



SIMPLEMENTE UN SIETE PARA TI Y EL PLANETA.

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Iván Maturana Rojas

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, junio 2021

Índice de contenidos:

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio	6
1.1 Investigación de la demanda	6
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	8
2.1 Industria	8
2.1.1 Análisis PESTEL	10
2.1.2 Análisis PORTER.....	11
2.1.3 Estimación Tamaño de Mercado	12
2.1.4 Principales Proveedores	13
2.2 Competidores.....	14
2.3 Clientes	19
III. Descripción de la empresa y propuesta valor	19
3.1 Modelo de negocios.....	19
3.2 Descripción de la Empresa.....	21
3.2.1 Nombre, Eslogan y Logotipo.....	21
3.2.2 Filosofía Empresarial	22
3.2.3 Recursos, Capacidades y Competencias Distintivas	23
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global	26
3.4 RSE y Sustentabilidad	27
IV. Plan de Marketing	28
4.1 Objetivos de Marketing	28
4.2 Estrategia de Segmentación.....	29
4.2.1 Macrosegmentación de Mercado.....	29
4.2.2 Microsegmentación de Mercado.....	30
4.2.3 Selección de Segmento Objetivo	31
4.2.3.1 Atractivo del Segmento.....	31
4.2.3.2 Selección del Segmento Objetivo	32
4.2.3.3 Posicionamiento dentro Segmento Objetivo.....	32
4.3 Estrategia de Producto/Servicio	34
4.4 Estrategia de Precio.....	35
4.5 Estrategia de Distribución	36
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.....	37
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	38
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	40
V. Plan de Operaciones	41

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de las operaciones	41
5.2 Flujo de Operaciones.....	41
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....	42
5.4 Dotación	42
VI. Equipo del Proyecto	42
6.1 Equipo Gestor	42
6.2 Estructura Organizacional	43
6.3 Incentivos y Compensaciones	43
VII. Plan Financiero.....	44
7.1 Supuestos	44
7.2 Estimación de Ingresos	44
7.3 Inversiones.....	44
7.4 Estado de Resultados.....	45
7.5 Inversión en Capital de Trabajo.....	45
7.6 Cálculo Tasa de Descuento.....	45
7.7 Flujo de Caja.....	46
7.8 Flujo de Caja con Perpetuidad	46
7.9 Capital Requerido	46
7.10 Balance Proyectado.....	46
7.11 Principales Ratios Financieros	47
7.12 Sensibilización	47
VIII. Riesgos Críticos	47
IX. Propuesta al Inversionista	48
X. Conclusiones	48
XI. Bibliografía y Fuentes	49
XII. Anexos	50

Índice de Figuras.

Figura Nro. 01 Mapa de posicionamiento de los competidores relevantes.....	19
Figura Nro. 02 Modelo CANVAS 7Market.....	21
Figura Nro. 03 Análisis de recursos y capacidades de 7Market.....	24
Figura Nro. 04 Mapa de posicionamiento deseado de 7Market	33
Figura Nro. 05 Participación de mercado 7Market para los 5 primeros años de instalación.....	40

Índice de Tablas.

Tabla Nro. 01 Resumen de los principales competidores y algunas empresas complementarias	17
Tabla Nro. 02 Análisis VRIO	23
Tabla Nro. 03 Matriz de Stakeholders de 7Market	28
Tabla Nro. 04 Arquetipo cliente objetivo 7Market	32
Tabla Nro. 05 Principales categorías y detalle de productos de 7Market	34
Tabla Nro. 06 Resumen de Margen Bruto y Costo de Ventas según categorías de productos	36
Tabla Nro. 07 Presupuesto de ventas para los 5 primeros años de 7Market	39
Tabla Nro. 08 Acciones de marketing y su costo anual asociado	40
Tabla Nro. 09 Relación acciones de marketing sobre ventas anuales proyectadas	41
Tabla Nro. 10 Detalle de remuneraciones de 7Market	43

Resumen Ejecutivo.

La empresa 7Market entrega una alternativa a las tiendas agroecológicas y sustentables presentes actualmente en el mercado, mediante la oferta de una amplia variedad de categorías de productos concentradas en un mismo lugar, para de esta forma, satisfacer todas las necesidades de consumidores caracterizados por poseer una creciente consciencia en la relación salud-bienestar y una mayor preocupación por el impacto medioambiental en sus decisiones de compra.

