraciones, se estima una proyección en aumento de la venta por servicio de despacho y venta de suplementos en puntos de venta fijo, en base al aumento de participación de la marca debido al marketing realizado.

Se espera iniciar con un 50% de venta por el servicio de despacho y venta de los productos en puntos fijos, para obtener un promedio objetivo del 80% para el mes 12.

Para el tercer año de operación, se estima obtener un porcentaje promedio de venta por servicio del 90%. Asimismo, el porcentaje de venta de productos con descuento irá proporcionalmente en aumento en la medida que aumenten las fidelizaciones.

La descripción de la proyección queda detallada en las siguientes tablas:

	Ventas proyectadas primer año											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad de puntos de venta	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Capacidad ideal del punto de venta	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880	5.880
Capacidad real (%)	50%	50%	60%	60%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	75%	80%
Capacidad real (ventas)	2.940	2.940	3.528	3.528	4.116	4.116	4.116	4.116	4.116	4.116	4.410	4.704
Venta Punto Fijo s/dcto	2.646	2.646	2.822	2.822	1.323	3.293	3.087	2.881	2.675	2.675	2.646	2.822
Venta Punto Fijo c/dcto	294	294	706	706	2.793	823	1.029	1.235	1.441	1.441	1.764	1.882

	Ventas Proyectadas		
	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de puntos de venta	10	15	15
Capacidad de puntos de venta	70.560	105.840	105.840
Capacidad real (%)	66%	71%	90%
Capacidad real (ventas)	46.746	75.058	95.697
Ventas s/Dcto	32.340	45.035	57.418
Ventas c/Dcto	14.406	30.023	38.279

Tabla n°24 y 25: Proyección anual de ventas. Fuente: Elaboración propia.

Al contar con la estimación propuesta proyectada de ventas para los primeros 3 años de funcionamiento y contando con el ticket promedio de ventas por despacho y venta en puntos fijo, detalladas en el punto 5.2.1 “Definición de la estrategia de precio”, se procede detallar la proyección de ventas para los 3 primeros años de funcionamiento:

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso Total Venta c/Dcto	\$34.574	\$72.056	\$91.869
Ingreso Total Venta s/Dcto	\$97.020	\$135.105	\$172.255
Total, ingresos IVA incluido	\$131.594	\$207.161	\$264.124
Total, Ingresos Sin IVA	\$106.591	\$167.800	\$213.940

Tabla n°26 Total ingresos. Fuente: Elaboración propia.

6.1.5. COSTOS.

A continuación, se detallan los costos fijos que se deben incurrir por parte de la empresa.

6.1.5.1. COSTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Dentro de esto se considera el alquiler de la bodega y oficina, planes móviles e internet, Patente comercial, entre otros.

	Costos de administración			
	Costo mensual	Costo Anual año 1	año 2	año 3
Bodega	\$ 800	\$ 9.600	\$ 10.233,60	\$ 10.909,02
Planes móviles	\$ 44	\$ 525	\$ 559,66	\$ 596,59
Internet	\$ 18	\$ 218	\$ 232,65	\$ 248,01
Patente	\$ 279	\$ 279	\$ 297,72	\$ 317,37
Otros	\$ 114	\$ 1.137	\$ 1.818,72	\$ 1.938,75
Total	\$ 1.255	\$ 11.760	\$ 12.536,10	\$ 13.363,49

Tabla n°27: Costos de administración. Fuente: Elaboración propia.

6.1.5.2. COSTOS DE REMUNERACIONES.

En la siguiente tabla queda descrito el salario de los empleados directos, así como también el valor de los servicios que quedan asignados a una empresa externa:

Posición	Costos de remuneraciones				
	Remuneración líquida mensual	Remuneración bruta mensual	Remuneración Año 1	año 2	año 3
Jefe de Operaciones	\$ 1.706	\$ 2.133	\$ 25.592	\$27.280,79	\$ 29.081,32
Coordinador de Logística	\$ 1.137	\$ 1.422	\$ 17.061	\$18.187,20	\$ 19.387,55
Ejecutivo de negocios	\$ 1.365	\$ 1.706	\$ 20.473	\$21.824,63	\$ 23.265,06
Servicios de Marketing	\$ 284	\$ 355	\$ 4.265	\$ 4.546,80	\$ 4.846,89
Servicios Legales y contables	\$ 227	\$ 284	\$ 3.412	\$ 3.637,26	\$ 3.877,32
Total	\$ 4.720	\$ 5.900	\$ 70.804	\$75.476,68	\$ 80.458,14

Tabla n°28: Costos de remuneraciones. Fuente: Elaboración propia.

6.1.5.3. COSTOS DE DESPACHO Y EN PUNTOS FIJOS.

Dentro de estos costos se incluyen todos los costos asociados a la mantención del vehículo de despacho, así como también los costos por mantención como arriendos de local de los puntos de venta fijos, también se considera dentro de los costos fijos, el costo del combustible del vehículo (carga eléctrica), el cual sería puesto en recarga al finalizar la jornada laboral.

Ítem	Costos puntos de venta y vehículo			
	Mensual	Anual 1	Año 2	año 3
Combustible (carga eléctrica)	\$ 51	\$ 614	\$ 1.309	\$ 1.396
Mantenimiento vehículo	\$ 23	\$ 273	\$ 582	\$ 620
Revisión técnica y Permiso de circulación	-	\$ 560	\$ 1.790	\$ 1.908
Arriendo del espacio para venta	\$ 569	\$ 5.687	\$ 9.093,60	\$ 9.693,77
Mantenimiento punto de venta	\$ 15	\$ 1.800	\$ 2.878	\$ 3.068
Total	\$ 658	\$ 8.934	\$ 15.653	\$ 16.686

Tabla n°29: Costos punto de venta y vehículo. Fuente: Elaboración propia.

6.1.5.4. COSTOS VARIABLES Y FIJOS.

Se consideran variables, las comisiones por ventas realizadas por las máquinas para recibir pagos con tarjetas a través de la empresa "TUU" que considera un abono de los ingresos en 2 días hábiles por una comisión del 2,9%+ IVA, esto asumiendo que el 90% de los clientes utilizarán estos medios para el pago.

	Costos variables		
	Año 1	Año 2	Año 3
Total, Ingresos Sin IVA	\$ 106.591	\$ 167.800	\$ 213.940
Costos por venta	\$ 56.392	\$ 90.546	\$ 115.444
Comisión por venta "TUU"	\$ 3.311	\$ 5.212	\$ 6.645
Total, costos variables	\$ 59.702	\$ 95.758	\$ 122.088
Total, costos variables Sin IVA	\$ 48.359	\$ 77.564	\$ 98.892

Tabla n°30: Costos variables. Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, considerando los costos fijos, previamente mencionados, se proceden a detallar en la siguiente tabla:

	Costos Fijos		
	Año 1	Año 2	Año 3
Costos Administrativos	\$ 11.760	\$ 12.536	\$ 13.363
Costos de remuneraciones	\$ 70.804	\$ 75.477	\$ 80.458
Costos de Despachos y puntos fijos	\$ 8.934	\$ 15.653	\$ 16.686
Total, Costos	\$ 91.497	\$ 103.666	\$ 110.508
Total, Costos sin IVA	\$ 74.113	\$ 83.969	\$ 89.511

Tabla n°31: Costos fijos. Fuente: Elaboración propia

6.1.5.5. FONDO DE MANIOBRA.

Se realiza el fondo de maniobra calculando la diferencia acumulada entre el activo y el pasivo circulantes acumulado del primer año desde la puesta en marcha, se considera los ingresos de ventas durante estos primeros doce meses, así como también los costos fijos y variables. Adicionalmente se aplican los descuentos por impuestos. El resultado obtenido, indica que el fondo de maniobra necesario para el primer año de operación es de USD \$17.068 detalles en la tabla n° 27.

