



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

EMPRENDIMIENTO SNACKS SALUDABLES “FRESH ’N GO”

Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Participantes:

Isidora Henríquez Gana

Magdalena Karelovic Vargas

Paz Fernanda Sánchez González

Daniela Vega Harb

Profesor guía Nicole Pinaud

Director Oscar Landerretche

Santiago de Chile-2014

Agradecimientos

Queremos agradecer en especial a todos quienes contribuyeron directa o indirectamente al logro de esta tesis, resultado de largos años de estudio y dedicación.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional durante todos estos años, y por la confianza depositada en nosotras. Sin su ayuda, entrega y comprensión, nada de esto hubiese sido posible.

A nuestros compañeros y amigos, por darnos ánimo, por tenernos fe y por la gran disposición a ayudar en todo momento que los necesitamos.

A nuestro profesor guía Nicole Pinaud, por la constante orientación, motivación y apoyo durante el transcurso de esta tesis. Y finalmente, a la Universidad, por entregarnos las herramientas necesarias para desarrollarnos como profesionales.

Hoy termina una larga etapa, que sin duda, sin la ayuda de todas las personas que estuvieron presentes, no hubiera sido lo mismo.

Muchas gracias a todos.

Índice de Contenidos

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	9
Planteamiento del problema y detección de la necesidad	10
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Metodología	13
Marco teórico	14
Investigación de Mercado	16
Encuesta cualitativa preliminar	16
Investigación en terreno y datos secundarios	17
Elaboración de un prototipo	18
Encuesta Final	19
Desarrollo de Producto	20
Descripción del producto	20
1. Segmentos de clientes	24
2. Propuesta de valor:	25
3. Canales de distribución y comunicaciones:	25
4. Relación con el cliente:	26
5. Flujos de ingreso:	26
6. Recursos clave:	26
7. Actividades clave:	27
8. Socios claves:	27
9. Estructura de costos:	27
Descripción de la Compañía	28
Misión, Visión, Valores y Objetivos	28
Ventaja Competitiva	29
Análisis de la Industria	29
Contexto	29
La industria	33
Análisis PESTE	34
Análisis de las fuerzas de Porter	36
Amenaza de nuevos entrantes	36
Rivalidad entre competidores	38
Amenaza de productos sustitutos	39
Poder de negociación de los proveedores	40
Poder de negociación de los clientes	40
Conclusión	42
Clientes y consumidores	43
Clientes indirectos: Consumidores finales	43
Segmentos de Clientes	43
Análisis de la cartera de clientes	48
Potencial de los segmentos	52
Perfiles de Clientes	53
Clientes directos: Canales de Distribución	54

Tamaño de mercado	56
Estimación de la Demanda	56
Competidores	58
Estrategias de entrada y de crecimiento	64
Estrategia de Entrada	64
Estrategia de Crecimiento	65
Plan de Marketing	65
Objetivos	65
Estrategias	66
Marketing Mix	68
Producto	68
Precio	70
Plaza	71
Promoción	74
Estrategia de Venta	77
Ventas y Previsiones de Marketing	78
Presupuesto	78
Plan de operaciones	79
Diagrama de Producción	79
Cadena de Valor	80
Tecnología requerida	86
Capital Humano	87
Ubicación e instalaciones	88
Análisis VRIO	89
Recursos y Habilidades	89
Propuesta de Valor	90
Estrategia Corporativa	91
Plan de Desarrollo	91
Riesgos críticos que puede enfrentar la empresa en el proceso de desarrollo	95
Equipo	96
Estructura y Organigrama	97
Plan Financiero	98
Estado de Resultados proyectado para año 2015	98
Estado de Resultados Proyectados a 5 años	101
Flujos de caja proyectados para año 2015	104
Flujos de caja proyectados a 5 años	107
Punto de equilibrio	109
Estado de situación financiera	110
Cálculo del capital de Trabajo (K)	111
Análisis de Ratios	112
Conclusión	114
Anexos	115
Anexo 1: Entrevista en Profundidad ¿Qué Comes?	115
Anexo 2: Resultados de la encuesta	121
Anexo 3: Aceptación ingredientes	134
Anexo 4: Tabla comparativa tasas de desempleo	135
Anexo 5: Respuestas encuesta con aplicación de filtros	136
Anexo 6: Porcentaje ABC1 y C2 por comuna	171
Anexo 7: Población Económicamente activa por comuna seleccionada	172
Anexo 8: Población estimada al 30 de junio, por género, según grupo de edad	173
Anexo 9: Ciclo de vida del producto	174

Anexo 10: Encuesta sobre percepción de marcas para generar mapa posicionamiento	175
Anexo 11: Matriz Ansoff	176
Anexo 12: Lista Punto Copec dentro del radio de distribución.....	176
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Estrategia obtenidos el 14/07/2014	176
Anexo 13: Análisis margen utilidad según precio de venta y margen de mayorista	176
Anexo 14: Entrevista a Daniel Rojas, Socio Fundador de “ <i>Mazapanchito</i> ”	177
Anexo 15: Costo y precio producto	180
Anexo 16: Lista minimarkets, cafeterías y OK Market, pertenecientes a red de distribución.....	182
Anexo 17: Ferias y Eventos	185
Anexo 18: Lista proveedores insumos.....	187
Anexo 19: Detalles técnicos por snack.....	188
Anexo 20: Rutas de distribución	189
Anexo 21: Imágenes maquinaria	192
Anexo 22: Trámites Municipales	195
Anexo 23: Ingresos y costos por venta.....	197
Anexo 24: Costos y tiempos de distribución	201
Anexo 25: Gastos de administración y ventas.....	202
Anexo 26: Activos fijos	208
Anexo 27: Cálculo IVA	212
Bibliografía.....	213

Resumen Ejecutivo

Los snacks “Fresh 'n GO”, como dice su nombre, fresco y rápido, son productos listos para llevar. Esta empresa busca promover el equilibrio y la vida sana, mediante un snack innovador que atienda la necesidad de alimentarse saludablemente en ocasiones de tener poco tiempo. Elaborado en base a frutas y verduras frescas, acompañado de salsas, cereales o frutos secos, “Fresh 'n GO” entrega una combinación óptima a nivel nutricional, de saciedad y sabor.

La empresa produce y distribuye alimentos apuntando a 3 segmentos de clientes, la “Mujer trabajadora”, la “Estudiante esforzada” y el “Hombre preocupado”. Si bien son distintos entre sí en cuanto a tramo de edades, actividades diarias y sectores que transitan frecuentemente; presentan necesidades comunes tales como la búsqueda de snacks naturales, funcionales y saludables, pero que actualmente carecen de una oferta diferenciada que se adapte a sus preferencias en los lugares donde ellos compran.

“Fresh 'n GO” será pequeña en comparación a la competencia existente, no obstante, se basará en los valores de previsión, precisión y eficiencia para garantizar su éxito y crecimiento, los cuales dependerán estrechamente de la relación que se establezca con empleados, proveedores y puntos de venta.

En las operaciones, lo más importante es poder asegurar la calidad de los productos. Por ello, es importante cumplir con los estándares de calidad deseados, exigiéndole a proveedores y manteniendo una excelente logística de distribución. Así se puede asegurar la calidad desde el proveedor hasta el punto de venta.

En relación al marketing, es de suma importancia desarrollar buenas relaciones con los canales de distribución, que corresponden a los puntos de venta, para garantizar una buena exposición del producto en tienda y poder abastecer de stock suficiente a tiempo. Es por esto que la logística de distribución también es un punto clave para la empresa. Además, para la promoción del producto, se realizarán campañas en redes sociales, se

participará en eventos relacionados a los segmentos del público objetivo como también se promocionará en el punto de venta.

Los ingresos que Fresh'n GO espera obtener vienen dados por la venta de sus productos en los distintos canales de distribución correspondientes a Ok Market, almacenes o minimarkets y cafeterías en universidades. El precio de venta mayorista del producto es de CLP\$787,32, y el costo unitario es de CLP\$567, lo que entrega márgenes unitarios de un 27,9% por producto. Además, para la puesta en marcha de la empresa, se postulará a un fondo FONDECYT que busca financiar tesis en emprendimiento. Por otro lado, con respecto a los flujos que se espera obtener del producto, se estima que entre el año 2014 y 2019 éstos serán positivos, posibilitando la capacidad de pago a proveedores a tiempo, pago de deudas financieras como también reinvertir en la compañía. Como resultado, se obtiene un VAN de CLP\$207.655.772 al término de los primeros 5 años de la puesta en marcha, y una TIR superior a la tasa de descuento, lo que indica que el negocio es atractivo y rentable.

Por último, es importante mencionar que se calcula un tamaño de mercado casi cuatro veces mayor a los que se satisface actualmente, lo que sumado a lo anterior, hace que el proyecto sea atractivo, viable y rentable. Todo esto logrado gracias a una meticulosa investigación de mercado, un buen planteamiento del modelo de negocios, un desarrollo de producto de acuerdo a las necesidades detectadas y un plan de negocios que considera cada detalle en cada una de sus partes.

Planteamiento del problema y detección de la necesidad

El aumento de los ingresos per cápita y los movimientos sociodemográficos en un país, provocan cambios directos en los hábitos de consumo en sus habitantes. El crecimiento económico sostenido, el índice de desarrollo humano y la inserción laboral femenina son factores determinantes que repercuten en la estructura social y familiar.

En Chile, los índices de ingreso per cápita son cercanos a los US\$19 mil (PULSO, 2014), existe un crecimiento económico del 4,1% en el último año (EMOL, 2014), y el crecimiento

de la inserción laboral femenina pasó de un 36,6% a 47,5% en los últimos 10 años (La Tercera, 2012). Entre las consecuencias de los cambios a nivel social y el boom económico de Chile, se encuentra el pasar más horas fuera del hogar, tener que cumplir con extensas jornadas de trabajo, llevar un ritmo de vida ajetreado y con ello dedicarle menos tiempo a las labores domésticas.

Un ejemplo de lo anterior, es la disminución del tiempo que se destina hoy a preparar comidas caseras, evidenciado, entre otros, en que Chile es el país que presenta el mayor índice de consumo per cápita en alimentos congelados en Latinoamérica (3,9 kilos al año y un crecimiento de un 42% en los últimos cinco años) (Estrategia, 2014). También se refleja en el aumento del consumo de snacks, con un crecimiento de un 49% en los últimos cinco años (Estrategia, 2014); siendo los chilenos líderes en el consumo per cápita de snacks en Latinoamérica con un gasto de US\$26,3 anuales (Estrategia, 2014).

En términos generales, existe una mayor demanda por productos que requieran un menor tiempo de preparación y que sean fáciles de consumir (ProChile, 2012), debido principalmente a cambios en el estilo de vida de los habitantes, dando espacio a la introducción de nuevos productos en el mercado. Además, se observa la tendencia a comer más saludable, a preocuparse por los ingredientes que contienen los alimentos, las propiedades nutritivas que aportan (ChilIndustria, 2013), y a exigir cada vez más sobre el contenido y la funcionalidad de los productos (ProChile, 2012).

Si bien existen distintos puntos de vista sobre lo que es un snack saludable, el punto en común entre instituciones reconocidas en el ámbito de la salud -como el INTA y el Ministerio de Salud- y las respuestas recolectadas en una de las encuestas realizadas, es que éstos son productos que contienen ingredientes naturalmente saludables tales como frutas, verduras, frutos secos, lácteos descremados y cereales, en pequeñas porciones.

También, existen diversas razones para consumir snacks saludables. La nutrióloga Ximena Muñoz, de Clínica MEDS, explica que “lo ideal es comer cada tres o cuatro horas. Largos periodos de ayuno provocan que el metabolismo baje su ritmo, haciendo menos eficiente las funciones del organismo debido a la falta de energía”, además agrega que “Un snack ayuda a regular nuestro reflejo de hambre-saciedad y así moderar las porciones del almuerzo y la cena. No comer por largos periodos hace que el organismo

asimile los nutrientes en forma de grasa, como una manera de reservar la energía que necesitará para los periodos de ayuno”.

Este tipo de productos es comercializado en supermercados e hipermercados (concentrando el 21% y 18% de las ventas de snacks, respectivamente), aunque el mayor porcentaje se concentra en almacenes y tiendas de conveniencia, con un 53% (Estrategia, 2012). Sin embargo, mediante investigación en terreno, se identificó que sólo en supermercados e hipermercados existe una gran variedad de “snacks saludables”, a diferencia de las cafeterías y tiendas minoristas, donde la oferta se reduce principalmente a barras de cereal, yogures, lácteos, galletones, entre otros. Es decir, se puede apreciar una carencia en productos de origen natural, como frutas y verduras frescas, en formatos amigables para el consumidor, lo que parece paradójico ya que éste es el punto de venta donde se concentra la mayor cantidad de ventas pero el que tiene una oferta poco variada y amplia.

El mercado de los snacks crece a tasas de un 4% a nivel mundial, y de un 20% en América Latina (Estrategia, 2014). En cuanto a su tamaño, se calcula podría alcanzar los US\$1878 millones, cifra mucho mayor a los US\$437 millones que facturó en el 2012.

Del crecimiento de un 49% evidenciado en Chile entre 2008 y 2012, un 10% corresponde a snacks asociados al “*wellness*”, mientras que en Europa esta categoría alcanza el 30% del total del mercado. Sin embargo, en un mediano plazo, se espera en Chile un crecimiento en la demanda de snacks de esta categoría (Portalfrutícola, 2013).

Además, en la búsqueda de crear un entorno favorable para la innovación y emprendimiento, en 2012 nace el Programa de Innovación en Alimentos más Saludables (PIA+S), facilitando información y otras herramientas para incentivar la entrada a esta industria.

Dado todo lo anterior, se observa una oportunidad para ingresar al mercado de los “snacks saludables”, con un producto basado principalmente en frutas y verduras, listo para consumir, acompañado de alimentos complementarios, tales como salsas, cereales y frutos secos. Se busca ofrecer un producto sano, completo y equilibrado nutricionalmente, especialmente en almacenes y tiendas de conveniencia, que es donde la oferta es escasa y donde mayormente la gente compra.

Como conclusión, en vista de la oportunidad que se puede apreciar por el crecimiento del mercado de los snacks, la cuota de mercado que aún no está cubierta, y las ventajas que ofrece el mercado chileno, se decidió evaluar la posibilidad de entrar a través de la innovación, con un producto que pueda satisfacer las necesidades actuales de los consumidores chilenos.

Objetivos

Objetivo General

El objetivo general es desarrollar un plan de negocios para evaluar la factibilidad de realizar un emprendimiento basado en la producción y comercialización de snacks saludables para satisfacer las necesidades de este mercado.

Objetivos Específicos

1. Efectuar un estudio de mercado para identificar el comportamiento de los consumidores actuales y potenciales del mercado de los snacks saludables, sus gustos, preferencias, estilo de vida y disposición a pagar.
2. Desarrollar una o más líneas de productos que satisfagan una necesidad detectada en el mercado, desarrollando un modelo de negocio rentable.
3. Desarrollar un modelo de negocio que respalde la oportunidad encontrada
4. Realizar un plan de negocios para plasmar de manera ordenada todos los puntos importantes, pasos a seguir y consideraciones para el emprendimiento de los snacks; y determinar si es rentable ingresar a esta industria con el producto que se busca ofrecer.

Metodología

Dada la necesidad detectada, la carencia de snacks saludables, se decidió crear un producto y evaluar esta idea mediante la metodología plan de negocio.

Esta permite analizar en detalle todos los puntos relevantes a la hora de poner en marcha un negocio, tales como la descripción de la compañía y del producto, análisis de la industria, análisis de consumidores y competidores, plan de marketing, plan de operaciones, plan de desarrollo y plan financiero, entre otros.

Marco teórico

Se presenta a continuación el marco teórico utilizado en la confección del informe junto con la Carta Gantt utilizada durante el proyecto.

- Plan de negocios: La metodología a seguir se basó en la versión de un plan de negocios estudiada en el curso “Creación de nuevas empresas” FEN U. De Chile, siguiendo la bibliografía del curso (William Bygrave & Andrew Zacharakis, 2011).
- Análisis de la industria: Se realizó un análisis del macro entorno (PESTE) y un análisis del micro entorno (5 Fuerzas de PORTER).
- Modelo de negocios de la compañía: Se diseñó en base al modelo CANVAS de Alexander Osterwalder.
- Investigación de mercado: El objetivo de la investigación fue identificar el perfil de los consumidores y conocer qué es lo que buscan (necesidad), su disposición a pagar, y sus gustos y preferencias; con el fin de desarrollar una propuesta de valor atractiva.

Para ello se utilizaron diversas herramientas tales como:

- Encuesta cualitativa preliminar, realizada a 40 personas, ambos géneros, entre 18 y 65 años, muestreo por conveniencia.
- Encuesta cuantitativa a 156 personas (contestada completa por 125), ambos géneros, muestreo por conveniencia y bola de nieve.
- Entrevista a empresario de la industria de los snacks (alfajores *Mazapanchitos*),
- Observación en puntos de venta
- Investigación de datos secundarios obtenidos de internet.

Carta Gantt

TAREAS	ABRIL				MAYO			
	14 al 20	21 al 27	28 al 4	5 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 1	
Desarrollo y realización entrevistas en profundidad								
Análisis datos secundarios								
Recopilación de datos y desarrollo primer informe								
ENTREGA PRIMER INFORME								
Desarrollo plan operacional								
Desarrollo plan desarrollo								
Análisis competidores, clientes y consumidores								
Mejoramamiento primer informe								
ENTREGA SEGUNDO INFORME								
	JUNIO				JULIO			
	9 al 15	16 al 22	23 al 29	30 al 6	7 al 13	14 al 20	21 al 27	
Reunión feedback								
Planificación informe final								
Creación Encuesta								
Masificación encuesta								
Análisis de resultados								
Trabajo en el informe								
Entrega informe final								
Feedback informe final								
Corrección feedback								
Empastado								
Entrega Tesis y cybertesis								
Entrega Nota Tesis								

Investigación de Mercado

Encuesta cualitativa preliminar

En primer lugar, se buscó profundizar en la percepción de las personas sobre la comida saludable. Para esto, se realizó una encuesta cualitativa preliminar de 17 preguntas a más de 40 personas (*Véase Anexo 1*).

Entre los resultados más relevantes de la encuesta, se logró identificar los snacks saludables que consume la gente hoy en día, lo que les gustaría en relación a éstos, los factores que les impiden comer más saludable, qué harían para comer más sano y qué hacen respecto a esto cuando no tienen tiempo. Más en detalle estos son:

- Los snacks saludables que consumen actualmente son frutas, verduras, frutos secos, semillas, barras de cereal, galletas, galletones -u otro similar elaborado idealmente de cereales integrales o salvado-; y, en menor cantidad, jamón de pavo y huevo. Es importante que sean alimentos bajos en grasas, sal y azúcares.
- Les gustaría que existiera una mayor variedad de comida sana en los puntos de venta tales como quioscos, cafeterías, casinos, minimarkets, y supermercados; también en eventos sociales y restaurantes. En general, en todas las situaciones en las que consumen alimentos preparados fuera de su propia casa.
- Entre los factores que les impiden comer más comida sana están la disponibilidad (en tiendas, otras casas, eventos), precio, tiempo de compra preparación de los alimentos, la monotonía de los productos saludables existentes (poco atractivos, tentadores), falta de motivación o tan sólo por falta de información
- Para comer más sano agregarían más verduras, cambiarían a la versión integral de los alimentos, disminuirían el consumo de azúcares, sal y aceite, y se tomarían el tiempo de preparar sus propias comidas.
- Cuando no tienen tiempo, lo que hacen es comer algo al paso como un snack o un sándwich; o dejar su almuerzo preparado con anticipación.
- Los entrevistados dijeron también intentar disminuir el consumo de carbohidratos cuando quieren cuidar su peso, pero que generalmente éstos son el principal ingrediente de los alimentos de alta disponibilidad (como galletones y barras de

cereal), o los que facilitan el consumo de otras comidas (como el pan o un *wrap* transformar comer una ensalada).

Como conclusión, se identificó que los consumidores buscan opciones saludables, nutritivas y equilibradas, e idealmente integrales, bajas en grasas y azúcares: Pero, actualmente la oferta es poco variada y que no se encuentra disponible en todos los lugares que ellos quisieran. También se identificó que la mayoría prefiere snacks naturalmente saludables, pero que en caso de no llevarlo preparados desde su hogar, opta por la opción “más saludable” disponible, a pesar de no satisfacer sus preferencias del todo.

Investigación en terreno y datos secundarios

En segundo lugar, considerando lo manifestado en la encuesta preliminar, se investigó en terreno sobre la oferta existente en Chile, y a través de internet sobre la oferta disponible en otros países. Aquí se identificó que la oferta de snacks saludables es poco variada sólo en algunos puntos de venta, tales como cafeterías y minimarkets, pero no en supermercados. También se descubrió la gama de snacks de este tipo en otros países, encontrando una gran variedad de productos atractivos de todo tipo. Ejemplos de esto son los productos Graze y Ready Snax vendidos en Estados Unidos.

Imagen N° 1: Productos Ready Snax y Graze Box



Fuente: Imágenes obtenidas de los sitios web respectivos, www.readypac.com y www.graze.com

Elaboración de un prototipo

Luego, tomando en cuenta la información recolectada; se decidió elaborar un prototipo similar al de *Ready Snax*, adaptándolo al mercado chileno.

Para la elaboración del prototipo se consideró que éste debía cumplir con las características de ser nutritivo, saludable, equilibrado, y atractivo tanto visualmente como en sabor. Para esto se contó con el conocimiento de una de las socias, Magdalena Karelovic, quien ha seguido una dieta naturista durante 18 años (asesorada por la Doctora Oresta Estévez Pino), asistió a un taller de alimentación sana con el chef crudivegano Cristóbal Rey y realizó un curso de formación de instructora de yoga, donde aprendió sobre alimentación saludable. También se utilizaron fuentes secundarias derivadas del sitio web del Ministerio de Salud, y recomendaciones del programa Elige Vivir Sano.

El prototipo consta de un envase tipo bandeja, con compartimentos para poder incluir más de un alimento, transparente para poder apreciar su contenido. Dado que la gran mayoría de los encuestados mencionó las frutas y verduras como snacks saludables, y que es un ingrediente versátil poco explotado, existiendo poca variedad e innovación en snacks basados en éstos, se decidió que serían los ingredientes principales de la bandeja. Para los acompañamientos se elaboró un listado de posibles alimentos a incluir, todos cumpliendo las características de ser sanos, ricos y nutritivos, mezclados en proporciones que permiten mantener el equilibrio nutricional. Se decidió testear la posibilidad de ofrecer un snack fresco, ya que es un mercado en el que no se ha innovado ni se ha desarrollado una gran cantidad de productos. Hasta ahora existen sólo frutas y verduras sin procesar - pero no listas para consumir-, o procesadas pero sin otros alimentos que las complementen.

Imagen N° 2: Prototipo producto



Encuesta Final

Para testarlo, conocer su aprobación y definir los segmentos de clientes; se realizó una encuesta mediante la plataforma *Qualtrics* a 156 personas, y fue contestada por 125 (Véase *anexo 2*). Analizando los resultados, se identificó lo siguiente:

- Un envase de 3 compartimentos es preferido a uno de 2, no es de suma importancia que sea ecológico, y el tamaño de bandeja propuesto es el apropiado.
- Los ingredientes de mayor preferencia para incluir en el producto.
- La disposición a pagar por el producto. Un 48% entre CLP\$800 y CLP\$1.200, y un 36% entre CLP\$1.200 y CLP\$1.600.
- Los hábitos de consumo de snacks: un 75% consume a media mañana y un 56% a media tarde; un 42% consume sólo los días de semana, un 40% consume todos los días, 14% sólo en ocasiones especiales y un 4% sólo los fines de semana; además un 40% consume 3 a 4 veces por semana, un 34% 5 veces o más y un 26% 1 a 2 veces por semana.
- Los atributos relevantes a la hora de comprar un snack son (de más a menos importante): la calidad de los ingredientes, frescura, saciedad, nutrientes, bajo en grasas, bajo en azúcares, precio, calorías.
- Lugar de compra: Cafetería de universidades o del trabajo, supermercados y almacenes, seguidos por servicentros, vendedores ambulantes, vendedomáticas y tiendas especializadas u otro.
- Las motivaciones de los hábitos alimenticios son comer liviano bajo en grasas y azúcares, pero no llevar una dieta hipocalórica, algún tipo de alergia o restricción alimentaria.

- Se identificaron 5 segmentos, de los cuales se eligieron 3 como público objetivo.
- Se elaboró un perfil para cada segmento, incluyendo pasatiempos, ocupación, edad, comuna, género.
- También los medios publicitarios a los que prestan atención para comprar productos, siendo el boca a boca, punto de venta, redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest), programas de tv y revistas. *En la sección Plan de Marketing del Plan de Negocios se describe cada perfil por separado.*

Desarrollo de Producto

Una vez finalizado el estudio de mercado, donde se realizó encuestas preliminares, investigación en terreno y a través de internet, se desarrolló un prototipo y se efectuó una segunda encuesta para testear el prototipo e identificar los segmentos de clientes; se procedió a desarrollar el producto.

Descripción del producto

El producto consiste en un snack compuesto por alimentos naturalmente sanos y nutritivos, cuyos ingredientes cumplen con un alto nivel de calidad tanto en su origen como en su elaboración. Más específicamente, es un snack elaborado principalmente en base a frutas o verduras frescas, más dos acompañamientos presentados en un envase tipo bandeja. Es poco procesado y con la menor cantidad de aditivos posible, buscando entregar una combinación óptima a nivel nutricional, calórico, saciedad y sabor.

El envase está dividido en 3 compartimentos de diferente tamaño, cuya bandeja está elaborada de plástico termofundido con atmósfera modificada, y sellada con una tapa hermética, con el fin de que los productos al interior no se mezclen. Es del tamaño de una mano extendida, con el fin de ser práctico y fácil de transportar, y sus medidas están en razón áurea: 3,5 alto x 8 ancho x 12,94 largo cm. La idea es que el envase sea de material completamente transparente, para que se pueda apreciar el contenido, fresca y calidad de los alimentos. La tapa contendrá en letras verdes y blancas el logo de la

empresa, contenido del snack, información nutricional y beneficios de cada uno de los ingredientes que incluye del producto.

Para comenzar se ofrecerá 4 mix (2 dulces y 2 salados), cuyos ingredientes base son manzanas para los dulces, y zanahorias con apio para los salados, dada su disponibilidad todo el año (Cosecha Con La Tierra) y su alta aceptación manifestada en las encuestas (*Véase Anexo 3*).

Los productos y sus respectivos prototipos se presentan a continuación:

Snack dulces:

Snack 1: Manzana + almendras + arándanos deshidratados + miel.

Snack 2: Manzana + granola + yogurt natural descremado endulzado con stevia.

Imagen N° 3: Snacks 1 y 2



Snack salados:

Snack 3: Apio y zanahoria + semillas de girasol + Hummus.

Snack 4: Apio y zanahoria + almendras + salsa yogurt con Ciboulette.

Imagen N° 4: Snacks 3 y 4



Las mezclas están pensadas en que puedan satisfacer distintos gustos, y en algunos casos para ser consumidos por personas con intolerancias alimenticias o gustos distintos, que muchas veces son minorías –tales como veganos, vegetarianos, celíacos, entre otros-. Existen ingredientes en común entre las 4 bandejas, para facilitar el manejo de

proveedores y de inventarios, como también poder ofrecer distintas combinaciones en base a los mismos productos. La idea es presentar un producto donde todos los ingredientes se complementen armónicamente, siendo básicamente un producto que contiene alimentos naturalmente nutritivos para satisfacer el hambre entre comidas.

Considerando todo lo anterior, los mejores mix para lanzar en un inicio al mercado son:

Snack 1	Gramos por porción	Calorías por porción	Grasa por porción
Manzana	100	52	0,2
Almendras	6	34,74	2,9958
Arándanos	20	75	0,33
Miel	10,5	32	0
Total	136,5	193,74	3,2

Snack 2	Gramos por porción	Calorías por porción	Grasa por porción
Manzana	100	52	0,2
Yogurt natural	60	26,4	0,36
Granola	30	106,5	1,95
Total	190	184,9	2,5

Snack 3	Gramos por porción	Calorías por porción	Grasa por porción
Apio	50	8	0,85
Zanahoria	60	25	0,145
Semillas de girasol	10	74,5	6,374
Hummus	30	54	2,58
Total	150	161,5	9,949

Snack 4	Gramos por porción	Calorías por porción	Grasa por porción
Apio	50	8	0,85
Zanahoria	61	25	0,145
Almendras	6	34,74	2,9958
Yogurt natural	60	26,4	0,36
Ciboulette	1	0	0,01
Total	178	94,14	4,3608

Fuente: Elaboración propia en base a Información Nutricional de USDA.

Mediante la presentación del modelo de negocio, se describe el funcionamiento de la compañía y cómo ésta crea, entrega y captura valor. A continuación, se presentan los 9 elementos que lo componen:

Imagen N° 5 Modelo Canvas



1. Segmentos de clientes

Clientes directos: Corresponde a los canales de distribución. Los canales seleccionados fueron las tiendas de conveniencia Ok Market y almacenes independientes. En total, se abarcarán 90 puntos de distribución, correspondiente 20 locales Ok Market, 6 cafeterías de universidades y 64 almacenes, en las comunas de Las Condes, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea y Santiago centro.

Clientes indirectos: A través de la investigación de mercado, se detectaron 5 segmentos, sin embargo 3 de ellos serán los clientes objetivo a los que desea llegar la empresa. Estos son:

Tabla Nº 2: Público objetivo

Segmento	Edad	Dónde se encuentra	Qué busca	Gasto diario en snacks	Redes sociales
Segmento 1: Mujer trabajadora	23 a 60 años	Las Condes, Vitacura, Santiago Centro y Providencia.	Precio y calidad con mayor importancia.	CLP\$1.052	  
Segmento 2: Estudiante esforzada	20 a 27 años	Las Condes, Santiago Centro, Vitacura y Ñuñoa.	Calidad, saciedad, bajo en calorías, grasas y azúcares.	CLP\$1.268	  
Segmento 3: Hombre Preocupado	19 a 56 años	Las Condes, Providencia y Vitacura.	Precio, calidad, nutrientes, saciedad.	CLP\$1.278	  

Fuente: Elaboración propia

2. Propuesta de valor:

La propuesta de valor para el cliente será entregar un producto elaborado en base a frutas y verduras, cortadas, envasadas y listas para consumir, en un formato pequeño y práctico. Ideal para toda hora que se requiera de un snack, pensado en las personas que llevan un ritmo de vida ajetreado, buscan mantener un estilo de vida saludable y valoran ante todo la calidad sobre el precio.

Es decir, es un producto que reúne distintos alimentos y nutrientes en un solo snack, y se encuentra en distintos puntos de venta donde generalmente carecen productos saludables, frescos y nutritivos.

3. Canales de distribución y comunicaciones:

Los canales de distribución serán puntos de venta minoristas, ubicados en el sector centro-oriente de la Región Metropolitana. Específicamente estos son: la tienda de conveniencia OK Market, cafeterías de universidades y almacenes independientes. La elección de los canales se debe a su cercanía a los lugares de trabajo, de estudio o vivienda del público objetivo; además de la poca variedad de snacks saludables existente hoy en día en estos puntos de venta. En un futuro, se buscará ampliar los canales de distribución a servicentros, cines, gimnasios, vendedomáticas (como "Sano Snack", máquina de productos únicamente saludables, lanzada el 2011), la tienda de conveniencia Big John y otros almacenes independientes.

4. Relación con el cliente:

Esta es una relación de auto servicio. Es decir, la empresa no se comunicará directamente con los clientes, pero proveerá todos los medios necesarios para que los clientes se informen de manera autónoma.

Para esto se contará con un sistema de comunicación con los clientes a través de redes sociales. Se establecerá una relación con el cliente para compartir información de forma instantánea a través de Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter y la misma página web, cada una de estas dirigida al segmento específico. Por medio de la cuenta de Instagram diariamente los clientes podrán recibir información sobre cómo comer mejor y más saludable, incluyendo imágenes de distintos consumidores disfrutando del snack. Finalmente la página web estará enfocada también en las empresas, donde podrán obtener información de la compañía en las secciones "*quiénes somos, dónde estamos, contacto*", y además se dispondrá de una sección detallada donde se exhibirán los productos, sus ingredientes, valor y aporte nutricional, y los beneficios de consumir ese tipo de producto.

5. Flujos de ingreso:

En la etapa inicial, el flujo de ingresos viene dado por la venta de los productos en los distintos canales de distribución correspondientes a Ok Market, almacenes o minimarkets y las cafeterías de universidades. Posteriormente, en la etapa de crecimiento se incluirán los flujos provenientes de nuevos canales. El precio de venta del producto es de CLP\$787,32, y el costo unitario es de CLP\$567, lo que entrega márgenes unitarios de un 27,9% por producto.

El periodo promedio de pago de los minoristas oscila entre los 30 y 90 días, lo que dependerá de las unidades vendidas, el precio inicial que se negocie cada distribuidor, entre otros factores. Luego serán ellos quienes fijarán un margen de venta por cada unidad de producto.

Además se postulará al fondo FONDECYT que busca financiar tesis en emprendimiento.

6. Recursos clave:

Estos son en primer lugar las habilidades administrativas y de negociación con las que cuentan las socias. También lo son la innovación del producto, el know-how, y la infraestructura que se posee. La maquinaria por otro lado, es un recurso clave ya que permite el sellado óptimo del producto y el corte de frutas y verduras de manera uniforme permitiendo que la presentación sea atractiva.

7. Actividades clave:

Entre las principales actividades se encuentran la logística de entrada que incluye el despacho de proveedores, recepción de alimentos y almacenamiento de éstos. También la supervisión durante la elaboración del producto, y por último la distribución de manera óptima a los puntos de venta. Otras actividades clave son el manejo correcto de inventario, la comunicación constante entre las áreas, y el sistema de administración corporativo.

8. Socios claves:

Se buscará establecer relación con instituciones renombradas en el área de alimentación y salud para obtener un respaldo que avale la calidad del producto. Uno de los socios claves serán los sitios webs que otorguen publicidad gratuita, como el sitio Vegetarianos Chile (www.vegetarianoschile.cl). Otro sería la empresa de logística y distribución escogida, (las opciones son www.arriendofrio.cl o www.blueexpress.cl); y los proveedores tanto de ingredientes como de envases, ya que el éxito del producto depende en gran parte de la calidad de los insumos y una relación laboral óptima.

9. Estructura de costos:

Ésta se compone por los costos directos de fabricación, que corresponden a un 46% del total de estos, relacionado con el costo de los insumos y de elaboración del producto.

Los costos indirectos, tales como gastos de administración y ventas, sueldos, costos en distribución, arriendos, provisiones, gastos en publicidad, corresponden al 54% del total de los costos.

Descripción de la Compañía

“Fresh 'n GO” es un emprendimiento que nace de 4 amigas Ingenieras Comerciales con intereses y gustos comunes, sobre todo en la vida sana, el deporte y la comida saludable. A través de la propia experiencia, de sus agitados días de estudio, trabajo y ocio, detectaron la necesidad de la existencia de comida saludable al paso que satisficiera el hambre de manera equilibrada y sabrosa. A raíz de la carencia de productos con estas características en el mercado, tras una investigación detallada del mercado chileno, es que nace la idea de “Fresh 'n GO”, una empresa que busca solucionar el problema de encontrar alimentos nutritivos *al paso* en un mercado saturado de azúcares, grasas y alimentos perjudiciales para la salud; y ser una ayuda a la vida agitada de hoy en día. Piensa en sus productos con el consumidor siempre en mente, ofreciendo una opción innovadora de alimentos basados principalmente en frutas y verduras, presentados de manera original, con calidad sobresaliente y sabor excepcional.

Misión, Visión, Valores y Objetivos

Misión:

“Brindar a los consumidores un fácil acceso a comer sano y rico, aprovechando los beneficios que nos entregan los alimentos saludables, promoviendo un estilo de vida sano y equilibrado.”

Visión:

“Posicionarnos como la compañía líder de alimentos naturalmente saludables, listos para consumir y cercana a sus consumidores.”

Valores:

- *Previsión, precisión y eficiencia son los principios básicos que guiarán a la compañía en todas sus actividades.*

- *Nos preocupamos por contribuir a la salud y bienestar de las personas.*
- *Buscamos mantener siempre una línea natural y saludable en todos los productos.*
- *Pensamos con el consumidor siempre en mente.*
- *Mantendremos un trato amable y respetuoso con el medio ambiente, con los trabajadores y el entorno.*

Objetivos:

Ingresar al mercado de snacks saludables, logrando capturar a aquellos clientes que están en la búsqueda de opciones más sanas y sabrosas, como también cautivar a aquellos consumidores que no están satisfechos con la oferta de snacks preparados que hay disponible hoy en día. Queremos ser un producto altamente disponible y ubicarnos en los almacenes más transitados de los sectores centro y oriente de Santiago.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva es ser la empresa pionera en este tipo de snack, ya que actualmente no se ofrece ningún producto con el mismo formato y características. “Fresh 'n GO” es un producto innovador y único, ya que reúne distintos alimentos que hasta ahora sólo se venden separados. Combina frutas y verduras, yogurt o lácteos y frutos secos en un envase portátil que facilita su consumo.

Análisis de la Industria

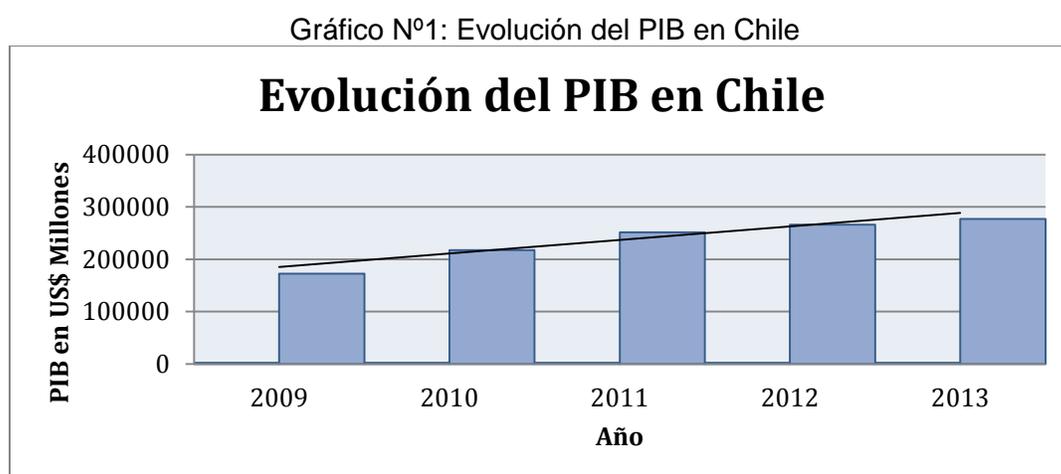
Contexto

Antes de analizar la industria, se verá el contexto en el cual se encuentra situada. Entender el contexto permite comprender el marco económico actual, para comprender los rendimientos esperados en un futuro próximo, en ese sentido, es importante entender tanto el contexto a nivel regional como a nivel local.

Hasta el año 2012, la región Latinoamericana registraba periodos de bonanza económica, reflejando crecimientos promedios del PIB cercanos al 4%. Sin embargo, tras una serie de crisis económicas a nivel mundial, especialmente enmarcada por la reciente crisis financiera que afectó a la zona euro, la desaceleración económica de la región ha ido en aumento alcanzando un crecimiento de tan sólo un 2,6% para el año 2013, mientras que se proyecta un leve aumento a un 3,2% para el término del 2014, según predicciones de la CEPAL. Este panorama no es del todo desolador teniendo en cuenta que la economía a nivel mundial se contrajo a un 2,1% en 2013. (América y economía, 2013).

Chile sin embargo, sigue reflejando crecimientos por sobre el promedio de la región, con cifras que pasaron de un 4,2% a un 4,1% tras la llegada de la presidenta Michelle Bachelet en 2014, situándose sólo por debajo de Perú (5,5%) y Colombia (4,6%). (Economía el país, 2014). Por lo tanto, es una de las economías de más rápido crecimiento en la región, que no se ha visto afectada en gran parte porque las mayores exportaciones de cobre están ligadas al continente Asiático, donde a pesar de enfrentar una caída en el precio de este metal en 2013, el impacto en el PIB ha sido leve con respecto a las fluctuaciones del resto de América Latina (Banco Mundial, 2014)

En el Gráfico N°1, se puede apreciar la evolución del PIB en Chile hasta el año 2013, donde al término de ese año el PIB fue de US\$277,2 mil millones (Banco Mundial, 2014).