Se inserta en un mercado con altas tasas de crecimiento, tanto a nivel mundial como nacional, con consumidores dispuestos a pagar un sobreprecio por estos productos que ofrecen mayor calidad y trazabilidad, producto del alto nivel de importancia que estas características tienen para su día a día. Según la segmentación realizada, el mercado objetivo corresponde a personas de ingresos medio-alto, de entre 26 y 48 años principalmente, ubicadas en comunas de los sectores altos de la RM, como Ñuñoa, Las Condes, Providencia, Vitacura, Lo Barnechea, entre otras, estimando un tamaño potencial de USD29.500.000 al año aproximadamente.

Mediante la investigación de mercado realizada, la solución de 7Market es co-creada con los clientes potenciales, lo que la convierte en una más deseada que la del resto de participantes u oferentes de la industria, generándose una oportunidad para penetrar rápidamente el mercado, mediante la ventaja competitiva de la empresa, logrando alcanzar la participación de mercado deseada para fines del año 5. Adicionalmente, la propuesta de valor se diferencia de la generada por los actuales competidores, a través de la oferta de servicios integrales, como lo es la orientación y asesoría en todo el proceso de compra por personal altamente capacitado, entregando soluciones nutricionales particulares a cada uno de los consumidores. Es por esto que 7Market, mediante una estrategia de Retail enfocada en la omnicanalidad, busca ofrecer un importante ahorro de tiempo y dinero a sus clientes, mediante una oferta integrada de todos los productos demandados; generando confianza y seguridad en el proceso de compra, producido por las asesorías y orientaciones personalizadas de personal experto, además de generar sentido de pertenencia y satisfacción personal, por el hecho de estar privilegiando estilos de vida más saludables y que favorecen al cuidado del medio ambiente.

El proyecto es evaluado a 5 años, requiere una inversión inicial de MM\$198 y genera un VAN de MM\$56, una TIR de 18% en el escenario de liquidación, y un VAN de MM\$1.224 con una TIR de 63% en el escenario de perpetuidad.

I. Oportunidad de negocio:

El mercado de alimentos ha experimentado una serie de cambios profundos en los últimos años, debido a demandas cada vez más exigentes de los consumidores, los cuales muestran mayor consciencia en la relación salud-bienestar y preocupación por el impacto medioambiental de sus decisiones de compra, por lo tanto, se aprecia una mayor preferencia por el consumo de productos que estén alineados con estos principios y valores.

A nivel global, la demanda de productos Agroecológicos, Sustentables y Naturales crece a tasa del 10% anual. Adicionalmente, a nivel nacional se observa que un 35% de las personas manifiesta una disposición a pagar un 10% de sobreprecio¹.

En la actualidad, en Chile existen múltiples y diversos canales de comercialización de este tipo de productos, como, por ejemplo, Ferias Libres, Secciones especializadas de supermercados y a través de tiendas especializadas pequeñas como Dellanatura, Organik, WholePlanet y VOP, entre otros. Sin embargo, todos estos puntos de acceso presentan una gama acotada de productos (Verduras en un punto, abarrotes, carnes y lácteos en otros, etc.). Adicionalmente, en el caso de Ferias Libres o ventas al menudeo, es difícil asegurar la certificación y trazabilidad de estos productos. Por otra parte, ninguno de estos puntos de venta se caracteriza por ofrecer asesorías y orientación en el proceso de compra de sus clientes, así como tampoco, ofrecen la posibilidad de armar planes personalizados de alimentación acorde al requerimiento nutricional de cada persona.

Para determinar las necesidades o espacio de mercado, se realizó una investigación de mercado exhaustiva, la cual se analizó desde dos grandes enfoques: Investigación de la oferta e investigación de la demanda. A continuación, se detalla la información correspondiente a la investigación de la demanda:

1.1 Investigación de la demanda:

La investigación de mercado se basó primeramente en visitas a las tiendas de empresas identificadas como competidores principales para, además de recolectar información de aspectos relevantes como productos ofrecidos, tendencias, certificaciones y otros; abordar a clientes de dichas tiendas, durante y posterior al proceso de compras, con el fin de identificar sus principales motivaciones, los tipos de productos de su preferencia, las características más valoradas y los aspectos que los clientes desearían que estuviesen presente en este tipo de tiendas. Esto, con el fin de empatizar con sus deseos y necesidades para poder co-crear una mejor propuesta de

¹ Informe "CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA NACIONAL DE PRODUCTOS ORGÁNICOS", ODEPA 2019

valor para el plan de negocio. En la sección b) del anexo 01 se considera el detalle de las preguntas formuladas a estos clientes durante las visitas realizadas.

Las principales conclusiones obtenidas de las entrevistas a los clientes de las tiendas visitadas son:

- I. Los aspectos que más valoran los clientes son: Variedad de productos (27%), Calidad de los productos (18%), Relación precio – calidad (14%), Certificación de los productos (9%) y Rapidez en los despachos (9%).
- II. Las oportunidades de mejora o deseos destacados por los consumidores son: Mayor variedad de productos (41%), Existencia de planes y orientación especializada (24%), Existencia de comida preparada (12%) y Precios más Asequibles (12%).