Fondo de maniobra												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ingresos	\$ 8.644	\$ 8.644	\$ 10.161	\$ 10.161	\$ 10.672	\$ 11.854	\$ 11.731	\$ 11.607	\$ 11.484	\$ 11.484	\$ 12.172	\$ 12.983
Costos fijos	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328	\$ 6.328
Costos variables	\$ 3.815	\$ 3.815	\$ 4.572	\$ 4.572	\$ 5.297	\$ 5.333	\$ 5.330	\$ 5.326	\$ 5.322	\$ 5.322	\$ 5.698	\$ 6.078
Ingresos-Costos	\$ -1.500	\$ -1.500	\$ -739	\$ -739	\$ -953	\$ 192	\$ 72	\$ -47	\$ -167	\$ -167	\$ 145	\$ 577
Impuestos												
IVA Ingresos	\$ 1.642	\$ 1.642	\$ 1.931	\$ 1.931	\$ 2.028	\$ 2.252	\$ 2.229	\$ 2.205	\$ 2.182	\$ 2.182	\$ 2.313	\$ 2.467
Provisiones mensuales	\$ 864	\$ 864	\$ 1.016	\$ 1.016	\$ 1.067	\$ 1.185	\$ 1.173	\$ 1.161	\$ 1.148	\$ 1.148	\$ 1.217	\$ 1.298
IVA costos	\$ 1.927	\$ 1.927	\$ 2.071	\$ 2.071	\$ 2.209	\$ 2.216	\$ 2.215	\$ 2.214	\$ 2.214	\$ 2.214	\$ 2.285	\$ 2.357
IVA Neto	\$ 579	\$ 579	\$ 876	\$ 876	\$ 886	\$ 1.222	\$ 1.187	\$ 1.152	\$ 1.117	\$ 1.117	\$ 1.245	\$ 1.408
Activo circulante-Pasivo Circulante	\$ -2.079	\$ -2.079	\$ -1.615	\$ -1.615	\$ -1.839	\$ -1.030	\$ -1.114	\$ -1.199	\$ -1.283	\$ -1.283	\$ -1.100	\$ -831
Activo circulante-Pasivo Circulante acumulado	\$ -2.079	\$ -4.159	\$ -5.774	\$ -7.389	\$ -9.228	\$ -10.258	\$ -11.372	\$ -12.571	\$ -13.854	\$ -15.138	\$ -16.237	\$ -17.068

Tabla n°32: Fondo de maniobra proyectado a un año. Fuente: Elaboración propia

6.1.5.6. TASA DE DESCUENTO.

El coste promedio ponderado del capital, WACC, se utilizará como tasa de descuento. Se considera la estimación del costo de capital de inversionista K_e , a partir del CAPM para estimar el WACC. Con esto la tasa de descuento es de 15% anual.

A esta tasa de descuento obtenida se propone incluir un riesgo adicional para el inversionista, considerando que se trata de un nuevo proyecto. El riesgo adicional se propone en un 1%, con esto, la tasa de descuento más el riesgo para esta evaluación dan un 15% anual.

Para la tasa de descuento, primeramente, se estimó el costo de oportunidad del inversionista a través de la fórmula del modelo de valoración de activos financieros (CAPM), según la fórmula $K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta$.

Variable	Valor	Comentario
Rf	7,51%	Tasa libre de riesgo de bonos del estado chileno a 5 años
(Rm-Rf)	7,4%	Prima de Riesgo de mercado para Chile ⁴²
β	1,12	Beta de la industria Food Wholesaler ⁴³
Ke	16,7%	

Tabla n°33: Costo de oportunidad del inversionista (CAPM). Fuente: Elaboración propia

Con la determinación del costo de oportunidad del inversionista, es posible determina la tasa de descuento a través del WACC, según la ecuación $K_e * T_e + K_d * T_d * (1 - T_c)$
=WACC:

⁴² https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁴³ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Tasa descuento a través del WACC		
variable	valor	comentario
Ke	16,7%	Costo oportunidad del inversionista (CAPM)
Kd	16,2%	Costo de deuda- Tasa de interés anual del crédito
Te	0,5	Proporción aporte inversionista
Td	0,5	proporción deuda
Tc	0,27	Tasa impositiva
WACC	14%	

Tabla n°34: Tasa de descuento (WACC). Fuente: Elaboración propia.

6.2. ESTIMACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS (VAN Y TIR).

Considerando lo ya visto en el punto anterior, con los valores de la inversión realizada, el financiamiento requerido, el fondo de maniobra y la proyección de los ingresos y egresos, se procede a realizar el análisis financiero de la propuesta de factibilidad económica del proyecto.

6.2.1. ESTADO DE RESULTADOS.

El estado de resultados realizado para el proyecto arroja que el ejercicio proyectado a 3 años de operación para la utilidad acumulada es negativo. Dentro de los factores que afectan a estos resultados se atribuye los altos costos relacionado con el arriendo de un centro logístico, y de remuneraciones del personal. No obstante, a partir del tercer año se observa un resultado positivo, esto, debido al aumento del ingreso por ventas por la incorporación de unas 5 máquinas dispensadoras adicionales.

No obstante, de obtener un resultado del ejercicio positivo para el segundo y tercer año, la utilidad acumulada continúa siendo negativa, por lo que el objetivo general del proyecto no se cumple para el escenario actualmente planteado, haciendo no factible el proyecto a 3 años.

Estado de resultado Proyectado			
Año	1	2	3
(+) ingreso por venta	\$ 106.591	\$ 167.800	\$ 213.940
(-) Costo por venta	\$ 48.359	\$ 77.564	\$ 98.892
Margen Bruto	\$ 58.233	\$ 90.236	\$ 115.049
(-) Gastos operativos	\$ 74.113	\$ 83.969	\$ 89.511
EBITDA	\$ -15.880	\$ 6.267	\$ 25.538
(-) Depreciación	\$ 2.258	\$ 3.610	\$ 3.610
EBIT	\$ -18.138	\$ 2.657	\$ 21.927
(-) Gastos financieros	\$ 14.152	\$ 18.932	\$ 18.932
Utilidad antes de impuesto	\$ -32.290	\$ -16.275	\$ 2.995
(-) Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado del ejercicio	\$ -32.290	\$ -16.275	\$ 2.995
Utilidad acumulada	\$ -32.290	\$ -48.565	\$ -45.570

Tabla n°35: Estado de resultado proyectado a 3 años. Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. FLUJOS DE CAJA.