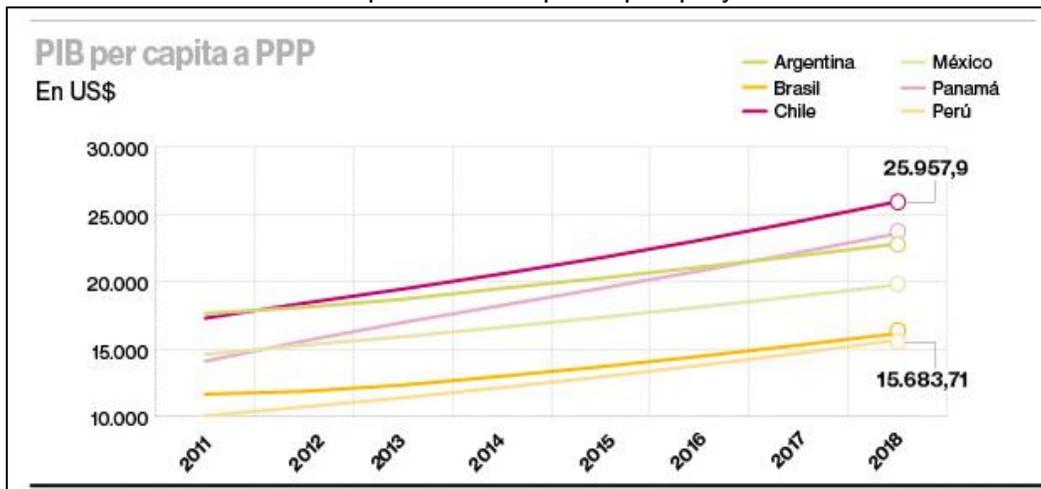


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial, obtenida el 14/07/2014 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/CL?display=graph>)

Por otro lado, el PIB per cápita bordea los US\$19 mil (al 2013), muy superior al de Bolivia (US\$5 mil), pero aún distante de los US\$23 mil considerados como una economía desarrollada. Las predicciones para el 2014 con un crecimiento cercano al 4%, prevén un PIB per cápita aún menor, alrededor de los US\$17.950 y los US\$18.883 (estimaciones del FMI y CorpResearch, respectivamente) (PULSO, 2014).

Sin embargo, la situación económica chilena sigue siendo favorable ya que el país lidera esta cifra en la región, y las proyecciones para el 2018 muestran un PIB per cápita cercano a los US\$25, cifra que supera al resto de las economías de Latinoamérica, como se puede apreciar en el Gráfico N° 2.

Gráfico N° 2: Comparación PIB per cápita proyectado en Sudamérica



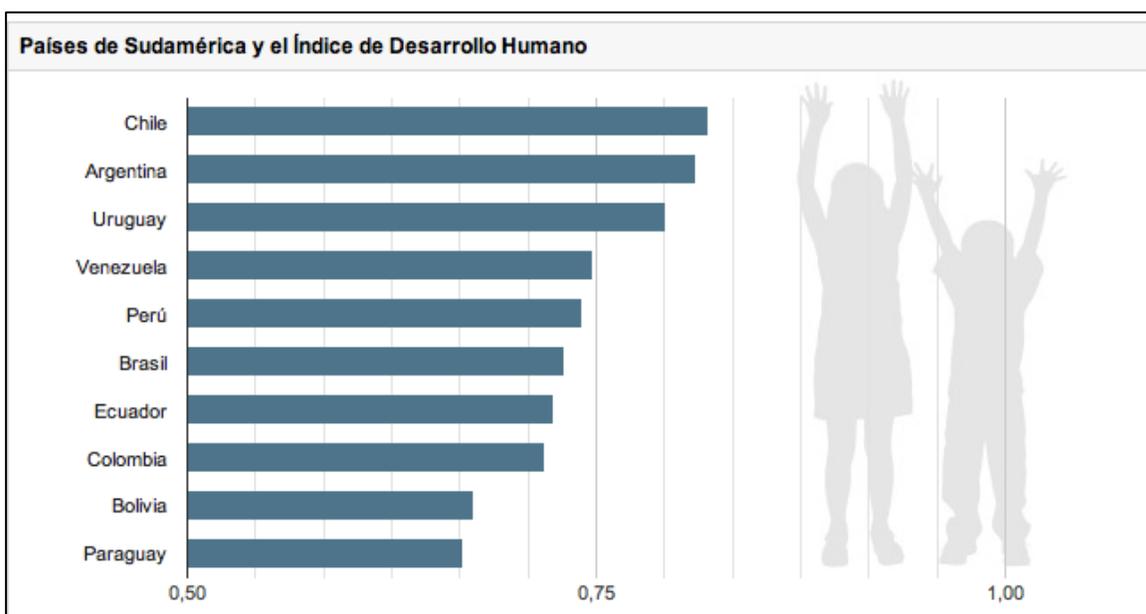
Fuente:

Pulso, con datos del FMI, World Economic Outlook Database, Abril 2013.
(<http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2013/04/7-21331-9-fmi--chile-superara-meta-de-los-us20-mil-per-capita-en-2014.shtml>)

Por otra parte, el desempleo aún se mantiene bajo las dos cifras para el primer semestre del 2014, con una tasa de desempleo de 6,28% (EMOL, 2014), siendo uno de los países con las tasas más bajas en esta índole, comparable con países como Irlanda, México, Rusia y Alemania (Véase anexo 4).

Frente a todos estos datos, Chile se sitúa como una de las economías más estables, es el segundo país más admirado en Latinoamérica después de Brasil, y es el que tiene mejor índice de desarrollo humano, según la ONU (EMOL, 2013).

Gráfico N° 3: Índice de desarrollo humano en Sudamérica



Fuente: EMOL, 14/03/2013 (www.emol.com/noticias/nacional/2013/03/14/588437/chile-el-país-latinoamericano-con-el-mejor-índice-de-desarrollo-humano.html)

Por lo tanto, Chile es un país que tiene altas proyecciones en un futuro cercano en cuanto a crecimiento y desarrollo económico y social, lo que favorece al surgimiento de PYMES y grandes empresas. En este sentido, la industria de snacks saludables se proyecta en un panorama favorable, y con expectativas de crecimiento en una economía que aspira a ser el primer país desarrollado en la región.

La industria

La industria a la que pertenece el producto es la de los “snacks saludables”. Un snack saludable comprende alimentos sanos y nutritivos, es decir, bajos en grasas, azúcares y sodio, sin añadidos químicos ni artificiales, en formato individual, de consumo instantáneo, y con un aporte calórico no mayor a 200 calorías. En Chile esta industria se encuentra en pleno crecimiento, ya que se observa una tendencia a comer cada vez más saludable, a preocuparse de los ingredientes que contienen los alimentos, y las propiedades nutricionales que estos pueden aportar (ChilIndustry, 2013). A continuación se presenta un análisis PESTE para identificar los factores del entorno que pueden afectar a la empresa, y un análisis de las 5 fuerzas de Porter para determinar el atractivo de la industria de los snacks saludables.

Análisis PESTE

En el marco político y legal, es importante considerar las regulaciones del gobierno en términos de manipulación de alimentos, las especificaciones sobre el etiquetado con la información nutricional, y la trazabilidad de alimentos (norma HACCP).

El cambio de gobierno a otra línea política -y con ello la suspensión del programa “Elige vivir sano” (CNN Chile, 2014)- significa la pérdida de un aliado estratégico; sin embargo existe el Programa PIA+S (PIA+S, 2013) (Programa de Innovación en Alimentos + Saludables), una iniciativa de CORFO y FIA que busca crear un entorno favorable para la innovación en este tipo de productos.

En el ámbito legal, se debe considerar la Reforma Tributaria promulgada por la presidenta Michelle Bachelet durante el primer trimestre de gobierno, la cual ha causado gran conmoción en el mundo empresarial. Tras su aprobación por la cámara de Diputados, se encuentra en vísperas de aprobación por parte de la cámara de Senado en el mes de Agosto del presente año (Correa, 2014). Esta tiene como fin generar cambios en la estructura tributaria actual, que incluye la eliminación del *FUT* (Gobierno de Chile, 2013), la reestructuración de la base impositiva a las empresas, entre otras medidas. Esto que repercute en distintos aspectos en Pymes y emprendimientos, generando un ambiente de incertidumbre.

De manera directa, uno de los cambios estructurales se aplica a través de un impuesto a los alimentos altos en grasas y azúcares (Terra, 2014), lo que genera un desincentivo para las empresas de alimentos que fabrican productos de esta categoría, haciendo más atractiva la industria de los "snacks saludables".

Finalmente, afecta de forma indirecta debido a que los cambios en la estructura tributaria impactan sobre las utilidades, repercutiendo sobre las oportunidades de inversión de las Pymes (Corvalán, 2014).

Con respecto al factor económico, más allá del contexto se debe analizar desde una perspectiva sobre cómo afecta directamente a la industria. Existen diversas variables a considerar, tales como el precio de los insumos, la disponibilidad de mano de obra, el crecimiento económico del país, el poder adquisitivo de la población, la percepción del costo de los alimentos sanos versus los no sanos, la reforma tributaria, etc.

En primer lugar, se debe tener en consideración los altos porcentajes de fruta y verdura que se exporta, correspondiente a aproximadamente 2,6 toneladas promedio de las 5

toneladas producidas anualmente en el país (Ministerio de Agricultura, 2014), el cual va a fluctuar dependiendo del tipo de cambio, las condiciones climáticas, el surgimiento de plagas y/o pestes, entre otros factores, que pueden tanto favorecer como perjudicar a la industria. De este modo, si el valor del dólar es alto, aumenta el nivel de exportaciones, reduciendo así la oferta nacional, lo que lleva a un encarecimiento de los productos. Por otra parte si el dólar cae, aumenta la oferta nacional y por ende, la industria se verá favorecida.

En relación al capital humano, el atractivo del sector minero en cuanto a remuneraciones se ha convertido en un tema relevante, ya que ha encarecido la mano de obra por migración de trabajadores al norte del país, afectando directamente al sector agrícola (Concha & Salamia, 2012).

El crecimiento económico del país (Marticorena, 2014) es otro factor importante a considerar, debido a que incide fuertemente en el consumo. El aumento del poder adquisitivo de la población favorece la comercialización de productos que mejoren la calidad de vida de las personas, como es el caso de los snacks, donde son considerados como una alternativa para reducir el tiempo de preparación de alimentos y destinarlo a otras actividades. Cabe destacar que muchas veces los alimentos considerados saludables son más caros; como por ejemplo los productos en versión "integral" en comparación con la versión "normal", o los productos descremados. Sin embargo, a pesar de que en la mayoría de los casos el precio es un factor importante, por lo general los consumidores de esta industria se ven motivados por un estilo de vida o beneficio buscado, más que por el precio del producto.

En el aspecto social, Chile actualmente se encuentra dentro de los principales países con mayor índice de obesidad infantil y sobrepeso en adultos en América Latina y el Caribe, ocupando un octavo lugar en índice de obesidad y sobrepeso en mayores de 20 años, correspondiente a un 29% de la población (Rojas, 2013). Sin embargo, hoy se experimenta una mayor conciencia sobre cómo la alimentación afecta a la salud, lo cual ha promovido el surgimiento de programas a nivel de gobierno, que reflejan una tendencia social a preocuparse por consumir alimentos saludables. Es por esto que es crucial contribuir a que la población pueda reducir los índices de obesidad a través de una mayor

oferta de alimentos saludables y mayor información del aporte nutricional que éstos tienen.

En el aspecto tecnológico, la proliferación de Smartphones (Poder PDA) y el uso masivo de redes sociales (CNN Chile, 2013), ha incentivado el desarrollo de aplicaciones relacionadas al deporte, alimentación y vida sana, dándoles una mayor importancia para buscar información y adquirir productos (ProChile, 2012). Esto es una ventaja, ya que permite que la información se masifique rápidamente y llegue a un mayor número de personas.

Por otro lado, el desarrollo de nuevas tecnologías en envases y en el tratamiento de los alimentos, permite ofrecer productos de mejor calidad y en buenas condiciones; como es el caso de los "envases activos" y los "envases inteligentes" que permiten aumentar el tiempo de conservación de los productos (Revista Muy Interesante , 2001).

Por último, en los ámbitos ecológico y ético, se aprecia un aumento en la preocupación de las empresas y de los consumidores por incluir prácticas socialmente responsables (RSE), poniendo especial énfasis en el impacto que tienen las empresas en el medio ambiente (ProChile, 2012). Es por esto que cada día más, se vuelve crucial incorporar estas prácticas como parte de los valores corporativos y mediante un compromiso real.

Una de las tendencias que se han evidenciado en los últimos años en este ámbito, es el crecimiento del sector de los orgánicos -productos agrícolas o agroindustriales libres de fertilizantes, pesticidas o herbicidas de origen químico- el cual creció a tasas de un 5% el 2010, superando al sector alimentario en un 3% (Cultura Orgánica, 2013). Lo que indica que hay una mayor presión por parte de los consumidores a que las empresas incurran en buenas prácticas y reduzcan el impacto en la naturaleza.

Análisis de las fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes depende en gran medida de las barreras de entrada, en conjunto con la reacción de los competidores existentes (Oliva, 2012).

La reacción esperada de los agentes de esta industria, que corresponden a barras de cereal, yogures funcionales y frutos secos y fruta y verdura deshidratada, se deduce a partir del escenario actual de cada una de estas industrias.

- El mercado de las barras de cereal en Chile ha presentado un crecimiento de un 101,6% en 5 años, facturando alrededor de US\$24,6 (Chile Alimentos, 2014). Esto se ha evidenciado por la entrada de nuevos agentes a competir en este mercado.
- El mercado del yogur ha registrado un crecimiento en los últimos años cercano a un 35,4%, situando a Chile como el país que presenta un mayor consumo per cápita al año en Latinoamérica (Economía y Negocios, 2012). Hace esperable que esta industria siga en crecimiento, aumentando el número de participantes en este rubro.
- El mercado de frutos secos, y el de frutas y verduras deshidratadas alcanza en Chile un total de US\$77 millones, reflejando un crecimiento de un 102,1% para los últimos 5 años, siendo el mercado interno uno de los que más gasta en este tipo de productos, con US\$4,4 per cápita siendo sólo superado por Venezuela (Estrategia, 2013).

En base a lo anterior, se puede apreciar que la industria ha crecido en los últimos 5 años. En parte, este crecimiento está explicado por la entrada de nuevos competidores, por lo que la reacción de los existentes no fuerza a obtener una alta escala ni curvas de aprendizaje. Es decir, la industria no está bloqueada, permitiendo que pequeños competidores tanto artesanales como industriales puedan ingresar.

La experiencia sí es un elemento diferenciador, debido a que existen empresas que lideran en cada uno de los mercados, en parte por su trayectoria, tamaño, reconocimiento y marca, pero no es un requisito ya que no es "propiedad" de estas compañías. Además, no se requiere mano de obra altamente especializada. Si bien se requiere capital para dar movimiento al negocio, la inversión inicial no implica la compra de activos específicos difíciles de revender ni una gran suma de dinero que implique un uso riesgoso de capital. Y dado el constante crecimiento de la industria, esto lleva a que las empresas existentes no tomen grandes represalias hacia los entrantes.

En otro aspecto, están las economías de ámbito que apelan principalmente a la capacidad de compartir operaciones con otros negocios de la compañía, forzando al entrante a diversificarse o asumir una desventaja en costos. En el caso de los snacks saludables, donde los insumos necesarios para producir son los ingredientes y envases (ambos fáciles de conseguir dados los TLC que mantiene Chile con diversos países entre los cuales se encuentra China) y mano de obra poco especializada, es fácil diversificarse, haciendo que la amenaza de nuevos entrantes sea baja.

Finalmente, el acceso a los canales de distribución, tales como supermercados, tiendas de conveniencia, estaciones de servicio, almacenes, entre otros; sí provocan una barrera a la entrada ya que están altamente abastecidos por otras marcas y productos.

El difícil acceso a los canales de distribución y la posibilidad de obtener economías de ámbito se contrarresta con las barreras de entrada (bajas), haciendo que la amenaza de nuevos entrantes sea baja. A pesar de esta ambigüedad, se observa una industria atomizada con una amplia gama de productos, lo que indica que la industria no está bloqueada.

Rivalidad entre competidores

Si bien la inversión en capital específico es baja y la industria crece rápidamente -a tasas del 20% anual en Latinoamérica, siendo en Chile donde más se gasta en snacks per cápita, con alrededor de US\$26,3 anual, superando por poco a los colombianos quienes tienen un desembolso promedio por persona de US\$22, posteriormente se ubica Perú, que tan sólo promedia US\$6 (Estrategia, 2014) - la presencia de numerosos competidores similares en tamaño y/o poder, los costos de almacenaje e incluso de refrigeración en algunos casos, la perecibilidad de los alimentos y los bajos costos de cambio genera que la rivalidad entre competidores sea un factor importante a considerar.

Entre los principales competidores y los de mayor tamaño y relevancia, se encuentra:

Dole con fruta deshidratada, bandejas de verduras con salsas listas para picoteos y chips de manzana deshidratada en bolsitas individuales;

Quaker, del holding *Evercrisp*, con las *barritas Chewy*, las *barras de cereal Quaker*, y las *barras de cereal Trailmix*;

Soprole con la marca *Next* y yogur *Soprole Light*,

Danone con la marca *Activia* de *yogures funcionales*;

Marco Polo con *frutos secos de distinta categoría*, y

Millantú también con *frutos secos*.

Hortifrut con *fruta fresca y deshidratada*

Por último se debe considerar los productos de elaboración artesanal como bolsitas de frutos secos, vendedores de frutas frescas y frutas deshidratadas, entre otros.

Por lo tanto, si bien existe un nivel de competencia entre las empresas existentes - evidenciada por el número de participantes en la industria - la industria crece a tasas de 4% a nivel mundial, y a un 20% en América Latina (Estrategia, 2014), mientras que en Chile, el crecimiento ha sido de un 49% los últimos 5 años (Estrategia, 2014). Esto indica que aún existe mercado por satisfacer, por lo que la rivalidad entre los competidores es media.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien la industria corresponde a la de los snack saludables, el producto con el cual se busca ingresar a esta industria no tiene sustitutos idénticos especialmente por el formato. Sin embargo, podrían considerarse como sustitutos los mismos ingredientes pero en un formato menos procesado. Ejemplos de estos son las frutas frescas (manzanas, plátanos, peras, uvas, etc), verduras (zanahoria y apio), nueces en bolsitas artesanalmente elaboradas, láminas de queso y/o jamón desde el mostrador (en supermercados y tiendas de abarrotes), fruta picada de elaboración propia, entre otros. Considerando el *trade off* precio-desempeño, los sustitutos son efectivamente más baratos pero con un peor desempeño ya que no siempre están listos para comer, pueden ser poco higiénicos (como la fruta no lavada) o hasta incómodo. Es por eso que la presentación y practicidad del producto ofrecido es lo que principalmente agrega valor. Cabe destacar que los sustitutos por lo general se encuentran en puntos de venta de menor acceso como ferias, supermercados o almacenes lejos del lugar de trabajo o estudio; lo que implica un mayor costo de transporte (el costo de transporte en microeconomía incluye el tiempo, no solo el

precio de un ticket) y tiempo para los consumidores, llevando a que el costo de cambio sea mayor, y finalmente haciendo que la amenaza de productos sustitutos sea media.

Poder de negociación de los proveedores

Chile es un exponente en la industria agroalimentaria a nivel local e internacional (Universidad de Chile, 2014), por lo que existen múltiples proveedores de estos insumos a nivel doméstico, como también, existe la alternativa de contar con las importaciones a través del mercado internacional de productos provenientes de otros países de Latinoamérica. Los costos de cambio entre proveedores son bajos dada la homogeneidad de los productos ofrecidos. No existe una amenaza creíble de integración hacia delante por parte de los proveedores del insumo principal, que son las frutas y verduras. En relación a otros insumos como los lácteos y frutos secos, la industria cuenta con una amplia oferta.

Dado lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

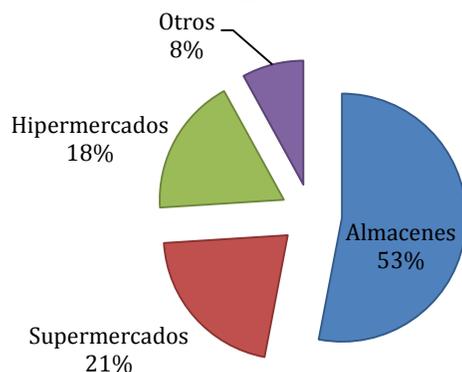
Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la empresa se clasifican en directos e indirectos, canales de distribución y consumidores, respectivamente.

Los principales canales de distribución para la industria de los snacks saludables son (de mayor a menor participación en ventas) almacenes, supermercados e hipermercados, tal como se aprecia en el Gráfico N° 4. Entre las cadenas de minoristas con mayor participación se encuentra Big John, Ok Market, y las estaciones de servicio en una escala similar (Estrategia, 2011).

Gráfico N° 4: Ventas de snacks según canal de distribución en Chile

Ventas Snack según canal de distribución



Fuente: *Euromonitor International, Diario Estrategia, 20 Ene 2012*

Si bien la Fiscalía Nacional Económica (FNE) obliga a pagar a 30 días a las pequeñas y medianas empresas (La Nación, 2013), en la realidad el tiempo promedio es mucho mayor, lo que implica tener una mayor espalda financiera y mayores flujos de caja (para pagar al día a proveedores y los costos de distribución, y recibir entre 30 y 90 días el pago de los clientes).

Hay otros factores relevantes en cuanto a su poder de negociación. Relaciones ya establecidas con otras empresas, el volumen de compra y la fijación del precio final son decisiones que les entregan mayor poder dado su tamaño y alcance al público objetivo.

Además existe una amenaza creíble de integración hacia atrás, ya que muchos de ellos cuentan con las capacidades necesarias para elaborar productos bajo su propia marca o pertenecen a holdings más grandes, tal es el caso de Ok Market, que en 2010 fue adquirido por SMU (Supermercados Unimarc) (Estrategia, 2011).

Por lo tanto, el poder de negociación de los distribuidores en la industria es alto.

En relación al poder de los consumidores la oferta de snacks saludables si bien no está del todo cubierta, es una oferta amplia. Sin embargo no existe un sustituto directo del producto, por lo cual se apunta a un nicho de mercado el cual no se encuentra actualmente satisfecho con la oferta existente. La sensibilidad al precio es un factor

relevante a considerar, sin embargo, en cuanto al producto propiamente tal no existen sustitutos idénticos en contenido y formato, porque en caso de lograr una preferencia de parte de los consumidores, el poder de negociación de éstos es medio alto.

Conclusión

Considerando que la amenaza de nuevos entrantes es alta, que el poder de negociación de los clientes directos es alto y el de los clientes indirectos es medio, y que la rivalidad también es media -dada la existencia de un gran número de competidores y el crecimiento de la industria- el atractivo de la industria disminuye.

Sin embargo, considerando el bajo poder de negociación de los proveedores -dado que la oferta de frutas y verduras, frutos secos y lácteos es amplia y homogénea- y la baja amenaza de los sustitutos -considerando que éstos conllevan un costo de transporte significativo- hacen que se contrarreste el efecto de las fuerzas anteriores, aumentando así el atractivo.

Si bien el atractivo de la industria no se evidencia en todas las fuerzas, desarrollar un producto diferente y novedoso, que hoy en día no tiene sustitutos directos en el mercado, representa una oportunidad de negocio. Para ello, es de suma importancia lograr entrar a los canales estratégicos de distribución y lograr la diferenciación del producto para contrarrestar la fuerte competencia.

Clientes y consumidores

A continuación se presenta un análisis detallado de los clientes indirectos, que corresponden a los consumidores finales, y posteriormente de los clientes directos, correspondientes a los canales de distribución.

Clientes indirectos: Consumidores finales

Para reconocer los segmentos de clientes, se aplicó 3 filtros a la encuesta, basándose en: si compraría o no el producto, ocupación, y género. A partir de esto se pudieron conocer sus preferencias, hábitos de consumo, disposición a pagar, entre otras variables, para evaluar rentabilidad y atractivo de cada uno de ellos (*Véase Anexo 5*).

Segmentos de Clientes

a. Segmento 1 “Mujer trabajadora”

Este grupo está conformado por mujeres entre 23 y 60 años, que viven en la Región Metropolitana, principalmente en las comunas de Las Condes, Vitacura, Santiago Centro y Providencia. Son mujeres activas, trabajan, y les preocupa verse bien. En su tiempo libre les gusta leer, salir con amigos, hacer deportes *outdoor*, ver televisión o estar en familia.

Buscan en su alimentación comer liviano, bajo en grasas, calorías y azúcares. Son mujeres que están conscientes de la importancia de los alimentos para llevar un estilo de vida saludable. Se fijan en la información nutricional y se toman tiempo para decidir sobre qué van a adquirir.

En relación al consumo de snacks: los factores más importantes son precio y calidad, los consumen principalmente a media mañana y en las tardes, y actualmente gastan alrededor de CLP\$1.052 pesos diarios en este tipo de alimentos. Actualmente comen como snack frutas y verduras frescas, frutos secos, yogurt y lácteos, cereales y granola; y en menor cantidad barras de cereal, dulces y chocolates.

Compran sus snacks en lugares como supermercados, tiendas de conveniencia y cafeterías de sus trabajos, y lo hacen con una frecuencia de 3 a 4 veces por semana, principalmente en los días hábiles. Se informan de nuevos productos en el punto de venta, el *boca a boca*, y redes sociales -Facebook, Instagram y Pinterest-.

Este grupo corresponde a un 30% de la muestra, donde el 100% indica que sí compraría el producto. En relación al precio, un 55% manifestó que estaría dispuesto a pagar entre CLP\$800 y CLP\$1.200, mientras que el 26% lo haría entre CLP\$1.200 y CLP\$1.600.

En conclusión, este grupo de mujeres se fija de gran forma en lo que ingiere, le preocupa su figura y los nutrientes de los alimentos, buscando además compatibilizar el ritmo de trabajo con su estilo de vida.

b. Segmento 2 “Estudiante Esforzada”

Este segmento está compuesto por mujeres entre 20 y 27 años, que actualmente se encuentran estudiando alguna carrera universitaria. Viven en la Región Metropolitana, en las comunas de Las Condes, Santiago Centro, Vitacura y Ñuñoa. Llevan una vida agitada, con periodos fluctuantes de estrés, y pasan largas horas en la universidad donde no tienen mucho tiempo para preocuparse de los alimentos. Dentro de las actividades que les gusta realizar en su tiempo libre está escuchar música, estar en el computador, ver televisión, salir con amigas, ir a fiestas y estar en familia.

Buscan principalmente comer liviano, llevar una dieta hipocalórica, saciedad a la hora de comer, y se esfuerzan la mayor parte del tiempo por consumir productos saludables. Sin embargo, parte de este grupo manifestó no tener hábitos alimenticios definidos

Al momento de consumir snacks: consideran como factores importantes la calidad, saciedad, bajo aporte de calorías, grasas y azúcares, nutrientes, envase práctico y precio. Dentro de los alimentos que actualmente ingieren están las frutas y verduras frescas, frutos secos, galletones y barras de cereal, yogurt y lácteos, y en menor cantidad cereales, dulces y chocolates.

Compran sus snacks principalmente en la cafetería de la universidad y tiendas de conveniencia cercanas a sus centros de estudio. Lo hacen con una frecuencia de 3 a 4 veces por semana (un 48% del grupo declara comer snacks todos los días, mientras que un 42% lo hace sólo los días de semana). Consumen snacks principalmente a media mañana y en las tardes. Este segmento gasta actualmente CLP\$1.268 diarios en snacks. Se informan de los productos principalmente a través del *boca a boca*, punto de venta, redes sociales y programas de televisión. Las principales redes sociales que utiliza este grupo son Facebook, Instagram y Pinterest.

Este grupo corresponde al 24,8% de la muestra. El 100% de este grupo indica que sí compraría el producto, donde un 39% estaría dispuesto a pagar entre CLP\$800 y CLP\$1.200, mientras que un 48% pagaría entre CLP\$1.200 y CLP\$1.600.

Este grupo de mujeres está preocupada de verse bien y cuidar su figura, esforzándose por mantener una alimentación equilibrada, dándole especial importancia a las calorías y a las grasas de los alimentos.

c. Segmento 3 “Hombre Preocupado”

Este grupo está compuesto por hombres entre 19 y 56 años, que se encuentran trabajando o estudiando. Viven en la Región Metropolitana, en las comunas de Las Condes, Providencia y Vitacura. Les preocupa su imagen y entienden que parte de ello está relacionado con la alimentación. Les gusta hacer deportes al aire libre, ir al gimnasio, salir con amigos, ir a fiestas, estar en familia, estar en el computador, ver televisión y escuchar música.

Su motivación principal en relación a los alimentos es que éstos sean compatibles con el deporte, y que sean bajos en grasas y azúcares. Sin embargo un porcentaje de ellos declara no tener un hábito de alimentación definido.

Dentro de los snacks que más consumen, se encuentran sándwiches, yogurt y lácteos, frutos secos, y en menor cantidad cereales, granola y barras de cereal. Consideran que los factores más importantes al momento de adquirir un snack son el precio, la calidad, los nutrientes, bajo aporte de grasas, azúcares y la saciedad.

Adquieren sus snacks en tiendas de conveniencia, supermercados y en cafeterías que estén cerca de su universidad o lugar de trabajo. Consumen snacks principalmente a media mañana y en la tarde, y la mayoría lo hace más de 5 veces a la semana. Gastan alrededor de CLP\$1.278 pesos diarios en snacks. Se informan sobre nuevos productos en el punto de venta, mediante *boca a boca*, y a través de redes sociales -Facebook, Instagram y Twitter-.

Corresponden al 19,2% de la muestra, y el 100% de este grupo indica que compraría el producto. Un 42% está dispuesto a pagar entre CLP\$800 y CLP\$1.200 mientras otro 42% pagaría hasta CLP\$1.600 pesos.

Este grupo de hombres se fija en su alimentación y le interesa llevar un estilo de vida sano, que sea compatible con el deporte y otras actividades.

d. Segmento 4 “Joven indiferente”

Este grupo está compuesto por un 57% de hombres y un 43% de mujeres, tienen entre 18 y 27 años. Un 33% trabaja y el 67% restante está estudiando. Viven en la Región Metropolitana, en las comunas de Las Condes, La Reina, Lo Barnechea y Santiago. En su tiempo libre se dedican en gran parte a estar en el computador, leer, salir con amigos, ir a fiestas y estar en familia.

Este grupo se considera indiferente ante encontrar hábitos alimenticios que los identifiquen y no buscan un beneficio particular a la hora de ingerir alimentos.

En cuanto a los snacks, compran un alto porcentaje de dulces, chocolates y sándwiches; y en menor cantidad snacks en base a frituras, repostería y barras de cereal. Encuentran que el precio, calidad y saciedad son factores muy importantes al momento de comprar un snack, mientras que los nutrientes, la frescura, el aporte de grasas y azúcares, las calorías y el envase les parece poco relevante.

Por lo general, compran en tiendas de conveniencia y cafeterías, o en otros lugares como almacenes, kioscos y servicentros. Gastan alrededor de CLP\$950 pesos al día. Consumen snacks de 3 a 4 veces a la semana, a media mañana y a media tarde.

Representan el 21,6% de la muestra, y el 100% de este grupo declara que no compraría el producto. No les interesa en gran parte por los ingredientes que contiene, prefieren otro tipo de snack, porque no les genera saciedad o no les atrae el formato.

Este grupo no está preocupado ni del peso ni de su apariencia por lo que su alimentación está basada en satisfacer sus gustos y el hambre. Son jóvenes que llevan una vida ocupada y que privilegian el placer que les da el sabor de los alimentos.

e. Segmento 5 “Mamá dueña de casa”

Este grupo son mujeres, entre 35 y 58 años. Viven en la Región Metropolitana, en las comunas de Peñalolén, Las Condes y Lo Barnechea. Son mujeres con hijos, principalmente dedicadas a su familia y a su casa. Llevan una vida muy ajetreada porque tienen muchas actividades relacionadas con la vida familiar. Les gusta leer, hacer manualidades, estar en familia y estar en el computador, pero con menos interés también

les gusta ver televisión e ir al gimnasio. Son mujeres que si bien les interesa cuidarse y verse bien, no le atribuyen especial importancia a llevar un estilo de vida sana.

El beneficio que buscan a la hora de ingerir alimentos es comer bajo en grasas y azúcares, y comer liviano, sin embargo no pone mucha atención en su rutina de alimentación.

Entre los atributos que más valoran de los snacks son la calidad, que sea bajo en calorías, bajo aporte de grasas y de azúcares. El precio es un factor considerado irrelevante. Gastan al día actualmente CLP\$1.403 en snacks. Dentro de los principales snacks que consumen son yogurt y lácteos, repostería, frutas y verduras frescas, y frutos secos.

Compran snacks todos los días de la semana, y los adquieren principalmente en supermercados. Gran parte de este grupo consume snacks a media mañana, pero también lo hace para reemplazar comidas. Un 60% declara consumir todos los días algún snack, mientras que el 40% lo hace sólo los días de semana. El 40% de este grupo consume entre 3 a 4 veces por semana algún snack. Se informan de nuevos productos principalmente por programas de televisión, y en menos proporción lo hacen por el *boca a boca*, radio, revistas y redes sociales. La principal red social que utilizan es Facebook.

Corresponden al 4% de la muestra. El 100% de ellas declara que compraría el producto. Un 60% declara que su disposición a pagar por este producto es de CLP\$800 a CLP\$1.200 pesos, y sólo un 20% estaría dispuesta a pagar entre CLP\$1.200 a CLP\$1.600 pesos.

Análisis de la cartera de clientes

En base a los segmentos anteriormente expuestos, se puede analizar la cartera de clientes para la empresa en base a su comportamiento.

Para esto se utilizará la Matriz de Clientes propuesta por *Harvard Business Review*, que mide los niveles de Satisfacción y Retención. Entender esta matriz resulta útil para conocer a los clientes más rentables y así guiar las estrategias de marketing.

El criterio utilizado para medir estos niveles fue la tasa de compra ideal, por lo que los segmentos anteriormente expuestos se clasifican según:

Tabla N° 3: Matriz Ansoff

		Retención	
		Sí	No
Satisfacción	Apóstoles	<p>Cientes satisfechos y rentables. Compran más de 1 vez a la semana el producto. Son los más atractivos para la empresa. En este aspecto se encuentran los Segmentos 1, 2 y 3.</p>	<p>Cientes poco rentables. Compran 1 o 2 veces al mes, pero están muy satisfechos con el producto. Corresponde al Segmento 5.</p>
	Rehénes	<p>Cientes insatisfechos. Compran 1 o más veces a la semana, pero lo hacen porque no existe otro sustituto que los satisfaga. Corresponde al Segmento 4.</p>	Terroristas

Fuente: Elaboración propia

En síntesis, se puede apreciar que los clientes con mayor nivel de satisfacción y retención son los clientes Apóstoles, quienes van a buscar el producto debido a que sus características les permiten satisfacer sus necesidades, y lo van a adquirir frecuentemente, por lo tanto, tendrán un alto atractivo para la empresa.

Conclusión

A los segmentos que se elige satisfacer con este producto son los **Segmentos 1, 2 y 3.** Estos grupos buscan alternativas saludables para incluir en su alimentación y manifestaron que estarían dispuestos a comprar el producto. No así el Segmento 4 que no mostró interés en el producto, ni el Segmento 5 que adquiere snacks principalmente en supermercados.

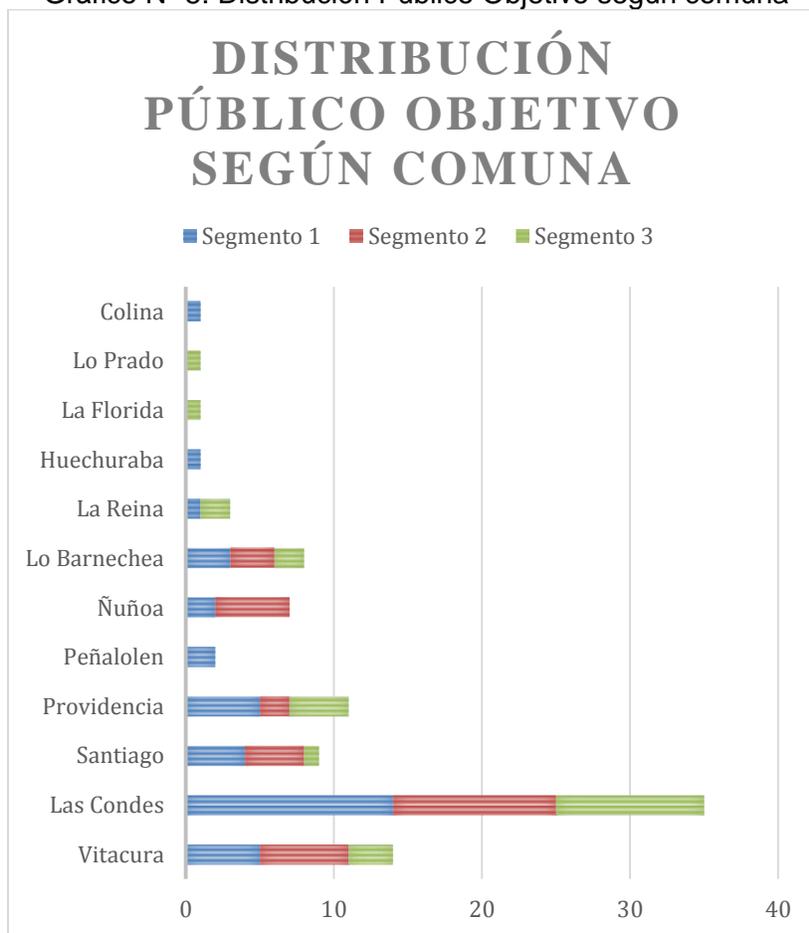
Las personas de los tres segmentos elegidos, consumen una gran cantidad de snacks por semana y su disposición a pagar es alta (la mayoría pagaría desde CLP\$800 hasta CLP\$1.600 por este snack), lo que los convierte en segmentos atractivos y rentables.

Estos tres segmentos viven o trabajan en Lo Barnechea, Las Condes, Vitacura, Providencia y Santiago Centro, distribuidos en proporción que se puede apreciar en el Gráfico N° 5.

Nota: Se excluyó la comuna de Ñuñoa en los análisis por simplificación operacional, debido a que se encuentra alejada del perímetro del resto de las comunas, lo que implicaría incurrir en mayores costos de distribución.

En las comunas anteriormente mencionadas, habitan y/o transitan en su mayoría personas pertenecientes a los grupo socioeconómicos ABC1 y C2 (Mapcity, 2013). Siendo éstas las comunas de mayores ingresos en Chile (véase anexo 6)

Gráfico N° 5: Distribución Público Objetivo según comuna



Fuente: Elaboración propia en base a resultados encuesta.

Por último, la mayor parte de estos segmentos se abastece de snacks en tiendas de conveniencia o almacenes, y no sólo en supermercados como lo hace el segmento 5 (punto en el cual no es interesante entrar dada la amplia oferta de productos saludables).

Potencial de los segmentos

Para identificar el potencial de estos 3 segmentos en la ciudad de Santiago, se analizó la cantidad de habitantes de acuerdo a las comunas mencionadas. En la siguiente Tabla (Tabla N° 4) se presenta el total de la población económicamente activa separada por género (Véase Anexo 7), y por tramo de edad respectivo.

Tabla N° 4: Población económicamente activa según comuna

Comuna	Mujeres 23 a 60 años	Mujeres 20 a 27 años	Hombres 19 a 56 años	TOTAL
LAS CONDES	65.481	19.781	78.565	163.827
VITACURA	30.170	11.579	22.759	64.508
LO BARNECHEA	44.722	17.543	35.139	97.404
PROVIDENCIA	48.445	15.007	39.637	103.089
SANTIAGO CENTRO	67.481	20.541	50.906	138.928
TOTAL	256.299	84.451	227.006	567.756

Fuente: Elaboración propia en base al Anexo 7, con datos del Censo 2012, extraídos de INE, municipalidad de Las Condes y Reportes Comunales (www.reportescomunales.cl)

El total de la población perteneciente al rango etario de los segmentos analizados corresponde a 567.756 personas.

Donde, aplicando el porcentaje de la muestra correspondiente a segmento, es decir, extrapolando este dato a la cantidad de habitantes, se obtiene el *potencial de clientes* por comuna, lo que se aprecia en la Tabla N° 5.