Con el objetivo de determinar la viabilidad y rentabilidad de la inversión del proyecto, se procede a realizar la actualización de los flujos de caja e ingresos futuros del proyecto para 3 años de operación.

El valor residual obtenido del proyecto es de USD \$ 85.491, resultado del último flujo de caja del tercer año, dividido entre la diferencia de la tasa de descuento y la tasa de crecimiento. Si se considera el valor residual el proyecto, el VAN con una tasa de descuento del 15% será de USD\$11.649, y una tasa interna de retorno (TIR) del 26%, no obstante, sin considerar este valor residual, no se logra recuperar el valor invertido, por lo que el proyecto no es rentable.

Tasa Descuento (WACC)	15%
Tasa Crecimiento (IPC)	6,6%
VAN (3 años)	\$11.649
TIR	26%

Año	Flujo de caja			
	0	1	2	3
Ingresos netos		\$ 106.591	\$ 167.800	\$ 213.940
Costos variables		\$ -48.359	\$ -77.564	\$ -98.892
Costos fijos		\$ -74.113	\$ -83.969	\$ -89.511
Beneficio neto		\$ -15.879	\$ 6.269	\$ 25.541
(+/-) Ganancia/perdida de capital				
(-) Depreciación		\$ -2.258	\$ -3.610	\$ -3.610
(-) Gastos financieros		\$ -7.388	\$ -18.260	\$ -18.260
(-) Perdida de ejercicio anteriores			\$ -5.546	
Utilidad antes de impuestos		\$ -25.525	\$ -21.148	\$ 3.670
(-) Impuestos de 1ª categoría (27%)				\$ -99
Utilidad después de impuestos		\$ -25.525	\$ -21.148	\$ 3.571
(+) Depreciación		\$ 2.258	\$ 3.610	\$ 3.610
(+) Perdida de ejercicios anteriores			\$ 5.546	
(-/+) Ganancia de capital				
Flujo de Operación		\$ -23.267	\$ -11.991	\$ 7.181
(-) Inversión	\$ -28.983		\$ -	
(-) IVA de la inversión	\$ -6.579		\$ -	
(-) Fondo de maniobra	\$ -17.068			
(+) Prestamos	\$ 17.780		\$ 18.330	
(+) Recuperación IVA de la inversión		\$ 6.579		
(+) Recuperación fondo de maniobra		\$ 17.068		
(-) Amortizaciones		\$ -5.927	\$ -5.927	\$ -15.092
(+) Valor residual del proyecto				\$ 85.491
Flujo de capitales	\$ -34.850	\$ 17.721	\$ 12.403	\$ 70.400
Flujo de caja privado 3 años	\$ -34.850	\$ -5.546	\$ 412	\$ 77.581
Flujo de caja acumulado	\$ -34.850	\$ -40.396	\$ -39.984	\$ 37.597

Tabla n°36: Flujo de caja a 3 años. Fuente: Elaboración propia.

Al tercer año de ejecución del proyecto se esperaba un retorno para el inversionista de CLP\$100.000 millones, esto es, alrededor de USD\$113.000. En el caso hipotético que

no se considerara el valor residual, el resultado sería un proyecto un VPN negativo y TIR inferior a la tasa de descuento.

6.2.3. ESTIMACIÓN PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN.

El retorno de la inversión estimado a través de la fórmula del ROI indica que con una inversión de USD\$28.983 para el 3 año el ROI es de -11,9%, por lo cual la estimación del retorno de la inversión se extenderá a un periodo no menor en el corto plazo, siendo poco atractivo para los inversionistas de este proyecto.

6.2.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Una variable dependiente a considerar en este punto corresponde a los costos de adquisición de los suplementos, principalmente al hecho de no existir en el mercado local distribuidores de productos a granel, por lo cual, si se considerara un producto nacional con el cual se pueda adquirir productos al granel y con ello, una disminución en la adquisición de los productos de un 60% menos, se obtendría un aumento en el margen de ingresos de los productos ofrecidos en un 15%.

Con estos resultados se obtiene un aumento en el margen bruto de un 30%, que genera un EBITDA con valores positivos al tercer año y una Utilidad Acumulada al tercer año, de USD\$31 mil.

Finalmente, el flujo de caja proyectado, arroja una VAN sobre los USD\$16.000 y una TIR del 47%. Todo esto, sin considerar el valor residual del proyecto a los 3 años.

Con esto se obtiene una factibilidad económica positiva para la viabilidad del proyecto a los 3 años de operación (Anexo D).

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1. CONCLUSIONES.

A pesar de que el consumo de suplementos durante las últimas décadas venía en aumento, a raíz de la pandemia COVID-19, aumentó la preocupación de la población por mantener un buen estado de salud a nivel mundial y también a nivel local, lo que conllevó a realizar más deportes y consecutivamente a consumir mayor cantidad de suplementos deportivos.

Los clientes de los segmentos objetivos del proyecto propuesto son aquellas personas que realizan actividad deportiva de manera relativamente constante y esporádicamente durante la semana denominados como “Ávidos Ejercitadores” y “Ejercitadores

Ocasionales”, los que reflejan un mercado potencial de USD\$17.414.065 anuales en ventas. Estos clientes ven un beneficio y les interesaría adquirir batidos de suplementos deportivos solo en las cantidades que van a consumir a través de máquinas expendedoras en sus sitios de actividad física. Por otra parte, la venta de productos a través de maquinas expendedoras extrapolado de otros mercado aborda el 30% del total. Este porcentaje nos entrega un mercado potencias de USD\$ 9 mil millones anuales.

La oferta de valor se enfoca en entregar un beneficio diferenciado dentro de la industria a nivel de la Región Metropolitana, ya que actualmente no existen competidores dentro del mercado que utilicen maquinas expendedoras para la venta de suplementos, y por otro lado que contribuyan a una conciencia ecológica. Por lo cual es importante un buen posicionamiento de la marca y servicio entregado. Una buena campaña de marketing a través de redes sociales y canales tradicionales, jugarían un rol fundamental en el posicionamiento.

Las máquinas dispensadoras se situarán al interior de gimnasios y centros deportivos, con el objetivo de estar al alcance de manera inmediata de los segmentos identificados. Para esto la estructura organizacional considera un centro logístico desde donde se pueda mantener producto en stock para el reabastecimiento de las máquinas, lo cual se realizará en base a la necesidad de reabastecimiento de cada una de ellas. Para esto considera un gerente de operación, un coordinar logístico y un técnico a cargo del reabastecimiento y mantenimiento de las máquinas.

Se consideró una inversión en base a créditos de consumo en dos periodo, al inicio en el año 0 y al año 2 de la puesta en marcha.

Como resultado de la evaluación económica del proyecto y sin considerar el valor residual, la utilidad observada acumulada al final del tercer año, no cumplen con el objetivo general establecido. Esto principalmente por los altos costos fijos y variables de la estructura.

Sin embargo, si se considera el valor residual, que fue calculado mediante el último flujo de operación del tercer año, por un valor de USD \$ 85.491, con una tasa de descuento de 15% anual, el VAN entrega un valor de USD \$11.649 y una TIR de 26%. Sin embargo, y considerando este valor residual, el proyecto no cumple con el objetivo de lograr al menos una utilidad acumulada al tercer año de CLP\$ 100 millones (USD \$113.000).

Del mismo modo, al realizar un análisis de sensibilidad con una disminución en el costo de adquisición del suplemento, se podría obtener un aumento en los ingresos de un 15%, lo que generaría una utilidad acumulada al tercer año de USD\$31 mil.

Es importante destacar que esta investigación se realizó sólo con aquellas personas que consumen suplementos deportivos y que realizan actividad deportiva. Sin embargo, el volumen potencial de mercado se puede ver aumentado ya que existen potenciales segmentos en aquellas personas que consumen suplementos deportivos, sin que exista una actividad deportiva de por medio para consumirlos. Por lo tanto sería fundamental, bajo esta perspectiva, evaluar a profundidad un nuevo análisis e investigación de mercado.

Considerando todo lo anterior, y bajo los escenarios planteados, se concluye que el proyecto no es factible dado que no es posible alcanzar el objetivo general del mismo.

7.2.RECOMENDACIONES.

En las condiciones en las cuales se planteó el proyecto, no se recomienda la implementación de éste, los altos costo de operación y principalmente el alto costo de adquisición de los productos no es sustentado por el valor promedio de las ventas.

Sin embargo, si se considera una disminución en el costo de adquisición de los suplementos, que genere un aumento en el margen de ganancias en un 15%, se logra una utilidad acumulada positiva de USD \$34.827 al tercer año.

Para este caso sin considerar el valor residual del último flujo al tercer año de operación, con una tasa de descuento de 15% anual, el VAN será de USD \$16.191 y la TIR de 47%. Si bien no se cumple con el objetivo de lograr una utilidad acumulada de aproximadamente USD\$113.000 al tercer año, el proyecto se vuelve más atractivo para invertir.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- [1a] Alanur. LATAM Food Supplements [en línea] < alanurla.org/en/latam-food-supplements/ > [consulta: 11 julio 2022]
- [2] Dietary Supplements: A Framework for Evaluating Safety [en línea] < www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK216048/ > [consulta: 20 Julio 2022]
- [3] IASDA, international Alliance of dietary / food supplement associations. La evolución de la industria de los complementos alimenticios [en línea] < https://obealimentaria.files.wordpress.com/2019/05/19025iad_evolucion_industria_ca_ebook__isbn_978_1_912787_45_6___definitivo_.pdf > [consulta 3 mayo 2022].
- [4b] Porcentaje de ventas en Latinoamérica- Alanur. LATAM Food Supplements [en línea] <alanurla.org/en/latam-food-supplements/> [consulta: 20 julio 2022]
- [5] Suplementos alimenticios ya mueven US\$ 200 millones y sector urge por normativa que los viabilice [en línea] <www.latercera.com/pulso/noticia/suplementos-alimenticios-ya-mueven-us-200-millones-sector-urge-normativa-los-viabilice/363495/> [consulta: 11 julio 2022]
- [6a] Motivos de ingestas de Suplementos [en línea] Wikipedia < es.wikipedia.org/wiki/Suplemento_dietético#cite_ref-3 > [consulta 3 mayo 2022].
- [7b] Principales características y lugares de venta [en línea] <Wikipedia <es.wikipedia.org/wiki/Suplemento_dietético#cite_ref-3 > [consulta 3 mayo 2022].
- [8c] Suplementos Culturista [en línea] <Wikipedia <es.wikipedia.org/wiki/Suplemento_culturista#Esteroides_anabólicos > [consulta 3 mayo 2022].
- [9] Tipos de suplementación deportiva y sus efectos [en línea] cienciasdeportivas.com <cienciasdeportivas.com/suplementacion-deportiva-tipos-beneficios/> [consulta: 11 julio 2022]
- [10] Salud inmune, la tendencia que cambió a raíz del Covid-19 [en línea] < play.thefoodtech.com/salud-inmune-una-tendencia-en-los-alimentos-funcionales-postpandemia/ > [consulta: 15 junio 2022]
- [11] Análisis proyecciones principales agencias reguladoras [en línea] < www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2022/april/features/sports-nutrition?gclid=Cj0KCQjw1bqZBhDXARIsANTjCPL5Au0XWTnEkmELCsltMxd830f0lbRmpDQfVqJZGtGs8AaezGPwsdwaAkm8EALw_wcB > [consulta: 11 julio 2022]
- [12] Sport nutrition trends [en línea] <www.ift.org/news-and-publications/food-technology-magazine/issues/2022/april/features/sports-nutrition?gclid=Cj0KCQjw1bqZBhDXARIsANTjCPL5Au0XWTnEkmELCsltMxd830f0lbRmpDQfVqJZGtGs8AaezGPwsdwaAkm8EALw_wcB > [consulta: 11 julio 2022]
- [13] Tendencias del consumidor [en línea] < Sports Nutrition Powers Up - IFT.org > [consulta: 11 julio 2022]
- [14] The sports nutrition market: an opportunity for brands and manufacturers! [en línea] <blog.armor-proteines.com/en/the-sports-nutrition-market-an-opportunity-for-brands-and-manufacturers> [consulta 11 Julio 2022]
- [15] Ministerio del deporte [en línea] < cdn.digital.gob.cl/public_files/Campañas/Cuenta-Pública-2020/CP-sectoriales/23-2020-SECTORIAL-MINISTERIO-DEL-DEPORTE.pdf > [consulta 30 julio 2022]
- [16] grupos socioeconómicos en Chile [en línea] < www.percepcioneseconomicas.cl/desarrollo-economico/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/ > [consulta 30 julio 2022]