Tabla N° 5: Población económicamente activa según comuna

Comuna	Mujeres 23 a 60 años	Mujeres 20 a 27 años	Hombres 19 a 56 años	TOTAL
LAS CONDES	19.644	4.906	15.084	39.634
VITACURA	9.051	2.872	4.370	16.292
LO BARNECHEA	13.417	4.351	6.747	24.514
PROVIDENCIA	14.534	3.722	7.610	25.866
SANTIAGO CENTRO	20.244	5.094	9.774	35.112
TOTAL	76.890	20.944	43.585	141.419

Fuente: Elaboración propia

Es decir, entre los distintos segmentos seleccionados, existe un *potencial* de 141.419 clientes, lo que refuerza el atractivo de estos segmentos para la empresa, dado que es un número considerable de *posibles clientes*.

Sin embargo, el porcentaje de demanda que se busca satisfacer se calculará de acuerdo al número de puntos de venta a ingresar, que será detallado en la estimación de la demanda.

Perfiles de Clientes

A partir del análisis anterior, se puede obtener los perfiles de los clientes pertenecientes a los segmentos seleccionados, con el fin de caracterizar estos segmentos para conocerlos de mejor manera.

Perfil 1 (Segmento 1 “Mujer Trabajadora”):

Ella es Carolina, tiene 34 años, casada, 2 hijos (de 8 y 5 años), y vive en Vitacura. Es publicista y trabaja en una agencia de publicidad ubicada en el Golf. Su rutina diaria comienza muy temprano, se levanta a las 7:10 am, se toma una café, y se ducha mientras su nana prepara a sus hijos para el colegio. A las 7:45 sale con ellos rumbo al colegio, los deja y se va a la oficina. Llega a las 8:30 am, y comienza a trabajar en la presentación que debe realizar en la tarde. A media mañana va a comprar a un Ok Market que queda a media cuadra, y se compra un yogurt con una barra de cereal. Vuelve a la oficina, se toma un café y a las 14:00 hrs. va a almorzar con sus colegas. Regresa a la oficina, tiene una reunión con su jefe, y luego sigue trabajando hasta su hora de salida. Alrededor de las 18:30 hrs. se va a su casa. Al llegar, ayuda a sus hijos con las tareas, juega con ellos, cena en familia, y luego los acuesta para ir a dormir. Ve las noticias con su marido, conversan y luego se preparan para partir un nuevo día. El fin de semana le gusta estar en familia, ver películas e invitar amigos a su casa a compartir un buen rato. Es una persona extrovertida, activa, y que busca llevar un estilo de vida saludable a pesar del alto ritmo que lleva en su día a día.

Perfil 2 (Segmento 2 “Estudiante Esforzada”):

Ella es Francisca, tiene 23 años, estudia Ingeniería Comercial en la Universidad de Chile, y vive en Las Condes. Se levanta a las 6:50 am, toma desayuno, y se va a la universidad. Tiene clases de 8:00 a 11:00. Al salir de clases tiene una ventana de 1 hora, en la cual va a la cafetería de la universidad y se compra un café, o al almacén de la esquina para comprar una fruta o una barra de cereal. Luego va a la biblioteca a estudiar para sus siguientes ramos. A las 12:50 sale a almorzar con sus amigas, para volver a clases a las 13:30. Al cabo de 2 bloques de clases vuelve a la cafetería y compra un snack. Vuelve a clases hasta las 18:00 hrs. Cuando sale de clases, va a la casa de una compañera para estudiar. Estudian hasta altas horas de la noche, y en el intertanto consumen frutos secos, galletas de soda, pero si no tienen otra alternativa comen galletas o cereales. A las 12 de la noche vuelve a su casa, se acuesta y duerme. Ella pololea, los fines de semana trabaja, le gusta ir a fiestas y salir con sus amigas. Es una persona sociable, carismática y busca sentirse bien con su físico, por eso trata de cuidarse lo mejor posible.

Perfil 3 (Segmento 3 “Hombre Preocupado”):

Él es Esteban, tiene 27 años, es Ingeniero Civil, y vive en Providencia. Actualmente trabaja en una empresa de inversiones ubicada en la misma comuna. Se despierta a las 6:00 am todos los días, sale a trotar de 6:30 a 7:30 por el parque, se ducha y arregla para ir a la oficina. Llega a las 9:00 am y se toma un café con un sándwich. Comienza su día con una reunión de equipo, y se dirige a los bancos para conversar con algunos clientes. A las 11 de la mañana para en un almacén cercano a escuela militar, y se compra un snack. Vuelve a su oficina, prepara un informe y vuelve a salir para visitar empresas. A las 5 de la tarde pasa a tomar un café y se come un yogurt con granola. Al salir de su trabajo, toma el metro y se va al gimnasio. Después de una hora, se junta con su polola y salen a comer. A las 11 llega a su casa y lee un libro. Los fines de semana le gusta ir a esquiar o hacer trekking, además de juntarse con sus amigos, ir a fiestas o estar con su familia. Es un hombre muy activo, enérgico y con ganas de hacer cosas. Generalmente busca alimentos que no dañen su salud ni su físico, porque busca su bienestar y sentirse saludable.

Clientes directos: Canales de Distribución

Los clientes directos de “Fresh 'n GO” serán las tiendas minoristas: tiendas de conveniencia, cafeterías de universidades y almacenes. Esto debido a que en primer

lugar, son los principales puntos donde el público objetivo adquiere sus snacks. Además, estos puntos concentran un 53% de las ventas totales de snacks en Chile. Por lo tanto son los principales canales seleccionados para comenzar a distribuir el producto. La relación con estos puntos de venta será a través de ventas mayoristas, donde se les entregará el producto para que se venda en cada local.

Para elegir los locales a los que se busca ingresar, se consideró principalmente la ubicación geográfica. Basándose en las comunas donde vive y transita la mayor parte del público objetivo, se seleccionaron locales ubicados en las comunas de Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia y Santiago Centro pertenecientes a la Región Metropolitana.

El total de puntos de venta seleccionados para ingresar al mercado es de 90 puntos, de los cuales 20 corresponden a las tiendas minoristas Ok Market, 6 a cafeterías universitarias y 64 a minimarkets, que serán analizados en detalle en la sección de operaciones. Todos estos puntos serán abordados de parte de la empresa mediante un sistema de despacho semanal, realizado por personal capacitado, el cual busca que los productos lleguen de forma óptima y sean exhibidos de forma correcta en los puntos de venta.

Tamaño de mercado

Para calcular el tamaño de mercado, se consideró el total de hombres y mujeres que se encuentran en los rangos de edad 20-54 años y 20-59 años respectivamente, a lo largo de todo Chile; dado que estos corresponden a los tramos de edad de los segmentos escogidos.

El total de la población, perteneciente a los rangos etarios analizados, es de 4.489.483 hombres y 4.965.112 mujeres, sumando un total de 9.454.595 personas (ver anexo 8).

Considerando un gasto diario promedio de aproximadamente US\$1 al día en snacks, con una frecuencia de compra, según los resultados de la encuesta, de 3,82 veces por semana; se desprende que anualmente una persona gasta US\$198,64. Multiplicando este valor por la cantidad de habitantes en los tramos de edad respectivos, 9.454.595 personas, se obtiene un tamaño de mercado aproximado de US\$1878 millones; cifra mucho mayor que lo que ha facturado esta industria hasta el día de hoy, ya que facturó US\$437 millones en el 2012, y US\$524 millones para el 2013 (cifra actualizada tomando como referencia el crecimiento promedio de América Latina de un 20%) (Diario Estrategia, 2012)

Estimación de la Demanda

La estimación de la demanda se calculó en base a la demanda esperada en cada punto de venta. Para el primer año, como ya fue mencionado anteriormente, se espera contar con 90 puntos de distribución a lo largo de las comunas donde habitan y/o transitan los segmentos. Además de esto, deben cumplir con estar ubicados en lugares de gran afluencia de público.

Frente a esto, las unidades estimadas a vender mensualmente para el año 2015 se presentan en la Tabla N° 6.

Tabla N° 6: Unidades fabricadas año 2015

Venta unidades 2015	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Cantidad de unidades a fabricar mensualmente	12.90 0	13.54 5	14.22 2	14.93 3	15.68 0	16.46 4
Puntos de venta	90	90	90	90	90	90
Unidades a entregar por punto venta mensual	143	151	158	166	174	183
Unidades a entregar semanalmente	36	38	40	41	44	46
Unidades a vender promedio por punto venta diaria	7	8	8	8	9	9
Venta unidades 2015	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Cantidad de unidades a fabricar mensualmente	17.28 7	18.15 2	19.05 9	20.01 2	21.01 3	22.06 3
Puntos de venta	90	90	90	90	90	90
Unidades a entregar por punto venta mensual	192	202	212	222	233	245
Unidades a entregar semanalmente	48	50	53	56	58	61
Unidades a vender promedio por punto venta diaria	10	10	11	11	12	12

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el primer mes se espera vender aproximadamente 12.900 unidades, lo que implica vender 7 unidades diarias en promedio por punto de venta. Se espera un crecimiento en ventas de un 5% mensual durante el primer año, lo que entrega que a Diciembre de 2015, se venderán en promedio 12 unidades diarias por punto de venta. Esto es consistente con que la empresa durante el año 2015 se encontrará en la fase de crecimiento, por lo que en esta fase generalmente se presentan tasas de crecimiento aceleradas, sin embargo para los siguientes años se espera que las tasas de crecimiento decrezcan, creciendo sólo a un 15% anual en la fase de maduración (2016-2018), y luego un 7% anual a partir del año 2019 (declive).

El ciclo de vida del producto se puede apreciar en el anexo 9, donde se ilustra la fase de crecimiento, maduración y declive.

Competidores

Los competidores de esta industria son muy variados en cuanto a ingredientes, propiedades nutritivas y formato; sin embargo, son los principales productos consumidos actualmente por quienes buscan un snack saludable a la hora de comer algo rápido, en distintas situaciones del día. Estos son principalmente barras de cereal, yogures, frutos secos, y frutas y verduras frescas.

A continuación, se muestra los principales competidores potenciales de “Fresh 'n GO”, señalando las marcas mediante las que compiten, su precio, demanda y preferencia por parte del consumidor. Además, se adjunta un mapa de atributos y un mapa de posicionamiento que señala incluso el deseado por la empresa. El primero está elaborado tomando en cuenta los atributos que los consumidores consideran más relevantes a la hora de comprar un snack, y el segundo en base a la encuesta de percepción de marcas (Véase anexo 10).

Yogur

“La tendencia es comer más sano, y son pocos los alimentos más sanos que el yogur” (Riveros, 2011).

Uno de los principales competidores son los yogures saludables, pertenecientes a la industria de yogures y lácteos, los cuales satisfacen a diversos segmentos mediante sus diferentes versiones (funcionales, sin lactosa, sin azúcar, descremados, etc.).

En el año 2010 esta industria facturó US\$445 millones en Chile, y las ventas siguen creciendo a tasas del 17% para el presente año (Riveros, 2011).

Actualmente se consume 13,8 litros per cápita (Fernández, 2012), cifra que va en aumento, impulsada principalmente por niños y mujeres. Cabe destacar que la mayoría se consume en envases de 125 gramos, los cuales explican más del 60% de las ventas (TANK, 2011).

- Los **precios** de éstos han subido en promedio un 22% desde 2007. El precio promedio de los yogures light y descremados es de CLP\$329, mientras que toda

la gama de yogures tiene precios que oscilan entre CLP\$139 y CLP\$459 (Jumbo, 2014). Un yogurt con pro bióticos puede costar hasta 92% más que el promedio, mientras que los digestivos pueden ser hasta 40% más caros, y los *light* está un 6% sobre el promedio (Flores, 2013).

- Su red de **distribución** es bastante amplia, encontrándose en supermercados, kioscos, tiendas de conveniencia, servicerios, cafeterías y otros donde se venda abarrotes.
- La empresa líder de la industria es “Soprole” controlando el 33% de las ventas, seguido por Danone con el 27% y Nestlé con el 16%. Los dos yogures más vendidos son las **marcas** “Next” (Soprole) y “Activia” (Danone). La competencia es intensa y dinámica, “*donde un atributo exitoso es rápidamente imitado por la competencia*” (Flores, 2013). Utilizan medios de comunicación masivos para la promoción de sus productos, como comerciales de tv, de radio, y también diarios y revistas.

A pesar de ser una industria en crecimiento, está concentrada en 3 grandes marcas -las cuales controlan el 76% del total de las ventas en el mercado-, por lo que es un tema desafiante entrar a este mercado. Sin embargo, hay que notar que los consumidores están dispuestos a pagar más por yogures con características y funcionalidades especiales, lo que deja al mercado poder jugar con esto, innovando tanto en funciones como en características.

Frutos secos y frutas y verduras deshidratadas

“Las nuevas tendencias de los consumidores son a preferir alimentos saludables y en esa línea la fruta seca se adapta perfectamente” (Estrategia, 2013).

El segundo gran competidor son los frutos secos y deshidratados, los cuales son beneficiosos para el organismo gracias a su contenido de antioxidantes, omega 3, potasio y fibra, entre otros.

Este mercado se duplicó en los últimos cinco años, con un crecimiento del 102,1%, alcanzando los US\$77 millones en Chile para el 2013. Hoy en día los chilenos son los segundos que más gastan en este tipo de frutos, alcanzando los US\$4,4 per cápita anual, sumando un mercado total de US\$270 (Estrategia, 2013). Las ciruelas deshidratadas y las nueces son los frutos más vendidos en Chile; como también los más exportados –siendo Chile el exportador número uno en ciruelas y tercero en nueces a nivel mundial- seguidos por las pasas, almendras y avellanas.

- Estos son consumidos preferentemente como snacks y su **distribución** se concentra principalmente en supermercados (50% de las ventas) y mercados especializados en fruta seca.
- Las **marcas** que ofrecen estos productos son diversas: Dole, Marco Polo, Millantú, Jumbo, Líder, también está Nomad, una marca novedosa e innovadora de snacks naturales y energéticos en base a frutos secos.

Este mercado no se encuentra tan concentrado como el de los yogures, debido a que existen muchos productores, los cuales comercializan a través de empresas o como independientes. Además, este producto no requiere de un proceso de diferenciación alto, por lo que no se hace específico ni difícil de imitar.

Dentro de la industria de la fruta deshidratada, Dole es la empresa líder del rubro, aunque también existen varios productores independientes. Actualmente Dole vende sus productos en las principales cadenas de supermercados del país, y en canales minoristas como tiendas de conveniencia. Los productos “Dole” pertenecientes a esta industria son: *Mango y piña deshidratada, Potes de fruta mixta con jugo, Pack de frutas mixtas con jalea de cereza, Bandejas de verduras con salsa dip, Pote manzana con crema parfait, dátiles*

trozados, duraznos con crema parfait y pasas sixpack. Dole es un competidor importante en esta industria no solo por la cuota de mercado que posee sino que también es una empresa muy ambiciosa en cuanto a sus planes, le gusta innovar y mantener siempre su gota de superioridad frente a otros. Ellos son líderes en este proceso, tienen productores asociados, lo que reduce sus costos de adquisición.

Otro innovador producto que se suma recientemente a la competencia es “Hortifrut”, con su producto “BerryQuick Snacks”. Este consiste en un display de berries separable (uva, frutilla y arándanos) en tres porciones, que contiene fruta fresca y natural. Actualmente se encuentran en la cadena de supermercados “Jumbo” y en todos los “CineHoyts”. Su precio es de CLP\$1000 aprox., dependiendo del punto de distribución.

Barras de Cereal

“..Este nicho de mercado sigue evolucionando de la mano con la tendencia de ingerir alimentos cada vez más saludables, pero que no requieren dedicación para prepararlos” (SOFOFA, 2014).

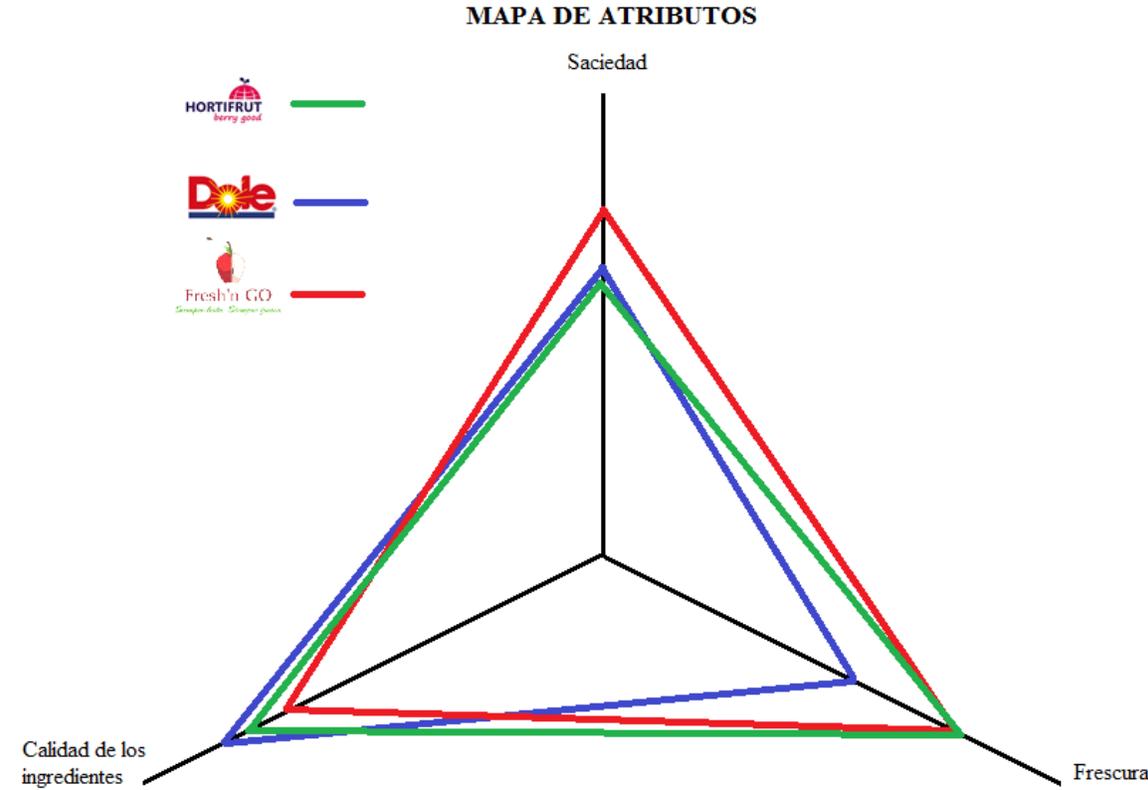
Otro de los competidores, son las barras de cereal. Tienen un mercado total de US\$24,6 millones el 2013 en Chile, presentando un crecimiento de 101,6% en los últimos 5 años. El gasto per cápita en este producto es de US\$1,4, siendo Chile el cuarto país de la región que más gasta en este producto.

Estas barras se componen de granola y muesli, pueden ser energéticas o nutricionales, poseen frutas y otros tipos de agregados, como yogur, chocolate, entre otros.

- Los líderes del mercado son las **marcas** “Quaker Chewy” (PEPSICO), las “Barras Costa” (Carozzi), y “Cereal Mix” (Arcor).
- En lo que respecta a la **distribución**, los líderes en venta de las barras de cereal son supermercados con el 40,7%, e hipermercados con el 34,4%, pero además se encuentran disponibles en todos los minoristas, como servicentros, tiendas de conveniencia, kioscos, vendedores automáticos, farmacias, etc.

La marca “Quaker” cuenta con una variedad de barritas, con distintos sabores, como son las “Chewy”, “Crocante”, “Barra de Cereal”, y “Trail Mix” que incluye frutos secos. En cuanto a Costa, tienen dos variedades: Cereal Bar y Gran Cereal Crocante.

A continuación se presenta un mapa de atributos, considerando los más importantes para los consumidores de este tipo de snack. Se incluyen los competidores más directos de “Fresh’n GO”, dada la similitud de los productos en cuanto a ingredientes, formato de envases y perecibilidad: “Dole” y “Hortifrut”



Fuente: Elaboración propia

Estrategias de entrada y de crecimiento

Estrategia de Entrada

Basándose en las estrategias de entrada de la Matriz Ansoff (*Véase anexo 11*), la estrategia correspondiente para este tipo de producto es la de "**Desarrollo de producto**". Esto, debido a que actualmente este mercado ya está desarrollado -el de los snacks saludables-, y no existe producto similar que se ofrezca en el mercado.

Se entrará al mercado bajo la marca propia "Fresh 'n GO", que destaca los principales atributos del producto, fresco y listo para llevar.

La estrategia que se adoptará será la de diferenciación, mediante la innovación en el formato y el envasado del producto, y la diferenciación a través de la calidad del producto. Esta estará dada a través de la elección de los proveedores, la estructura operacional basada en una alta supervisión durante todo el proceso, y la revisión de las materias primas al momento de comenzar la elaboración de los productos. Además, la diferenciación estará dada por los puntos de distribución que harán más asequibles los productos para los clientes.

Cabe destacar, que la disponibilidad del producto es un factor clave de diferenciación por lo que será realizada por la misma empresa a pesar de que algunos canales de distribución cuenten con su propio sistema de distribución, a no ser que sea un servicio de excelencia garantizado.

Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento esperada para la empresa será de entrar a nuevos mercados en la industria de alimentos, evaluando la posibilidad de elaborar colaciones escolares, picoteos, ensaladas listas u otro tipo de productos que permita alcanzar economías de ámbito. Como también, se espera crecer en el mismo mercado de los snacks, ampliando la gama de productos a través de nuevas líneas, nuevas marcas o extendiendo la línea de snacks ya sea en distinto formato, contenido de los mix, o bien creando productos para otros segmentos atractivos como puede ser para ocasiones especiales, viajes, personas diabéticas, celíacas, entre otros.

Plan de Marketing

Objetivos

A continuación se mencionan los distintos objetivos del plan de marketing y las estrategias a seguir para dar cumplimiento a estos objetivos. Tienen relación con dar a conocer el producto, lograr un mínimo de ventas sin caer en pérdidas, y tener una cartera amplia de clientes que permitan la rentabilidad del negocio:

Objetivos a corto plazo (1 a 3 meses):

- Dar a conocer el producto antes del lanzamiento mediante redes sociales:
 - o Alcanzar los 500 "likes" en Facebook.
 - o Lograr 100 seguidores en Instagram.

Objetivos a mediano plazo (3 meses a 1 año):

- Lograr un mínimo de ventas que permita costear costos fijos.
 - o Lograr vender al menos 17.111 unidades anuales, en un total de 90 canales de distribución. Lo que equivale a vender 10 unidades diarias por punto de venta durante el 2015.

Venta unidades 2015	Promedio anual
Cantidad de unidades a fabricar mensualmente	17.111
Puntos de venta	90
Unidades a entregar por punto venta mensual	190
Unidades a entregar semanalmente	48
Unidades a vender promedio por punto venta diaria	10

- Aumentar la cartera de clientes en 5 % mensual durante el primer año, comenzando en 12.900 unidades el primer mes (enero 2015), correspondiente a la venta de 7 unidades diarias promedio por punto de venta.

Objetivos a largo plazo (2 o más años):

- Aumentar los puntos de venta en un 46% en un plazo de 2-3 años, mediante:
 - Ingresar a la cadena de servicentro Copec, a 10 tiendas ubicadas a cercanías del radio de distribución, de un total de 73 tiendas en Santiago (Mapcity, 2013). En el anexo 12 se encuentra la lista de estas 10 tiendas junto con su ubicación.
 - Aumentar el número de almacenes independientes a un 30%, llegando a los 95 puntos de venta en minimarkets.
 - Ingresar a empresas que soliciten el producto, tales como vendomáticas, cines, gimnasios, cafeterías de oficinas, etc.
- Contar con una cartera de 30% de clientes "Apóstoles" al segundo año (clientes que consumen 1 o más veces a la semana el producto).

Estrategias

Existen distintos caminos a seguir para el logro de los objetivos recién mencionados, por lo que se seguirán estrategias específicas para cada uno de ellos, que serán desarrolladas en profundidad en la sección promoción del mix de marketing.

Para dar a conocer el producto la estrategia a seguir será implementar una fuerte promoción a través de publicidad, donde el objetivo es que el mayor número de clientes potenciales puedan conocer el producto y así lograr las ventas esperadas.

El aumento de los puntos de venta también se hará mediante promoción, utilizando fuerza de ventas.

Para aumentar la cartera de clientes y fidelizarlos se contará con un servicio al cliente post venta expedito a través de internet para así obtener feedback por parte de ellos, tanto reclamos como sugerencias y/o preguntas para mantener a los clientes satisfechos y a gusto con el producto. La idea detrás es mantener abierta la posibilidad de modificar el producto y/o adaptarlo a las necesidades de los consumidores.

Además se evaluará la posibilidad de ampliar el mix hacia nuevas líneas de producto, por ejemplo una línea "sana gourmet", o realizar extensiones de línea a través de la modificación del formato (por ejemplo bandejas más grandes, con más o menos compartimentos).

En cuanto a lograr un mínimo de ventas, se deberá evaluar el éxito que está teniendo cada tipo de snack cada 6 meses, para así determinar si se debe incurrir en modificaciones, o de raíz, eliminar los productos menos rentables. Además se deberá realizar un constante estudio de los distintos puntos de venta y potenciar aquellos que más ventas generen. Para evaluar estos puntos serán utilizados los siguientes criterios:

Tabla Nº 7: Criterios de decisión

Medición por snack	Rango a evaluar	Decisión
En base a mermas	Ideal 0-10% mermas	No modificar producción
	Aceptable 10-20% mermas	Monitorear producción
	Crítico 20-40% mermas	Modificar producción
	Rechazar mermas sobre 40%	Dejar de producir
En base a ventas en cada punto	Ideal vender sobre 48 unidades semanales	Aumentar producción
	Aceptable entre 24-48 unidades semanales	Aumentar esfuerzos de marketing
	Crítico entre 15-24 unidades semanales	Reducir unidades a fabricar (Se vende hasta punto de equilibrio)
	Rechazar si se venden menos de 10 unidades semanales	Eliminar producto a entregar en el punto de venta

Fuente: Elaboración propia

Una de las estrategias a seguir es mantener satisfechos a los consumidores, a través de los canales de comunicación abiertos con los clientes, para así tener un feedback constante y poder satisfacer sus necesidades de mejor forma. Los canales para esto será a través de internet donde se podrá aportar con sugerencias, reclamos y/o preguntas. Las plataformas utilizadas serán a través del sitio web y Facebook. El criterio para evaluar la satisfacción del cliente e implementar mejoras será:

Tabla Nº 8: Criterios de decisión

Reclamos	Estado	N. Reclamos al mes	Decisión
Por calidad del producto	Grave	Ideal < 10	Mantener calidad producción
		Aceptable entre 10 y 25	Mejorar calidad producción

		Rechazar > 25	Reestructurar producción
Por disponibilidad	Medio	Ideal < 30	Mantener logística
		Aceptable entre 30 y 85	Mejorar logística
		Rechazar > 85	Reestructurar logística
Por servicios post venta	Leve	Ideal < 30	Mantener servicios post venta
		Aceptable entre 30 y 95	Mejorar servicios post venta
		Rechazar > 95	Reestructurar servicios post venta

Fuente: Elaboración propia

Marketing Mix

En esta sección se procederá a analizar en detalle las "4 P", correspondientes a Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto

En esta sección se describirá solamente el producto real y el ampliado, ya que el producto básico fue presentado en la sección Desarrollo de Producto de la Investigación de Mercado.

Producto real:

En cuanto al producto real, es de suma importancia el envase. El material es transparente para que el consumidor pueda apreciar su contenido y fresca. El diseño de la tapa será y contendrá el logo de la marca, información sobre los beneficios de los ingredientes y los canales de comunicación con el consumidor, especialmente redes sociales. En la parte posterior contendrá una etiqueta con la información nutricional. Las letras serán de color blanco y verde, acorde a la naturaleza del producto, buscando ofrecer una imagen limpia y liviana.

El logo "Fresh 'n GO" (Imagen N° 6) tiene relación con las características del producto, mostrando de manera gráfica que está hecho en base a frutas y verduras, reflejando lo saludable y nutritivo del contenido. Además, en conjunto con el slogan, se apela a la frescura del producto y a su practicidad.

Imagen N° 6: Logo marca y producto



El valor agregado del producto, además de su formato, practicidad y acceso; es principalmente que *“es tan sano como comer una fruta o verdura, pero mucho más rico, ya que está listo para consumir e incluye otros ingredientes que hacen que el snack sea mucho más atractivo, completo y delicioso”*.

En cuanto a la duración del producto, dado que viene sellado herméticamente y que el envase es con atmósfera modificada, ésta es de aproximadamente 15 días. Sin embargo, una vez se ponga en marcha el proyecto se debe realizar un estudio con profesionales especializados en alimentos sobre su duración y mantenimiento.

Producto mejorado:

Existe una logística de distribución que permite la conservación de la frescura de los productos, la mantención de la cadena de frío y garantiza que permanezcan poco tiempo en góndolas.

Además el envase indicará el sitio web del producto y las redes sociales, las cuales contendrán información, datos y *tips* o consejos sobre alimentación, ejercicio y vida sana. Se busca informar al consumidor sobre la importancia de la calidad de los alimentos, como por ejemplo lo beneficioso de algunas grasas como las de los frutos secos (y no grasas saturadas); como también de realizar actividad física y mantener una actitud positiva.

En el sitio también se encontrará un listado de los puntos de venta, también un mapa de éstos para hacerlo más didáctico.

El servicio al cliente que se entregará será de primera calidad, donde los consumidores podrán interactuar directamente con la empresa, de manera instantánea a través de la red de Facebook, dando a conocer sus críticas, recomendaciones o cualquier duda que pueda surgir.

Precio

De acuerdo a lo detectado en la investigación de mercado realizada, los clientes potenciales gastan diariamente en promedio CLP\$1.199 pesos en snacks y tienen una disposición a pagar por el producto de CLP\$1.200 pesos, por lo cual se propone fijar un precio de venta al público de CLP\$1.200 pesos IVA incluido, buscando que el público objetivo lo pruebe y quiera volver a comprarlo.

A modo de ejemplo, considerando un 19% de IVA, más otro 19% de margen de utilidad para los distribuidores, el precio de venta mayorista es de CLP\$787,32 pesos sin IVA (el margen de utilidad de los distribuidores se fija de acuerdo a lo negociado, sin embargo en empresa Ok Market es habitual que obtengan alrededor de un 20% de margen, por lo que es un valor de referencia). Con un costo unitario promedio de CLP\$567 sin IVA, el margen de utilidad para “Fresh 'n GO” es de 28%, lo que corresponde a CLP\$220 por unidad.

En el anexo 13 se encuentra el rango de precios mayoristas en que se puede negociar con los distribuidores, manteniendo un margen de utilidad positivo para la empresa, y a la vez el precio final para el consumidor.

Plaza

Los principales puntos en los que el público objetivo compra sus alimentos, son las tiendas de conveniencia, cafeterías cercanas a universidades o lugares de trabajo, y supermercados. Sin embargo este último ha sido descartado debido a que satisface una necesidad distinta a la de adquirir un snack de forma rápida y al paso, y dado que también cuentan con una amplia gama de productos. Por lo tanto, los canales de distribución estratégicos serán minoristas, dados los resultados arrojados de la encuesta realizada y porque además es en esos lugares donde por lo general hay escasez de oferta. “Fresh ‘n GO” busca estar a disposición de los consumidores en los momentos que lo necesitan.

Estos canales minoristas son las tiendas de conveniencia, cafeterías y minimarkets ubicados en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia y Santiago Centro, lugar donde se concentra la mayor cantidad de clientes potenciales, y los sectores que frecuentan a diario, como universidades y barrios de oficinas.

Tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia (cadenas) más grandes presentes en el gran Santiago son: Punto Copec (con 73 tiendas), Castaño (59), OK Market (50), y Big John (37) (El Pulso, 2013). Entre estas dos últimas, combinan la mayor variedad de productos, ofreciendo alrededor de 3000 distintos productos de diferentes categorías.

Para la primera etapa, se optó por ingresar a 20 locales de la cadena Ok Market presentes en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, Providencia y Santiago Centro. En la región metropolitana esta cadena ha tenido un crecimiento explosivo, superando a su competidor directo Big John, esperando duplicar el número de locales al 2015 (América Retail, 2012). Es por esto que resulta atractiva de entrar en una primera etapa, por su amplia cobertura y crecimiento, sin descartar que en el mediano plazo se puedan establecer negociaciones con nuevas tiendas de conveniencia.

A raíz de la entrevista realizada a Daniel Rojas, Socio fundador de *Mazapanchitos* (Véase Anexo 14), producto artesanal que se comercializa hace 8 años en Ok Market, se desprende que la forma de entrar a este canal es la siguiente:

Lo más importante en este proceso es la negociación. Para esto es importante tener en cuenta que ambas partes deben salir favorecidas, por lo que el precio a ofrecer debe ser razonable y bajo para que no se vea afectado el atractivo del producto. Sin embargo, el mayor poder de negociación lo tiene Ok Market, por lo que es esperable que obtengan alrededor de un 20% más de margen, es por esto que el producto se debe comenzar a negociar con alrededor de un 40% más de su costo inicial.

En cuanto a la distribución, OK Market cuenta con un centro de distribución centralizado en funcionamiento desde el 2010 en Pudahuel-, sin embargo el sistema más eficiente es realizar la distribución punto por punto. La reposición del producto va a depender de la rotación, donde en puntos de mayor rotación se realiza una reposición semanal. El stock a vender va a depender de distintos factores, en primer lugar de acuerdo a la negociación con cada jefe de tienda. Sin embargo una estrategia a utilizar será ofrecer bonificación por compras sobre una cantidad unidades, estipulado en la negociación, de acuerdo a cada punto de venta. Por otro lado, también habrá un compromiso por parte de Deli Snack de realizar constantemente visitas en terreno para monitorear la exhibición de los productos y nivel de stock a abastecer, que estará a cargo del Gerente de Marketing y Ventas. El periodo promedio de pago de parte de Ok Market a proveedores es de 90 días.

Dado que los snacks de “Fresh 'n GO” son productos frescos con una duración aproximada de 15 días, y que ante vencimiento OK Market ofrece los sistemas de devolución (devuelven a la empresa los productos que estén por vencer) o mermas (la empresa paga un porcentaje de entre 3% y 8%); se utilizará el sistema de mermas ya que así OK Market asumiría también un costo por pérdidas, incentivándolos a colaborar con las ventas y a mantener los productos en buenas condiciones, regulando la cantidad comprada y no contando con un sobre stock de productos. Es decir, con el sistema de mermas las pérdidas serían menores.

Cafeterías

El segundo canal son las cafeterías ubicadas en Universidades. Éstas también pertenecen a cadenas de cafeterías, y el criterio de selección fue por ubicación geográfica

y dado que el perfil de las personas que estudian o trabajan en la universidad calza con el de los segmentos del público objetivo de “Fresh 'n GO”.

Las principales empresas que manejan este mercado junto con su ubicación dentro de las universidades son Sodexo, Coffe Time y Outakes.

Las cafeterías ubicadas en lugares de trabajo serán contactadas en una segunda etapa a mediano plazo, debido a que gran parte de los puntos de venta de los Ok Market seleccionados se encuentran cercanos a barrios de oficinas y barrios comerciales.

Tanto para cafeterías como minimarkets y almacenes, la forma de negociar es similar a la de OK Market, variando según el administrador del local. Según Daniel Rojas de *Mazapanchitos*, también es importante conocer técnicas básicas de negociación y contar con habilidades interpersonales.

Minimarkets y almacenes

Con respecto a los minimarkets, en las comunas anteriormente señaladas existen alrededor de 345 minimarkets, de los cuales 318 cuentan con sistema de refrigeración (Mapcity, 2014). Se pretende llegar al menos a un 20% de éstos, es decir, a 64 minimarkets ubicados a lo largo de toda la red de distribución.

Este canal se escogió debido al alcance de público que tiene y el alto número de tiendas en las comunas elegidas. El acuerdo de venta con estas tiendas será particular con cada una de ellas y dependerá de la negociación que se logre realizar, por lo que no se puede definir a qué tienda en específico se va a entrar, sin embargo en general poseen un poder de negociación menor al de las tiendas de conveniencia.

En el anexo 15 se encuentra un listado con los datos de Ok Market, cafeterías y minimarkets pertenecientes a la red de distribución.

Promoción

Las herramientas promocionales que se utilizarán para cumplir con los objetivos establecidos son:

Publicidad

Para dar cumplimiento a los objetivos de corto plazo de dar a conocer el producto, y para aumentar las ventas, las redes sociales que serán utilizadas para promocionar el producto estarán enfocadas de acuerdo a las que presentan mayor uso en cada segmento, de la siguiente forma:

Tabla N° 9: Redes sociales usadas por segmento

SEGMENTOS	REDES SOCIALES
Segmento 1: Mujer trabajadora	  
Segmento 2: Estudiante esforzada	  
Segmento 3: Hombre preocupado	  

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la encuesta.

Tabla N° 10: Uso de las redes sociales por la empresa

	<p>El fan page de Facebook será la plataforma principal de servicio al cliente, se podrá realizar reclamos, sugerencias y feedback. Además ofrecerá información sobre el producto, promociones y concursos.</p> <p>También se pagará por publicidad online mediante banners utilizando microtargeting para segmentar a nuestro público objetivo.</p>
	<p>Mediante la cuenta de Instagram se realizarán publicaciones de imágenes de las bandejas “Fresh’n GO” a media mañana y media tarde, para tentar a los consumidores a comprar el producto, indicando donde lo pueden adquirir y los respectivos beneficios de los ingredientes.</p> <p>#freshngo será el hashtag a utilizar cuando se desee mencionar el producto, y así los consumidores pueden publicar fotos de ellos consumiendolo. También será la herramienta mediante la cual se realizarán concursos, al mencionar el hashtag.</p>
	<p>En el perfil de Pinterest encontrarán “pins” relacionados con alimentación y vida saludable, rutinas de ejercicio y recetas.</p>
	<p>Se postearán a diario twits relacionados con el producto, sus beneficios y características, como sus beneficios y donde encontrarlo, provocando tentar al público con distintas frases de 140 caracteres.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se incluirá el uso de Google Adwords, donde se paga por aparecer en la red display (es decir, anuncios en páginas con conceptos relacionados y asociados al producto pero no por aparecer en los resultados de búsqueda).

Otra publicidad que se realizará será con material POP (point of purchase), donde se destacará la presencia del producto mediante *vibrines*.

Finalmente, se realizarán campañas de lunetas en automóviles, que serán encargadas a la empresa Dimacofi, donde se van a adquirir 35 lunetas a instalarse en autos de las mismas socias y su círculo cercano de manera gratuita.

Promoción de ventas

En este punto el foco estará en las relaciones públicas sobre todo con la participación en eventos y ferias relacionadas a la vida sana como también otras donde asista una gran cantidad de personas con el perfil del público objetivo. Principalmente se busca participar mediante promotoras dando a conocer el producto (no mediante stand) en eventos relacionados a salud, vida sana, deporte, gastronomía, como también ferias de moda. Entre estos eventos se encuentra: Expo Salud Casa Piedra, Feria Mujer, Echinuco, Tacconeras, Maratón de Santiago, etc. La idea será realizar un evento al mes.

En un futuro se evaluará la posibilidad de contar con una exhibición propia, que contenga exclusivamente los productos en frigo bares que resalten y destaquen la marca y se ubiquen en espacios privilegiados en góndola.

Fuerza de ventas

Los socios de la empresa serán la fuerza de venta que se relacione con el canal de distribución para así lograr entrar a los puntos de venta. Se mantendrán en constante contacto con los distintos puntos, para establecer estrechas relaciones y mantener amplio control de los productos y las ventas.

Estrategia de Venta

La estrategia de venta se basa en tener un producto con un envase llamativo y práctico. Es importante que este pueda mantenerse en vertical o diagonal (por eso está dividido en compartimentos, que se mantienen independientes al estar cerrados gracias al sello de la tapa) para que así los consumidores puedan apreciar el contenido del envase y ver su atractivo. La practicidad del envase permite consumirlo en el mismo momento de la compra o transportarlo sin mayor inconveniente a otro lugar y ser consumido después. La idea tras esto es que el envase satisfaga la necesidad de comer algo fresco pero no necesariamente de inmediato, como sí sería el caso de un sándwich no envasado, un yogur con frutas de elaboración propia, u otro.

Las características nutricionales del producto permiten llegar a un público que busca mejores alternativas a la comida chatarra pero que no se siente identificado o no le gusta consumir alimentos “reducidos en...”. Por otro lado, dada la diversidad de combinaciones, también se logra llegar al público que busca consumir alimentos *light* o reducidos en grasas, sal y azúcares. Así se logra ampliar el mercado objetivo y a la vez ser consistentes con lo que la empresa ofrece (consejos de vida sana y buena alimentación).