- [17] Revista observatorio del deporte [en línea] <revistaobservatoriodeldeporte.cl/cargar/wp-content/uploads/2022/01/1-OFICIAL-ART-VOL-8-NUM-1-ENEROABRIL-2022REVODEP-1.pdf> [consulta 11 julio 2022]
- [18] Análisis del uso de suplementos nutricionales en gimnasios de la Región de Coquimbo, Chile [en línea] <archivosdemedicinadeldeporte.com/articulos/upload/or02_gonzalez_espinosa.pdf> [consulta 30 julio 2022]
- [19] Índice de Precios al Consumidor [en línea] <<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/economia/indices-de-precio-e-inflacion/indice-de-precios-al-consumidor>> [consulta: 20 agosto 2022]
- [20] Proyección de la inflación IPOM [en línea] <www.bcentral.cl/inicio> [consulta 15 octubre 2022]
- [21] Expectativas economía Mundial [en línea] < www.diarioestrategia.cl/texto-diario/mostrar/3918650/informe-macroeconomico-coyuntural-septiembre-2022 > [consulta 15 octubre 2022]
- [22] Salud inmune, la tendencia que cambió a raíz del Covid-19 [en línea] < play.thefoodtech.com/salud-inmune-una-tendencia-en-los-alimentos-funcionales-postpandemia/ > [consulta 15 octubre 2022]
- [23] Haciendo mejores elecciones nutricionales post pandemia [en línea] < www.latercera.com/que-pasa/noticia/haciendo-mejores-elecciones-nutricionales-post-pandemia/5JBAFOF7YBGYDACCPSYSDOIVU6M/> [consulta: 11 julio 2022]
- [24] Políticas Públicas en Alimentación y Nutrición - Ministerio de Salud - Gobierno de Chile (minsal.cl) [en línea] < Ministerio de Salud www.minsal.cl/politicas-publicas-en-alimentacion-y-nutricion/ > [consulta 15 octubre 2022]
- [25] Política-Nacional-de-Act.-Física-y-Deporte-2016-2025.pdf (digital.gob.cl) [en línea] <biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/380/Política-Nacional-de-Act.-Física-y-Deporte-2016-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consulta 15 octubre 2022]
- [26] Ley REP [en línea] www.leyrep.cl [consulta 15 octubre 2022]
- [27] westomatic develops evolve sport nutrition beverage dispenser [en línea] < www.foodbev.com/news/westomatic-develops-evolve-sports-nutrition-beverage-dispenser/> [28 de diciembre 2022]
- [28] REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS [en línea] <www.uchile.cl/documentos/actualizacion-rsa-en-diario-oficial_174228_0_0542.pdf> [consulta: 30 agosto 2022]
- [29] LOS SUPLEMENTOS ALIMENTARIOS [en línea] < www.camara.cl/verDoc.aspx?prmTIPO=DOCUMENTOCOMUNICACIONCUENTA&prmID=73725 > [consulta: 15 junio 2022]
- [30] CLC tipos de suplementos [en línea] < www.clinicalascondes.cl/Dev_CLC/media/Imagenes/PDF%20revista%20médica/2012/3%20mayo/6_Dra_Cuevas-8.pdf > [consulta: 15 junio 2022]
- [31] SII | Servicio de Impuestos Internos [en línea] < www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html > [consulta: 30 agosto 2022]
- [32] The sports nutrition market: an opportunity for brands and manufacturers! [en línea] < blog.armor-proteines.com/en/the-sports-nutrition-market-an-opportunity-for-brands-and-manufacturers > [consulta 11 septiembre 2022]

- [33] Home | Nutraline [en línea] < <http://www.nutraline.cl/> > [consulta 30 octubre 2022]
- [34] Tiendas | All Nutrition [en línea] < allnutrition.cl/Pages/tiendas > [consulta 11 noviembre 2022]
- [35] SEDE TRAPENSES - Sportlife [en línea] < www.sportlife.cl/sede-trapenses/ > [consulta 11 noviembre 2022]
- [36] Truck R3 - Electromovilidad SMART CARGO Vehículos, Triciclos y Bicicletas 100% eléctricos [en línea] < www.smartcargo.cl/truck-r3.html > [consulta 11 noviembre 2022]
- [37] Vending Machines - Protein Shake Vending Machine Manufacturer from Coimbatore [en línea] < www.5gtechindia.in/vending-machines.html#protein-shake-vending-machine > [consulta 11 noviembre 2022]
- [38] Ke Wey Marketing - Manejo y gestión de redes sociales [en línea] < www.kewey.cl > [consulta 20 noviembre]
- [39] Contadores | Asesorías Contables, Tributarias y Laborales [en línea] < www.contabilidadinteligente.cl > [consulta 20 noviembre]
- [40] Banco central [en línea] < www.bcentral.cl/documents/33528/3909484/IPoM_Diciembre_2022.pdf/6b587a23-6c5c-b0a2-2510-5ae1cbf8e117 > [consulta 15 enero 2023]
- [41] Indicadores diarios [en línea] < [www.smartcargo.cl/truck-r3.html](http://si3.bcentral.cl/indicadoressiete/secure/Serie.aspx?gcode=PRE_TCO¶m=RABmAFYAWQB3AGYAaQBuaEKALQAzADUAbgBNAGgAaAAkADUAVwBQAC4AbQBYADAARwBOAGUAYwBjACMAQQBaAHARgBhAGcAUABTAGUAdwA1ADQAMQA0AE0AawBLAF8AdQBDACQASABzAG0AXwA2AHQAawBvAFcAZwBKAEwAegBzAF8AbgBMAHIAYgBDAC4ARQA3AFUAVwB4AFIAWQBhAEEAOABkAHkAZwAxAAEAAA=> [consulta 15 enero 2023]</p>
<p>[42] Truck R3 - Electromovilidad SMART CARGO Vehículos, Triciclos y Bicicletas 100% eléctricos [en línea] < [consulta 11 noviembre 2022]
- [43] Samsung Galaxy A32 128gb | Entel [en línea] < miportal.entel.cl/personas/planes/galaxy-a32-128gb/prod750096 > [consulta 11 noviembre 2022]
- [44] Localizador GPS Inalámbrico Inteligente Preciso Negro Gf-07[en línea] < articulo.mercadolibre.cl/MLC-1201371516-localizador-gps-inalambrico-inteligente-preciso-negro-gf-07-_JM?matt_tool=64828722&matt_word=&matt_source=google&matt_campaign_id=14572417336&matt_ad_group_id=135901707330&matt_match_type=&matt_network=g&matt_device=c&matt_creative=619194735831&matt_keyword=&matt_ad_position=&matt_ad_type=pla&matt_merchant_id=672107489&matt_product_id=MLC1201371516&matt_product_partition_id=1686485683679&matt_target_id=aud-488841915747:pla-1686485683679&gclid=EAlalQobChMI15Wdue2Y_AIVAdiRCh3EpQU6EAQYAiABEgIkSPD_BwE > [consulta 15 diciembre 2022]
- [45] Vending Machines - Protein Shake Vending Machine Manufacturer from Coimbatore [en línea] < www.5gtechindia.in/vending-machines.html#protein-shake-vending-machine > [consulta 11 noviembre 2022]
- [46] Home | Nutraline [en línea] < <http://www.nutraline.cl/> > [consulta 30 octubre 2022]
- [47] Country Default Spreads and Risk Premiums [en línea] < pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html > [consulta 14 enero 2023]

[48] Betas by Sector (US) [en línea] <
pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html > [consulta 14 enero 2023]

9. ANEXOS.

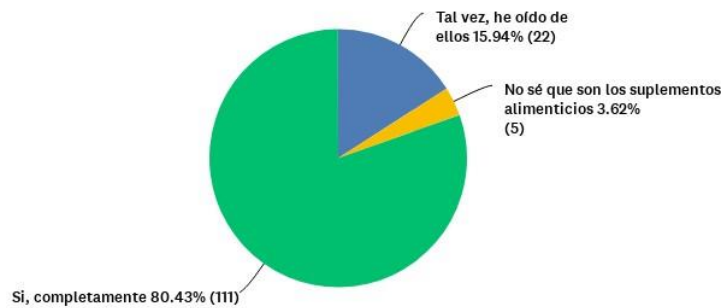
ANEXO A: CLASIFICACIÓN AUSTRALIANA DE SUPLEMENTOS.