El precio de “Fresh’n GO” es mayor que algunos de sus sustitutos, como una barra de cereal o yogur descremado, sin embargo es menor que un almuerzo u otra comida un poco más “contundente”, recién preparada, que signifique un aporte nutricional similar (por ejemplo un almuerzo en casino, CLP\$1.800 aprox.). Además este incluye el valor agregado que entrega el producto al reunir de manera novedosa distintos alimentos que actualmente no se encuentra en el mercado minorista.

El producto se ofrece en tiendas de conveniencia, minimarkets o tiendas “al paso” ya que busca satisfacer la necesidad de comer un *snack* entre comidas, que muchas veces no es planificado o que simplemente se prefiere decidir qué consumir en el momento.

Además, los puntos de distribución y el cumplir la promesa de estar siempre disponible en los puntos de venta establecidos, contribuirá en parte a fidelizar al cliente, ya que el cumplir esta promesa genera confianza en la marca.

Uno de los objetivos de “Fresh’n GO” es ofrecer un producto sano y nutritivo, pero no necesariamente light. Como parte de esto la filosofía de la empresa plantea que la vida sana va más allá de la alimentación, complementándolo con una actitud positiva y actividad física. La información adicional al producto contenida en los envases y las redes sociales son parte de la estrategia para lograr cumplir con el rol informativo, ser parte de la industria de snacks basados en frutas y verduras frescas y de snacks saludables en general. Además ser consistentes con la marca y lo que ésta busca entregar.

El conocimiento del producto, previo a su lanzamiento en tiendas, también es parte de la estrategia de ventas. Es por esto que una agresiva campaña mediante las redes sociales tales como Facebook e Instagram serán clave para dar a conocer el producto, generando expectativas en el consumidor, deseos de probarlo, y así generar interés en consumir el productos.

En resumen, a través de las redes se busca estar presentes y la recordación de marca, y con la participación en ferias y eventos, que el público objetivo conozca el producto, lo vea, se familiarice y lo deguste. Por último, parte fundamental de la promoción es informar de los puntos de venta para que así los consumidores sepan dónde adquirirlo. (El detalle sobre los eventos se encuentra en el anexo 16)

Es fundamental recalcar tanto en el producto mismo como en las herramientas promocionales que “Fresh’n GO” es un producto sano, nutritivo y fresco, sin caer en ser un alimento funcional o poco balanceado (como las barras de proteínas). Si bien no se busca comparar el producto con otras marcas, sí se apelará al contenido nutricional único que no se ofrece en otros productos en el mercado, recalcando este beneficio.

Ventas y Previsiones de Marketing

Presupuesto

El presupuesto para las estrategias de promoción se detalla a continuación:

Tabla N° 11: Presupuesto marketing y ventas

<u>Marketing y ventas</u>			
Costo mensual	Cantidad	Precio Unitario	Total (CLP)

		(CLP)	
Uniforme	2	\$5.000	\$10.000
Sampling	100	\$305	\$30.500
Promotoras y supervisor*	3	\$	\$
Panfletos	300	\$33,3	\$10.000
Lunetas**	35	\$2.955	\$100.500
Total promoción			\$151.000
Google Adwords y hosting Sitio web			\$20.000
Facebook			\$5.000
Total presupuesto mensual			\$176.000
Material POP (sólo enero)			\$60.000
Total mes enero			\$236.000

*Se realizará de parte de las socias sin costo para la empresa

**En una primera etapa serán repartidas entre familiares y amigos

Fuente: Elaboración propia

Plan de operaciones

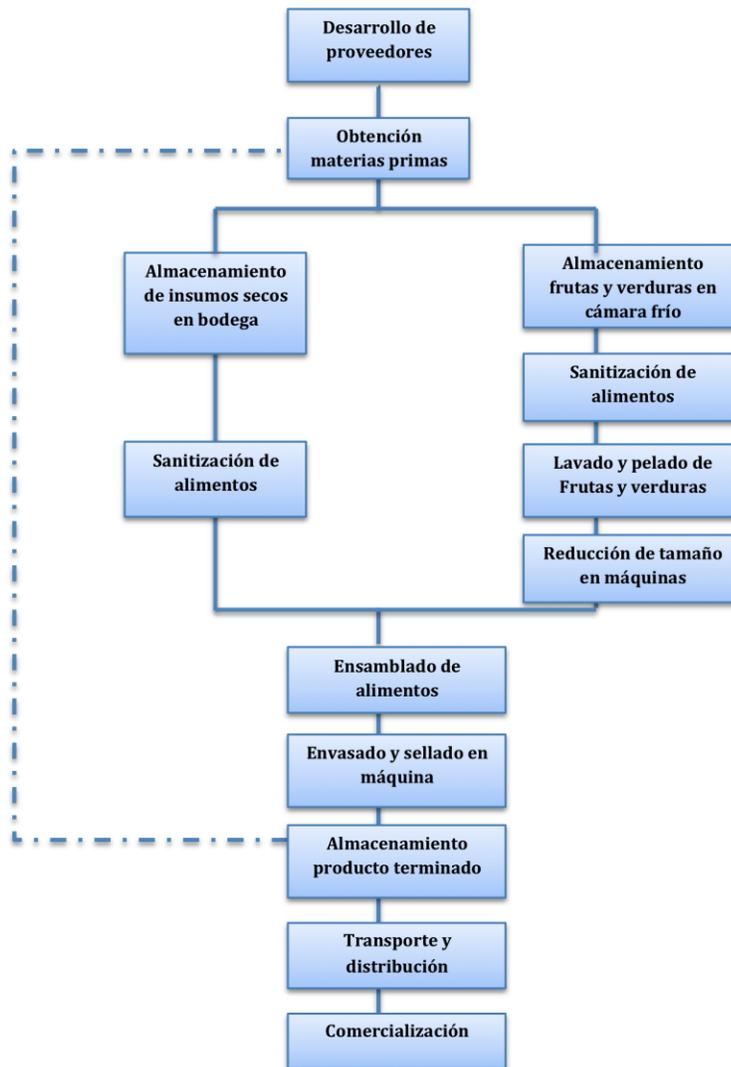
En esta etapa, el propósito es entregar en detalle la logística de operaciones con el fin de asegurar la creación de valor para los clientes y para resguardar los objetivos de la empresa.

El valor para los clientes estará basado en primer lugar en la calidad del producto final, conservando la frescura y los nutrientes de las frutas y verduras contenidas en el envase, y en la distribución del producto, contando con un sistema de entrega oportuna y con las condiciones de refrigeración propicias para que el producto conserve sus propiedades en toda la cadena productiva. Esto se logrará mediante un sistema de despacho frecuente, que permita que los productos sean entregados frescos, resguardando la disponibilidad en todos los puntos de venta y en óptimas condiciones.

Diagrama de Producción

A continuación se presenta un diagrama (Diagrama N° 1) que muestra el ciclo de producción. El desarrollo de las operaciones forma parte de la cadena de valor, por lo que el siguiente diagrama sintetiza cómo se llevarán a cabo las operaciones desde el desarrollo de proveedores hasta la comercialización de los productos.

Diagrama N° 1: Diagrama de operaciones

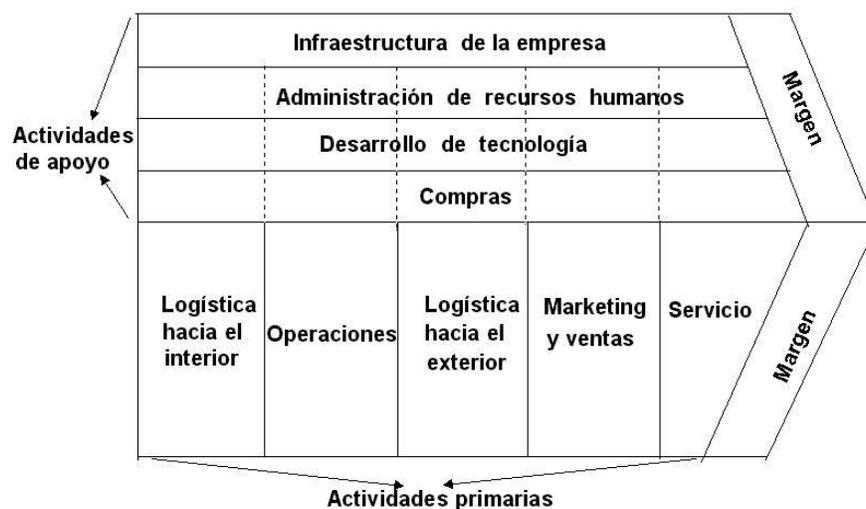


Fuente: Elaboración propia

Cadena de Valor

El propósito de la cadena de valor es ilustrar las actividades (véase Imagen N° 7) que serán primarias tanto en el proceso productivo como en la logística de comercialización y relación con el cliente, y además ilustrar las actividades que servirán de apoyo, las cuales combinadas, permitirán optimizar los procesos y obtener ventajas competitivas.

Imagen N° 7: Cadena de Valor



Actividades Primarias

1) Logística de entrada:

Las actividades centrales en esta etapa se relacionan con la obtención de los insumos necesarios para la fabricación, de la siguiente forma:

Obtención de materias primas: Los insumos que requieran refrigeración se obtendrán directamente de los proveedores asociados (Véase anexo 17), quienes despachan directamente a la fábrica. Habrá un sistema de aprovisionamiento semanal. Existirá una bodega de almacenamiento con una cámara refrigerada (frigorífica) para conservar los productos antes de que sean procesados.

Los insumos que no requieran refrigeración pasarán a la bodega de almacenamiento acondicionada con un nivel de humedad y temperatura adecuadas.

Los envases serán importados desde China, mediante el portal AliBaba. El proveedor despacha el producto hasta la embarcación marítima, para la internación se realizan los trámites mediante un agente de aduana y el despacho a la empresa lo hará Correos de Chile.

Luego de recepcionar los alimentos y envases, la persona encargada deberá asegurarse que todos ellos se encuentren en óptimas condiciones y que cumplan con las condiciones preestablecidas.

Para esto es necesario contar con un sistema control de inventarios computarizado, con el fin de que las órdenes de compra sean precisas en cuánto a la necesidad de cada uno de los insumos y así se logre reducir costos. Para esto debe haber una revisión diaria de la cantidad de insumos en bodega.

Para los insumos frescos, debe haber un control aún más minucioso dado la baja duración de estos productos, manteniendo necesariamente un sistema de utilización de insumos desde los más antiguos a los más nuevos (FIFO). Por lo tanto, deberán ser almacenados con etiquetas que indiquen fecha de caducidad y fecha de adquisición. Los insumos secos se deben etiquetar indicando fecha de caducidad. Estas actividades permitirán que se minimicen mermas y se reduzcan así los costos.

2) Operaciones:

Este proceso comienza con el retiro de los insumos de la cámara de frío para que sean tratados. Luego de esto se inicia la elaboración de los snacks, pasos que serán detallados posteriormente.

Las actividades esenciales en esta etapa están dadas por la estandarización del proceso productivo, donde diariamente se debe realizar la misma serie de actividades: el tratamiento de los insumos frescos, luego los insumos secos, ensamblado, envasado y etiquetado. En esta etapa, los trabajadores de cocina deben tener asignada una labor que deberán cumplir diariamente, donde cada uno deberá ser especialista en realizar una actividad asignada. De esta forma se logrará optimizar el proceso productivo, minimizando los tiempos de elaboración del producto y reduciendo errores.

Proceso de producción: Los insumos serán retirados de la cámara de frío para luego ser tratados bajo sistemas de sanitización y preservación. Posteriormente pasarán a ser procesados. Las instalaciones deben contar con las condiciones atmosféricas y de higiene propicias durante todo el proceso de fabricación.

Para elaborar el producto se deben seguir los siguientes pasos:

a. Preparación

Consiste en lavado y pelado de los alimentos frescos. En primer lugar, las verduras y frutas deben ser lavadas, y luego deben pasar al proceso de pelado a realizarse por personal encargado. Por otra parte, los alimentos que no requieran este proceso deben ser separados, para posteriormente añadirlos al proceso productivo al momento de envasar.

b. Reducción de tamaño

Luego, los alimentos deben ser cortados en una máquina procesadora de alimentos, con el adaptador específico de acuerdo al tamaño y forma que se quiere obtener (juliana, cubos, rodajas, etc). Luego de esto, deben pasar al proceso de revisión para asegurar la calidad de cada uno de los productos cortados, separando aquellos que no se encuentren en la forma deseada. Para conocer los detalles técnicos de los ingredientes de cada envase, véase anexo 18.

c. Ensamblado

Cuando se tienen todos los alimentos picados deben pasar al proceso de ensamblado, en el cual el personal asigna cada alimento de acuerdo a la combinación establecida para cada variedad de snack. Este proceso es llevado a cabo por personas encargadas que se preocuparán de empacar cada ingrediente, pesarlo y revisar nuevamente la calidad de los productos. Un supervisor debe controlar que las combinaciones se hayan realizado adecuadamente.

d. Envasado

El proceso de envasado se realizará a través una máquina de envasado y termosellado, donde se programa el proceso para asegurar que los productos cuenten con el peso y formato requerido. Posteriormente se realiza el sellado de los envases junto con el etiquetado que contenga la información respectiva de cada tipo de snack.

e. Refrigeración

La última etapa del proceso de producción es mantener la cadena de frío de los alimentos, en una cámara frigorífica que mantenga la temperatura adecuada antes de ser despachados a los minoristas. Estos se deben guardar en cajas, listas para ser retiradas y entregadas a cada uno de los clientes.

3) Logística de salida:

Al finalizar el proceso de producción, el producto se almacena en bodegas que poseen cadena de frío para mantener la calidad y frescura del alimento. Para su distribución a los puntos de venta, se ocupa un camión refrigerado. Las actividades esenciales en esta etapa están relacionadas por la coordinación entre el área de operaciones y el área de despacho, las cuales deben estar en constante comunicación para determinar la cantidad de productos elaborados que se encuentran almacenados y listos para despachar. Esta comunicación se debe mantener principalmente entre el supervisor de planta y los choferes, donde se les entregue la información del contenido de las cajas, la cantidad a repartir en cada punto de venta y a qué puntos de despacho dirigirse diariamente. Así mejorarán los tiempos de despacho y se reducirá en número de errores en la distribución.

Transporte y distribución: El transporte se debe realizar a través de un camión refrigerado de arriendo diario (el personal de carga tiene remuneración mensual), de tamaño mediano, que les permita almacenar de manera óptima los productos. Los camiones deben salir 3 días a la semana (lunes, martes y miércoles), para asegurar que los productos lleguen frescos a cada punto de despacho. Estos saldrán a primera hora, y tendrán rutas de distribución para despacho asignadas. El personal de la empresa debe asegurar la entrega óptima del producto.

Rutas de distribución

Las rutas se realizarán los días lunes, martes y miércoles, llevándose a cabo una reposición semanal de los productos. Las rutas se asignaron de acuerdo al sector y a la conveniencia de acuerdo a los tiempos de despacho para realizar una distribución óptima.

En anexo 19 se encuentran los mapas de las rutas de distribución señalando cada punto de despacho.

4) Marketing y Ventas:

En esta etapa, se debe mantener constante comunicación con los distribuidores, con el fin de monitorear las ventas en cada producto, detectar alguna necesidad en el punto de venta, o implementar alguna estrategia de marketing específica que permita mejorar la

relación con el consumidor. En este punto es necesario que se realicen salidas a terreno semanalmente para asegurar una correcta exhibición de los snacks, y para mantener una comunicación directa con el encargado de cada tienda, que serán llevadas a cabo por el área de Marketing. Así se conocerá de mejor forma el comportamiento de compra de los clientes. Junto con esto, se realizarán estrategias promocionales para dar a conocer el producto y sus beneficios a través de redes sociales, sampling, sitio web, lunetas, entre otras actividades anteriormente mencionadas, con el fin de que el cliente cuente con una completa información de la empresa y el producto.

5) Servicios:

Las actividades asociadas a este punto agregan valor al producto ya que se entrega información a través del sitio web, y a través de redes sociales tales como Facebook, Instagram, Pinterest y Twitter, donde los consumidores podrán relacionarse de manera cercana con la empresa. Además existirá una plataforma en la que se podrán hacer sugerencias y reclamos a través de un servicio directo e instantáneo, lo que ayuda a que el producto no sea solo un producto físico sino más bien una experiencia de compra y post compra. Por último, a través del sitio potenciales distribuidores podrán solicitar los productos para su venta.

Como parte de los servicios en los puntos de venta, estos deben contar con vitrinas que permitan mantener la temperatura adecuada del producto, asegurando a la vez la correcta manipulación de estos.

Una vez consumido, el envase del producto no puede volver a ser utilizado para almacenar alimentos ya que pierde sus propiedades para conservar. El producto será fabricado con material plástico, por lo que puede ser reciclado en puntos limpios donde acopien plástico para su reutilización.

Actividades de Apoyo

1) Aprovechamiento:

La empresa selecciona sus proveedores principalmente por la calidad de los productos acordando un precio mayorista que permita mantener bajos costos de fabricación. Se

trata de potenciar las relaciones con proveedores para bajar de alguna manera la incertidumbre de la demanda, ya que la elaboración de los insumos están sujetos a factores externos al productor, tales como el clima, pestes, entre otros. De esta forma se podrá contar con una cantidad constante de insumos para la fabricación de los productos.

2) Infraestructura de la organización:

En cuanto a la infraestructura de la empresa, se debe contar con un área de cocina, donde se encuentren las cámaras de frío, debe existir una bodega de almacenaje, y un área administrativa para oficinas. Además, debe tener cercanía con estacionamiento para la llegada y salida de camiones. El tener una sola planta permite optimizar la coordinación entre las actividades administrativas con las actividades operacionales y de logística, lo que permite tener un mayor control sobre el funcionamiento de la organización.

3) Dirección de Recursos Humanos:

Al ser una empresa mediana, la centralización de poder es alta y jerarquizada, ya que toda clase de decisión es tomada por los altos mandos, ya sean los gerentes o el supervisor. Esto permite que las decisiones estén alineadas con los objetivos y se logre un mayor control sobre las actividades.

4) Tecnología, investigación y desarrollo:

Para un correcto proceso de producción se debe contar con la maquinaria adecuada. Las máquinas procesadoras de alimentos serán clave ya que permiten ahorrar tiempo de fabricación, estandarizar el tamaño y las características de los productos. Las cámaras de frío a su vez, permiten mantener las condiciones para que los productos alcancen mayor durabilidad. Por lo tanto, la implementación de máquinas de tecnología avanzada serán importantes para un proceso de producción eficiente.

Tecnología requerida

Las máquinas específicas que serán requeridas para el proceso productivo son:

- 2 cámaras frigoríficas de 2,3x2,3x3,3mts. Una cámara se utilizará para almacenar los insumos de producción, y la otra para almacenar los productos terminados listos para su despacho.
- 1 máquina procesadora de alimentos semi-industrial, de tamaño pequeño, marca Skymesen.
- 1 balanza de pesaje, modelo "Upmatic 1401 ISE".
- 1 máquina envasadora con termosellado para sellar las bandejas, modelo "Mondini Trave 1000".

En anexo 20 se encuentran las imágenes de las máquinas utilizadas en el proceso productivo.

Capital Humano

Se debe contar con los siguientes cargos para llevar a cabo las operaciones:

- Gerente de operaciones: Encargado de coordinar las distintas actividades operacionales, negociar con proveedores y clientes, y controlar el cumplimiento de metas establecidas en conjunto con sus subordinados. Le reporta al Gerente General, y trabaja en horario completo.
- Jefe de Operaciones: Este será un técnico en alimentos, quien será el encargado de capacitar al personal sobre cómo manipular los alimentos correctamente, utilizar las maquinarias y cómo llevar a cabo el proceso productivo. Además debe preocuparse de que se mantengan las condiciones adecuadas para llevar a cabo el proceso de fabricación, supervisar a los empleados, y retroalimentarlos en las actividades diarias. Le reporta al Gerente de Operaciones, y trabaja en horario completo.
- Trabajadores de cocina (2): encargados de la manipulación de alimentos, tanto en sanitización y limpieza, como pelado de frutas y verduras. Posteriormente procesar los alimentos en máquinas, ensamblar y llevar a envasado. El trabajo debe ser estandarizado y las tareas deben estar asignadas independientemente a cada trabajador. Le reportan al Jefe de Operaciones, y trabajan en horario completo.
- Encargado de transporte y distribución de los alimentos: Descarga los camiones desde el proveedor y carga los camiones para despacho. Deberá realizar las rutas establecidas cumpliendo horarios y plazos, será responsable por que los camiones se encuentren en

las condiciones necesarias e informar cualquier falla que presenten, entre otras funciones. Estos le reportan al gerente de operaciones, y trabaja en horario completo.

Ubicación e instalaciones

Las instalaciones estarán ubicadas en cercanía de los clientes. De esta forma se cumplirá con un sistema de distribución eficiente, que reduzca el tiempo entre la fábrica y los clientes, y así lograr los horarios requeridos. Por lo tanto, se deben ubicar en la Región Metropolitana, en el sector centro-oriente. La ubicación referencial es en Gilberto Fuenzalida 185, comuna de Las Condes, que corresponde a un local comercial cotizado por un arriendo mensual de CLP\$400.000.

La planta productiva y las oficinas estarán ubicada en una misma instalación, en un local comercial arrendado de tamaño pequeño (no más de 120 m²), adaptada para la fabricación de los productos, que cuente con una sala para oficinas, una bodega, estacionamiento y cocina. Los camiones deben ingresar al estacionamiento, a no más de 20 metros del local, dada la necesidad de mantener la cadena de frío de los productos y de mantener bajos tiempos de despacho.

Análisis VRIO

Antes de dar inicio al negocio, es importante analizar las fuentes de ventajas competitivas que se podrán obtener para tener éxito en esta industria. Estarán dadas por el funcionamiento interno de la compañía y la interrelación de las distintas partes, lo que llevarán a que en conjunto, creen mayor valor para la organización y para los clientes.

En primer lugar se analizarán los recursos y habilidades que poseerá la compañía, para determinar cuáles de ellos serán determinantes en la diferenciación, y posteriormente se analizará la estructura de la empresa.

Así, la combinación de éstas partes darán como resultado las ventajas competitivas necesarias para obtener buenos resultados en esta industria.

Recursos y Habilidades

Innovación:

En un mercado en crecimiento, donde existe una amplia oportunidad para captar clientes, es necesario contar con algún elemento diferenciador que pueda constituir una ventaja sobre los actuales competidores. Es por esto que una de los recursos más importantes que posee la empresa es ofrecer un producto innovador. Al ser un producto inexistente en el mercado, se transforma en un recurso valioso que permite captar la atención de los clientes, ofreciéndoles una alternativa a la actual oferta que pueden encontrar. Sin embargo, no es un recurso difícil de imitar puesto que los actuales competidores tienen las capacidades para replicar el producto.

Know-How:

Se debe considerar que una de las socias tiene experiencia en empresa del rubro de alimentos, por lo que posee el Know-how en este ámbito.

Además, independiente de que actualmente existan empresas dedicadas a los de alimentos saludables, no existe ningún competidor que se dedique a la elaboración del mismo tipo de snack. Por esto, la empresa será pionera en adquirir el conocimiento y de la elaboración y venta de estos productos. Se transformará en un recurso importante ya que la coordinación de estas actividades, sumado a trabajar con distintos proveedores, es difícil de imitar puesto que sólo se adquiere con el tiempo.

Infraestructura:

La infraestructura de la empresa también es un recurso importante. Al estar todas las unidades ubicadas en el mismo lugar, permite una mayor coordinación, reduce tiempo de transferencia de información, y permite que la logística de producción y despacho estén en constante retroalimentación para mejorar ambos procesos.

Habilidades administrativas:

Al estar la empresa conformada por un equipo de 4 ingenieras comerciales, constituye una ventaja dado que hay un conocimiento compartido en administración de empresas, pudiendo enfocarse tanto en áreas específicas como en las metas generales y globales de la organización. Permite que la empresa sea dirigida de forma estratégica hacia el cumplimiento de metas tanto a corto plazo como a largo plazo.

Tabla Nº 12: Análisis VRIO de los recursos

Recurso/Habilidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional
Innovación	✓	○	○	✓
Know-How	✓	✓	✓	✓
Infraestructura	✓	○	○	✓
Habilidades administrativas	✓	✓	○	✓

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, el único recurso VRIO es el Know-how, ya que es una ventaja que entrega que una de las socias tenga experiencia, junto con ser la empresa pionera en el mercado. Los niveles de conocimiento que se pueden alcanzar son valiosos y permiten obtener márgenes en esta industria. Raros ya que no lo poseen otros competidores. Difíciles de imitar por el tiempo requerido en experiencia e investigación, y organizacional ya que es un beneficio para todas las áreas de la empresa.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el cliente será entregar un producto elaborado en base a frutas y verduras, cortadas, envasadas y listas para consumir, en un formato pequeño y practico.

Ideal para toda hora que se requiera de un snack, pensado en las personas que llevan un ritmo de vida ajetreado, buscan mantener un estilo de vida saludable y valoran ante todo la calidad sobre el precio.

Es decir, es un producto que reúne distintos alimentos y nutrientes en un solo snack, y se encuentra en distintos puntos de venta donde generalmente carecen productos saludables, frescos y nutritivos.

Estrategia Corporativa

La Estrategia Corporativa está relacionada con todas las partes interrelacionadas de la empresa: desde la estructura y la forma en que se llevarán a cabo los procesos, los mecanismos de control y los recursos que se poseen.

En este ámbito, vemos que la estructura funcional permite que el gerente de operaciones y el gerente general lleven un mejor control sobre las operaciones, actividades que permitirán la creación de valor. Todo este proceso debe estar altamente vigilado, para prevenir y detectar los problemas a tiempo para así reducir mermas y ser más eficientes.

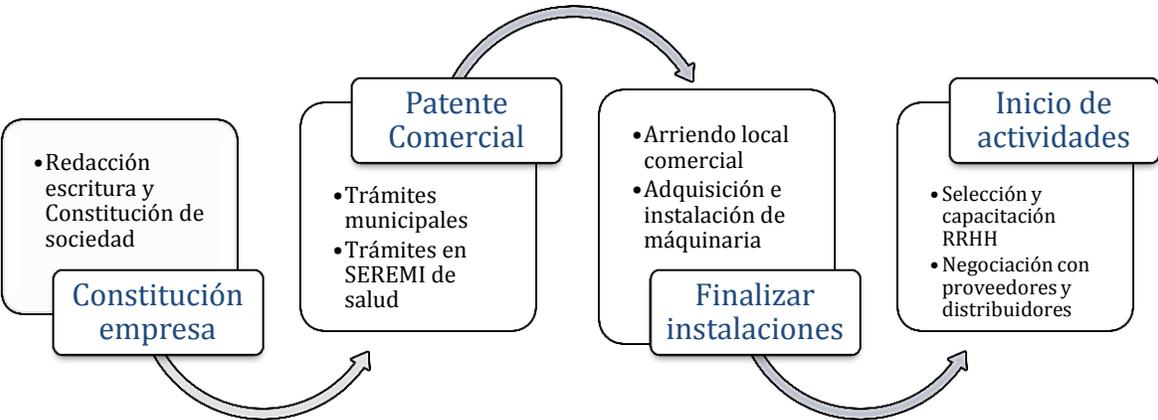
Por otra parte, el área de marketing estará a cargo de captar ese valor, mediante estrategias enfocadas en dar a conocer el producto al segmento dirigido, y no perder recursos en un marketing masivo que no generará ingresos para la empresa. Por eso debe estar altamente relacionado con el área de finanzas, que estará en control del presupuesto de marketing y de la rentabilidad de las estrategias de venta utilizadas. Por lo mismo la estructura permitirá ese flujo de información constante y que los problemas sean resueltos en conjunto.

En conclusión, la estrategia es coherente y consistente, ya que todas sus partes se potencian entre sí, para que los objetivos sean logrables y exista alineamiento entre metas y actividades.

Plan de Desarrollo

En esta fase se deben coordinar e implementar cada una de las etapas anteriormente descritas para llevar a cabo el negocio, y detallar paso a paso cómo se dará inicio a la empresa. En el siguiente diagrama (Diagrama N° 2) se ilustran cronológicamente las etapas generales que se deberán realizar.

Diagrama N° 2: Etapas proceso desarrollo



1) Constitución de la empresa

En primer lugar se debe constituir la empresa a través del portal *tuempresaenundia.cl*. Esta empresa será de Responsabilidad Limitada con igual participación para las 4 socias, donde la escritura, extracto y otros requisitos legales serán redactados por un abogado.

2) Trámites, Patentes y Permisos

Una vez realizados los trámites notariales, se debe continuar paralelamente con los trámites en la SEREMI de salud y en la municipalidad. Dentro de los trámites municipales encontramos:

- 1) Certificado de informaciones previas
- 2) Certificado de zonificación
- 3) Permiso de edificación
- 4) Recepción de obras
- 5) Permisos sanitarios en SEREMI de salud
- 6) Patente municipal

Para conocer en detalle cada uno de estos requisitos, ver anexo 21.

3) Finalización del Local

Una vez finalizada la etapa anterior, se da inicio a una serie de trámites comerciales para dar forma al negocio. Se debe firmar el contrato de arriendo de la propiedad, tomando en consideración las modificaciones necesarias para la cocina y las dependencias. En esta etapa el local ya se encuentra apto para la instalación de las máquinas y corroborar su funcionamiento óptimo mediante un testeo.

4) Inicio de actividades Comerciales

Luego se debe establecer las relaciones comerciales con los proveedores, fijando precios y cantidades a demandar, métodos de distribución, logística, horarios de despacho, condiciones de los productos, etc. Paralelamente se debe gestionar los contratos con distribuidores y fijar condiciones.

Por otro lado, se debe iniciar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para luego ser capacitado por el técnico en alimentos contratado como Jefe del área de Operaciones.

Realizadas todas las etapas anteriores es el momento de dar inicio a las actividades, y comenzar con la elaboración de los productos.

Factores que se deben tener en consideración para tener éxito:

- Se deberá contar con la asesoría de profesionales tales como abogados y arquitectos que permitan realizar los trámites legales en la iniciación de la empresa para dar funcionamiento en un corto plazo a las actividades.
- Se contará con una amplia red de proveedores que permita asegurar el aprovisionamiento de insumos necesarios para la fabricación, y así tener capacidad de reacción ante posibles conflictos con proveedores.
- El servicio técnico de las máquinas debe estar al alcance, con rápida capacidad de respuesta, y los repuestos de la maquinaria deben ser de fácil adquisición. De no ser así, se mantendrán repuestos que sean esenciales para la producción en las oficinas, para prevenir cualquier falla.
- El personal de transporte deberá estar capacitado para reaccionar ante imprevistos tales como fallas mecánicas, problemas con el distribuidor u otro inconveniente; contando con autonomía para decidir sobre posibles soluciones.
- Se creará un sitio web durante el proceso de iniciación de la empresa, junto con la contratación de servicios básicos (tales como telefonía, internet, agua, luz, y gas), y otras gestiones administrativas que surjan en el proceso.
- Se contará con un generador eléctrico para evitar el deterioro de los insumos en caso de cortes en el suministro de luz, y no detener el proceso productivo.
- Se estará al tanto de las nuevas tecnologías que faciliten parte del proceso productivo y/o ayuden a reducir costos.

Riesgos críticos que puede enfrentar la empresa en el proceso de desarrollo

El principal riesgo es la variación del precio de los insumos, especialmente de frutas y verduras, los cuales se ven afectados por el tipo de cambio, el clima y/o la escasez de mano de obra. Para manejar este riesgo, se debe ser flexibles en los ingredientes que contiene el producto, pudiendo reemplazar alguno de ellos temporalmente. Para el caso de semillas y nueces, la empresa se abastecerá en los meses en que el precio de éstas sea más bajo, ya que pueden guardarse durante todo el año sin requerir refrigeración. Por último, los productos lácteos y legumbres no sufren grandes variaciones de precio a lo largo del año.

Otro riesgo es la posible estacionalidad de la demanda, dado que en las épocas más frías las preferencias pueden cambiar, optando por consumir otro tipo de alimentos como chocolates y cafés. Para manejar este riesgo, el envase y su contenido puede cambiar durante estos meses a uno más ad hoc a la estación.

Además, en el mes de febrero muchas personas salen de vacaciones, con lo que puede disminuir la demanda. En este mes se aprovechará de realizar otras actividades como mantenimiento de maquinaria, vacaciones del personal, evaluaciones financieras, proyecciones, y otras tareas administrativas.

Otro riesgo que podría enfrentar el negocio es que los lugares de venta o puntos de distribución decidan ofrecer un producto similar de elaboración propia. Ante esto nos diferenciamos principalmente en el tipo de envase que viene completamente sellado y por ende fácil de transportar antes de ser abierto. Además en las campañas de marketing se enfatizará la disponibilidad del producto en todos sus puntos de venta.

Un último riesgo del negocio es la posibilidad de incurrir en pérdidas por mermas en el punto de venta, para lo cual se mantendrán estrechas relaciones con cada encargado de tienda. Además se puede tener pérdidas por caducidad de los insumos, por lo que el sistema de control de inventarios FIFO es el más adecuado para evitar este problema.

Equipo

Los distintos cargos han sido asignados de acuerdo a las trayectorias y experiencias profesionales de cada una de las socias, y de acuerdo a intereses y aptitudes personales en cuanto a desarrollo profesional y expectativas laborales.

Gerencia General: **Isidora Henríquez Gana.**

Es la persona idónea para este cargo ya que ha trabajado anteriormente en empresa MARS inc., perteneciente a la industria de alimentos. Es una persona con gran capacidad para trabajar en equipos, para trabajar bajo presión, posee competencias administrativas y organizacionales, es responsable y posee experiencia en el rubro

Gerencia Operaciones: **Paz Sánchez González.**

Es la persona adecuada para el cargo, debido a que posee amplias capacidades organizacionales, participando anteriormente en cargo similar en empresa CCU, donde se dedicó a la coordinación de eventos y a la negociación con sponsors. Es una persona con liderazgo, empatía y amplias habilidades comunicacionales.

Gerencia Comercial: **Magdalena Karelovic Vargas.**

Ha desarrollado diversos proyectos en el ámbito profesional y personal, en los cuales ha debido poner en práctica sus conocimientos en merchandising y publicidad para dar a conocer estos proyectos, por lo que es la persona más indicada para el cargo, dada su amplia experiencia. Tiene amplias habilidades comunicacionales, es una persona proactiva y enérgica.

Gerencia Finanzas: **Daniela Vega Harb.**

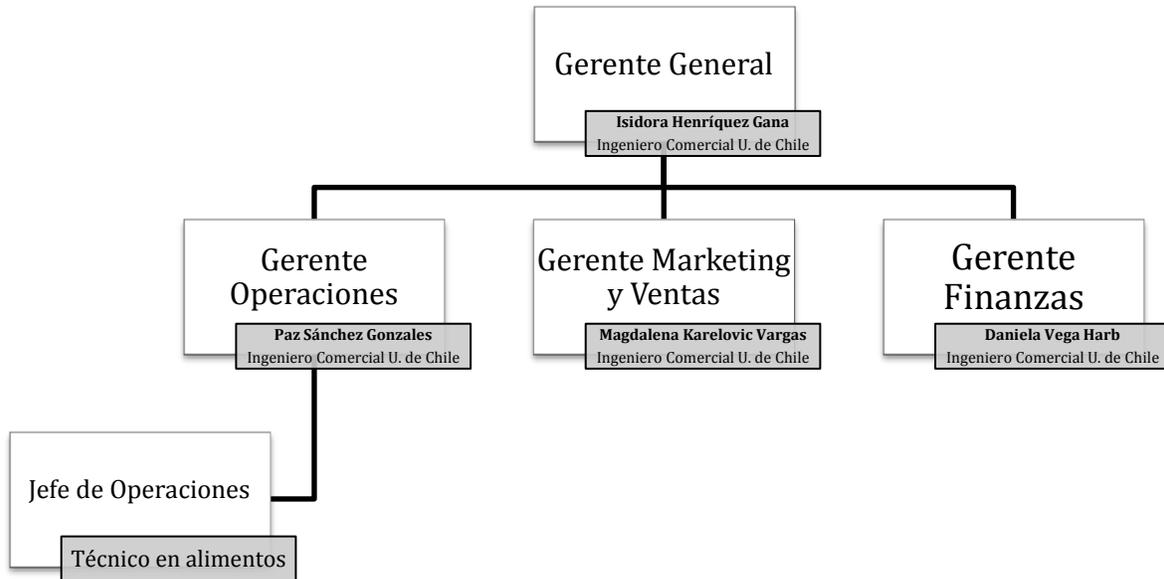
Es la persona más apropiada debido a que posee experiencia en área de finanzas corporativas, desarrollando un cargo en empresa del rubro, participando como consultor en empresa de asesoría financiera, y ha trabajado en área contable en empresa familiar

en Estados Unidos. Es una persona estructurada, con alta capacidad para resolver problemas y trabajar bajo presión.

Estructura y Organigrama

La estructura de la empresa es de tipo funcional: las áreas están divididas de acuerdo a la función que desempeñan, donde encontramos el área de Operaciones, el área de Marketing y Ventas y la de Finanzas. Este tipo de estructura permite que cada área se especialice en sus funciones, pero a la vez, se centralice la información favoreciendo la toma de decisiones y permitiendo entender el funcionamiento de la empresa en su conjunto.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa:



Plan Financiero

En esta sección se incluyen los estados financieros, donde se aprecia la capacidad generadora de flujos de la empresa y las utilidades esperadas en un largo plazo. Los estados financieros se han elaborado a partir de la investigación realizada durante el desarrollo del plan de negocios, estimación de demanda, flujos de ingresos y costos esperados, gastos administrativos, entre otros; a modo de evaluar el atractivo del negocio.

Estado de Resultados proyectado para año 2015

El estado de resultados para el año 2015, comienza con la inversión inicial en el periodo de Diciembre de 2014, dado que no se contabiliza como parte del periodo. Los ingresos provienen del cálculo de las unidades fabricadas mensualmente, multiplicado por el precio mayorista. Los costos de venta por otro lado, provienen de la multiplicación del costo

directo de cada snack por las unidades fabricadas. Para conocer estos cálculos véase anexo 22.

Los costos de distribución fueron proyectados mensualmente. (Véase anexo 23).

Se puede apreciar que el EERR para el año entrega utilidades positivas, terminando con una utilidad de CLP\$35.074.851 al 31/dic/2015.

Tabla N° 13: Estado de resultados proyectado 2015

ESTADO DE RESULTADOS PERIODO 2015 (En CLP)							
	dic-14	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingreso por actividades ordinarias		10.156.428	10.664.249	11.197.462	11.757.335	12.345.202	12.962.462
Costos de ventas		3.307.251	3.472.613	3.646.244	3.828.556	4.019.984	4.220.983
UTILIDAD BRUTA		6.849.177	7.191.636	7.551.218	7.928.779	8.325.218	8.741.479
GASTOS OPERACIONALES		2.927.316	2.862.423	3.031.831	4.934.533	4.981.592	5.113.572
<i>Gastos de administración y ventas</i>		1.512.693	1.424.948	1.445.553	3.447.870	3.468.475	3.447.870
<i>Arriendo instalaciones</i>		400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
<i>Costos de distribución</i>		499.234	499.234	624.042	499.234	499.234	624.042
<i>Depreciación y amortización</i>		58.350	58.350	58.350	58.350	58.350	-58.350
<i>Provisión mermas</i>		457.039	479.891	503.886	529.080	555.534	583.311
UTILIDAD OPERACIONAL		3.921.861	4.329.213	4.519.387	2.994.246	3.343.626	3.627.906
Gastos no operacionales		-	-	-	-	-	-
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO		3.921.861	4.329.213	4.519.387	2.994.246	3.343.626	3.627.906

		-	-	-	-	-	-
Provisión de impuestos		152.34 6	159.96 4	167.96 2	176.36 0	185.17 8	194.437
Impuesto a las ganancias (20%)		784.37 2	865.84 3	903.87 7	598.84 9	668.72 5	725.581
UTILIDAD/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTO		2.985. 142	3.303. 407	3.447. 547	2.219. 037	2.489. 722	2.707.8 88
Inversión inicial	- 11.462. 731						
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	- 11.462. 731	2.985. 142	3.303. 407	3.447. 547	2.219. 037	2.489. 722	2.707.8 88
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2015
Ingreso por actividades ordinarias	13.410. 170	13.410 .170	13.410 .170	13.410 .170	13.410 .170	13.410 .170	149.544 .155
Costos de ventas	- 4.366.7 71	- 4.366. 771	- 4.366. 771	- 4.366. 771	- 4.366. 771	- 4.366. 771	- 48.696. 254
UTILIDAD BRUTA	9.043.3 99	9.043. 399	9.043. 399	9.043. 399	9.043. 399	9.043. 399	100.847 .901
GASTOS OPERACIONALES	- 5.036.6 56	- 5.133. 719	- 5.029. 516	- 5.008. 911	- 5.154. 324	- 4.985. 990	- 54.200. 385
<i>Gastos de administración y ventas</i>	- 3.475.6 15	- 3.447. 870	- 3.468. 475	- 3.447. 870	- 3.468. 475	- 3.424. 948	- 35.480. 661
<i>Arriendo instalaciones</i>	- 400.000	- 400.00 0	- 400.00 0	- 400.00 0	- 400.00 0	- 400.00 0	- 4.800.0 00
<i>Costos de distribución</i>	- 499.234	- 624.04 2	- 499.23 4	- 499.23 4	- 624.04 2	- 499.23 4	- 6.490.0 40
<i>Depreciación y amortización</i>	- -58.350	- 58.350	- 58.350	- 58.350	- 58.350	- 58.350	- 700.197
<i>Provisión mermas</i>	- 603.458	- 603.45 8	- 603.45 8	- 603.45 8	- 603.45 8	- 603.45 8	- 6.729.4 87
UTILIDAD OPERACIONAL	4.006.7 43	3.909. 680	4.013. 883	4.034. 488	3.889. 075	4.057. 409	46.647. 517
Gastos no operacionales	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	4.006.7 43	3.909. 680	4.013. 883	4.034. 488	3.889. 075	4.057. 409	46.647. 517

		-	-	-	-	-	-
Provisión de impuestos	201.153	201.153	201.153	201.153	201.153	201.153	2.243.162
Impuesto a las ganancias (20%)	801.349	781.936	802.777	806.898	777.815	811.482	9.329.503
UTILIDAD/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTO	3.004.242	2.926.591	3.009.954	3.026.438	2.910.107	3.044.775	35.074.851
Inversión inicial	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	3.004.242	2.926.591	3.009.954	3.026.438	2.910.107	3.044.775	35.074.851

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 14: Supuestos de valoración EERR

Supuestos de Valoración	
Ingresos por venta	<i>Provenientes de ventas del total de unidades fabricadas a precio mayorista</i>
Costos por venta	<i>Provenientes de los costos de los insumos por las unidades fabricadas</i>
Gastos administración y ventas	<i>Provenientes de gastos generales (Véase anexo 24)</i>
Previsión de impuestos (ppm)	<i>1,5% sobre los ingresos totales</i>
Impuesto a las utilidades	<i>20% vigente hasta el año 2014, sin aprobación de reforma tributaria</i>
Costo financiero	<i>No existe deuda financiera</i>
Reservas de capital	<i>No hay reservas de capital</i>
Provisión mermas	<i>Cálculo provisiones de un 4,5% sobre los ingresos por venta</i>

Fuente: Elaboración propia

A partir del estado de resultados proyectado para el año 2015 se pudo construir el Estado de Resultados proyectado a 5 años.

Estado de Resultados Proyectados a 5 años

El estado de resultados permite conocer el rendimiento de la empresa durante los periodos en cuestión, detallando cómo se obtuvieron los resultados. En el estado de resultados proyectados -que se puede apreciar en la Tabla N° 15- se tomó como punto de partida la proyección del año 2015, y se aplicaron los supuestos que aparecen en la Tabla N° 16.

Tabla N° 15: Estado de resultados proyectado 5 años

ESTADO DE RESULTADOS Proyectado (En CLP)						
	dic-14	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso por actividades ordinarias		149.544 .155	171.975 .779	197.772 .146	227.437 .967	243.358 .625
Costo de ventas		- 48.696. 254	- 50.644. 104	- 52.669. 868	- 54.776. 663	- 56.967. 730
UTILIDAD BRUTA		100.847 .901	121.331 .675	145.102 .277	172.661 .304	186.390 .895
GASTOS OPERACIONALES		- 54.200. 385	- 56.851. 383	- 59.689. 755	- 62.793. 958	- 65.319. 579
<i>Gastos de administración y ventas</i>		- 35.480. 661	- 36.899. 887	- 38.375. 882	- 39.910. 918	- 41.507. 354
<i>Arriendo instalaciones</i>		- 4.800.0 00	- 4.800.0 00	- 4.800.0 00	- 4.800.0 00	- 4.800.0 00
<i>Costos de distribución</i>		- 6.490.0 40	- 6.684.7 42	- 6.885.2 84	- 7.091.8 42	- 7.304.5 98
<i>Depreciación y amortización</i>		- 700.197	- 727.844	- 728.842	- 756.489	- 756.489
<i>Provisión mermas</i>		- 6.729.4 87	- 7.738.9 10	- 8.899.7 47	- 10.234. 709	- 10.951. 138
UTILIDAD OPERACIONAL		46.647. 517	64.480. 292	85.412. 523	109.867 .347	121.071 .316
<i>Gasto financiero</i>		-	-	-	-	-
<i>Diferencias de cambio</i>		-	-	-	-	-
UTILIDAD/PERDIDA ANTES DE IMPUESTO		46.647. 517	64.480. 292	85.412. 523	109.867 .347	121.071 .316
Provisión de impuestos		- 2.243.1 62	- 2.579.6 37	- 2.966.5 82	- 3.411.5 70	- 3.650.3 79
Impuesto a las ganancias (20%)		- 9.329.5 03	- 12.896. 058	- 17.082. 505	- 21.973. 469	- 24.214. 263
UTILIDAD/PERDIDA DESPUES DE IMPUESTO		35.074. 851	49.004. 597	65.363. 436	84.482. 308	93.206. 674

Inversión inicial	- 11.462. 731	-	-	-	-	-
UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	- 11.462. 731	35.074. 851	49.004. 597	65.363. 436	84.482. 308	93.206. 674

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 16: Supuestos de valoración EERR

Supuestos de Valoración	
<i>Ingresos por venta</i>	<i>Crecimiento de un 15% anual a partir del 2016 hasta el 2018, luego comienza el declive con un crecimiento de un 7% anual para el 2019</i>
<i>Costos por venta</i>	<i>Reajuste en costos de venta en un 4% anual</i>
<i>Gastos administración y ventas</i>	<i>Reajuste de un 4% anual</i>
<i>Honorarios</i>	<i>Reajuste de un 2% anual</i>
<i>Costos distribución</i>	<i>Reajuste de un 3% anual</i>
<i>Previsión de impuestos (ppm)</i>	<i>1,5% sobre los ingresos totales</i>
<i>Impuesto a las utilidades</i>	<i>20% vigente hasta el año 2014, sin aprobación de reforma tributaria</i>
<i>Costo financiero</i>	<i>No existe deuda financiera</i>
<i>Reservas de capital</i>	<i>No hay reservas de capital</i>
<i>Diferencias de cambio</i>	<i>No existe diferencia en tipo de cambio considerable</i>
<i>Depreciación y amortización</i>	<i>Depreciación lineal de activos según vida útil (véase anexo 25)</i>
<i>Provisión mermas</i>	<i>Cálculo provisión mermas de un 4,5% sobre los ingresos por venta</i>

Fuente: Elaboración propia

A partir de la proyección del Estado de Resultados, se puede apreciar que se generan utilidades positivas durante los 5 años, sin incurrir en pérdidas. Al término del periodo, hacia el año 2019 se generan utilidades de CLP\$93.206.674, lo que indica que el negocio es rentable.

Flujos de caja proyectados para año 2015

El flujo de caja proyectado para el año 2015 es una estimación de los ingresos y egresos monetarios de la empresa, reflejando la capacidad de pago y liquidez que tendrá la empresa al término de cada mes. Se diferencia del Estado de resultados en que considera los valores de ingresos y costos en valor bruto.

El flujo de caja libre proyectado al 2015 se puede apreciar en la Tabla N° 17, y los supuestos de valoración son presentados a continuación.

Tabla N° 17: Flujos de caja libre 2015

Flujo de Caja Libre 2015 (En Pesos)							
	dic-14	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos de actividades ordinarias				12.086.149	12.690.457	13.324.980	13.991.229
Costo de ventas		-3.935.628	-4.132.410	-4.339.030	-4.555.982	-4.783.781	-5.022.970
UTILIDAD BRUTA		-3.935.628	-4.132.410	7.747.119	8.134.475	8.541.199	8.968.259
GASTOS OPERACIONALES		-899.234	-2.699.339	-2.719.731	-2.619.442	-5.002.199	-5.151.527
<i>Costos de distribución</i>		-499.234	-499.234	-624.042	-499.234	-499.234	-624.042
<i>Gasto de administración</i>			-1.800.105	-1.695.689	-1.720.209	-4.102.965	-4.127.485
<i>Arriendo</i>		-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000
GANANCIA (Pérdida) antes de Impuesto		-4.834.862	-6.831.749	5.027.388	5.515.033	3.539.000	3.816.732
Impuestos a las ganancias (20%)				-1.005.478	-1.103.007	-707.800	-763.346
GANANCIA (pérdida) del ejercicio		-4.834.862	-6.831.749	4.021.911	4.412.026	2.831.200	3.053.385
AJUSTES							
Depreciación y Amortización		58.350	58.350	58.350	58.350	58.350	58.350
FLUJO DE CAJA BRUTO		-4.776.512	-6.773.399	4.080.260	4.470.376	2.889.550	3.111.735
<i>Inversión en Reposición (20% sobre depreciación)</i>		11.670	11.670	11.670	11.670	11.670	11.670
<i>Inversión en Activo Fijo</i>	-11.462.731						
FLUJO DE CAJA LIBRE	-11.462.731	-4.788.182	-6.785.069	4.068.590	4.458.706	2.877.880	3.100.065
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total 2015
Ingresos de actividades ordinarias	14.690.790	15.425.330	15.958.102	15.958.102	15.958.102	15.958.102	146.041.341
Costo de ventas	-5.196.457	-5.196.457	-5.196.457	-5.196.457	-5.196.457	-5.196.457	-57.948.542
UTILIDAD BRUTA	9.494.333	10.228.872	10.761.645	10.761.645	10.761.645	10.761.645	88.092.799
GASTOS OPERACIONALES	-5.002.199	-5.160.024	-5.002.199	-5.026.719	-5.127.007	-5.026.719	-49.436.338
<i>Costos de distribución</i>	-499.234	-624.042	-499.234	-499.234	-624.042	-499.234	-6.490.040
<i>Gasto de administración</i>	-4.102.965	-4.135.981	-4.102.965	-4.127.485	-4.102.965	-4.127.485	-38.146.297
<i>Arriendo</i>	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-400.000	-4.800.000
GANANCIA (Pérdida) antes de Impuesto	4.492.134	5.068.849	5.759.446	5.734.926	5.634.638	5.734.926	38.656.461
Impuestos a las ganancias (20%)	-898.427	-1.013.770	-1.151.889	-1.146.985	-1.126.928	-1.146.985	-10.064.614

GANANCIA (pérdida) del ejercicio	3.593.707	4.055.079	4.607.557	4.587.941	4.507.710	4.587.941	-28.591.847
AJUSTES							
Depreciación y Amortización	58.350	58.350	58.350	58.350	58.350	58.350	700.197
FLUJO DE CAJA BRUTO	3.652.057	4.113.429	4.665.907	4.646.291	4.566.060	4.646.291	29.292.043
<i>Inversión en Reposición (20% sobre depreciación)</i>	11.670	11.670	11.670	11.670	11.670	11.670	140.039
<i>Inversión en Activo Fijo</i>	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	3.640.387	4.101.759	4.654.237	4.634.621	4.554.390	4.634.621	29.152.004

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 18: Supuestos de valoración

Supuestos de Valoración	
Ingresos por venta	<i>En valor bruto</i>
Ingresos por venta	<i>Se calculó pago de distribuidor de 90 días hábiles</i>
Costos por venta	<i>En valor bruto</i>
Costo de distribución	<i>Cálculos efectuados en base a rutas de despacho (Véase anexo 23)</i>
Gastos administración y ventas	<i>Gastos se pagan al inicio del mes siguiente</i>
Honorarios están incluidos en GAV	<i>Se consideró que los primeros 4 meses no se pagará sueldo de las gerencias, para no restar liquidez</i>
Impuesto a la renta	<i>20% vigente hasta el año 2014, sin aprobación de reforma tributaria</i>
Depreciación y Amortización	<i>Depreciación lineal de activos, total anual /12 meses (véase anexo 25)</i>
Inversión en Reposición (% depreciación y amortización)	<i>20% sobre depreciación y amortización</i>
Inversión en Activo Fijo	<i>Total activo fijo (Véase anexo 25)</i>
Inversión en Activo Fijo	<i>Sólo se realiza inversión inicial en periodo 0 (2014)</i>

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de caja proyectado para el año 2015, se puede apreciar que existe un periodo de 2 meses en los que se incurrirá en pérdidas, esto debido a que el pago de los clientes indirectos (o distribuidores) es de aproximadamente 90 días, por lo que limita la capacidad de generar flujos durante esos meses.

A partir del flujo de caja proyectado para el 2015 se pudo obtener los flujos de caja proyectados a 5 años.

Flujos de caja proyectados a 5 años

Para proyectar los flujos de caja a 5 años se consideró el año 2015 como periodo de partida, a partir de los flujos de caja proyectados durante ese año, y luego se proyectó en base a los supuestos mencionados en la Tabla N° 20. Como se puede apreciar, al término del año 2019 se esperan flujos de caja de CLP\$91.114.311, y flujos positivos durante los 5 años, posibilitando la capacidad de pago a proveedores a tiempo, pago de deudas financieras o reinversión en la compañía, tal como se aprecia en la Tabla N° 19.

Tabla N° 19: Flujo de caja proyectado

Flujo de Caja Libre Proyectado (En Pesos)						
	dic-14	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de actividades ordinarias		146.041.341	167.947.542	193.139.674	222.110.625	237.658.369
Costo de ventas		-57.948.542	-60.266.484	-62.677.143	-65.184.229	-67.791.598
UTILIDAD BRUTA		88.092.799	107.681.058	130.462.530	156.926.396	169.866.770
GASTOS OPERACIONALES		-49.436.338	-51.156.891	-52.944.319	-54.801.239	-56.730.370
<i>Costos de distribución</i>		-6.490.040	-6.684.742	-6.885.284	-7.091.842	-7.304.598
<i>Gasto de administración</i>		-38.146.297	-39.672.149	-41.259.035	-42.909.397	-44.625.773
<i>Arriendo</i>		-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000	-4.800.000
<i>Costos financieros</i>		-	-	-	-	-
<i>Diferencias de cambio</i>		-	-	-	-	-
GANANCIA (Pérdida) antes de Impuesto		38.656.461	56.524.167	77.518.211	102.125.157	113.136.400
Impuestos a las ganancias		-10.064.614	-11.304.833	-15.503.642	-20.425.031	-22.627.280
GANANCIA (pérdida) del ejercicio		28.591.847	45.219.334	62.014.569	81.700.125	90.509.120
AJUSTES						
Depreciación y Amortización		700.197	727.844	728.842	756.489	756.489
FLUJO DE CAJA BRUTO		29.292.043	45.947.178	62.743.411	82.456.614	91.265.609
<i>Inversión en Reposición (20% sobre depreciación)</i>		140.039	145.569	145.768	151.298	151.298
<i>Inversión en Activo Fijo</i>	-11.462.731	-	276.471	7.983	276.471	-
FLUJO DE CAJA LIBRE	-11.462.731	29.152.004	45.525.138	62.589.659	82.028.846	91.114.311

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 20: Supuestos de valoración Flujo de caja

Supuestos de Valoración	
Ingresos por venta	<i>Crecimiento de un 15% anual a partir del 2016 hasta el 2018, luego comienza el declive con un crecimiento de un 7% anual para el 2019</i>
Ingresos por venta	<i>En valor bruto</i>
Costos por venta	<i>Reajuste en costos de venta en un 4% anual</i>
Costos por venta	<i>En valor bruto</i>
Costo de distribución	<i>Reajuste de un 3% anual</i>
Gastos administración y ventas	<i>Reajuste de un 4% anual</i>
Previsión de impuestos (ppm)	<i>1,5% sobre los ingresos totales</i>
Impuesto a las utilidades	<i>20% vigente hasta el año 2014, sin aprobación de reforma tributaria</i>
Costo financiero	<i>No existe deuda financiera</i>
Depreciación y amortización	<i>Depreciación lineal de activos según vida útil (véase anexo 25)</i>
Diferencias de cambio	<i>No existe diferencia en tipo de cambio considerable</i>

Fuente: Elaboración propia

A partir del flujo de caja libre se calculó el VAN y la TIR del proyecto, que aparece en la Tabla N° 21.

Tabla N° 21. VAN y TIR

VAN y TIR	
Tasa descuento anual	12%
Tasa descuento mensual	0,95%
VAN (CLP)	\$207.655.772,73
TIR	15%

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tasa de descuento se consideró en base al Wacc de la industria, que equivale al 12%.

Lo que entrega un VAN positivo a una tasa de descuento de un 12% (tasa promedio para Pymes), y una TIR de un 15%. La TIR es mayor a la tasa de descuento lo que implica que es más atractivo invertir en este proyecto que mantener el dinero en bancos. Es decir, el proyecto es conveniente.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite conocer la cantidad de unidades a producir que permite cubrir los costos fijos de la empresa. Se calculó mediante la fórmula:

$$PE = CF / (PV - CV)$$

Donde:

PE: punto equilibrio

CF: Costo fijo

PV: Precio venta unitario

CV: Costo venta promedio unitario

En este caso, el punto de equilibrio de la empresa se logra con las 9.548 unidades producidas mensualmente, a distribuir en los 90 puntos de despacho, lo que implica una venta mínima de 5 unidades diarias por cada local.

Esta información se debe contrastar con la cantidad de unidades a fabricar esperadas, que corresponden a 17.111 unidades mensuales, es decir, la venta de alrededor de 10 unidades en promedio diarias por punto de venta. Por lo tanto, se puede apreciar que vendiendo la mitad de las unidades esperadas se logra cubrir los costos fijos.

Tabla N° 22: Unidades a vender por punto de venta

Punto de Equilibrio	
Costo Fijo anual	54.200.385
Costo fijo promedio mensual	4.516.699
Precio venta unitario	787
Costo venta unitario promedio	256
Unidades punto equilibrio anuales	102.083
Unidades punto equilibrio mensuales	9.548
Puntos de venta	90
Unidades a vender año/ por punto venta	1.134
unidades a vender mes/ por punto de venta	95
Unidades a vender semana/ por punto de venta	24
Unidades a vender día/ por punto de venta	5

Fuente: Elaboración propia

Es decir, el punto de equilibrio entrega que se deben repartir 95 productos en cada punto de venta mensualmente, despachados una vez a la semana en cajas de 24 unidades. Por lo tanto, el nivel de ventas ideal es de 5 snacks diarios por punto de venta.

Estado de situación financiera

Por otro lado, tenemos el estado de situación financiera al 31/dic/2015 para tener una noción de los activos y pasivos de la compañía a la fecha y los movimientos realizados durante el primer año. Los siguientes años no fueron proyectados debido a que la información es variable y va a depender de las decisiones que se tomen durante el año, las inversiones, el estado de pago de clientes y proveedores, entre otros.

Tabla N° 23: Estado de situación financiera

Estado de Situación financiera 2015 (En CLP)			
Activos		Pasivos	
Activos corrientes		Pasivos Corrientes	
Efectivo y equivalentes a efectivo	\$29.152.004	Cuentas por pagar	\$4.366.771
Cuentas por cobrar	\$24.776.606	Otros pasivos financieros corrientes	
Inventario	\$3.307.251	Parte cte. Deuda LP	
Otros activos corrientes	\$10.619.151	Otros pasivos corrientes	\$28.413.390
	\$67.855.012		\$32.780.160
Total activos corrientes	2	Total pasivos corrientes	0
Activos no corrientes		Pasivos no corrientes	
Muebles y equipos	\$1.105.000	Deuda LP	-
Maquinaria	\$10.357.731	Total pasivos no corrientes	-
	\$11.462.731		\$32.780.160
Total activos no corrientes	1	Total Pasivos	0
Total Activos	\$79.317.743		

	Patrimonio	
	Capital	\$11.462.731
	Utilidad del ejercicio	\$35.074.851
	Ut. Retenidas	
	Total Pasivos + Patrimonio	\$79.317.742

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 24: Supuestos de valoración Estado de situación financiera

Supuestos de Valoración	
Otros activos corrientes	<i>IVA crédito (véase anexo 26)</i>
Efectivo y efectivo equivalente	<i>Equivalente a 1 mes de producción por alta rotación de inventario</i>
Inventario	<i>Equivalente al costo por venta de 1 mes por alta rotación</i>
Cuentas por pagar	<i>Equivalente a 1 mes del costo por venta. Pago a 30 días (dic se paga el 2 de ene)</i>
Otros pasivos corrientes	<i>IVA débito (véase anexo 26)</i>
Capital	<i>Equivalente al aporte de los socios</i>

Fuente: Elaboración propia

Cálculo del capital de Trabajo (K)

El capital de trabajo mide la capacidad de la empresa de llevar a cabo las actividades en el corto plazo.

El capital de trabajo de la empresa corresponde a CLP\$35.074.851, mientras que la proporción de circulante es de 2,07. La proporción de Capital de trabajo Ideal es de 2, por lo que la empresa se encuentra en el punto óptimo de capital de trabajo.

Tabla N° 25: Capital de trabajo

Capital de trabajo 2015 (CLP)	
Activos circulantes	\$67.855.012
Pasivos circulantes	\$32.780.160
Capital trabajo neto	\$35.074.851
Proporción circulante	2,07

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Ratios

Por último se analizaron los ratios de mayor relevancia para esta empresa, con el fin de conocer en la posición financiera que presenta.

Los ratios analizados son:

- Prueba ácida:

Tabla N° 26: Prueba ácida

Prueba ácida	
Activo circulante	\$67.855.012
Inventario	\$3.307.251
Pasivo circulante	\$32.780.160
Razón ácida (AC-I)/PC	1,97

Fuente: Elaboración propia

Esta razón indica la liquidez de la empresa y su capacidad de pago a proveedores en un corto plazo, sin tener que liquidar todas las existencias. El ideal es cercano a 1. En este caso, la razón es de 1,97, lo que indica que la empresa puede estar perdiendo rentabilidad por exceso de liquidez, sin embargo es un escenario más favorable que en el caso inverso, donde se compromete el pago de obligaciones.

- Razón de efectivo:

Tabla N° 27: Razón de efectivo

Razón de efectivo	
Efectivo	\$29.152.004
Pasivo circulante	\$32.780.160
Razón de efectivo (EF/PC)	0,89

Fuente: Elaboración propia

La razón de efectivo también mide liquidez de la empresa. El Criterio de análisis se basa en que un valor ideal es de 0,3. Esto indica que por cada unidad monetaria que se

adeuda, se tienen 0,3 unidades monetarias de efectivo en pocos días. Este valor es de 0,89, lo que implica que existe un déficit de efectivo para el pago de deudas. Sin embargo, no es una situación de gravedad, debido a que si hay falta de liquidez, se puede realizar una fuerte estrategia de ventas (promociones, ofertas, etc.), que permita cumplir los compromisos.

- Retorno sobre activos y retorno sobre capital:

Finalmente se analizaron ROA y ROE. Ambos ratios son utilizados para un análisis de rentabilidad del negocio.

Tabla N° 28: ROA

Retorno sobre activos	
Ventas	\$149.544.155
Activos fijos	\$11.462.731
ROA (V/AF)	13,0

Fuente: Elaboración propia

El ROA muestra el rendimiento sobre los activos de la empresa. En este caso, indica que la empresa vende 13 veces más de lo que debe invertir en activos, por lo que es altamente rentable.

Tabla N° 29: ROE

Retorno sobre el capital	
Utilidad neta	\$35.074.851
Capital	\$11.462.731
ROE (UN/CAP)	3,1

Fuente: Elaboración propia

Mientras que el ROE indica el rendimiento sobre el capital, midiendo el desempeño de la inversión realizada en relación a la utilidad obtenida. El ROE obtenido indica que por cada unidad monetaria que se invierte en capital, se genera 3,1 unidades monetarias de utilidad, lo que refleja alta rentabilidad y una correcta administración.

En conclusión, en base a los ratios analizados anteriormente, se demuestra que la empresa posee liquidez y capacidad de responder ante obligaciones, que se ha planteado una correcta administración y uso de sus capacidades, y finalmente que es rentable, por lo que el atractivo de la empresa es evidente.

Ante esto, se deriva del análisis financiero, que la empresa es rentable, atractiva y generará un VAN positivo, con una TIR mayor a su tasa de descuento, por lo que es altamente conveniente invertir en el proyecto. El financiamiento se llevará a cabo de la siguiente forma:

Tabla N° 30: Financiamiento (En CLP)

Capital inicial	\$11.462.731
Aporte socias	\$2.865.683
Financiamiento FONDECYT para puesta en marcha	\$11.573.251

Fuente: Elaboración propia

Donde el capital inicial corresponde a la inversión necesaria para la adquisición de maquinarias y artículos de oficina esenciales para la iniciación del negocio, lo que será financiado por aporte de las socias equivalente a partes iguales de CLP\$2.865.683. No se contará con financiamiento bancario debido a que el capital requerido se puede financiar con capital propio, y se quiere evitar asumir el riesgo de contraer deuda bancaria.

Sin embargo para la puesta en marcha, que será necesaria para financiar los meses de flujos negativos durante el 2015, se buscará financiamiento a través del fondo FONDECYT, equivalente a CLP\$11.573.251.

Conclusión

Como resultado de la propuesta del plan de negocios, mediante una acabada investigación de mercado, un estudio minucioso de la industria, competidores, segmentos y clientes; posteriormente de la evaluación sobre cómo llevar a cabo el producto, de todas sus implicancias, riesgos y detalles; y finalmente de la evaluación financiera del proyecto, es que se puede concluir que el ingresar a la industria de los snacks saludables a través de los snacks “Fresh’n Go”, es una idea que, más allá de ser factible, es atractiva y rentable.

Mediante la metodología planteada a través del desarrollo de esta tesis, se pudo derivar paso a paso cómo realizar este proyecto, comenzando por conocer quiénes son los clientes potenciales que se sienten atraídos por adquirir este snack, cómo se comportan y cuál es el beneficio buscado al momento de adquirir estos productos.

Conociendo esto, se pudo conocer cuál el posicionamiento ideal de la empresa en la industria, qué estrategia de marketing seguir, y de cómo llevar a cabo las operaciones desde el más mínimo detalle, hasta llegar finalmente a un producto completamente elaborado que puede ser implementado sin ningún problema en el mercado chileno.

Como resultado, esta metodología entregó los lineamientos para llevar a cabalidad el emprendimiento planteado inicialmente como una hipótesis, que surge a raíz de la inquietud de 4 amigas ingenieras comerciales, con gustos en común, y con ganas de aportar a la sociedad a llevar un estilo de vida más saludable.

Anexos

Anexo 1: Entrevista en Profundidad ¿Qué Comes?

Preguntas:

1. ¿Qué es para ti la comida saludable?
2. ¿Qué consideras tú un snack saludable?
3. ¿Qué alimentos saludables consumes, con qué frecuencia y en qué ocasiones?
4. ¿En qué ocasiones te gustaría que existiera una mayor variedad de productos?
5. ¿Por qué no comes más comida sana?
6. ¿Cuál es tu motivación para comer comida sana?
7. ¿Qué almuerzas generalmente?
8. Si tuvieras poco tiempo, ¿en qué cambiaría tu almuerzo, qué comerías?
9. Si lo tuvieras que hacer más sano, ¿qué harías?
10. Considerando productos congelados, *delivery*, comer fuera y cocinar en casa: ¿qué mejoras harías o qué te gustaría que existiera?
11. ¿Cómo te informas sobre los productos saludables que existen en el mercado?

12. Además de los supermercados, ¿en qué lugares te abasteces de comida?
13. Estás interesado en la comida: sin sal, integral, baja en grasas, sin gluten, light
14. ¿Qué te impide comer más saludable?
15. ¿Qué alimentos te gustan pero limitas las cantidades consumidas porque crees que no son tan buenos?
16. ¿Hay alguien que coma distinto en tu familia? ¿por qué? ¿cómo “adaptan” a este miembro de la familia?
17. Si quisieras agregar algún comentario sobre la alimentación saludable...

Datos:

- Nombre
- Edad
- Género
- Comuna
- Ocupación

Respuestas

(Las preguntas 1 y 2 fueron analizadas en mayor detalle en la encuesta)

3. ¿Qué alimentos saludables consumes, con qué frecuencia y en qué ocasiones? (respuestas editadas, considerando las aplicables a snacks)

- Frutas
- Verduras
- Cereales
- Frutos secos
- alimentos naturales
- Alimentos sin excesos de grasa, azúcar, sal, etc.
- Barritas de cereal
- Galletas Quaker
- Galletas de salvado
- Avena
- Jengibre
- Yogurt
- Jamón de pavo
- Huevo
- Panes sin aditivos
- Semillas
- Galletitas de espelta
- Carbohidratos integrales

4. ¿En qué ocasiones te gustaría que existiera una mayor variedad de productos ofrecidos? (respuestas editadas, considerando las aplicables a snacks)

- en los supermercados, **almacenes** y kioscos. Es los **eventos sociales**.
- Todos los días al almuerzo y especialmente en los **break**, pensando en que comida rápida o snack no sea sinónimo de mala alimentación.
- cumpleaños, **eventos**, etc.
- en **casinos, kioscos**
- en los **kioscos y casinos**
- En los bares, restoranes. También, podría existir la "**comida rápida saludable**"
- más que variedad preferiría que el **precio** de los alimentos saludables fuera menor
- en los **quioscos**. en los **lugares de trabajo**.
- en el negocio de la esquina.
- eventos, conciertos, **universidades y colegios**
- cuando uno va a un bar o un **restaurant**
- En la **calle**
- En cuanto a snacks, hay muy poca variedad y la **dieta sana se vuelve un poco monótona**.
- En **kioscos**
- en la **universidad** al almuerzo y en la tarde
- supermercados y **precios** más baratos
- en una fiesta
- En **lugares públicos**
- cosas sanas que no solo sea lechuga (monótono)
- Me gustaría que en general la industria de los alimentos disminuyera el nivel de azúcar y grasa de todos sus productos. Especialmente en los chocolates y postres ya que son mi debilidad.
- En las **universidades**, metro y **lugares de trabajo**.
- En la tarde después del **trabajo**.
- fuera de la casa **en general no existen buenas ofertas de comida saludable**
- en los **quiscos**
- Restaurant
- en cumpleaños o eventos familiares o de **trabajo**
- cuando estoy **apurada** por comer
- En todas! En Chile es muy difícil encontrar productos orgánicos
- siempre
- En restaurantes, supermercados, kioscos, cines, eventos sociales, en conciertos, etc.
- Reunión de apoderados, carrete
- en restaurantes orgánicos
- en reuniones sociales y restaurantes
- en **eventos sociales** me gustaría mucho, que se vieran ricas y apetecibles.
- todo lo que signifique **comer fuera de la casa**
- **colaciones de la tarde**

5. ¿Por qué no comes más comida sana?

- Porque es **cara**, porque no siempre hay opciones para comprarla en la **Universidad** o donde sea que esté.
- Porque no **encuentro** y no tengo tiempo de **prepararla**.
- hay que dedicar más **tiempo** y porque en los lugares que hay solo existen ensaladas que no me dan seguridad
- como mucha comida sana, si no es tanto es por menor **disponibilidad** y **precio** más alto
- por **alcance**
- es difícil de **encontrar**
- Porque me **flojera** cocinar.
- por qué a veces es más **cara**
- a veces porque **al paso** no existe tanta variedad
- porque también me gusta la comida poco saludable
- Cuando no estoy en mi casa no puedo comer siempre sano (**disponibilidad**)
- Cuando no como sano es exclusivamente por **tentación**, pero en general como súper sano.
- Falta de **acceso**
- la comida chatarra es más **accesible** y la comida sana es muy **cara**.
- por **tiempo**
- Porque generalmente tiene **acceso** limitado
- porque a veces está todo lejos, difícil de ir a buscar lo mejor de lo mejor.
- por el poco **tiempo** para cocinármela
- Porque son muy **tentada** para lo dulce, por lo que me salgo del parámetro de comida sana con dulces y chocolates.
- Porque son más **costosas**, su **acceso** es más restringido y sus preparaciones a veces son más **complejas**.
- Por el **tiempo** que toma prepararla.
- **tiempo**
- es **fome**
- porque no **venden**
- por el **precio**.
- **intento** que sea sana
- No encuentro productos **orgánicos**
- Cuando voy a **casas de otras personas** es más difícil, o en restaurantes, tengo que llevar mi comida cuando salgo para comer sano. Tengo que buscar por **varias partes** para encontrar todo lo que necesito orgánico: legumbres, carne soja, etc.
- creo que en general como sano, a veces me salgo de mi rutina porque simplemente me dan **ganás** de comerme un chocolate alto en grasas y azúcar
- que soy chanchita y me gusta comer otras cosas. además depende de donde uno está, por ejemplo en una **comida fuera de casa** y tengo hambre
- **costumbre**, dificultad preparación, **costo**

8. Si tuvieras poco tiempo, ¿en qué cambiaría tu almuerzo, qué comerías?

- cosas menos sanas o meterle mucho **carbohidrato** como pan.

- fácil, cómodamente. Tal vez comería más **sándwiches** elaborados (Daily por ejemplo)
- sushi, pizza, etc., comería **cosas más rápidas** que venden en todos lados.
- con poco tiempo me compro siempre los **daily fresh** integrales
- un **sándwich**
- **comida rápida probablemente**
- Si tuviera poco tiempo, **preparo el almuerzo el día anterior**
- Seguramente caería en **comida más "de paso"**, pero siempre tratando de optar por las opciones más saludables que se tengan a mano
- prepararía antes o comería en lugares que fuera **comida casera** en la elaboración. comería cosas heladas. como **ensalada**. cosas que no necesiten calentarse
- cambiaría las ensaladas por **carbohidratos**
- Elimino el **carbohidrato**
- intento comerme un **sándwich** que ojalá sea de pan integral y lo más sano posible
- Comería comida de paso como un **sándwich**
- lo mismo pero **lo dejaría cocinado** y solo lo calentaría.
- obviamente lo más rápido y eso serian **pizzas**
- **sándwich**
- cosas **fáciles** de hacer, pre-cocidas
- **Ensalada**
- **Tallarines con salsa de tomates.**
- solo 1 **sándwich**
- una **barra de cereal** o algo así.
- un **sándwich**
- **Sándwich.**
- mas chatarra
- comida **lista**, llegar y calentar
- Mas **Verduras**
- Algo liviano y fácil de hacer
- **sándwich** vegetariano
- **Frutas...** O un *porridge* que es más rapido que cortar verduras
- un brownie de chocolate o un **sándwich** vegetariano.
- lo tendría que **dejar hecho de antes**, o comería un snack saludable de los que dije antes o cosas crudas, que son más rápidas de hacer. O algo que me deje congelado (no tan frecuente lo hago, me gusta más lo fresco)
- **Yogurt con granola y fruta**
- **sándwich** de pan integral con verduras y proteínas, pero evito comer más de dos raciones de pan al día
- un **pan** integral con verduras adentro
- ensaladas , pescado y **carbohidratos**

9. Si lo tuvieras que hacer más sano, ¿qué harías?

- intentaría comprar pan integral o tortillas integrales para "envolverlo"
- llevaría algo de mi casa
- les pondría más lechuga o contundencia para no quedar con hambre
- fruta
- un sándwich integral o una ensalada
- A veces como arroz o pastas no integrales. Eso lo cambiaria
- Trataría de siempre andar con mi comida
- Incluiría más fruta al día.
- no ocuparía sal, ni azúcar, cocinaría a la plancha o al horno, no cosas fritas
- mezclaría más las verduras, con frutos secos como maní en las ensaladas, le pondría crutones.
- le agregaría ensaladas
- Comería menos azúcar
- Un sándwich bien vegetariano, en pan integral multigrano, sin mantequilla, mayonesa.
- Abandonaría las frituras
- ensaladas, vegetales, atún, sumo de alguna fruta
- Pondría semillas
- Pasta fresca con salsa de tomates de verdad.
- me compraría una ensalada mixta preparada
- La haría sin azúcar ni grasas y con alto porcentaje de proteína.
- le quitaría calorías, utilizando productos saludables
- Le sacaría el pan al sándwich.
- preparar mi comida
- darme el tiempo
- menos sal y azúcar orgánico
- Ocupar menos aceite y sal para cocinar o condimentar.
- prepararía en mi casa
- invertir más tiempo y plata
- iría a un restaurante vegetariano, pero es más caro.
- Siempre trato lo más sano posible: orgánico, no transgénico vegetariano y/o vegano.
- reduciría la ingesta de azúcar a la semana
- el pan tendría que ser integral si o si y con queso y jamón de pavo
- mas proteína y vegetales. Proteínas por un tema de saciedad

14. ¿Qué te impide comer más saludable?

- plata, tiempo, ingenio
- El tiempo y oferta
- diversidad de productos
- Quedo con hambre

- plata
- tiempo
- Es caro pero vale la pena
- Comodidad
- mantener un orden alimenticio y una dieta adecuada no es fácil, muchas veces como por ansiedad
- lo caro que están las verduras y la comida Sana en general
- el poco tiempo
- Cuando viajo
- La oferta de variedad y de repente los precios.
- Acceso a productos
- el dinero,, y el tiempo
- nada
- flojera
- Tiempo y variedad
- Falta de tiempo para ir por esos alimentos
- el tiempo de ir al supermercado
- el tiempo y mi gusto por lo dulce
- El tiempo y el acceso a productos saludables
- Tiempo
- conocer más recetas
- motivación
- el tiempo
- El horario
- como lo suficientemente saludable, el resto son recreos
- Vida social
- el dinero
- La falta de fuentes más masivas, no poder hacerlo en casas de otras personas o restaurantes
- que hay cosas no saludables que me gustan mucho, como el azúcar, precio (es más caro).
- hábito, costo

Anexo 2: Resultados de la encuesta

Respuestas por pregunta:

1. Si te ofrecieran un snack o colación saludable basado en frutas o verduras (similar al que aparece en la foto) más uno o dos acompañamientos que varían entre cereales, frutos secos, nueces y lácteos, ¿lo comprarías?

#	Answer		Response	%
1	si		119	82%
2	no		27	18%
	Total		146	100%

2. (Si seleccionaste no en la pregunta 1) ¿por qué no lo comprarías?

#	Answer		Response	%
5	porque no como snacks		0	0%
4	porque es muy elaborado		0	0%
2	por el envase		0	0%
3	por su precio		2	8%
1	no me gustan las frutas y verduras		4	16%
7	otro		4	16%
6	prefiero otro tipo de snack		15	60%
	Total		25	100%

otro
harto fome la presentación
no me llena
lo encuentro poco atractivo como snack
nose ve como algo que me quite el hambre, en comparación al precio que tendría...sería mas barato, rico y llenador unas galletas integrales

3. (si seleccionaste sí en la pregunta 1) ¿De cuántos compartimentos te gustaría tu snack?

#	Answer		Response	%
1	2		32	29%
2	3		80	71%
	Total		112	100%

4. (si seleccionaste sí en la pregunta 1) Elige 4 acompañamientos que más te gustaría tuviera este snack

#	Answer		Response	%
---	--------	--	----------	---

10	Almendras	55	49%
2	Yogurt natural con ciboulette	52	46%
14	Granola	37	33%
13	Arándanos deshidratados	31	28%
25	Hummus (pasta garbanzos)	28	25%
12	Nueces	24	21%
26	Cubos de queso	24	21%
7	Miel	21	19%
20	Aceitunas	20	18%
1	Yogurt descremado saborizado	19	17%
17	Crackers integrales	17	15%
24	Semillas de girasol	16	14%
11	Pasas	16	14%
3	Yogurt natural	14	13%
9	Maní	14	13%
23	Galletitas de arroz	10	9%
27	Galletas de avena	10	9%
16	Grissines	8	7%
18	Crackers (comunes)	7	6%
22	Cuadritos de chocolate amargo	4	4%
15	Mini pretzels	5	4%
8	Mermelada	4	4%
4	Mantequilla de maní	5	4%
21	Palomitas de maíz	3	3%
19	Crackers con sabor	3	3%
6	Salsa de chocolate	1	1%
5	Salsa de caramelo	0	0%

5. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este snack?

#	Answer	Response	%
1	Menos de \$800	8	7%
2	Entre \$800 y \$1200	54	48%
3	Entre \$1200 y \$1600	40	36%
4	Entre \$1600 y \$2000	10	9%
	Total	112	100%

6. ¿En qué momento del día consumes snacks? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Desayuno	14	12%
2	Media mañana	91	75%
3	Tarde	68	56%
4	Antes de dormir	11	9%
5	Para reemplazar comidas	24	20%
6	Nunca	3	2%

7. ¿En qué ocasiones consumes snacks?