Grupo A	Grupo B	Grupo C	Grupo D
Aprobado	En evaluación	Beneficio no claro	Prohibido
Líquidos Comidas líquidas Gel, barras Cafeína Creatina Bicarbonato Vitamina C y E Zinc y Vitamina C Multivitamínicos Hierro Calcio Glicerol Electrolitos (reemplazo) Glucosamina	Glutamina Hidroximetil-Butirato (HMB) Calostro Pro biótico Ribosa Melatonina	Aminoácidos (no de la dieta) Ginseng Cordyceps Inosina Coenzima Q 10 Citocromo C Carnitina Polen abeja Picolinato de Cromo Piruvato Vitamina B 12 (inyectable) Agua oxigenada	Androstenediona Norandrostenediol DHEA Testosterona <i>Tribulus Terrestris</i> (testosterona de origen natural) Efedra Estricnina

ANEXO B: RESULTADO DE LAS PRINCIPALES PREGUNTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA.

¿Sabe qué son los suplementos alimenticios deportivos?

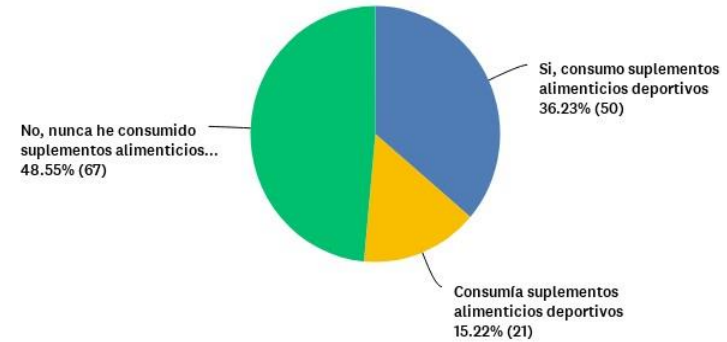
Respondidas: 138 Omitidas: 0



Powered by SurveyMonkey

¿Ha consumido o consume algún suplemento alimenticio deportivo?

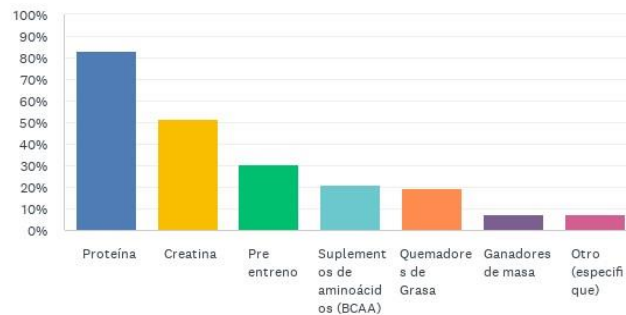
Respondidas: 138 Omitidas: 0



Powered by SurveyMonkey

¿Cuál (es) Suplemento(s) Alimenticio(s) deportivo consume o ha consumido? (seleccione un máximo de 3)

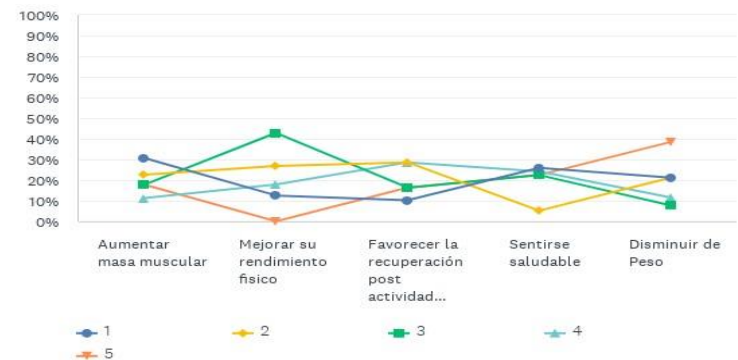
Respondidas: 66 Omitidas: 72



Powered by SurveyMonkey

En un orden de mayor a menor importancia ¿Qué necesidad(es) busca satisfacer con el uso de estos productos?

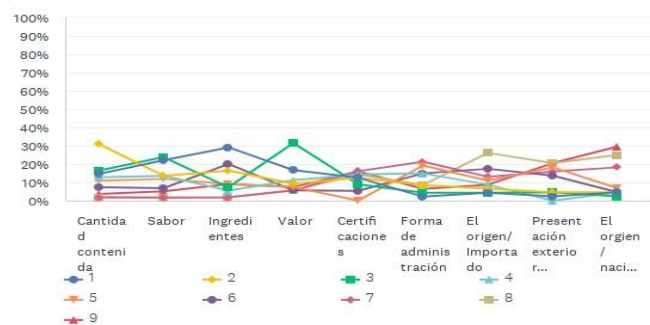
Respondidas: 66 Omitidas: 72



Powered by SurveyMonkey

En un orden de mayor a menor importancia ¿Cuáles son las principales características/atributos por las que escogió el (los) suplemento(s) alimenticio(s) consumido(s)? (seleccione un máximo de 3)

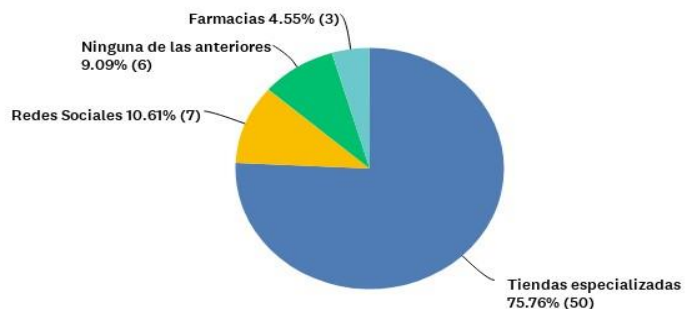
Respondidas: 66 Omitidas: 72



Powered by SurveyMonkey

Si usted adquiere sus suplementos a través de internet ¿Cuál(es) es(son) su(s) lugar(es) preferido(s)?

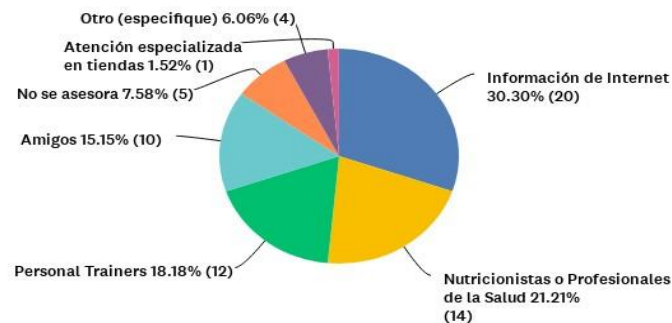
Respondidas: 66 Omitidas: 72



Powered by SurveyMonkey

¿Cómo o quién le asesora para el consumo y uso de suplemento?