#	Answer	Response	%
1	Todos los días	48	40%
2	Sólo días de semana	51	42%
3	Sólo fines de semana	5	4%
4	Sólo en ocasiones especiales	17	14%
5	Nunca	0	0%
	Total	121	100%

8. ¿Con qué frecuencia consumes snacks?

#	Answer	Response	%
1	1 a 2 veces a la semana	32	26%
2	3 a 4 veces a la semana	48	40%

3	5 o más veces a la semana		41	34%
4	Nunca		0	0%
	Total		121	100%

9. ¿Qué tipos de snacks comes generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
5	Yogurt y lácteos	57	47%
9	Barras de cereal	54	45%
3	Frutas y verduras frescas	52	43%
4	Frutos secos (pasas, nueces, etc)	48	40%
6	Cereales o granola	44	36%
8	Galletones o galletas integrales	37	31%
10	Sandwich	35	29%
2	Dulces y chocolates	35	29%
7	Repostería (Media luna, muffins, otros)	23	19%
1	Papas fritas, cheetos, snack mix, otros	19	16%
11	Otro	5	4%

Otro
quesos.
Cafe
Salame
repostería vegana organica

10. ¿Qué tan relevantes son para ti los siguientes atributos a la hora de comprar un snack? (siendo 1 muy poco importante, y 5 muy importante)

#	Question	1	2	3	4	5	Total Responses	Mean
2	Calidad de los ingredientes	7	8	4	49	53	121	4.10
10	Frescura	7	7	20	40	47	121	3.93
9	Saciedad	7	3	12	56	43	121	4.03
3	Nutrientes (fibra, vitaminas)	10	7	21	50	33	121	3.74
7	Bajo en grasas	10	11	25	43	32	121	3.63
8	Bajo en azúcares	9	10	25	46	31	121	3.66
1	Precio	6	18	11	61	25	121	3.67

6	Hipocalórico	11	14	35	38	23	121	3.40
4	Envase ecológico	19	23	34	30	15	121	2.99
5	Envase práctico	13	17	37	44	10	121	3.17

11. ¿Cuánto dinero gastas al día en snacks?

#	Answer	Min Value	Max Value	Average Value	Standard Deviation	Responses
1	\$	0.00	2,500.00	1,156.51	547.86	121

12. ¿Dónde compras tus snacks generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
9	Otro	6	5%
7	Tiendas naturistas	12	10%
4	Vendomáticas	14	12%
6	Vendedores ambulantes	19	16%
3	Servicentros	26	21%
2	Tiendas de conveniencia (Big John, Ok market)	42	35%
5	Kioskos	54	45%
1	Supermercado	65	54%
8	Cafetería universidad/trabajo	70	58%

Otro
Vega Central Santiago
productores
la vega o ferias
Negocios chicos Minimarket cercanos ami trabajo

13. ¿Cuál es tu motivación detrás de tus hábitos de alimentación? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%

4	Soy celíaco		0	0%
5	Soy diabético		3	3%
3	Soy hipertenso		5	4%
1	Soy vegetariano		9	8%
12	otro		12	10%
10	Llevar una dieta naturista		13	11%
9	Llevar una dieta hipocalórica		21	18%
2	Soy deportista		27	23%
11	no tengo hábitos de alimentación definidos		36	30%
7	Comer bajo en azúcares		39	33%
8	Comer liviano		43	36%
6	Comer bajo en grasas		47	39%

otro	
Tener una larga vida sana	productos de economía humanizada y no maltrato animal como lo hacen la industria de lacteos y avicola vegana lo que tengo ganas de comer, entendiendo que es lo mi cuerpo "me pide"
estilo de vida saludable, wellness	
úlceras	
comer bien de forma nutritiva	
sentirme bien	
Q sea alimenticia	
Alimentarme sanamente	
comer saludable	

14. ¿Qué haces en tu tiempo libre? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
12	Otra	6	5%
6	Jugar video juegos	6	5%
3	Manualidades	22	18%
8	Ir al gimnasio	31	26%
7	Deportes outdoor	45	38%
2	Leer	53	45%
5	Estar en el computador	54	45%
10	Ir a fiestas	58	49%
1	Escuchar música	60	50%
4	Ver televisión	62	52%
11	Estar en familia	76	64%
9	Salir con amigos	82	69%

Otra
danza
ver peliculas
Salir con mi perra
bicicleta
Estudiar otras disciplinas
limpiar mi casa, tocar guitarra,, salir a vitrinear,

15. ¿A través de que medio publicitario te informas de los productos que compras?
(puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
12	otro	4	3%
11	en ferias especializadas	7	6%
8	en el metro	8	7%
4	Diario	13	11%
3	Diario online	15	13%
1	Radio	18	15%
9	en la vía pública	19	16%
6	Revistas	24	20%
2	Programas de TV	51	43%
7	Redes sociales	58	49%
10	en el punto de venta	62	52%
5	Boca a boca	68	57%

16. ¿Qué redes sociales usas frecuentemente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Facebook	116	97%
2	Instagram	49	41%
3	Pinterest	19	16%
4	Twitter	27	23%
5	Foursquare	3	3%
6	Otra	6	5%

Otra
tinder
linkedin
grupos wsp
gmail, linkedin, whatsapp
whatsapp

17. ¿A qué te dedicas?

#	Answer		Response	%
1	Trabajo		61	51%
2	Estudio		53	45%
3	Soy dueña de casa		5	4%
	Total		119	100%

18. ¿Qué edad tienes?

Statistic	Value
Average	28,6
Total Responses	117

19. Indica tu género

#	Answer		Response	%
1	Femenino		83	70%
2	Masculino		36	30%
	Total		119	100%

Conclusiones encuesta:

- El 30,2% de los encuestados son hombres y el 69,8% son mujeres.
- De las mujeres, el 48% trabaja y el 46% estudia. En el grupo de los hombres, el 58% trabaja, y el 42% estudia.
- La cantidad de dinero en promedio que gastan al día en snacks es de \$1.156.
- El 82% de los encuestados respondió que sí comprarían el producto. La mayor disposición a pagar por el producto está entre \$800 y \$1.600.
- El 18% que contestó que no compraría el producto. Entre las principales razones por que no lo harían es porque preferían otro tipo de snack, no les gustaban las frutas y verduras, u otras razones, como el precio, saciedad, o poco atractivo.
- Los momentos en los que más se consumen snacks, es a media mañana (un 44%), en la tarde (el 32,5%) u otros horarios como desayuno, reemplazar comidas o en la noche.
- El 40% manifestó consumir snacks entre 3 a 4 veces por semana, seguido por un 34% que los consume más de 5 veces a la semana, y finalmente un 26% que sólo consume 1 a 2 veces por semana.
- Dentro de los principales lugares donde se compran snacks es en Casinos de universidades o lugares de trabajo (23%), tiendas de conveniencia y servicentros (22%), supermercados (21%), y kioskos (18%).
- En cuanto a las redes sociales, el 50% de las mujeres manifestó usar Facebook, el 24% Instagram, 11% Pinterest, y 11% Twitter. Por otro lados el 59% de los hombres usa Facebook, 19% Instagram, 15% Twitter, y sólo 3% Pinterest.
- Frente a la pregunta sobre las motivaciones en la alimentación, el grupo de las mujeres presenta una gran inclinación hacia comer liviano, bajo en azúcares, llevar una dieta hipocalórica y comer bajo en grasas. Mientras que las principales motivaciones dentro del grupo de los hombres esta en primer lugar ser deportistas, seguido por no tener hábitos alimenticos predeterminados, y por último comer bajo en azúcares.

Anexo 3: Aceptación ingredientes

Tabla Nº 31: Aceptación de ingredientes según manifestación encuestados

Snack 1	% aprobación hombre	% aprobación mujer	% aprobación estudiante
Manzana			
Almendras	38%	55%	35%
Arándanos	4%	29%	29%
Miel	29%	8%	29%
TOTAL	24%	31%	31%
Snack 2	% aprobación hombre	% aprobación mujer	% aprobación estudiante
Manzana			
Yogurt endulzado natural	17%	11%	19%
Granola	50%	21%	35%
TOTAL	34%	16%	27%
Snack 3	% aprobación hombre	% aprobación mujer	% aprobación estudiante
Apio			
Zanahoria			
Semillas de girasol	17%	16%	16%
Hummus* (pasta garbanzos)	29%	26%	32%
TOTAL	23%	21%	24%
Snack 4	% aprobación hombre	% aprobación mujer	% aprobación estudiante
Apio			
Zanahoria			
Almendras	38%	55%	35%
Yogurt natural	25%	47%	61%
Ciboulette			
TOTAL	32%	51%	48%

Anexo 4. Tabla comparativa tasas de desempleo

Tabla N° 32: Tasas de desempleo

Países	Tasa de Paro ▲
Noruega [+]	3,6%
Japón [+]	3,7%
Austria [+]	4,9%
Alemania [+]	5,0%
México [+]	5,1%
Rusia [+]	5,4%
Islandia [+]	5,5%
Chile [+]	6,1%
Luxemburgo [+]	6,1%
Argentina [+]	6,4%
Estados Unidos [+]	6,7%
República Checa [+]	6,8%
Malta [+]	6,9%
Canadá [+]	7,0%
Dinamarca [+]	7,0%
Holanda [+]	7,1%
Reino Unido [+]	7,2%
Rumania [+]	7,3%
Suecia [+]	8,1%
Finlandia [+]	8,3%
Bélgica [+]	8,5%
Hungría [+]	8,8%
Turquía [+]	8,9%
Estonia [+]	9,3%
Venezuela [+]	9,5%
Polonia [+]	9,9%
Eslovenia [+]	10,2%
Francia [+]	10,9%
Lituania [+]	11,3%
Letonia [+]	11,5%
Irlanda [+]	11,9%
Zona Euro [+]	12,0%

Fuente: Rankia Finanzas Chile, (<http://www.rankia.cl/foros/bancos-cl/temas/2212227-tasa-desempleo-chile-2014-evolucion.>)

Anexo 5: Respuestas encuesta con aplicación de filtros

I. Filtro 1: Compra o no el producto

II. Filtro 2: Género

III. Filtro 3: Ocupación

❖ Segmento 1: Mujer trabajadora

Filtro 1: Compra o no el producto (pregunta 1) → Sí

Filtro 2: Género femenino o masculino → Femenino

Filtro 3: Ocupación → Trabajo

Resultados:

- Si te ofrecieran un snack o colación saludable basado en frutas o verduras (similar al que aparece en la foto) más uno o dos acompañamientos que varían entre cereales, frutos secos, nueces y lácteo...¿Lo comprarías?

#	Answer	Response	%
1	si	38	100%
2	no	0	0%
	Total	38	100%

- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este snack?

#	Answer	Response	%
1	Menos de \$800	3	8%
2	Entre \$800 y \$1200	21	55%
3	Entre \$1200 y \$1600	10	26%
4	Entre \$1600 y \$2000	4	11%
	Total	38	100%

3. ¿En qué momento del día consumes snacks? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Desayuno	2	5%
2	Media mañana	29	76%
3	Tarde	22	58%
4	Antes de dormir	3	8%
5	Para reemplazar comidas	7	18%
6	Nunca	0	0%

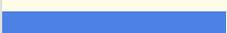
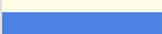
4. ¿En qué ocasiones consumes snacks?

#	Answer	Response	%
1	Todos los días	8	21%
2	Sólo días de semana	25	66%
3	Sólo fines de semana	1	3%
4	Sólo en ocasiones especiales	4	11%
5	Nunca	0	0%
	Total	38	100%

5. ¿Con qué frecuencia consumes snacks?

#	Answer	Response	%
1	1 a 2 veces a la semana	9	24%
2	3 a 4 veces a la semana	21	55%
3	5 o más veces a la semana	8	21%
4	Nunca	0	0%
	Total	38	100%

6. ¿Qué tipos de snacks comes generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer		Response	%
1	Papas fritas, cheetos, snack mix, otros		3	8%
2	Dulces y chocolates		11	29%
3	Frutas y verduras frescas		17	45%
4	Frutos secos (pasas, nueces, almendras, etc)		17	45%
5	Yogurt y lácteos		18	47%
6	Cereales o granola		14	37%
7	Repostería (Media luna, muffins, otros)		5	13%
8	Galletones o galletas integrales		9	24%
9	Barras de cereal		13	34%
10	Sandwich		5	13%
11	Otro		3	8%

7. ¿Qué tan relevantes son para ti los siguientes atributos a la hora de comprar un snack? (siendo 1 muy poco importante, y 5 muy importante)

#	Question	Muy poco importante	Poco importante	Es irrelevante	Importante	Muy importante	Total Responses	Mean
1	Precio	1	5	5	21	6	38	3.68
2	Calidad de los ingredientes	1	1	0	18	18	38	4.34
3	Nutrientes (fibra, vitaminas)	1	0	5	19	13	38	4.13
4	Envase ecológico	4	3	13	13	5	38	3.32
5	Envase práctico	2	7	12	15	2	38	3.21
6	Hipocalórico	1	3	12	15	7	38	3.63
7	Bajo en grasas	0	3	9	15	11	38	3.89
8	Bajo en azúcares	1	2	8	14	13	38	3.95
9	Saciedad	1	1	5	19	12	38	4.05
10	Frescura	0	1	5	13	19	38	4.32

8. ¿Cuánto dinero gastas al día en snacks?

#	Answer	Min Value	Max Value	Average Value	Standard Deviation	Responses
1	\$	0.00	2,500.00	1,052.76	569.48	38

9. ¿Dónde compras tus snacks generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Supermercado	22	58%
2	Tiendas de conveniencia (Big John, Ok market)	13	34%
3	Servicentros	6	16%
4	Vendomáticas	6	16%
5	Kioskos	12	32%
6	Vendedores ambulantes	3	8%
7	Tiendas naturistas	7	18%
8	Cafetería universidad/trabajo	17	45%
9	Otro	1	3%

10. ¿Cuál es tu motivación detrás de tus hábitos de alimentación? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Soy vegetariano	3	8%
2	Soy deportista	8	21%
3	Soy hipertenso	2	5%
4	Soy celíaco	0	0%
5	Soy diabético	0	0%
6	Comer bajo en grasas	18	47%
7	Comer bajo en azúcares	14	37%
8	Comer liviano	18	47%
9	Llevar una dieta hipocalórica	8	21%
10	Llevar una dieta naturista	7	18%
11	no tengo hábitos de alimentación definidos	10	26%
12	otro	6	16%

11. ¿Qué haces en tu tiempo libre? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Escuchar música	18	47%
2	Leer	17	45%
3	Manualidades	10	26%
4	Ver televisión	19	50%
5	Estar en el computador	12	32%
6	Jugar video juegos	0	0%
7	Deportes outdoor	14	37%
8	Ir al gimnasio	7	18%
9	Salir con amigos	24	63%
10	Ir a fiestas	13	34%
11	Estar en familia	22	58%
12	Otra	3	8%

12. ¿A través de que medio publicitario te informas de los productos que compras? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Radio	3	8%
2	Programas de TV	14	37%
3	Diario online	4	11%
4	Diario	5	13%
5	Boca a boca	20	53%
6	Revistas	7	18%
7	Redes sociales	18	47%
8	en el metro	2	5%
9	en la vía pública	4	11%
10	en el punto de venta	18	47%
11	en ferias especializadas	4	11%
12	otro	3	8%

13. ¿Qué redes sociales usas frecuentemente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Facebook	36	95%
2	Instagram	17	45%
3	Pinterest	10	26%
4	Twitter	7	18%
5	Foursquare	3	8%
6	Otra	2	5%

14. ¿A qué te dedicas?

#	Answer	Response	%
1	Trabajo	38	100%
2	Estudio	0	0%
3	Soy dueña de casa	0	0%
	Total	38	100%

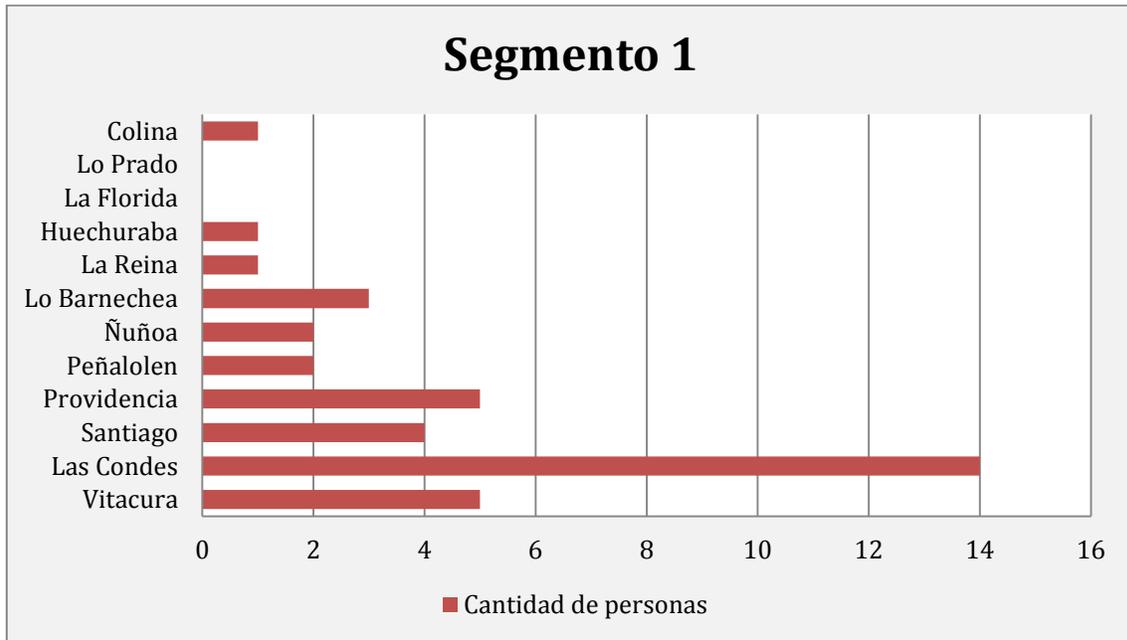
15. Indica tu género

#	Answer	Response	%
1	Femenino	38	100%
2	Masculino	0	0%
	Total	38	100%

16. Edad promedio del grupo

#	Edad	Response
1	Promedio	33
2	Min	23
3	Max	60

17. Comunas



❖ Segmento 2: Estudiante esforzada

Filtro 1: Compra o no el producto (pregunta 1) → Sí

Filtro 2: Género femenino o masculino → Femenino

Filtro 3: Ocupación → Estudio

Resultados:

1. Si te ofrecieran un snack o colación saludable basado en frutas o verduras (similar al que aparece en la foto) más uno o dos acompañamientos que varían entre cereales, frutos secos, nueces y lácteos...¿Lo comprarías?

#	Answer	Response	%
1	si	31	100%
2	no	0	0%
	Total	31	100%

2. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este snack?

#	Answer	Response	%
1	Menos de \$800	3	10%
2	Entre \$800 y \$1200	12	39%
3	Entre \$1200 y \$1600	15	48%
4	Entre \$1600 y \$2000	1	3%
	Total	31	100%

3. ¿En qué momento del día consumes snacks? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Desayuno	2	6%
2	Media mañana	27	87%
3	Tarde	20	65%
4	Antes de dormir	3	10%
5	Para reemplazar comidas	6	19%
6	Nunca	0	0%

4. ¿En qué ocasiones consumes snacks?

#	Answer	Response	%
1	Todos los días	15	48%
2	Sólo días de semana	13	42%
3	Sólo fines de semana	2	6%
4	Sólo en ocasiones especiales	1	3%
5	Nunca	0	0%
	Total	31	100%

5. ¿Con qué frecuencia consumes snacks?

#	Answer		Response	%
1	1 a 2 veces a la semana		7	23%
2	3 a 4 veces a la semana		13	42%
3	5 o más veces a la semana		11	35%
4	Nunca		0	0%
	Total		31	100%

6. ¿Qué tipos de snacks comes generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer		Response	%
1	Papas fritas, cheetos, snack mix, otros		6	19%
2	Dulces y chocolates		6	19%
3	Frutas y verduras frescas		16	52%
4	Frutos secos (pasas, nueces, almendras, etc)		12	39%
5	Yogurt y lácteos		13	42%
6	Cereales o granola		10	32%
7	Repostería (Media luna, muffins, otros)		6	19%
8	Galletones o galletas integrales		13	42%
9	Barras de cereal		15	48%
10	Sandwich		5	16%
11	Otro		0	0%

7. ¿Qué tan relevantes son para ti los siguientes atributos a la hora de comprar un snack? (siendo 1 muy poco importante, y 5 muy importante)

#	Question	Muy poco importante	Poco importante	Es irrelevante	Importante	Muy importante	Total Responses	Mean
1	Precio	1	8	0	16	6	31	3.58
2	Calidad de los ingredientes	0	2	2	11	16	31	4.32
3	Nutrientes (fibra, vitaminas)	1	2	7	14	7	31	3.77
4	Envase ecológico	3	7	9	8	4	31	3.10
5	Envase práctico	2	3	9	14	3	31	3.42
6	Hipocalórico	2	3	5	12	9	31	3.74
7	Bajo en grasas	2	3	5	10	11	31	3.81
8	Bajo en azúcares	1	2	5	13	10	31	3.94
9	Saciedad	1	0	2	15	13	31	4.26
10	Frescura	1	0	3	14	13	31	4.23

8. ¿Cuánto dinero gastas al día en snacks?

#	Answer	Min Value	Max Value	Average Value	Standard Deviation	Responses
1	\$	497.00	2,017.00	1,268.45	437.52	31

9. ¿Dónde compras tus snacks generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Supermercado	13	42%
2	Tiendas de conveniencia (Big John, Ok market)	9	29%
3	Servicentros	4	13%
4	Vendomáticas	3	10%
5	Kioskos	21	68%
6	Vendedores ambulantes	4	13%
7	Tiendas naturistas	1	3%
8	Cafetería universidad/trabajo	26	84%
9	Otro	0	0%

10. ¿Cuál es tu motivación detrás de tus hábitos de alimentación? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Soy vegetariano	6	19%
2	Soy deportista	6	19%
3	Soy hipertenso	0	0%
4	Soy celíaco	0	0%
5	Soy diabético	1	3%
6	Comer bajo en grasas	16	52%
7	Comer bajo en azúcares	14	45%
8	Comer liviano	15	48%
9	Llevar una dieta hipocalórica	10	32%
10	Llevar una dieta naturista	3	10%
11	no tengo hábitos de alimentación definidos	5	16%
12	otro	3	10%

11. ¿Qué haces en tu tiempo libre? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Escuchar música	14	45%
2	Leer	13	42%
3	Manualidades	3	10%
4	Ver televisión	17	55%
5	Estar en el computador	13	42%
6	Jugar video juegos	0	0%
7	Deportes outdoor	11	35%
8	Ir al gimnasio	7	23%
9	Salir con amigos	25	81%
10	Ir a fiestas	16	52%
11	Estar en familia	19	61%
12	Otra	2	6%

12. ¿A través de que medio publicitario te informas de los productos que compras? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Radio	5	16%
2	Programas de TV	16	52%
3	Diario online	2	6%
4	Diario	1	3%
5	Boca a boca	20	65%
6	Revistas	8	26%
7	Redes sociales	15	48%
8	en el metro	2	6%
9	en la vía pública	7	23%
10	en el punto de venta	18	58%
11	en ferias especializadas	2	6%
12	otro	0	0%

13. ¿Qué redes sociales usas frecuentemente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Facebook	31	100%
2	Instagram	17	55%
3	Pinterest	7	23%
4	Twitter	6	19%
5	Foursquare	0	0%
6	Otra	0	0%

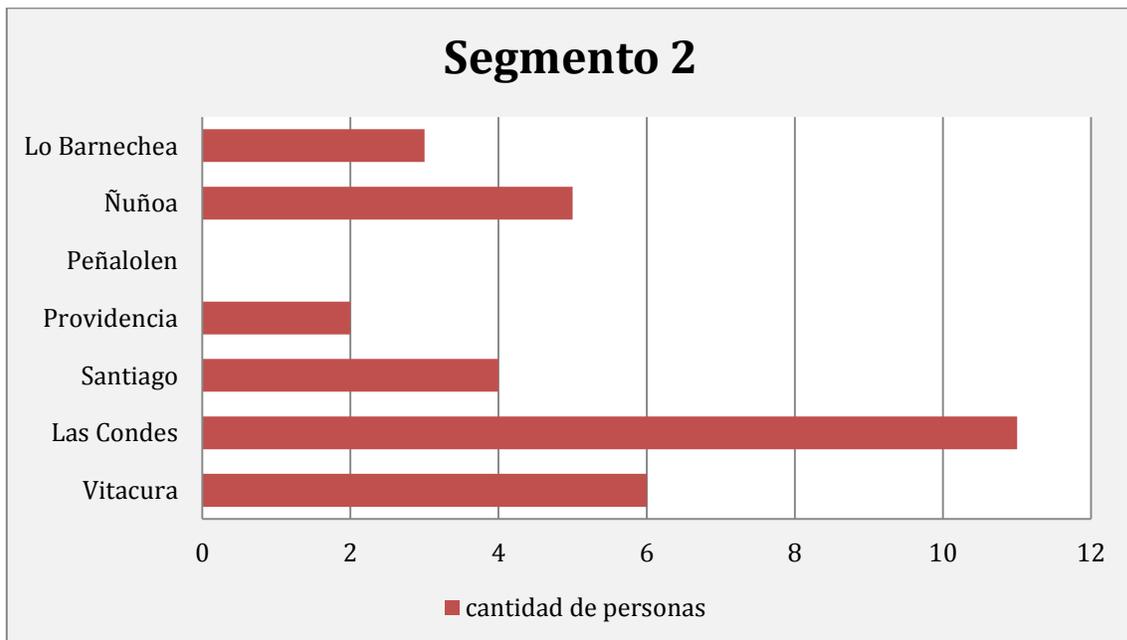
14. ¿A qué te dedicas?

#	Answer	Response	%
1	Trabajo	0	0%
2	Estudio	31	100%
3	Soy dueña de casa	0	0%
	Total	31	100%

15. Indica tu género

#	Answer	Response	%
1	Femenino	31	100%
2	Masculino	0	0%
	Total	31	100%

16. Comunas



❖ **Segmento 3: Hombre preocupado**

Filtro 1: Compra o no el producto (pregunta 1) → Sí

Filtro 2: Género femenino o masculino → Masculino

Resultados:

1. Si te ofrecieran un snack o colación saludable basado en frutas o verduras (similar al que aparece en la foto) más uno o dos acompañamientos que varían entre cereales, frutos secos, nueces y lácteo...¿Lo comprarías?

#	Answer	Response	%
1	si	24	100%
2	no	0	0%
	Total	24	100%

2. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este snack?

#	Answer	Response	%
1	Menos de \$800	1	4%
2	Entre \$800 y \$1200	10	42%
3	Entre \$1200 y \$1600	10	42%
4	Entre \$1600 y \$2000	3	13%
	Total	24	100%

3. ¿En qué momento del día consumes snacks? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Desayuno	5	21%
2	Media mañana	16	67%
3	Tarde	12	50%
4	Antes de dormir	4	17%
5	Para reemplazar comidas	5	21%
6	Nunca	1	4%

4. ¿En qué ocasiones consumes snacks?

#	Answer		Response	%
1	Todos los días		14	58%
2	Sólo días de semana		5	21%
3	Sólo fines de semana		1	4%
4	Sólo en ocasiones especiales		4	17%
5	Nunca		0	0%
	Total		24	100%

5. ¿Con qué frecuencia consumes snacks?

#	Answer		Response	%
1	1 a 2 veces a la semana		7	29%
2	3 a 4 veces a la semana		6	25%
3	5 o más veces a la semana		11	46%
4	Nunca		0	0%
	Total		24	100%

6. ¿Qué tipos de snacks comes generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer		Response	%
1	Papas fritas, cheetos, snack mix, otros		4	17%
2	Dulces y chocolates		9	38%
3	Frutas y verduras frescas		10	42%
4	Frutos secos (pasas, nueces, almendras, etc)		13	54%
5	Yogurt y lácteos		15	63%
6	Cereales o granola		12	50%
7	Repostería (Media luna, muffins, otros)		7	29%
8	Galletones o galletas integrales		8	33%
9	Barras de cereal		12	50%
10	Sandwich		16	67%
11	Otro		0	0%

7. ¿Qué tan relevantes son para ti los siguientes atributos a la hora de comprar un snack? (siendo 1 muy poco importante, y 5 muy importante)

#	Question	Muy poco importante	Poco importante	Es irrelevante	Importante	Muy importante	Total Responses	Mean
1	Precio	1	1	2	17	3	24	3.83
2	Calidad de los ingredientes	1	3	0	10	10	24	4.04
3	Nutrientes (fibra, vitaminas)	2	2	1	11	8	24	3.88
4	Envase ecológico	3	6	7	5	3	24	2.96
5	Envase práctico	1	2	10	9	2	24	3.38
6	Hipocalórico	1	4	10	8	1	24	3.17
7	Bajo en grasas	0	2	6	13	3	24	3.71
8	Bajo en azúcares	0	4	4	13	3	24	3.63
9	Saciedad	0	2	3	10	9	24	4.08
10	Frescura	1	5	5	7	6	24	3.50

8. ¿Cuánto dinero gastas al día en snacks?

#	Answer	Min Value	Max Value	Average Value	Standard Deviation	Responses
1	\$	0.00	2,500.00	1,278.17	659.04	24

9. ¿Dónde compras tus snacks generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Supermercado	13	54%
2	Tiendas de conveniencia (Big John, Ok market)	12	50%
3	Servicentros	9	38%
4	Vendomáticas	3	13%
5	Kioskos	10	42%
6	Vendedores ambulantes	9	38%
7	Tiendas naturistas	4	17%
8	Cafetería universidad/trabajo	13	54%
9	Otro	2	8%

10. ¿Cuál es tu motivación detrás de tus hábitos de alimentación? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Soy vegetariano	0	0%
2	Soy deportista	10	42%
3	Soy hipertenso	1	4%
4	Soy celíaco	0	0%
5	Soy diabético	1	4%
6	Comer bajo en grasas	7	29%
7	Comer bajo en azúcares	8	33%
8	Comer liviano	3	13%
9	Llevar una dieta hipocalórica	2	8%
10	Llevar una dieta naturista	3	13%
11	no tengo hábitos de alimentación definidos	9	38%
12	otro	2	8%

11. ¿Qué haces en tu tiempo libre? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Escuchar música	13	54%
2	Leer	10	42%
3	Manualidades	4	17%
4	Ver televisión	11	46%
5	Estar en el computador	13	54%
6	Jugar video juegos	2	8%
7	Deportes outdoor	14	58%
8	Ir al gimnasio	12	50%
9	Salir con amigos	17	71%
10	Ir a fiestas	14	58%
11	Estar en familia	18	75%
12	Otra	0	0%

12. ¿A través de que medio publicitario te informas de los productos que compras? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Radio	4	17%
2	Programas de TV	7	29%
3	Diario online	6	25%
4	Diario	3	13%
5	Boca a boca	15	63%
6	Revistas	2	8%
7	Redes sociales	14	58%
8	en el metro	3	13%
9	en la vía pública	5	21%
10	en el punto de venta	15	63%
11	en ferias especializadas	1	4%
12	otro	0	0%

13. ¿Qué redes sociales usas frecuentemente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Facebook	23	96%
2	Instagram	7	29%
3	Pinterest	1	4%
4	Twitter	8	33%
5	Foursquare	0	0%
6	Otra	1	4%

14. ¿A qué te dedicas?

#	Answer	Response	%
1	Trabajo	16	67%
2	Estudio	8	33%
3	Soy dueña de casa	0	0%
	Total	24	100%

15. Indica tu género

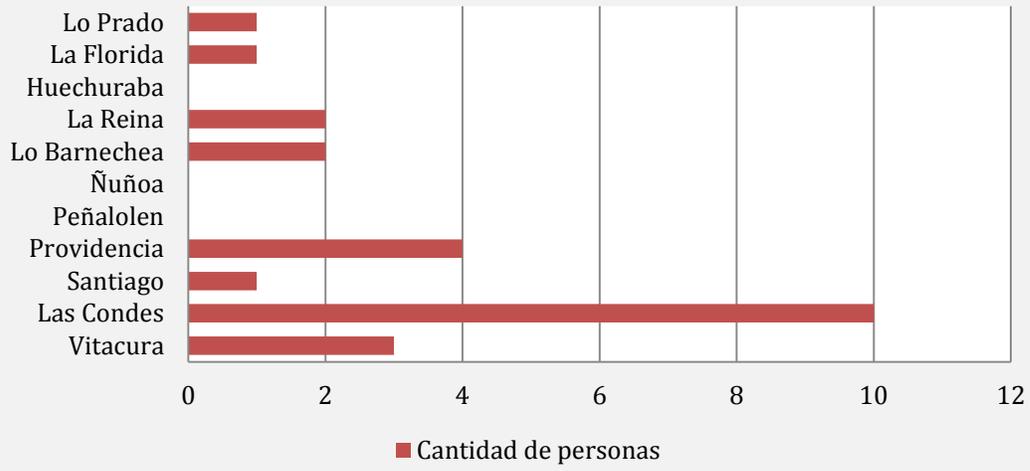
#	Answer	Response	%
1	Femenino	0	0%
2	Masculino	24	100%
	Total	24	100%

16. Edad

#	Edad	Response
1	Promedio	29
2	Min	19
3	Max	56

17. Comunas

Segmento 3



❖ **Segmento 4: Joven indiferente**

Filtro 1: Compra o no el producto (pregunta 1) → No

Respuesta:

1. Si te ofrecieran un snack o colación saludable basado en frutas o verduras (similar al que aparece en la foto) más uno o dos acompañamientos que varían entre cereales, frutos secos, nueces y lácteo...¿Lo comprarías?

#	Answer	Response	%
1	si	0	0%
2	no	27	100%
	Total	27	100%

2. ¿Por qué no lo comprarías?

#	Answer	Response	%
1	no me gustan las frutas y verduras	4	16%
2	por el envase	0	0%
3	por su precio	2	8%
4	porque es muy elaborado	0	0%
5	porque no como snacks	0	0%
6	prefiero otro tipo de snack	15	60%
7	otro	4	16%
	Total	25	100%

3. ¿En qué momento del día consumes snacks? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Desayuno	4	19%
2	Media mañana	14	67%
3	Tarde	12	57%
4	Antes de dormir	1	5%
5	Para reemplazar comidas	3	14%
6	Nunca	1	5%

4. ¿En qué ocasiones consumes snacks?

#	Answer		Response	%
1	Todos los días		7	33%
2	Sólo días de semana		6	29%
3	Sólo fines de semana		1	5%
4	Sólo en ocasiones especiales		7	33%
5	Nunca		0	0%
	Total		21	100%

5. ¿Con qué frecuencia consumes snacks?

#	Answer		Response	%
1	1 a 2 veces a la semana		8	38%
2	3 a 4 veces a la semana		6	29%
3	5 o más veces a la semana		7	33%
4	Nunca		0	0%
	Total		21	100%

6. ¿Qué tipos de snacks comes generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer		Response	%
1	Papas fritas, cheetos, snack mix, otros		6	29%
2	Dulces y chocolates		9	43%
3	Frutas y verduras frescas		6	29%
4	Frutos secos (pasas, nueces, almendras, etc)		3	14%
5	Yogurt y lácteos		7	33%
6	Cereales o granola		7	33%
7	Repostería (Media luna, muffins, otros)		3	14%
8	Galletones o galletas integrales		6	29%
9	Barras de cereal		13	62%
10	Sandwich		9	43%
11	Otro		1	5%

7. ¿Qué tan relevantes son para ti los siguientes atributos a la hora de comprar un snack? (siendo 1 muy poco importante, y 5 muy importante)

#	Question	Muy poco importante	Poco importante	Es irrelevante	Importante	Muy importante	Total Responses	Mean
1	Precio	2	4	2	5	8	21	3.62
2	Calidad de los ingredientes	5	2	2	8	4	21	3.19
3	Nutrientes (fibra, vitaminas)	6	3	7	4	1	21	2.57
4	Envase ecológico	9	5	4	3	0	21	2.05
5	Envase práctico	8	4	5	3	1	21	2.29
6	Hipocalórico	7	3	7	3	1	21	2.43
7	Bajo en grasas	8	2	4	5	2	21	2.57
8	Bajo en azúcares	7	2	6	5	1	21	2.57
9	Saciedad	5	0	1	10	5	21	3.48
10	Frescura	5	1	7	4	4	21	3.05

8. ¿Cuánto dinero gastas al día en snacks?

#	Answer	Min Value	Max Value	Average Value	Standard Deviation	Responses
1	\$	406.00	2,017.00	950.76	465.94	21

9. ¿Dónde compras tus snacks generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Supermercado	11	52%
2	Tiendas de conveniencia (Big John, Ok market)	7	33%
3	Servicentros	6	29%
4	Vendomáticas	2	10%
5	Kioskos	10	48%
6	Vendedores ambulantes	3	14%
7	Tiendas naturistas	0	0%
8	Cafetería universidad/trabajo	14	67%
9	Otro	2	10%

10. ¿Cuál es tu motivación detrás de tus hábitos de alimentación? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Soy vegetariano	0	0%
2	Soy deportista	3	14%
3	Soy hipertenso	1	5%
4	Soy celíaco	0	0%
5	Soy diabético	1	5%
6	Comer bajo en grasas	3	14%
7	Comer bajo en azúcares	1	5%
8	Comer liviano	5	24%
9	Llevar una dieta hipocalórica	1	5%
10	Llevar una dieta naturista	0	0%
11	no tengo hábitos de alimentación definidos	12	57%
12	otro	0	0%

11. ¿Qué haces en tu tiempo libre? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Escuchar música	14	67%
2	Leer	10	48%
3	Manualidades	2	10%
4	Ver televisión	14	67%
5	Estar en el computador	14	67%
6	Jugar video juegos	4	19%
7	Deportes outdoor	6	29%
8	Ir al gimnasio	4	19%
9	Salir con amigos	16	76%
10	Ir a fiestas	15	71%
11	Estar en familia	15	71%
12	Otra	1	5%

12. ¿A través de que medio publicitario te informas de los productos que compras? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Radio	4	19%
2	Programas de TV	10	48%
3	Diario online	3	14%
4	Diario	3	14%
5	Boca a boca	11	52%
6	Revistas	5	24%
7	Redes sociales	9	43%
8	en el metro	1	5%
9	en la vía pública	3	14%
10	en el punto de venta	11	52%
11	en ferias especializadas	0	0%
12	otro	1	5%

13. ¿Qué redes sociales usas frecuentemente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Facebook	21	100%
2	Instagram	7	33%
3	Pinterest	1	5%
4	Twitter	5	24%
5	Foursquare	0	0%
6	Otra	2	10%

14. ¿A qué te dedicas?

#	Answer	Response	%
1	Trabajo	7	33%
2	Estudio	14	67%
3	Soy dueña de casa	0	0%
	Total	21	100%

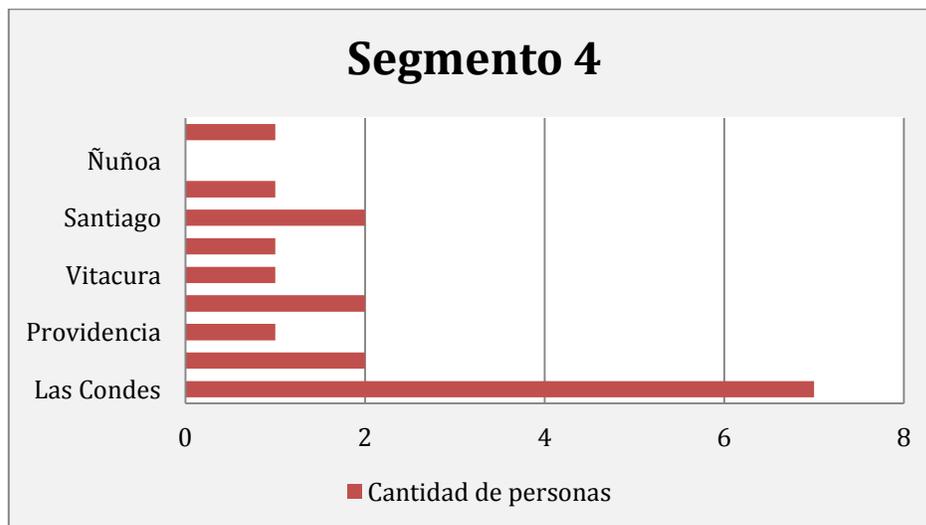
15. Indica tu género

#	Answer	Response	%
1	Femenino	9	43%
2	Masculino	12	57%
	Total	21	100%

16. Edad

EDAD	
promedio	23
max	27
min	14

17. Comunas



❖ **Segmento 5: Mujer dueña de casa**

Filtro 1: Compra o no el producto (pregunta 1) → Sí

Filtro 3: Ocupación → Dueña de casa

Resultados:

1. Si te ofrecieran un snack o colación saludable basado en frutas o verduras (similar al que aparece en la foto) más uno o dos acompañamientos que varían entre cereales, frutos secos, nueces y lácteo...¿Lo comprarías?