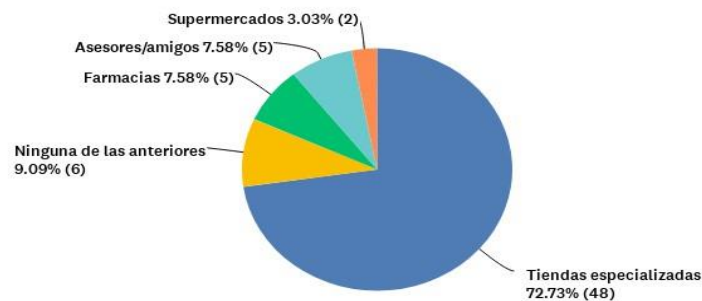
Respondidas: 66 Omitidas: 72



Powered by SurveyMonkey

Si usted adquiere sus suplementos de manera presencial ¿Cuál(es) es(son) su(s) lugar(es) preferido(s)?

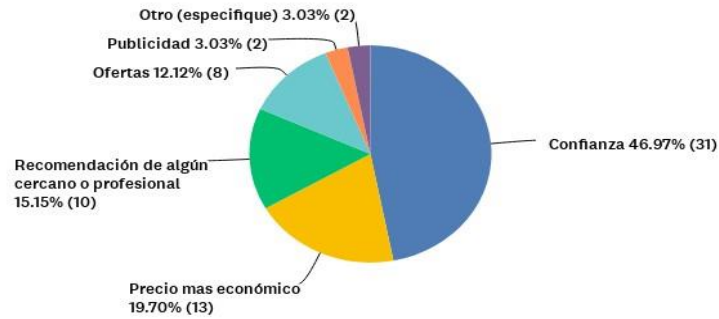
Respondidas: 66 Omitidas: 72



Powered by SurveyMonkey

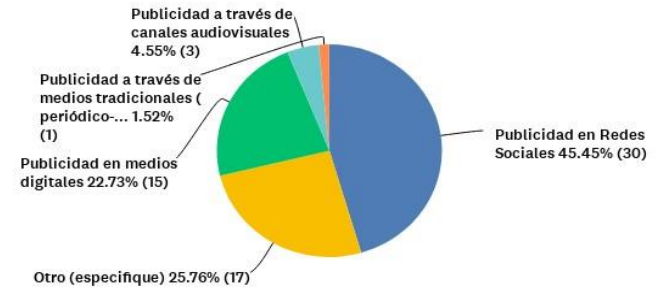
¿Cual es el motivo por el que eligió el medio de compra?

Respondidas: 66 Omitidas: 72



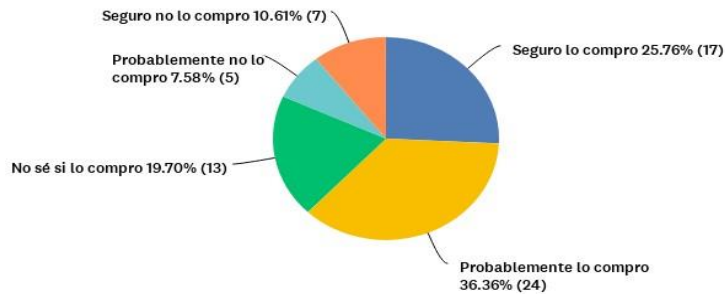
Basado en la pregunta anterior ¿como se informó de esto?

Respondidas: 66 Omitidas: 72



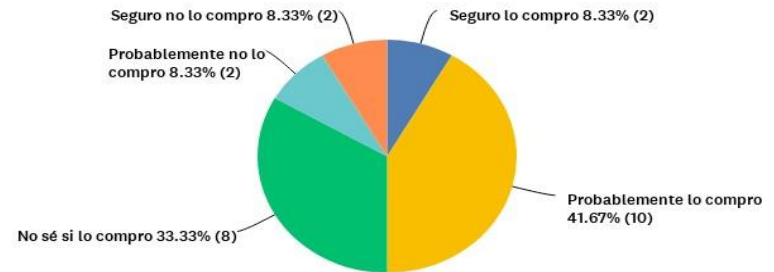
Estaría o está dispuesta(o) a invertir más de \$50.000 mensualmente en el consumo de suplementos alimenticios

Respondidas: 66 Omitidas: 72



Estaría o está dispuesta(o) a invertir entre \$20.000 y \$50.000 mensualmente en el consumo de suplementos alimenticios

Respondidas: 24 Omitidas: 114



Powered by SurveyMonkey

Powered by SurveyMonkey

¿Desearía formar parte de un grupo/foro en el cual pudiese mantenerse informado respecto de los últimas novedades de suplementos y/o responder dudas respecto al uso, cantidades, horarios, dieta y en general a todo lo que respecta al uso de suplementos?

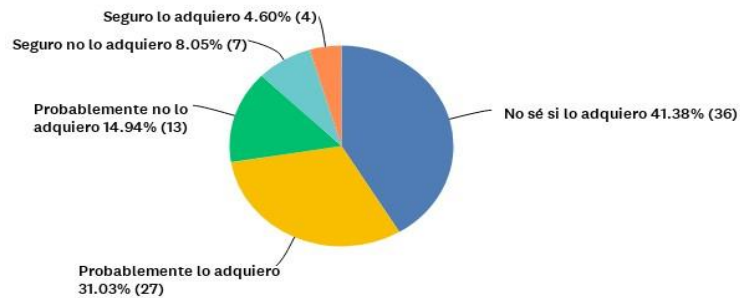
Respondidas: 118 Omítidás: 20



Powered by SurveyMonkey

Estaría dispuesto a pagar mas de \$20.000 por éste servicio?

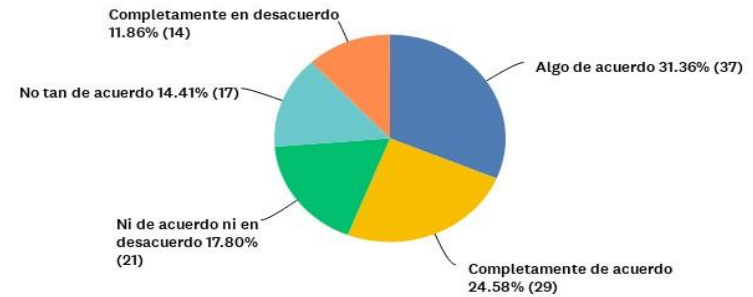
Respondidas: 87 Omítidás: 51



Powered by SurveyMonkey

¿Desearía recibir asesoría mensual para la adquisición de suplementos alimenticios deportivos?

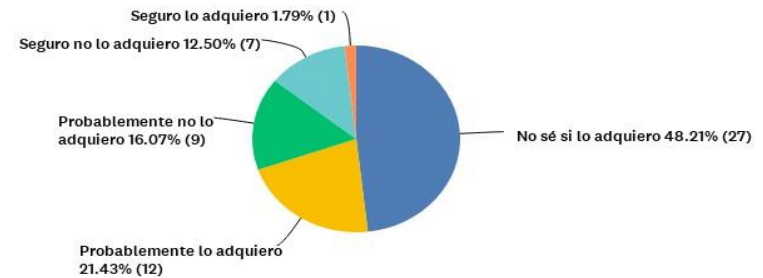
Respondidas: 118 Omítidás: 20



Powered by SurveyMonkey

Estaría dispuesto a pagar más de \$10.000 por éste servicio?

Respondidas: 56 Omítidás: 82



Powered by SurveyMonkey

ANEXO C: VALORES DE PRODUCTOS OFRECIDOS EN EL MERCADO.

Marca	Proteína 2.3 kg	Marca	Creatina 300 gr	Marca	Pre - entreno 300gr	Marca	BCAA 250 g	Marca	Quemadores de grasa 200g
100% Whey Protein Optimum Nutrition	\$ 74.990	white bull creatina s/ sabor	\$ 32.900	Lippo 6 Black Training	\$ 27.990	BCAA Evolution	\$ 30.990	CLA + Carnitine	\$ 35.990
Nitro Tech 100% whey Gold	\$ 57.990	Creatine Drive Supplement	\$ 35.990	Gold Standard	\$ 27.708	Mutant Blue	\$ 19.541	The Riper!	\$ 20.941
King Whey	\$ 59.990	Creatine monohydrated Ultimate Nutrition	\$ 37.990	C4 Original	\$ 32.990	BCAA Revolution	\$ 21.990	Pumper Infernal	\$ 27.990
Oxy 7 Whey protein	\$ 46.990	Pure Creatine Fina Flex	\$ 28.990	Hyde Xtreme	\$ 29.990	BCAA XS	\$ 19.990	Lippo Kill W1	\$ 29.990
Super advanced Whey Protein	\$ 69.990	Creatine Monohydrated FNL	\$ 23.890	Kreator	\$ 30.890	Muscle Pharm Essentials	\$ 22.784	Vanish	\$ 35.990
Protein Whey Pro Win	\$ 58.990	100% Creatine Monohydrate Simply	\$ 27.990	Psycho Galaxy	\$ 29.990	BCAA 6000	\$15.113	L-Arginine Lab grade	\$ 29.990
Valor promedio producto	\$ 51.000		\$ 23.500		\$ 23.500		\$ 18.500		\$ 23.500
Valor promedio gramo	\$ 0,02522	\$ -	\$ 0,08910	\$ -	\$ 0,08910	\$ -	\$ 0,08417	\$ -	\$ 0,13365
Valor mínimo de porción recomendada	\$ 0,85751	\$ -	\$ 0,44549	\$ -	\$ 0,89097	\$ -	\$ 0,58918	\$ -	\$ 0,53458

ANEXO D: FACTIBILIDAD ECONÓMICA PARA ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Costos variables considerando una disminución en el valor de adquisición del productos en un 60%, reflejados en el Costo por Venta de los 3 años:

	Costos variables		
	Año 1	Año 2	Año 3
Total, Ingresos Sin IVA	\$ 106.591	\$ 167.800	\$ 213.940
Costos por venta	\$ 35.060	\$ 56.294	\$ 71.773
Comisión por venta "TUU"	\$ 3.311	\$ 5.212	\$ 6.645
Total, costos variables	\$ 38.370	\$ 61.505	\$ 78.418
Total, costos variables Sin IVA	\$ 31.080	\$ 49.819	\$ 63.518

El Estado de resultado proyectado, considerando la disminución en costos de adquisición del producto arroja un aumento en el margen bruto de un 30%, y un EBITDA y Utilidad acumulada al tercer año con valor positivo.

Año	Estado de resultado Proyectado		
	1	2	3
(+) ingreso por venta	\$ 106.591	\$ 167.800	\$ 213.940
(-) Costo por venta	\$ 31.080	\$ 49.819	\$ 63.518
Margen Bruto	\$ 75.512	\$ 117.981	\$ 150.422
(-) Gastos operativos	\$ 74.113	\$ 83.969	\$ 89.511
EBITDA	\$ 1.399	\$ 34.012	\$ 60.911
(-) Depreciación	\$ 2.258	\$ 3.610	\$ 3.610
EBIT	\$ -859	\$ 30.401	\$ 57.300
(-) Gastos financieros	\$ 14.152	\$ 18.932	\$ 18.932
Utilidad antes de impuesto	\$ -15.011	\$ 11.469	\$ 38.368
(-) Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado del ejercicio	\$ -15.011	\$ 11.469	\$ 38.368
Utilidad acumulada	\$ -15.011	\$ -3.542	\$ 34.827

El Flujo de caja considerando la disminución en precios, arroja un VAN y TIR mayor a los arrojados en la estrategia original, cabe destacar que este flujo considera resultados y un flujo de caja final acumulado al termino 3 años, sin la consideración del valor residual. Por lo cual evidencia que es una mejor alternativa, a pesar de no obtener la utilidad propuesta.

Tasa Descuento (WACC)	15%
Tasa Crecimiento (IPC)	6,60%
VAN (3 años)	\$16.191
TIR	47%

Año	Flujo de caja			
	0	1	2	3
Ingresos netos		\$106.591	\$167.800	\$213.940
Costos variables	\$ -31.080	\$ -49.819	\$ -63.518	
Costos fijos	\$ -74.113	\$ -83.969	\$ -89.511	
Beneficio neto	\$ 1.400	\$ 34.014	\$ 60.914	
(+/-) Ganancia/perdida de capital				
(-) Depreciación	\$ -2.258	\$ -3.610	\$ -3.610	
(-) Gastos financieros	\$ -7.388	\$ -18.260	\$ -18.260	
(-) Perdida de ejercicio anteriores		\$ -5.546		
Utilidad antes de impuestos	\$ -8.246	\$ 6.597	\$ 39.043	
(-) Impuestos de 1ª categoría (27%)		\$ -178	\$ -1.054	
Utilidad después de impuestos	\$ -8.246	\$ 6.419	\$ 37.989	
(+) Depreciación	\$ 2.258	\$3.610	\$3.610	
(+) Perdida de ejercicios anteriores		\$ 5.546		
(-/+) Ganancia de capital				
Flujo de Operación	\$ -5.988	\$ 15.575	\$ 41.600	
(-) Inversión	\$ -28.983	\$ -		
(-) IVA de la inversión	\$ -6.579	\$ -		
(-) Fondo de maniobra	\$ 211			
(+) Prestamos	\$ 17.780	\$ 18.330		
(+) Recuperación IVA de la inversión	\$ 6.579			
(+) Recuperación fondo de maniobra	\$ -211			
(-) Amortizaciones	\$ -5.927	\$ -5.927	\$ -15.092	
(+) Valor residual del proyecto				
Flujo de capitales	\$ -17.571	\$ 442	\$ 12.403	\$ -15.092
Flujo de caja privado 3 años	\$ -17.571	\$ -5.546	\$ 27.979	\$ 26.508

Flujo de caja acumulado	\$ -17.571	\$ -23.117	\$ 4.861	\$ 31.369
-------------------------	------------	------------	----------	-----------