#	Answer	Response	%
1	si	5	100%
2	no	0	0%
	Total	5	100%

2. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por este snack?

#	Answer	Response	%
1	Menos de \$800	0	0%
2	Entre \$800 y \$1200	3	60%
3	Entre \$1200 y \$1600	1	20%
4	Entre \$1600 y \$2000	1	20%
	Total	5	100%

3. ¿En qué momento del día consumes snacks? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Desayuno	0	0%
2	Media mañana	4	80%
3	Tarde	1	20%
4	Antes de dormir	0	0%
5	Para reemplazar comidas	2	40%
6	Nunca	0	0%

4. ¿En qué ocasiones consumes snacks?

#	Answer		Response	%
1	Todos los días		3	60%
2	Sólo días de semana		2	40%
3	Sólo fines de semana		0	0%
4	Sólo en ocasiones especiales		0	0%
5	Nunca		0	0%
	Total		5	100%

5. ¿Con qué frecuencia consumes snacks?

#	Answer		Response	%
1	1 a 2 veces a la semana		0	0%
2	3 a 4 veces a la semana		2	40%
3	5 o más veces a la semana		3	60%
4	Nunca		0	0%
	Total		5	100%

6. ¿Qué tipos de snacks comes generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer		Response	%
1	Papas fritas, cheetos, snack mix, otros		0	0%
2	Dulces y chocolates		0	0%
3	Frutas y verduras frescas		2	40%
4	Frutos secos (pasas, nueces, almendras, etc)		2	40%
5	Yogurt y lácteos		4	80%
6	Cereales o granola		1	20%
7	Repostería (Media luna, muffins, otros)		2	40%
8	Galletones o galletas integrales		1	20%
9	Barras de cereal		1	20%
10	Sandwich		0	0%
11	Otro		0	0%

7. ¿Qué tan relevantes son para ti los siguientes atributos a la hora de comprar un snack? (siendo 1 muy poco importante, y 5 muy importante)

#	Question	Muy poco importante	Poco importante	Es irrelevante	Importante	Muy importante	Total Responses	Mean
1	Precio	1	0	2	1	1	5	3.20
2	Calidad de los ingredientes	0	0	0	1	4	5	4.80
3	Nutrientes (fibra, vitaminas)	0	0	0	2	3	5	4.60
4	Envase ecológico	0	1	1	1	2	5	3.80
5	Envase práctico	0	0	1	3	1	5	4.00
6	Hipocalórico	0	1	0	0	4	5	4.40
7	Bajo en grasas	0	1	0	0	4	5	4.40
8	Bajo en azúcares	0	0	1	1	3	5	4.40
9	Saciedad	0	0	1	1	3	5	4.40
10	Frescura	0	0	0	1	4	5	4.80

8. ¿Cuánto dinero gastas al día en snacks?

#	Answer	Min Value	Max Value	Average Value	Standard Deviation	Responses
1	\$	763.00	1,805.00	1,403.80	484.99	5

9. ¿Dónde compras tus snacks generalmente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Supermercado	5	100%
2	Tiendas de conveniencia (Big John, Ok market)	0	0%
3	Servicentros	1	20%
4	Vendomáticas	0	0%
5	Kioskos	1	20%
6	Vendedores ambulantes	0	0%
7	Tiendas naturistas	0	0%
8	Cafetería universidad/trabajo	0	0%
9	Otro	0	0%

10. ¿Cuál es tu motivación detrás de tus hábitos de alimentación? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Soy vegetariano	0	0%
2	Soy deportista	0	0%
3	Soy hipertenso	1	20%
4	Soy celíaco	0	0%
5	Soy diabético	0	0%
6	Comer bajo en grasas	3	60%
7	Comer bajo en azúcares	2	40%
8	Comer liviano	2	40%
9	Llevar una dieta hipocalórica	0	0%
10	Llevar una dieta naturista	0	0%
11	no tengo hábitos de alimentación definidos	0	0%
12	otro	1	20%

11. ¿Qué haces en tu tiempo libre? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Escuchar música	1	20%
2	Leer	3	60%
3	Manualidades	3	60%
4	Ver televisión	1	20%
5	Estar en el computador	2	40%
6	Jugar video juegos	0	0%
7	Deportes outdoor	0	0%
8	Ir al gimnasio	1	20%
9	Salir con amigos	0	0%
10	Ir a fiestas	0	0%
11	Estar en familia	2	40%
12	Otra	0	0%

12. ¿A través de que medio publicitario te informas de los productos que compras? (puedes marcar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Radio	2	40%
2	Programas de TV	4	80%
3	Diario online	0	0%
4	Diario	1	20%
5	Boca a boca	2	40%
6	Revistas	2	40%
7	Redes sociales	2	40%
8	en el metro	0	0%
9	en la vía pública	0	0%
10	en el punto de venta	0	0%
11	en ferias especializadas	0	0%
12	otro	0	0%

13. ¿Qué redes sociales usas frecuentemente? (Puede seleccionar más de una alternativa)

#	Answer	Response	%
1	Facebook	5	100%
2	Instagram	1	20%
3	Pinterest	0	0%
4	Twitter	1	20%
5	Foursquare	0	0%
6	Otra	1	20%

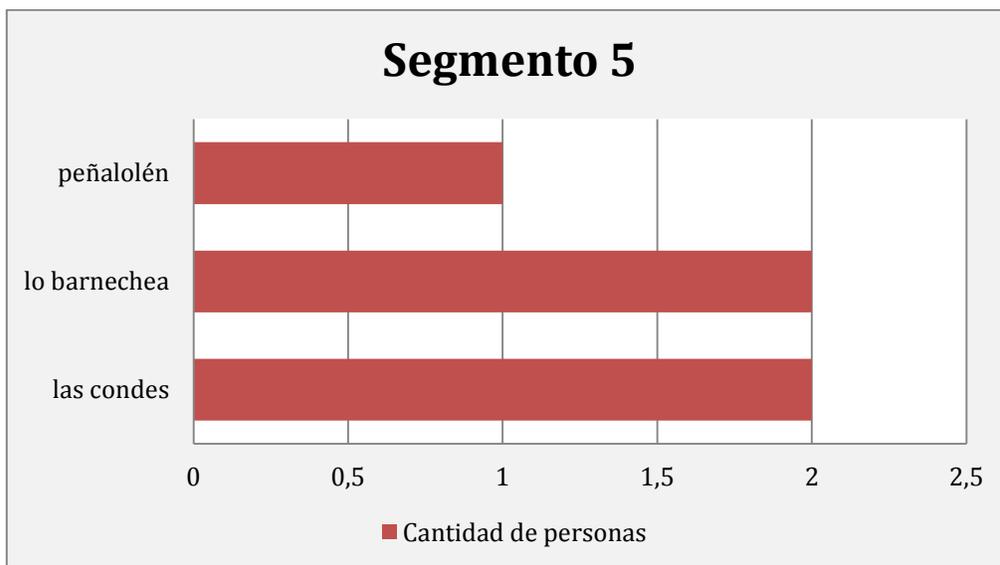
14. ¿A qué te dedicas?

#	Answer	Response	%
1	Trabajo	0	0%
2	Estudio	0	0%
3	Soy dueña de casa	5	100%
	Total	5	100%

15. Indica tu género

#	Answer	Response	%
1	Femenino	5	100%
2	Masculino	0	0%
	Total	5	100%

16. Comuna



Anexo 6: Porcentaje ABC1 y C2 por comuna

Tabla N° 33: Distribución por GSE en Santiago

COMUNA	% ABC1	% C2	TOTAL %
Vitacura	58,6	28,5	87,1
Las Condes	48,6	30,7	79,3
Lo Barnechea	43,2	14,3	57,5
La Reina	40,6	26,5	67,1
Providencia	35,9	38,3	74,2
Ñuñoa	28,7	35,1	63,8
San Miguel	16,1	26,2	42,3
Macul	11,9	26	37,9
La Florida	11,7	25	36,7
Peñalolén	11,1	14	25,1
Huechuraba	9,8	11	20,8
Santiago Centro	9,7	31,7	41,4

Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Mapa Socioeconómico Chile, Adimark

Anexo 7: Población Económicamente activa por comuna seleccionada

Tabla N° 34: Población económicamente activa

% Mujeres vs % Hombres por comuna		
Comuna	Mujeres	Hombres
Vitacura	57%	43%
Las Condes	49%	51%
Lo Barnechea	56%	44%
La Reina	54%	46%
Providencia	55%	45%
Santiago Centro	57%	43%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Reportes Comunales (basados en información del INE).

DATOS DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR COMUNA			
LAS CONDES			
Mujeres	Total habitantes activos	Hombres	Total habitantes activos
15 a 24 años	3.503	15 a 24 años	2.791

25 a 34 años	19.781	25 a 34 años	19.217
35 a 44 años	16.975	35 a 44 años	17.153
45 a 54 años	15.526	45 a 54 años	15.079
55 a 64 años	9.632	55 a 64 años	11.359
65 años o más	3.393	65 años o más	5.990
TOTAL	68.810	TOTAL	71.589
LO BARNECHEA		PROVIDENCIA	
0 a 14 años	27.200	0 a 14 años	17.543
15 a 29 años	31.327	15 a 29 años	27.285
30 a 44 años	24.068	30 a 44 años	31.988
45 a 64 años	24.466	45 a 64 años	28.809
65 años o más	5.761	65 años o más	20.862
TOTAL	112.822	TOTAL	126.487
VITACURA		SANTIAGO CENTRO	
0-14 años	15.902	0 a 14 años	23.832
15-29 años	20.314	15 a 29 años	36.037
30-44 años	17.288	30 a 44 años	45.959
45-59 años	15.327	45 a 64 años	36.391
60 y más	12.668	65 años o más	17.700
TOTAL	81.499	TOTAL	159.919

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad de Las Condes y Reportes Comunales de las comunas respectivas (basados en información del INE).

Anexo 8: Población estimada al 30 de junio, por género, según grupo de edad.

Tabla N° 35: Población estimada

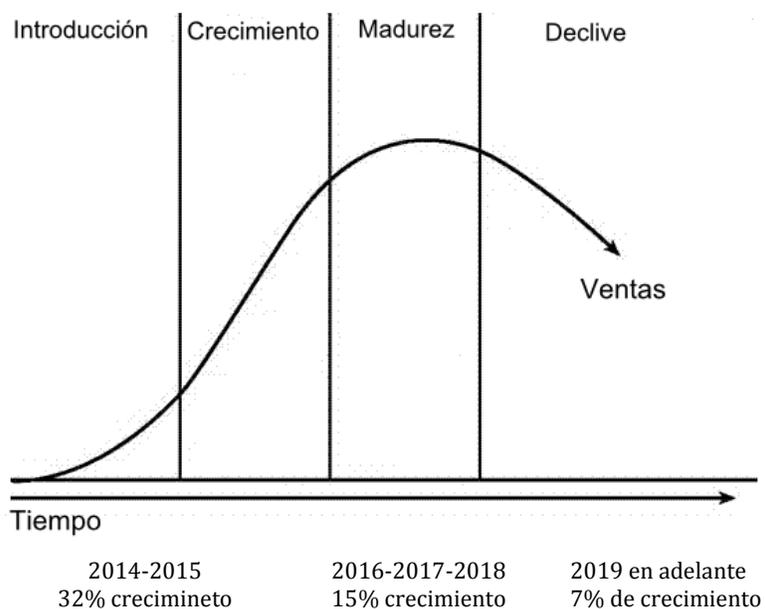
Población estimada al 30 de junio del 2013		
Grupo de Edad	Hombres	Mujeres
0 a 4 años	639.270	615.764
5 a 9 años	633.287	610.458
10 a 14 años	648.484	625.765
15 a 19 años	707.959	684.424
20 a 24 años	749.460	727.530
25 a 29 años	710.354	693.723

30 a 34 años	634.056	624.375
35 a 39 años	598.029	595.813
40 a 44 años	612.898	617.259
45 a 49 años	610.366	621.300
50 a 54 años	574.320	592.349
55 a 59 años	468.437	492.763
60 a 64 años	359.065	390.681
65 a 69 años	276.510	317.107
70 a 74 años	200.585	247.698
75 a 79 años	133.715	183.899
80 años o más	131.272	227.840
TOTAL	8.688.067	8.868.748

Fuente: Compendio estadístico 2013, Instituto nacional de estadísticas

(INE). Chile.

Anexo 9: Ciclo de vida del producto



Anexo 10: Encuesta sobre percepción de marcas para generar mapa posicionamiento

Encuesta:

1. De acuerdo a tu percepción de las marcas, con lo que crees o sabes:



1. Si 1 es barato (bajo precio) y 10 es caro (alto precio), cómo calificarías las siguientes marcas (de la foto)

2. Si 1 es poco nutritivo y 10 muy nutritivo, cómo calificarías las siguientes marcas (de la foto)

Resultados encuesta

PRECIO	
Cereal Bar	4,15
Marco Polo	4,54
Barra de Cereal	4,92
Soprole light	5,00
Next	5,69
Chewy	5,77
Hortifrut	7,19
Dole	7,77
Activia	5,85
Trail Mix	6,08

Millantu	6,15
Nomad	7,15

NUTRITIVO	
Marco Polo	4,08
Cereal Bar	4,23
Barra de Cereal	4,46
Millantu	4,69
Chewy	4,85
Hortifrut	7,1
Dole	6,92
Activia	5,15

Soprole light	5,15
Trail Mix	5,46

Next	5,92
Nomad	6,62

Anexo 11: Matriz Ansoff

Mercados	Productos		
		Existentes	Nuevos
	Existentes	Penetración de mercado	Diferenciación
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Lista Punto Copec dentro del radio de distribución

Tabla N° 36: Lista tiendas Copec

Dirección	Comuna
Av. Las Condes #12145	Las Condes
Av. Las Condes #10912	Las Condes
Av. Manquehue #674	Las Condes
Av. La Dehesa #2016	Lo Barnechea
Av. Santa María #0740	Providencia
Costanera Norte Km 2	Vitacura
Costanera norte Km 7	Vitacura
Av. Vitacura #5579	Vitacura
Av. Vitacura #4207	Vitacura

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Estrategia obtenidos el 14/07/2014

Anexo 13: Análisis margen utilidad según precio de venta y margen de mayorista

Tabla N° 37: Rango de precios

Margen Utilidad Fresh'nGO (%)	Margen utilidad Fresh'nGO	Costo unitario promedio	Precio venta mayorista sin IVA	Margen utilidad minorista (%)	Margen utilidad minorista	Precio venta minorista sin IVA	IVA (19%)	Precio venta consumidor
35%	\$307	\$567	\$875	10%	\$97	\$972	228	\$1.200
34%	\$298	\$567	\$865	11%	\$107	\$972	228	\$1.200
34%	\$288	\$567	\$855	12%	\$117	\$972	228	\$1.200

33%	\$278	\$567	\$846	13%	\$126	\$972	228	\$1.200
32%	\$269	\$567	\$836	14%	\$136	\$972	228	\$1.200
31%	\$259	\$567	\$826	15%	\$146	\$972	228	\$1.200
31%	\$249	\$567	\$816	16%	\$156	\$972	228	\$1.200
30%	\$239	\$567	\$807	17%	\$165	\$972	228	\$1.200
29%	\$230	\$567	\$797	18%	\$175	\$972	228	\$1.200
28%	\$220	\$567	\$787	19%	\$185	\$972	228	\$1.200
27%	\$210	\$567	\$778	20%	\$194	\$972	228	\$1.200
26%	\$200	\$567	\$768	21%	\$204	\$972	228	\$1.200
25%	\$191	\$567	\$758	22%	\$214	\$972	228	\$1.200
24%	\$181	\$567	\$748	23%	\$224	\$972	228	\$1.200
23%	\$171	\$567	\$739	24%	\$233	\$972	228	\$1.200
22%	\$162	\$567	\$729	25%	\$243	\$972	228	\$1.200
21%	\$152	\$567	\$719	26%	\$253	\$972	228	\$1.200
20%	\$142	\$567	\$710	27%	\$262	\$972	228	\$1.200
19%	\$132	\$567	\$700	28%	\$272	\$972	228	\$1.200
18%	\$123	\$567	\$690	29%	\$282	\$972	228	\$1.200
17%	\$113	\$567	\$680	30%	\$292	\$972	228	\$1.200
15%	\$103	\$567	\$671	31%	\$301	\$972	228	\$1.200

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Entrevista a Daniel Rojas, Socio Fundador de “Mazapanchito”

“Mazapanchito” es una marca de alfajores artesanales que lleva 8 años comercializándose en tiendas de conveniencia en Chile. Es una empresa que nace como un proyecto para juntar dinero de parte de dos jóvenes Ingenieros Comerciales, que hoy se ha expandido a nuevos productos como barras de mazapán de pistachos y de castañas de cajú.

1) Sobre la distribución de un producto ¿Cómo es la distribución en los Ok Market?

R: Nosotros hacemos la distribución punto a punto.

2) ¿Hay un centro de distribución centralizado?

R: Hay un centro de distribución en lo Aguirre, Pudahuel. Tiene 4 años de funcionamiento

pero aún es un desastre.

3) ¿Cada cuánto abasteces con tu producto los Ok Market?

R: El Abastecimiento de salas es quincenal en las de menor rotación, y semanal en las de mejor rotación.

4) ¿Te compran un stock fijo o es variable?

R: Es variable y tiene que ver con varios factores:

- Eficiencia en la reposición y exhibición en salas, que es trabajo tuyo, a pesar de que te dicen que la hacen ellos.
- Estacionalidad del consumo de tu producto
- Manejo de relaciones con el comprador de cada local
- Ofrecer bonificaciones por compras grandes
- En Ok Market no funciona el sistema preventa o centralizado, sino más bien es un sistema de “*autoventa*”, es decir, tú te debes hacer cargo de la venta de tu producto.

5) Si te producto está por vencer, ¿te lo devuelven a ti o ellos asumen la perdida?

R: Hay dos formas, devolución o merma. Devolución implica que te devuelven los productos que estén por vencer. Merma pagas un porcentaje de entre 3% y 8% por que no te devuelvan nada. Pero con devolución te compran mucho más.

6) ¿Cuánto tiempo demoran en pagarte? ¿Inmediato, 30, 60 o más días?

R: Por regla general con una pyme según acuerdo comercial son 30 días, pero en la práctica pueden demorarse hasta 90 o 120. Es el tema más complicado con SMU. En todo caso depende del tipo de proveedor, puedes incluso llegar a que te paguen a 5 días con un sistema nuevo que se llama RAF (Recepción Automática de Facturas) pero tienes que ser un proveedor muy valioso para Ok Market.

7) ¿Y con respecto a los Big John?

R: Big John creo que es similar, pero no tiene centro de distribución, por lo que el abastecimiento es punto a punto. Pero no es un cliente mío por lo que no manejo más información.

8) Las mismas preguntas te hago para el caso de los servicentros.

R: En general, si quieres que funcione tu negocio con bajas pérdidas tienes que hacerte cargo del punto de venta. Nuestra política es de control total del punto de venta, es decir que vamos a todos y cada uno de los lugares donde se vende el producto, hacemos la reposición, nos encargamos del FIFO, de la exhibición correcta, del nivel de stock del punto, de la generación de órdenes de compra adecuadas, de la buena relación con los administradores, etc. Es decir, para que te resulte tienes que trabajar mucho en terreno, las experiencias de sistemas de adquisición automática y logística centralizada se ven hermosas en el papel, pero en la realidad son un desastre y aún no conozco a una cadena que le funcione bien.

9) ¿Cómo lo hiciste tu para entrar a estos lugares?

R: Es la inversión más cara y difícil. Cara porque es un proceso muy lento, y difícil porque si tienes poca trayectoria y no te conocen tienes insistir mucho para que accedan a vender tu producto. Pero si lo logras, armas lo más valioso de tu proyecto, y lo que más valor agregará a la empresa, que va a ser el canal de ventas.

10) ¿Cómo lo negociaste? ¿Por qué elegiste esos canales? ¿En cuál es el que más vendes si es que no es confidencial?

R: Se negocia como puedas, idealmente saber un poco de técnicas de negociación es vital para hacer acuerdos comerciales buenos, siempre te van a cobrar más de lo que puedes pagar, por lo que tienes que ser muy inteligente a la hora de establecer tu precio de partida.

Siempre vas a terminar pagando un rebate de al menos 20%, por lo que tu precio inicial (al comienzo de la negociación) tiene que ser al menos un 40% mayor al que calculas en tu costeo. En fin, es medio compleja la negociación, pero lo más importante es llegar a la instancia de negociación, y para eso la clave es llamar, y llamar, e insistir, a pesar de que te digan que no en un principio. La clave es no rendirse.

Anexo 15: Costo y precio producto

Tabla N° 38: Costo unitario producto incluyendo bandeja (En CLP)

Snack 1		Snack 2	
Bandeja	\$56	Bandeja	\$56
Insumos	\$237	Insumos	\$227
Total	\$293	Total	\$283
Snack 3		Snack 4	
Bandeja	\$56	Bandeja	\$56
Insumos	\$133	Insumos	\$204
Total	\$189	Total	\$260
Promedio	\$256		

Fuente: Elaboración propia en base a investigación con proveedores

Tabla N° 39: Costo unitario producto sin bandeja (detalle) (En CLP)

Snack 1	Costo sin IVA/kg	Costo sin IVA/porción
Manzana	\$466	\$47
Almendras	\$4.692	\$28
Arándanos	\$6.000	\$120
Miel	\$4.000	\$42
TOTAL		\$237

Snack 2	Costo sin IVA/kg	Costo sin IVA/porción
Manzana	\$466	\$47
Yogurt natural	\$1.839	\$110
Granola	\$2.352	\$71
TOTAL		\$227

Snack 3	Costo sin IVA/kg	Costo sin IVA/porción
Apio	\$416	\$21
Zanahoria	\$325	\$20
Semillas de girasol	\$3.665	\$37
Hummus* (pasta garbanzos)		\$56
TOTAL		\$133

Snack 4	Costo sin IVA/kg	Costo sin IVA/porción
Apio	\$416	\$21
Zanahoria	\$325	\$20
Almendras	\$4.692	\$28
Yogurt natural con ciboulette	\$1.839	\$110
Ciboulette	\$24.958	\$25
TOTAL		\$204

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 40: Costo unitario bandejas plásticos importados

Costo Importación Bandejas Plásticas		
Cantidad	5000	Unidades
Precio unitario	0,2	dolares FOB
Peso total bandejas	50000	kgs
Volumen total bandejas	2700	m3
Tipo de cambio (\$/US)	555,6	us/\$
Lugar de fabricación	CHINA	
Costos Importación de bandejas plásticas	Opción 1	Opción 2
Total FOB	1000	1000
Flete china-chile	202800	202800
Total CNF/CFR	203800	203800
Seguro	815	815
Total CIF	204615	204615
Manejo aduanero	19955	19955
Agente aduana	2396	2396
Impuesto	12277	12277
Flete dentro de chile	27400	27400
Total DDP	266643	266643
Costos bancarios	75	75
Control de calidad	0	0
Costo gestión completa	13336	13336
Costo coordinacion	0	100
Total final Neto	280054	280154
Costo Neto unitario (En CLP)	\$56,011	\$56,031

Detalles envase		
Precio FOB	0.09 - 0.2	US/pieces
Orden Mínima Proveedor China	5000	Unidades
Peso bandejas	10	gramos/unidad
Tamaño	personalizado	3 compartimentos

Volúmen total	2700	m3
Costos importación		
Impuestos	19% sobre CIF + advalorem	
CIF	Precio +traslado + prima	
Derecho advalorem	6% sobre CIF	

Fuente: Aduana Chile

<http://www.aduana.cl/importaciones-de-productos/aduana/2007-02-28/161116.html>

<http://www.foodpack.cl/nuevo/index.php?m1=productos&m2=vasosypotes>

Anexo 16: Lista minimarkets, cafeterías y OK Market, pertenecientes a red de distribución.

Lista de los 318 minimarkets con sistema de refrigeración presentes en las 5 comunas seleccionadas, direcciones y cantidad de minimarkets por sector.

Dirección Minimarket		Cantidad
calle	abate molina	3
calle	agustinas	7
avda	alonso de cordova	1
calle	alvarez condarco	1
calle	amunategui	2
calle	antonia lopez de bello	1
calle	antonio bellet	1
avda	antonio varas	4
avda	apoquindo	7
calle	arauco	1
calle	arturo prat	1
calle	bandera	1
calle	barcelona	1
calle	bascunan guerrero	1
avda	blanco encalada	2
avda	brasil	1
calle	carmen	1
calle	carmen silva	1
calle	catedral	8
calle	cerro la parva	1
avda	chesterton	1
avda	club hipico	3
calle	colon	1
psje	compania	1
calle	compania de jesus	3
calle	condor	1
calle	copiapo	1
avda	mons escriva de balaguer	1
avda	cristobal colon	5
calle	cueto	2
calle	curico	1
calle	dardignac	1
calle	diag rancagua	1
calle	dr luis middleton	1
calle	dr roberto del rio	1
calle	ebro	1
calle	echaurren	2
calle	el aguilucho	2
avda	el bosque	1
avda	el bosque norte	2
calle	eleuterio ramirez	1
avda	eliodoro yanez	3
calle	encomenderos	1
calle	enrique mac iver	2
calle	esperanza	1
calle	florencio barrios	1
avda	francisco bilbao	12
calle	gaspar de la barrera	1

calle	gorbea	2
calle	gral bulnes	1
calle	gral gana	1
calle	gral jofre	1
calle	gral mackenna	2
avda	gral rondizzoni	1
calle	hernando de aguirre	1
calle	huerfanos	6
avda	isabel la catolica	1
avda	isidora goyenechea	1
avda	iv centenario	1
avda	jose alcalde delano	2
avda	jose manuel infante	4
calle	jose miguel carrera	1
avda	jose miguel claro	1
calle	jose victorino lastarria	3
calle	la aurora	1
calle	la capitania	1
calle	la concepcion	1
calle	la paz	2
avda	las condes	6
calle	latadia	1
avda	liber o`higgins bernardo	8
calle	libertad	4
calle	lira	2
calle	lira local h	1
calle	lo arcaya	1
calle	lord cochrane	2
avda	los conquistadores	1
avda	los leones	1
avda	luis carrera	1
avda	luis thayer ojeda	1
calle	malaga	1
avda	manquehue sur	4
avda	manuel montt	7
calle	manuel rodriguez	3
calle	mapocho	1
calle	marchant pereira	1
calle	marcoleta	2
avda	mariano sanchez fontecilla	1

calle	maturana	1
calle	merced	4
calle	miraflores	2
calle	moneda	3
calle	monjitas	1
calle	morande	1
calle	napoleon	3
calle	nataniel cox	3
calle	nuble	3
calle	nva de lyon	1
avda	nva las condes	2
calle	padre alonso de ovalle	1
avda	padre hurtado sur	1
calle	padre mariano	2
calle	padre miguel de olivares	1
calle	padre orellana	1
paseo	paseo bulnes	3
avda	paul harris	1
avda	pedro de valdivia	3
calle	pedro lagos	1
avda	portales	1
avda	portugal	1
avda	providencia	4
avda	ricardo cumming	5
avda	ricardo lyon	2
calle	roman diaz	1
calle	rosas	3
calle	ruben barrales	1
avda	salvador	1
calle	san alfonso	1
calle	san antonio	1
calle	san crescente	1
calle	san francisco	6
calle	san ignacio	2
calle	san isidro	6
calle	san martin	3
calle	san pablo	9
calle	santa rosa	1
avda	sebastian elcano	1
avda	seminario	2
calle	serrano	2

avda	sta blanca	1
calle	sta isabel	2
avda	sta maria	1
avda	sta rosa	2
calle	sto domingo	6
calle	tarapaca	3
calle	teatinos	3
avda	tobalaba	2
psje	tomas moro	2

calle	tucapel jimenez	2
calle	valentin letelier	1
calle	vergara	2
calle	victoria	3
avda	vicuna mackenna	3
avda	viel	1
avda	vitacura	7
calle	zenteno	2
total		318

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Mapcity: *Minimarkets de lista Mapcity, actualizados al 2015.*

Lista de los 20 OK Market elegidos para distribuir en la Región Metropolitana

Vespucio colón	Las Condes
Encomenderos	Las Condes
El Bosque	Las Condes
Encomenderos 2	Las Condes
Tobalaba	Las Condes
Noruega	Las Condes
Rosario Norte	Las Condes
El Rodeo	Lo Barnechea
Luis Carrera	Vitacura
Diagonal Paraguay	Santiago Centro
Centro de Justicia	Santiago Centro

Merced	Santiago Centro
Nataniel Cox	Santiago Centro
Las Lilas	Providencia
Panorámico	Providencia
Providencia 375	Providencia
Santa Isabel	Providencia
Eliodoro Yáñez	Providencia
Suecia-pro	Providencia
General del Canto	Providencia

Fuente: Elaboración propia en base a datos www.okmarket.cl

Lista de Cafeterías en Universidades seleccionadas

Cafetería	Universidad	Sede
Coffe Time	U. Del Desarrollo	Sede Av. Las Condes
	U. Del Desarrollo	Campus San Carlos de Apoquindo
	U. De Los Andes	Campus San Carlos de Apoquindo
Sodexo (Punto Break)	U. De Chile	Facultad Economía y Negocios
	U. Católica	Casa central
Outakes	U. Del Pacífico	Sede Las Condes

Fuente: Elaboración propia en base a investigación en terreno

Anexo 17: Ferias y Eventos

Tabla N° 41: Ferias y eventos

Evento	Fecha	Lugar	Sitio Web	Descripción
Espacio Food Service 2014 Santiago de Chile	03.09.2014 - 05.09.2014	Espacio Riesco	www.espaciofoodservice.cl/	Espacio Food and Service 2014 Santiago de Chile, evento que convocará a un público profesional, responsables de compras y operaciones de Industrias del canal HORECA, Junaeb, cadenas de comida rápida, nutricionistas, tiendas de conveniencia, plantas de cook and chill, entre otros.
Feria Verde Chile 2014	05.09.2014 - 07.09.2014	Centro cultural estación mapocho	www.feriaverde.cl	Feria Verde es la primera plataforma ferial en Chile en torno al desarrollo de hábitos sustentables para el hogar. En esta oportunidad, la exposición constará de 180 stands llenos de sorpresas.
Echinuco	no se fija aún para 2014	Parque Bicentenario	www.echinuco.cl/	Encuentro chileno de nuestra cocina, muestras gastronómicas y de productos novedosos.
Taconeras	17.10.2014 - 19.10.2014	Parque Bicentenario	www.taconeras.net	Feria de zapatos
Feria mujer	6.11.2014 - 9.11.2014	Parque Bicentenario	www.feriamujer.cl	Feria mujer organizada por la revista del mismo nombre perteneciente al diario la tercera
Expo buena salud	28.09.2014 - 29.09.2014	casa piedra	http://revistabuena salud.cl/expobuenasalud/	Feria organizada por la revista buena salud
Corre.cl	todo el año	todo el país	http://corre.cl/	Todas las corridas que se realizan en Chile

Fuente: Elaboración propia en base a datos de sitios web indicados en tabla

Anexo 18: Lista proveedores insumos

Tabla N° 42: Lista proveedores

Insumo	Marcas - Proveedores
Apio Manzana Zanahoria	Lo Valledor La Vega Agrodiproc
Almendras	GVF alimentos www.lasalmendras.cl www.tostaduriatalca.cl www.tostaduriaelmani.cl www.frucosa.cl
Arándanos	www.lasalmendras.cl www.goekchile.cl www.hortifrut.com
Miel	Agrícola Las Marias (San Felipe, V Región) Productores independientes (Tiltil, RM)
Yogurt natural	Quillayes Soprole Colun
Granola	Quaker (Pepsico) Vivo (Carozzi) Viola (Jumbo) Jumbo (Jumbo) Kellness (Kellog's) Selecta Nutrisa Frutisa Granvita
Semillas de girasol	La vega Jumbo
Ciboulette	La vega Jumbo

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Detalles técnicos por snack

Tabla N° 43: Detalles snack

Snack 1	observación	gramos por porción	calorías por porción	grasa por porción
Manzana	en juliana	100	52	0,2
Almendras	1 almendra = 1, 2 gr; porción 5u.	6	34,74	2,9958
Arándanos	20 gr = 1/2 taza	20	75	0.33
Miel	1/2 TBSP =10,5gr	10,5	32	0
TOTAL		136,5	193,74	3,2
Snack 2	observación	gramos por porción	calorías por porción	grasa por porción
Manzana	en juliana	100	52	0,2
Yogurt natural endulzado	0% grasa y 0% azúcar añadida, quillayes	60	26,4	0,36
Granola	referencia granola marca viola	30	106,5	1,95
TOTAL		190	184,9	2,5
Snack 3	observación	gramos por porción	calorías por porción	grasa por porción
Apio	1 taza picado =100 gr	50	8	0,85
Zanahoria	1 taza tiras =120 gr	60	25	0,145
Semillas de girasol	1 taza = 128 gr	10	74,5	6,374
Hummus* (pasta garbanzos)	1 tbsp = 15 gr	30	54	2,58
TOTAL		150	161,5	9,949
Snack 4	observación	gramos por porción	calorías por porción	grasa por porción
Apio	1 taza picado =100 gr	50	8	0,85
Zanahoria	1 taza tiras =122 gr	61	25	0,145
Almendras	1 almendra = 1, 2 gr; porcion 5u.	6	34,74	2,9958
Yogurt natural	descremado	60	26,4	0,36
Ciboulette	ciboulette: 1 tsp=1gr;0grcal;0,01grfat	1	0	0,01

TOTAL		178	94,14	4,3608
-------	--	-----	-------	--------

Fuente: USDA: agricultural research service, USA departament of agriculture.

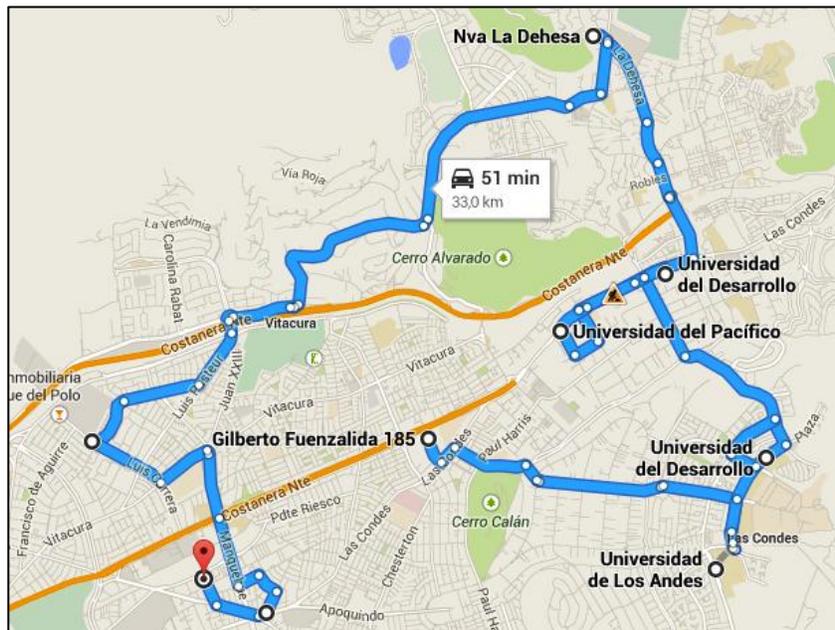
Anexo 20: Rutas de distribución

Rutas

Ruta N°1:

- Se inicia el recorrido en el local (referencia local comercial en galería ubicada en Gilberto Fuenzalida 185).
- Universidad de los Andes
- Universidad del Desarrollo, sede San Carlos de Apoquindo.
- Universidad del Desarrollo, sede Las Condes.
- Universidad del Pacífico.
- Ok Market La Dehesa, ubicado en sector de El Rodeo, Av. Nueva La Dehesa.
- Ok Market Vitacura, ubicado en Luis Carrera 2245.
- Ok Market de Las Condes, ubicado en Noruega 6314.
- Ok Market Las Condes, ubicado en Rosario Norte 530.

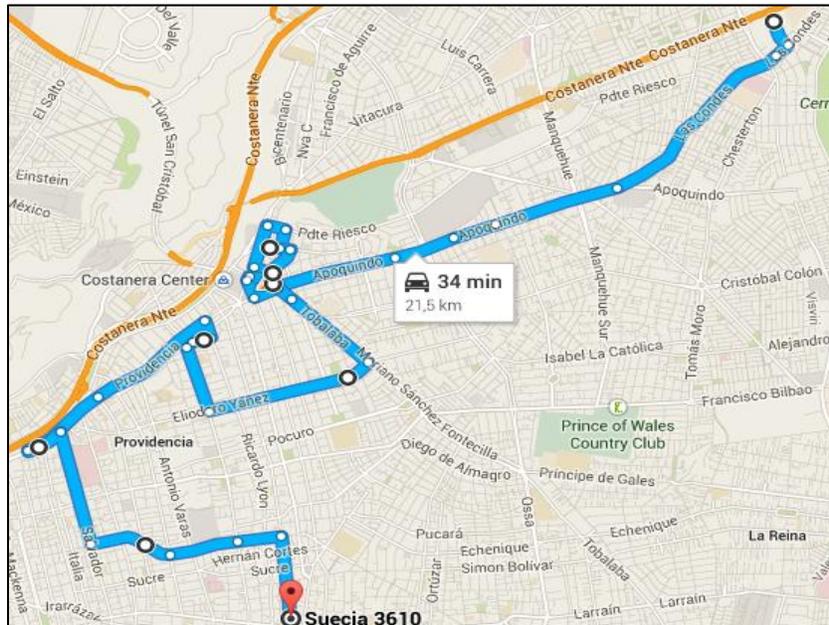
Mapa ruta 1



Ruta N°2:

- Se inicia el recorrido en el local.
- Ok Market Las Condes, ubicado en Encomenderos 145.
- Ok Market barrio El Golf, ubicado en El Bosque Norte 421.
- Ok Market barrio El Golf, ubicado en San Sebastián 2701.
- Ok Market Providencia, ubicado en Nueva Providencia 2671.
- Ok Market Providencia, ubicado en Eliodoro Yáñez 2881.
- Ok Market Providencia, ubicado en Diego de Velázquez 2149.
- Ok Market Providencia, ubicado en Santa Isabel 1131.
- Ok Market Ñuñoa, ubicado en Suecia 3610.

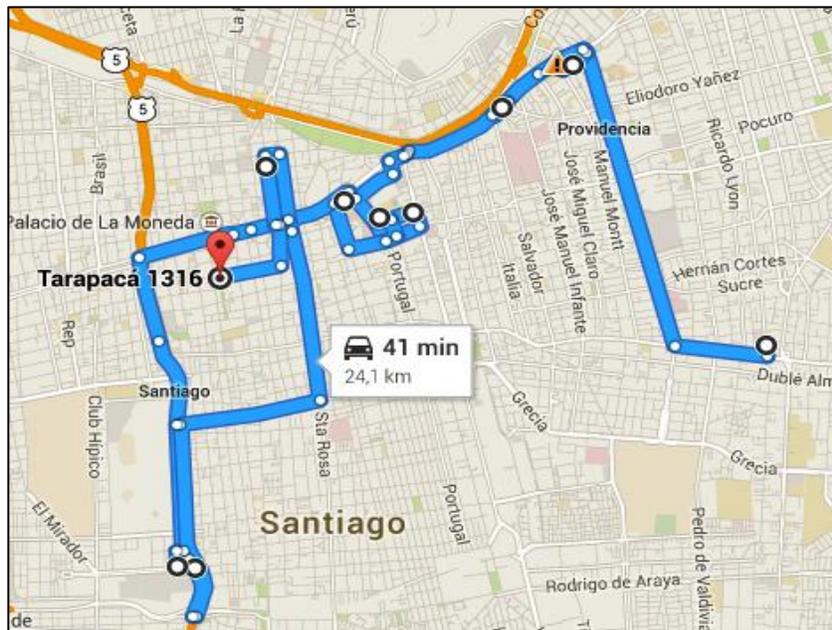
Mapa ruta 2



Ruta N°3:

- Se inicia el recorrido en el local.
- Ok Market Providencia, ubicado en Nueva Providencia 1363.
- Ok Market Providencia, ubicado en Av. Providencia 753.
- Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Casa Central, Pontificia Universidad Católica.
- Ok Market Santiago, ubicado en Fábrica 1990.
- Ok Market Santiago, ubicado en Viel 1971.
- Ok Market Santiago, ubicado en San Antonio 412.
- Ok Market Santiago, ubicado en Tarapacá 1316.

Mapa ruta 3



Nota: Las rutas propuestas no incluyen los minimarkets independientes ya que aún no se negocia con el 20% esperado, sin embargo sí están considerados en el tiempo de transporte y en la cantidad de puntos de descarga. Lo único que variaría son los kilómetros recorridos y el gasto en Diesel que, considerando que son locales ubicados dentro de las comunas elegidas, no es significativo dado un precio por litro de \$61 pesos.

Anexo 21: Imágenes maquinaria

- 1) Cámara frigorífica: 2 unidades, de 2,3x2,3x3,3mts.



Fuente: <http://www.martincarrera.com/2012/09/camaras-frigorificas.html>

- 2) Máquina procesadora de alimentos: 1 unidad



- Procesador de Alimentos Semi-Industrial. - Modelo ideal para uso rápido y de variados cortes. - Compartimiento en Acero Inoxidable. - Circuitos de Seguridad Bajo Tapa, que Apagan la Procesadora cuando se Abre o se Levanta la Manilla. - Opción de trabajo con palanca y mazo. - Posee 16 opciones de **discos** que permiten obtener 28 cortes diferentes. - Posee patas antideslizantes.

Fuente: www.maquinet.cl

3) Balanza pesaje upmatic 1401: 1 unidad

Máquina de pesaje a los productos parciales y gruesas, como los frutos secos - pasta - granular - camarón - lechuga - verduras picadas, etc

La máquina está construida para facilitar la limpieza.

Capacidad hasta 20 porciones por minuto dependiendo del producto.

rango de pesaje 100 - 5000 g

Ejecuciones especiales pueden ofrecerse



4) Máquina termosellado y envasado: 1 unidad



Fuente: <http://gmondini.co.uk/products/tray-sealers/trave-multi-format-machine/>

Anexo 22: Trámites Municipales

1. Certificado de informaciones previas:

Donde se indicará la ubicación del negocio (región, comuna y dirección) con las características estructurales del local, incluyendo plano del local y plano urbano del sector, para obtener la aprobación de parte del municipio o bien realizar cambios respectivos en la cocina y otras dependencias. Para obtener este certificado se debe retirar el formulario de solicitud en la municipalidad respectiva, para lo que es necesario presentar el Rol de la propiedad y los planos en la Dirección de obras municipales.

2. Certificado de zonificación:

Permite conocer si es posible desarrollar la actividad comercial en la dirección donde está localizada la propiedad. Se debe retirar el formulario, incluir rol de la propiedad y un informe sanitario entregado por la SEREMI de salud.

3. Permiso de edificación:

Se requiere en primer lugar una solicitud que firma el arquitecto proyectista donde señala que la propiedad es apta para la actividad comercial. Además se debe adjuntar un plano de ubicación, un plano de emplazamiento de la instalación, un plano que ilustre pisos subterráneos o áreas comunes si es que existen, siluetas de las elevaciones, un plano comparativo de sombras si se acoge al artículo 2.6.11 de Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, un cuadro de superficies edificadas, y opcionalmente un informe de revisor independiente.

4. Recepción de obras:

Una vez realizados los pasos anteriores, se puede obtener la autorización municipal para el uso del inmueble. Se debe acudir a la Dirección de obras municipales adjuntando la solicitud de recepción, un expediente completo del proyecto que indique modificaciones si las hubiera, y los certificados de recepción de las instalaciones.

5. Permisos sanitarios:

Para obtener los permisos sanitarios, se debe cumplir con la normativa descrita en el Reglamento Sanitario de los Alimentos vigente, que establece las condiciones mínimas

necesarias para actividades comerciales relacionadas con la industria alimenticia (Ministerio de Salud, 1996).

Los permisos requeridos que se deben obtener en la SEREMI de salud son:

Informe sanitario: Permite legalizar el funcionamiento de establecimientos industriales o comerciales. Se obtiene antes que la patente comercial y evalúa las condiciones sanitarias y ambientales básicas de seguridad de la actividad. El documento es necesario para que el municipio otorgue la patente definitiva para la instalación, ampliación o traslado de este tipo de establecimientos (Chile atiende Pymes, 2013).

Autorización sanitaria: Permite el funcionamiento de todas las instalaciones que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios. La SEREMI de salud puede fiscalizar el cumplimiento de la legislación vigente, inspeccionando el establecimiento en los días posteriores al ingreso de la solicitud. Al momento de ser presentada, el local debe estar completamente habilitado, en condiciones reglamentarias mínimas (Chile atiende Pymes, 2014).

Certificado de calificación industrial para instalaciones en funcionamiento: Permite regularizar el emplazamiento donde se realiza la actividad comercial. El documento, que se solicita a la Dirección de Obras Municipales (DOM), es necesario para obtener la patente municipal (Chile atiende Pymes, 2013).

En un mediano plazo se evaluará la posibilidad de obtener la certificación HACCP sobre inocuidad alimentaria, la cual permite cumplir con los requerimientos de la autoridad sanitaria y de los clientes, lo que se traduce en incrementos de calidad, confiabilidad y seguridad de los productos (HACCP Chile, 2014).

6. Patente municipal:

Esta patente es otorgada por la municipalidad de la comuna en la que se ubiquen las instalaciones. La patente requerida para el negocio es una patente comercial, cuyos requisitos varían según la municipalidad correspondiente. Estas patentes se obtienen de forma provisoria por 30 días, y luego puede ser otorgada por 1 año, en caso de que no existan observaciones por parte de la autoridad transcurrido ese plazo. Esta debe ser pagada una vez al año, con un valor de entre un 0,25% y un 0,5% del capital inicial; pagando aparte los derechos de aseo y publicidad.

Anexo 23: Ingresos y costos por venta

Unidades a fabricar por snack, durante 2015.

El total de unidades a fabricar está dado por la estimación de la demanda de acuerdo al número de puntos de venta. Para el 2015, con 90 puntos de venta entre Ok Market, cafeterías y almacenes, se espera comenzar con la venta de 12.900 unidades divididas equitativamente entre los 4 tipos de snack, correspondiente a la venta de 3.225 unidades mensuales de cada tipo.

Es decir, se comenzará a vender alrededor de 7 unidades diarias por punto de venta para el mes de enero, y se espera crecer en un 5% mensual la cantidad de unidades a fabricar y vender durante el 2015.

Tabla N° 44: Unidades a fabricar 2015

Unidades a fabricar de cada snack 2015						
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Snack 1	3.225	3.386	3.556	3.733	3.920	4.116
Snack 2	3.225	3.386	3.556	3.733	3.920	4.116
Snack 3	3.225	3.386	3.556	3.733	3.920	4.116
Snack 4	3.225	3.386	3.556	3.733	3.920	4.116
Total unidades	12.900	13.545	14.222	14.933	15.680	16.464
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total

4.258	4.258	4.258	4.258	4.258	4.258	47.485
4.258	4.258	4.258	4.258	4.258	4.258	47.485
4.258	4.258	4.258	4.258	4.258	4.258	47.485
4.258	4.258	4.258	4.258	4.258	4.258	47.485
17.287	18.152	19.059	20.012	21.013	22.063	205.331

Fuente: Elaboración propia

Para los años posteriores, se prevé un decrecimiento en las tasas de crecimiento, con crecimientos de 15% anual esperado entre 2016-2018, y luego un crecimiento de un 7% anual para el 2019.

Ingresos por venta snacks 2015

Los ingresos por venta se calcularon multiplicando el precio mayorista de cada snack, a cobrar a los distribuidores, por la cantidad de unidades fabricadas y repartidas mensualmente a los puntos de despacho.

Tabla N° 45: Precio venta por snack

Precio Venta (En CLP)	
Producto	\$
Snack 1	787,32
Snack 2	787,32
Snack 3	787,32
Snack 4	787,32

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 46: Ingresos por venta 2015 (En CLP)

Ingresos por venta 2015						
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Snack 1	2.539.107	2.666.062	2.799.365	2.939.334	3.086.300	3.240.615
Snack 2	2.539.107	2.666.062	2.799.365	2.939.334	3.086.300	3.240.615
Snack 3	2.539.107	2.666.062	2.799.365	2.939.334	3.086.300	3.240.615
Snack 4	2.539.107	2.666.062	2.799.365	2.939.334	3.086.300	3.240.615

Total ingresos por venta	10.156.428	10.664.249	11.197.462	11.757.335	12.345.202	12.962.462
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	37.386.039
3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	37.386.039
3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	37.386.039
3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	3.352.542	37.386.039
13.410.170	13.410.170	13.410.170	13.410.170	13.410.170	13.410.170	149.544.155

Fuente: Elaboración propia

Entregando un total de ingresos por venta de \$149.544.155 para el 2015.

Costos por venta de snacks

Los costos de fabricación se obtienen a partir del cálculo del costo de los insumos de acuerdo a cada tipo de snack, multiplicado por el total de unidades fabricadas mensualmente, entregando como resultado los costos indicados en la Tabla N° 47. El detalle de los costos de cada insumo se encuentran posteriormente indicados según corresponda.

Tabla N° 47: Costo unitario fabricación (En CLP)

Costo Unitario Fabricación									
Snack 1					Snack 2				
Bandeja	unida d	1	56,0 1	56	Bandeja	unidad	1	56,0 1	56
Costo Total Snack 1				292,7 6	Costo Total Mix2				283,4 9
Snack 3					Snack 4				
Bandeja	unida d	1	56,0 1	56,01	Bandeja	unidad	1	56,0 1	56,01
Costo Total Mix3				189,1 8	Costo Total Mix4				260,0 7

Tabla N° 48: Costo ventas 2015 (En CLP)

Costo Total Materias Primas 2015						
Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<i>Snack 1</i>	944.160	991.368	1.040.936	1.092.983	1.147.632	1.205.014
<i>Snack 2</i>	914.265	959.979	1.007.978	1.058.377	1.111.295	1.166.860
<i>Snack 3</i>	610.114	640.620	672.651	706.283	741.597	778.677
<i>Snack 4</i>	838.711	880.647	924.679	970.913	1.019.459	1.070.432
Total	3.307.251	3.472.613	3.646.244	3.828.556	4.019.984	4.220.983
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
1.246.634	1.246.634	1.246.634	1.246.634	1.246.634	1.246.634	13.901.897
1.207.162	1.207.162	1.207.162	1.207.162	1.207.162	1.207.162	13.461.726
805.572	805.572	805.572	805.572	805.572	805.572	8.983.374
1.107.403	1.107.403	1.107.403	1.107.403	1.107.403	1.107.403	12.349.258
4.366.771	4.366.771	4.366.771	4.366.771	4.366.771	4.366.771	48.696.254

Fuente: Elaboración propia

Entregando un costo total de venta para el año 2015 de \$48.696.254.

Anexo 24: Costos y tiempos de distribución

Tabla N° 49: Costos y tiempos de distribución por ruta

Tiempo transporte + descarga	Ruta 1	Ruta 2	Ruta 3	TOTAL
Kilómetros a recorrer	33	22	24	79
Tiempo en transporte aprox (en horas, a 30km/hr)	1,1	0,7	0,8	2,6
Cantidad de puntos descarga	30	30	30	90
Tiempo descarga aprox (en horas, 10min/punto)	5	5	5	15
Total tiempo recorrido + descarga	6,6	5,7	5,8	18,1
Precio Diesel por litro (Las Condes 25/06/2014) (En CLP)	\$612			
Rendimiento camión km/litro	10			
Gasto en Diesel por km. (En CLP)	\$61			
Costos Distribución (En CLP)	Ruta 1	Ruta 2	Ruta 3	Total
Costo arriendo camión por día	\$40.000	\$40.000	\$40.000	\$120.000
Costo en diesel por ruta	\$2.019	\$1.315	\$1.474	\$4.808
Costo neto distribución Semanal	\$42.019	\$41.315	\$41.474	\$124.808

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos el día 15/06/2014

Tabla N° 50: Costo distribución mensual para 2015 (En CLP)

Item	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<i>semanas al mes</i>	4	4	5	4	4	5
Costo distribución mensual	499.234	499.234	624.042	499.234	499.234	624.042
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total anual
4	5	4	4	5	4	
499.234	624.042	499.234	499.234	624.042	499.234	6.490.040

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Gastos de administración y ventas

Los gastos administrativos para el año 2015 corresponden a los datos entregados en la siguiente Tabla N° 51. Cada cálculo será desglosado en las tablas siguientes.

Tabla N° 51: Gastos administración y ventas 2015 (En CLP)

Gastos de administración y ventas (valor neto) 2015						
Servicio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Agua	14.551	14.551	14.551	14.506	14.506	14.506
Electricidad	130.145	130.145	130.145	153.112	153.112	153.112
Gas	\$6.252	\$6.252	\$6.252	\$6.252	\$6.252	\$6.252
Gastos comunes	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Artículos oficina	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Gastos en marketing	\$236.000	\$176.000	\$176.000	\$176.000	\$176.000	\$176.000
Teléfono e internet	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000
honorarios	1.010.000	1.010.000	1.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000
Suministros limpieza	20.605	-	20.605		20.605	-
Otros gastos	17.140	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Total gastos administración y ventas	1.512.693	1.424.948	1.445.553	3.447.870	3.468.475	3.447.870
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
14.506	14.506	14.506	14.506	14.506	14.551	174.251
153.112	153.112	153.112	153.112	153.112	130.145	1.745.475
\$6.252	\$6.252	\$6.252	\$6.252	\$6.252	\$6.252	75.025
45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	540.000
5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
\$176.000	\$176.000	\$176.000	\$176.000	\$176.000	\$176.000	2.172.000
28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	28.000	336.000
3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000	30.120.000
20.605	-	20.605		20.605	-	123.630
17.140	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	134.280
3.475.615						

	3.447.870	3.468.475	3.447.870	3.468.475	3.424.948	35.480.661
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 52: Supuestos de valoración

Supuestos de Valoración	
Agua	Ver cálculo en tabla agua
Electricidad	Ver cálculo en tabla electricidad
Gas	Ver cálculo en tabla gas
Gastos comunes	Valor referencial para local comercial
Artículos oficina	Valor estimado de \$5.000 en gastos varios
Gastos en marketing	Ver cálculo en tabla gastos en marketing
Teléfono e internet	Valor referencial VTR
Suministros limpieza	Se reemplazan cada 2 meses. Ver cálculo en tabla implementos cocina y aseo
Otros gastos	Artículos oficina (reemplazo cada 6 meses), más patente
Arriendo	Valor referencial local comercial, comuna Las Condes

Fuente: Elaboración propia

Tabla Nº 53: Cálculo de consumo Agua (Aguas Andinas S.A.)

Agua	
Tarifas Grupo 1 (Comunas del gran santiago) Aguas Andinas SA	
Cargo fijo	\$/mes S/IVA
consumo agua	526,8907563
cargo fijo por grifo	1251,260504
Cargo Variable	\$/m3 (metros cúbicos)
agua potable periodo punta	276,512605 (1 dic al 31 marzo)
agua potable periodo no punta	274,2773109 (1 abril al 20 nov)
sobreconsumo	693,7226891 límite 60 m3
servicio alcantarillado aguas servidas	349,6218487

Fuente: Aguas Andinas

<https://www.aguasandinas.cl/clientes/informacion-util>

<http://www.siss.gob.cl/577/w3-article-5059.html>

*datos vigentes año 2014

Consumo agua m3			
Consumo	Litros por día	Litros por mes	M3
Lavado de verduras y frutas	400	8000	8
WC (7-10 lts cada uso) y uso baños	500	10000	10
Lavado de utensilios (lavavajilla)	80	1600	1,6
Limpieza lugar	40	800	0,8
Total m3			20,4

Cálculo mensual (En CLP)						
MES	Consumo m3 mensual	\$ Total Variable	\$ Sobreconsumo	Servicio alcantarillado	Cargo fijo mensual	Total Mes
ENE	20,4	5.641	0	7132,285714	1778,151261	14.551
FEB	20,4	5.641	0	7132,285714	1778,151261	14.551
MAR	20,4	5.641	0	7132,285714	1778,151261	14.551
ABR	20,4	5.595	0	7132,285714	1778,151261	14.506
MAY	20,4	5.595	0	7132,285714	1778,151261	14.506
JUN	20,4	5.595	0	7132,285714	1778,151261	14.506
JUL	20,4	5.595	0	7132,285714	1778,151261	14.506
AGO	20,4	5.595	0	7132,285714	1778,151261	14.506
SEP	20,4	5.595	0	7132,285714	1778,151261	14.506
OCT	20,4	5.595	0	7132,285714	1778,151261	14.506
NOV	20,4	5.595	0	7132,285714	1778,151261	14.506
DIC	20,4	5.641	0	7132,285714	1778,151261	14.551
Total Año						174.251

Fuente: Elaboración propia en base a datos de aguas andinas www.aguasandinas.cl

Tabla N° 54: Cálculo de Electricidad (Chilectra S.A.)

Electricidad	
<u>Sistema tarifario CHILECTRA S.A.</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • BT-1: Tarifa Simple en Baja Tensión • BT-2/AT-2: Tarifa de Potencia Contratada • BT-3/AT-3: Tarifa de Demanda Máxima Leída • BT-4/AT-4: Tarifa Horaria 	
Tarifas Facturación	<i>(comunas del gran santiago)</i>
BT-3	Valores S/IVA
Cargo Fijo \$/Cliente	775,6231092
Energía \$/kwh	35,25386555

Cons. Parc. Pte. Pta. \$/kw/mes	4272,98916
Cons. Pte. Punta. \$/kw/mes	6874,450924

Tarifas Lectura Medidores

Arriendo medidor monofásico mayor a 10A hasta 150A	\$308
--	-------

**datos vigentes año 2014*

Electricidad									
Artefacto	watts	Cantida d de artefact os	total watts	KW	Horas uso día	Horas uso mes	Kw/ H	\$KwH/me s	Total (En CLP)
Procesadora alimentos	550	1	550	0,55	6	120	66	2326,7551 26	2.327
Computador	90	4	360	0,36	8	160	57,6	2030,6226 55	2.031
Máquina envasadora termoselladora	2800	1	2800	2,8	6	120	336	11845,298 82	11.845
Artículo cocina hervidor	20	1	20	0,02	1	20	0,4	14,101546 22	14
Ampolletas eficientes ahorro energético	11	8	88	0,088	6	120	10,5 6	372,28082 02	372
Cámara refrigerada	4000	2	8000	8	24	480	3840	135374,84 37	135.375
Ampolleta refrigerador	11	2	22	0,022	24	480	10,5 6	372,28082 02	372
Promedio consumo mensual									153.112

Mes	Consumo electricidad valor neto (En CLP)
Ene	130.145
Feb	130.145
Mar	130.145
Abr	153.112
May	153.112
Jun	153.112
Jul	153.112
Ago	153.112
Sep	153.112
Oct	153.112
Nov	153.112
Dic	130.145
Total Anual	1.745.475

**se consideró un 15% menos de consumo en meses de verano (dic, ene, feb, mar)*

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Chilectra, www.chilectra.cl

Tabla N° 55: Cálculo consumo de Gas (MetroGas)

GAS LICUADO			
Tarifas MetroGas (En CLP)			
Tramos en m3S	m3s	Valor por m3S (S/IVA)	Costo por Tramo (No incluye Cargo Fijo)
Consumo	de 0 a 5	\$987	de \$0 a \$5.870
Exceso	de 5 a 10	\$782	de \$5.870 a \$10.520
Exceso	de 10 a 25	\$781	de \$10.520 a \$24.455
Exceso	de 25 a 40	\$524	de \$24.455 a \$33.800
Exceso	de 40 a 60	\$150	de \$33.800 a \$37.380
Exceso	de 60 a 130	\$524	de \$37.380 a \$80.990
Exceso	de 130 a 170	\$524	de \$80.990 a \$105.910
Exceso	de 170 a 700	\$524	de \$105.910 a \$436.100
Exceso	de 700 a 900	\$380	de \$436.100 a \$526.500
Exceso	de 900 o más	\$492	de \$526.500 o más

**datos vigentes año 2014*

Consumo Gas (En CLP)		
Consumo gas	m3s/mes	Total mes
Agua Caliente lavamanos	5	\$3.908
Agua caliente lavavajillas	3	\$2.345
Total consumo Gas		\$6.252

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Metrogas, www.metrogas.cl

Gastos en Marketing

Ver cálculo en tabla presupuesto de marketing, en sección *presupuesto, Plan de Marketing*.

Honorarios

Cálculos en base al salario mínimo vigente al primer semestre 2015. Los primeros 3 meses no se consideró remuneración a los gerentes (socias), debido a la falta de liquidez de la empresa.

Tabla Nº 56: Cálculo Honorarios trabajadores (En CLP)

Costo empresa Honorarios						
Trabajador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Trabajador Cocina 1	220000	220000	220000	220000	220000	220000
Trabajador cocina 2	220000	220000	220000	220000	220000	220000
Chofer 1	220000	220000	220000	220000	220000	220000
Gerencia Marketing				500.000	500.000	500.000
Gerencia Operaciones				500.000	500.000	500.000
Gerencia Administración				500.000	500.000	500.000
Gerencia Finanzas				500.000	500.000	500.000
Supervisor	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Total Honorarios	1.010.000	1.010.000	1.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Anual
220000	220000	220000	220000	220000	220000	2.640.000
220000	220000	220000	220000	220000	220000	2.640.000
220000	220000	220000	220000	220000	220000	2.640.000
500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	4.500.000
500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	4.500.000
500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	4.500.000
500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	4.500.000
350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000	3.010.000	30.120.000

Fuente: Elaboración propia

Suministros de limpieza

Cálculos realizados al detalle de cada artículo de cocina y aseo requerido, el total se encuentra al final de la Tabla N° 57.

Tabla N° 57: Suministros de limpieza (En CLP)

Implementos cocina y aseo (valor neto)			
Pelador verduras	3	\$ 717	\$ 2.151
Tabla picar	2	1000	2000
Detergente	300 ml	\$ 800	\$ 800
Mopa		\$ 2.780	\$ 2.780
Paños humedos	3	\$ 960	\$ 2.880
Cloro	1l	\$ 640	\$ 1.280
Toalla nova	3un	\$ 1.325	\$ 1.325
Guantes	2	\$ 990	\$ 1.980
Guantes desechables	caja	\$ 1.900	\$ 1.900
Gorra		\$ 1.000	\$ 2.000
Delantales cocina	3	\$ 990	\$ 2.970
Mascarillas	50 un	\$ 2.690	\$ 2.690
Escobillon		\$ 2.090	\$ 2.090
Paños cocina	3 un	\$ 899	\$ 899
Total gastos cocina			\$ 27.745
Implementos cocina fijos		\$7.140	
Implementos cocina variables		\$20.605	
Total		\$27.745	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: Activos fijos

Los activos fijos se calcularon en base a los valores referenciales en el mercado de cada una de las maquinarias requeridas para la elaboración de los productos.

El total de activos fijos netos y la inversión en activo fijo anual se encuentran detallados en la Tabla N° 58, sin embargo el detalle de la inversión en cada periodo de cada uno de estos activos se encuentra en la Tabla N° 59.

Tabla N° 58: Inversión en activo fijo neto (En CLP)

Activo Fijo Neto					
Máquina	2015	2016	2017	2018	2019
Procesadora alimentos	\$ 276.471	\$ 552.941	\$ 552.941	\$ 829.412	\$ 829.412
Camas refrigeración	\$ 4.073.277	\$ 4.073.277	\$ 4.073.277	\$ 4.073.277	\$ 4.073.277
Balanza	\$ 7.983	\$ 7.983	\$ 15.966	\$ 15.966	\$ 15.966
Envasadora	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Total activo fijo neto	\$	\$	\$	\$	\$

	10.357.731	10.634.202	10.642.185	10.918.655	10.918.655
inversión en activo fijo		\$ 276.471	\$ 7.983	\$ 276.471	\$ 0

Fuente: Elaboración propia en base a valores vigentes 2014, mediante cotizaciones telefónicas a empresas (sitio web en anexo)

Tabla N° 59: Detalle de inversión en activo fijo anual (En CLP)

Inversión en Activo fijo 2015				
Maquinaria	Valor neto	Cantida d	Depreciación acumulada	Total
Procesadora alimentos	\$ 276.471	1	\$ 27.647	\$ 276.471
Camas refrigeracion	\$ 2.036.639	2	\$ 271.552	\$ 4.073.277
Balanza	\$ 7.983	1	\$ 998	\$ 7.983
Termoselladora	\$ 6.000.000	1	\$ 400.000	\$ 6.000.000
Total maquinaria			\$ 700.197	10.357.731
inversión en Activos fijos 2016				
Maquinaria	Valor neto	Cantida d	Depreciación acumulada	Total
Procesadora alimentos	\$ 276.471	1	\$ 27.647	\$ 276.471
Camas refrigeracion	\$ 2.036.639	0	\$ 0	\$ 0
Balanzas	\$ 7.983	0	\$ 0	\$ 0
Termoselladora	\$ 6.000.000	0	\$ 0	\$ 0
Total maquinaria			\$ 27.647	\$ 276.471
inversión en Activos fijos 2017				
Maquinaria	Valor neto	Cantida d	Depreciación acumulada	Total
Procesadora alimentos	\$ 276.471	0	\$ 0	\$ 0
Camas refrigeracion	\$ 2.036.639	0	\$ 0	\$ 0
Balanza	\$ 7.983	1	\$ 998	\$ 7.983
Termoselladora	\$ 6.000.000	0	\$ 0	\$ 0
Total maquinaria			\$ 998	\$ 7.983
inversión en Activos fijos 2018				
Maquinaria	Valor neto	Cantida d	Depreciación acumulada	Total
Procesadora alimentos	\$ 276.471	1	\$ 27.647	\$ 276.471
Camas refrigeracion	\$ 2.036.639	0	\$ 0	\$ 0
Balanza	\$ 7.983	0	\$ 0	\$ 0
Termoselladora	\$ 6.000.000	0	\$ 0	\$ 0

Total maquinaria			\$ 27.647	\$ 276.471
inversión en Activos fijos 2019				
Maquinaria	Valor neto	Cantida d	Depreciación acumulada	Total
Procesadora alimentos	\$ 276.471	0	\$ 0	\$ 0
	\$			
Camas refrigeracion	2.036.639	0	\$ 0	\$ 0
Balanza	\$ 7.983	0	\$ 0	\$ 0
	\$			
Termoselladora	6.000.000	0	\$ 0	\$ 0
Total maquinaria			\$ 0	\$ 0

Fuente: Elaboración
propia

**datos vigentes año 2014*

Depreciación activos fijos

La depreciación de activos fijos se calculó de forma lineal, entregando el valor total de depreciación de cada activo anualmente, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla N° 60: Depreciación activo fijo (En CLP)

Depreciación			
Activo	Vida útil (en años)	Valor neto unitario	Depreciación anual
Procesadora alimentos	10	\$ 276.471	\$ 27.647
Camas refrigeracion	15	\$ 2.036.639	\$ 135.776
Balanza	8	\$ 7.983	\$ 998
Envasadora	15	\$ 6.000.000	\$ 400.000

Fuente: Elaboración propia en base a Normativa Chilena
(http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

Por último, se debe considerar el cálculo del total de muebles y equipos requeridos para la implementación de la oficina, que son parte de la inversión inicial requerida para dar comienzo al negocio, tal como se aprecia en la Tabla N° 61.

Tabla N° 61: Inversión requerida en artículos de oficina (En CLP)

Muebles y equipos oficina (valor neto) 2015			
Artículo	Cantidad	\$/UNID	Total
Escritorio	4	35000	140000
PC	4	200000	800000
Silla	8	15000	120000
Impresora	1	45000	45000
TOTAL			\$1.105.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Cálculo IVA

El cálculo de IVA Débito se obtuvo como la ponderación de un 19% por el total de ingresos por venta en valor bruto (del Estado de Resultados).

Mientras que el cálculo de IVA Crédito se obtuvo como la ponderación de un 19% por el total de Gastos de Administración y ventas, sin considerar los gastos en arriendo (excentos de IVA), ni honorarios (no afectos a cálculo de IVA), y con la ponderación de un 19% por el total de los costos por venta (del Estado de Resultados), ya que estos ítems descuentan el pago de IVA.

Tabla N° 62: Cálculo de IVA (En CLP)

IVA Débito)	2015	2016	2017	2018	2019
Venta snacks	28.413.390	32.675.398	37.576.708	43.213.214	46.238.139
Total IVA Débito	28.413.390	32.675.398	37.576.708	43.213.214	46.238.139

IVA Crédito	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos admin y ventas	-915.926	-1.185.579	-1.466.018	-1.757.674	-2.060.997
Materias Primas	-9.252.288	-9.622.380	10.007.275	10.407.566	10.823.869
Total IVA Crédito	10.168.214	10.807.958	11.473.293	12.165.240	12.884.866

Total IVA	2015	2016	2017	2018	2019
IVA Débito	28.413.390	32.675.398	37.576.708	43.213.214	46.238.139
IVA Crédito	-	-	-	-	-
Total IVA	18.245.176	21.867.440	26.103.415	31.047.973	33.353.273

Fuente: Elaboración propia

El pago total de IVA corresponde a la suma de IVA débito e IVA crédito.

Bibliografía

Revista Muy Interesante . (2 de 7 de 2001). Recuperado el 29 de 6 de 2014, de Qué son los envases inteligentes: <http://www.muyinteresante.es/tecnologia/preguntas-respuestas/ique-son-los-envases-inteligentes>

Alimentación Sana. (2011). Obtenido de Guía nutricional de alimentos-Frutos secos y semillas: http://www.alimentacionsana.net/Frutos_Secos.html

Estrategia. (21 de 03 de 2011). Obtenido de Tiendas de Conveniencia Abren Nuevo Frente de Batalla en el Retail:

http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=38552

(2012). Recuperado el 2014, de Diario Estrategia:

http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=7404

América Retail. (10 de 02 de 2012). Obtenido de OK Market tendrá 200 nuevos locales al 2015: <http://america-retail.com/industria-y-mercado/ok-market-tendra-200-nuevos-locales-al-2015>

Elige Vivir Sano. (9 de Nov. de 2012). Recuperado el 2014, de Chile saludable: oportunidades y desafíos de innovación:

http://www.adimark.cl/es/noticias/ESTUDIO_CHILE_SALUDABLE_VOLUMEN_I.PDF

La Tercera. (17 de 10 de 2012). Obtenido de Chile es el segundo país de la región donde más ha crecido la participación laboral femenina:

<http://diario.latercera.com/2012/10/17/01/contenido/negocios/10-120723-9-chile-es-el-segundo-pais-de-la-region-donde-mas-ha-crecido-la-participacion.shtml>

América y economía. (19 de 12 de 2013). Obtenido de Entérese cómo le fue a A. Latina en 2013 y sus proyecciones económicas para 2014:

<http://www.americaeconomia.com/node/107327>

Chile atiende Pymes. (28 de 08 de 2013). Obtenido de Informe sanitario:

<http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/163>

Chile atiende Pymes. (28 de 08 de 2013). Obtenido de Certificado de calificación industrial para instalaciones en funcionamiento: <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/169>

Cultura Orgánica. (2013). Recuperado el 2014, de www.prochile.gob.cl:

<http://www.culturaorganica.com/html/articulo.php?ID=22>

EMOL. (14 de 03 de 2013). Obtenido de Chile es el país con mejor índice de desarrollo humano: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2013/03/14/588437/chile-el-pais-latinoamericano-con-el-mejor-indice-de-desarrollo-humano.html>

Mapcity. (04 de 06 de 2013). Obtenido de Tiendas de conveniencia se toman las calles... y llegan a más segmentos: <http://corporativo.mapcity.cl/prensa/tiendas-de-conveniencia-se-toman-las-calles-llegan-mas-segmentos/>

- Mapcity*. (04 de 06 de 2013). Obtenido de Tiendas de conveniencia se toman las calles... y llegan a más segmentos: <http://corporativo.mapcity.cl/prensa/tiendas-de-conveniencia-se-toman-las-calles-llegan-mas-segmentos/>
- Portalfrutícola*. (24 de mayo de 2013). Obtenido de Tendencia snacking: snacks cada vez más saludables: <http://www.portalfruticola.com/2013/05/24/tendencia-snacking-snacks-cada-vez-mas-saludables/?pais=chile>
- Banco Mundial*. (02 de 04 de 2014). Obtenido de Chile panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Banco Mundial*. (2014). Obtenido de Chile: <http://datos.bancomundial.org/pais/chile>
- Chile atiende Pymes*. (07 de 01 de 2014). Obtenido de Autorización sanitaria para locales de alimentos: <http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/172>
- Economía el país*. (12 de 01 de 2014). Obtenido de 2014 pinta mejor para Latinoamérica: http://economia.elpais.com/economia/2014/01/10/actualidad/1389375156_664503.html
- EMOL*. (7 de 7 de 2014). Obtenido de Desempleo en Chile: <http://www.emol.com/economia/indicadores/desempleo.asp>
- EMOL*. (08 de 04 de 2014). Obtenido de FMI recorta proyección de crecimiento para Chile: <http://www.emol.com/noticias/economia/2014/04/08/654195/fmi-recorta-proyeccion-de-crecimiento-para-chile-en-2014-y-lo-ubica-en-36.html>
- Estrategia*. (6 de 7 de 2014). Obtenido de Chilenos Son los Mayores Consumidores de Alimentos Congelados de Latinoamérica: http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=5035
- Estrategia*. (2014). Obtenido de Consumidor chileno es el que más gasta en snacks en América Latina: http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=7404
- HACCP Chile*. (08 de 07 de 2014). Obtenido de HACCP Chile: <http://www.haccpchile.cl>
- Mapcity*. (28 de 04 de 2014). Obtenido de El almacén de barrio que nunca muere.: <http://corporativo.mapcity.cl/prensa/el-almacen-de-barrio-nunca-muere/>
- PULSO*. (2 de 4 de 2014). Obtenido de PIB per cápita de Chile se habría situado el 2013 por debajo de los US\$19 mil estimados por el FMI: <http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2014/02/7-37873-9-pib-per-capita-de-chile--se-habria-situado-el-2013-por-debajo-de-los-us19-mil-.shtml>
- PULSO*. (2 de 7 de 2014). Obtenido de PIB per cápita de Chile se habría situado el 2013 por debajo de los US\$19 mil estimados por el FMI: <http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2014/02/7-37873-9-pib-per-capita-de-chile--se-habria-situado-el-2013-por-debajo-de-los-us19-mil-.shtml>
- Chile Alimentos. (2014). *Chile Alimentos Asociación de Empresas de Alimentos de Chile*. Obtenido de Chile alimentos:

<http://www.chilealimentos.com/2013/index.php/es/noticias/alimentos-procesados/caramelos,-chocolates-y-otros-alimentos/20132-venta-de-barras-de-cereal-en-chile-se-duplicó-en-cinco-años.html>

ChillIndustria. (11 de Diciembre de 2013). *ChillIndustria*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de ChillIndustria: <http://www.chil.org/agroindustria/news/2013/12/11/10-tendencias-de-la-industria-de-alimentos-2014>

CNN Chile. (30 de Abril de 2013). *CNN Chile*. Obtenido de <http://www.cnnchile.com/noticia/2013/04/30/facebook-el-55-de-los-chilenos-pasa-mas-de-una-hora-al-dia-en-la-red-social>

CNN Chile. (10 de Abril de 2014). Gobierno suspendió el programa "Elige Vivir Sano". Santiago, Chile.

Concha, M., & Salamia, C. (07 de Enero de 2012). Auge de la minería produce escasez de mano de obra en el sector agrícola. *Economía y Negocios*.

Correa, P. (25 de Mayo de 2014). Nueva Mayoría apronta para agosto aprobación de Reforma Tributaria en el Senado. *Diario Uchile*.

Corvalán, M. (05 de Mayo de 2014). Reforma tributaria: ¿Golpe a la pyme? *La Tercera*.

Cosecha Con La Tierra. (s.f.). Recuperado el 2014, de www.frutas-verduras.com: http://frutas-verduras.com/wa_files/Todos.pdf

Economía y Negocios. (2012). *Economía y negocios*. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=99962>

El Pulso. (04 de Junio de 2013). Tiendas de conveniencia se toman las calles... y llegan a más segmentos. *El Pulso*.

Estrategia. (21 de Marzo de 2011). Tiendas de Conveniencia Abren Nuevo Frente de Batalla en el Retail. *Estrategia*.

Estrategia. (marzo de 2011). *Tiendas de Conveniencia Abren Nuevo Frente de Batalla en el Retail*. Obtenido de http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=38552

Estrategia. (2013). *Mercado de Frutos Secos y Deshidratados se Duplicó en Cinco Años*. Obtenido de http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=89014

Estrategia. (09 de Diciembre de 2013). Mercado de Frutos Secos y Deshidratados se Duplicó en Cinco Años. *Estrategia*.

Estrategia. (25 de Junio de 2014). Consumidor chileno es el que más gasta en snacks en América Latina. *Estrategia*.

Estrategia. (25 de Junio de 2014). *Estrategia*. Obtenido de Consumidor chileno es el que más gasta en snacks en América Latina: http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=7404

- Fernández, R. (28 de Agosto de 2012). Explosivo aumento del consumo de yogurt dispara producción local. *La Discusión*.
- Flores, T. (06 de Mayo de 2013). Consumidores sofisticaron preferencia por yogurt en 2012. *La Tercera*.
- Gobierno de Chile. (2013). *Reforma Tributaria*. Obtenido de <http://michellebachelet.cl/wp-content/uploads/2013/10/Reforma-Tributaria-22-27.pdf>
- Jumbo. (Junio de 2014). *Jumbo*. Obtenido de <http://www.jumbo.cl/FO/CategoryDisplay?cab=4006&int=3808&ter=-1>
- La Nación. (23 de Marzo de 2013). CENCOSUD: Promedio de pago a proveedores es de 59 días. *La Nación*.
- Marticorena, N. (06 de Mayo de 2014). OCDE prevé repunte del PIB de Chile hacia fines de 2014. *Economía y Negocios*.
- Ministerio de Agricultura. (01 de Junio de 2014). *ODEPA*. Obtenido de <http://www.odepa.cl/rubro/frutas-frescas/>
- Ministerio de Salud. (06 de 08 de 1996). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Reglamento sanitario de los alimentos: <http://web.minsal.cl/portal/url/item/d61a26b0e9043de4e0400101650149c0.pdf>
- ODEPA. (2012). *Situación del mercado del Yogur en Chile*. Obtenido de <http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/7005.pdf>
- Oliva, I. (Agosto de 2012). Nota de clase nº2 . *Análisis del entorno competitivo*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- PIA+s. (s.f.). *Hábitos de consumo en Chile y snacks saludables*.
- PIA+S. (2013). *PIA+S*. Obtenido de <http://www.piaschile.cl/quienes-somos/>
- Poder PDA. (s.f.). *Poder PDA*. Obtenido de <http://www.poderpda.com/editorial/habitos-de-consumo-de-datos-moviles-tendencias-que-definiran-el-futuro/>
- ProChile. (28 de Marzo de 2012). *ProChile*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de ProChile: <http://www.prochile.gob.cl/noticias/ocho-tendencias-alimentarias-para-la-proxima-decada/>
- Riveros, M. (23 de Septiembre de 2011). La guerra por el yogurt: publicidad se triplica y ventas crecen 17% al año. *Economía y Negocios*.
- Rojas, C. (03 de Diciembre de 2013). Chile lidera en índices de obesidad infantil y en sobrepeso en mayores de 20 años según ONU. *La tercera*.
- SOFOFA. (2014). *Venta de Barras de Cereal en Chile se Duplicó en Cinco Años*.

- TANK. (2011). *ODECU*. Obtenido de <http://www.odecu.cl/index.php/estudios/77-noticias/397-chilenos-consumen-14-litros-de-yogur-al-ano-y-lideran-en-latinoamerica>
- Terra. (27 de Abril de 2014). *Economía Terra*. Obtenido de <http://economia.terra.cl/diputados-piden-a-hacienda-subir-impuesto-a-alimentos,6d898008523a5410VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html>
- Universidad de Chile. (Mayo de 2014). *Universidad de Chile*. Obtenido de <http://www.uchile.cl/portal/investigacion/programas-de-investigacion-domeyko/linea-alimentos/presentacion/50729/contexto>
- William Bygrave & Andrew Zacharakis. (2011). *Entrepreneurship*. Estados Unidos: Willey.
- www.prochile.gob.cl. (2013). *Cultura Orgánica*. Recuperado el 2014, de <http://www.culturaorganica.com/html/articulo.php?ID=22>