Además de las entrevistas a los clientes de las tiendas de actores relevantes del sector de alimentos naturales y saludables, se realizó encuesta estructurada considerando un N de 150 personas. La encuesta estuvo orientada principalmente a determinar factores socioeconómicos, demográficos, tendencias, preferencias, intereses, motivaciones y patrones de compra del personal encuestado. En el anexo 02 se muestra el detalle de las preguntas realizadas.

Las principales conclusiones de la encuesta son:

- i) 66% de las personas (99/150) manifiesta consumo de este tipo de productos (orgánicos, naturales, sustentables, ecoamigables, entre otros), lo que nos indica que esta tendencia ha ido en aumento en los últimos años ya que estudios anteriores arrojaban valores cercanos a 50% (González, Morales y Vergara, año 2006)²
- ii) Un 45% del total de las personas entrevistadas manifestó sentirse identificado con alguna de estas tendencias alimenticias, aspecto que es relevante porque el sentirse identificado va más allá de un simple interés o compras puntuales, esto habla de arraigo profundo por estas tendencias y, por consiguiente, de fidelidad de compra de este tipo de productos.
- iii) De las 99 personas que manifestaron consumo periódico de este tipo de alimentos, un 57% manifestó realizar compras de forma mensual y un 22% de forma semanal. Esto indica que la frecuencia de compra de este tipo de productos es bastante similar al comportamiento de compra de productos convencionales.

Se realizó un análisis de la oferta del mercado de los productos ASN mediante visitas a las tiendas de los principales competidores del sector en la actualidad, con el fin de recolectar información de aspectos relevantes como tipo de productos ofrecidos, tendencias en las que se especializaban, certificaciones de los productos ofrecidos, calidad de la atención al cliente, precios de los productos, entre otros.

² Tesis grado MBA FEN UCHILE, “TIENDA DE PRODUCTOS NATURALES Y ORGÁNICOS EL RINCÓN NATURAL”

Como se expondrá en detalle en el capítulo II, sección análisis de competidores, se puede observar que existe una competencia considerable en el mercado de este tipo de productos, sin embargo, no se observa un gran dominante del sector y existen varios aspectos que se pueden resaltar como debilidades en varios de los competidores, aspectos que están relacionados con las oportunidades de mejora expresadas por los clientes del mercado, como lo son: escasa oferta de varias categorías de productos, el inadecuado servicio al cliente, la falta orientación y asesoría durante el proceso de compra, la imposibilidad de garantizar la certificación de los productos en algunos puntos de venta, la inadecuada relación precio – calidad de los productos, entre otros.

Por lo antes descrito, a pesar de la existencia de diversos competidores, se puede concluir que existe una oportunidad de negocio en esta industria, la cual consiste en el desarrollo de una cadena de establecimientos de tamaño medio especializada en la venta productos naturales, orgánicos, agroecológicos, sustentables y de dietas especiales como vegetarianas, veganas, keto, sin alérgenos, entre otros, la cual adicionalmente, comercialice todos estos productos por plataformas digitales. Esta cadena, buscará potenciar todas las características más valoradas por los consumidores en la actualidad (Variedad de productos, Calidad de los productos, Relación precio – calidad, Certificación de los productos), y además, busca complementar la oferta con todos los aspectos que los clientes señalaron como oportunidades de mejora o necesidades/deseos no cubiertos actualmente por los principales actores de la industria (Mayor variedad de productos , Existencia de planes y orientación especializada, Existencia de comida preparada y Precios más Asequibles).

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes:

2.1 Industria:

La industria del Retail, al igual que muchas otras industrias, ha experimentado veloces y profundos cambios en los últimos años, y se espera que en los próximos cinco años se sigan experimentando al mismo ritmo. Estos cambios se presentan tanto a nivel consumidor como a nivel tecnológico, lo cual ha generado diferentes desafíos y oportunidades para los competidores. A nivel de cambios tecnológicos, es posible señalar que estos han impactado en toda la cadena de suministro, desde la forma de adquirir las materias primas, hasta la forma de que los clientes adquieran el producto final, integrando procesos de robótica, inteligencia artificial y machine learning, entre otros.

A nivel de consumidor es posible observar demandas cada vez más exigentes, mayor consciencia en la relación salud-bienestar y preocupación por el impacto medioambiental de sus decisiones de compra, junto con un mayor nivel de información sobre nuevas tendencias y sus diversos impactos, variables refrendadas mediante estudio de mercado realizado, por lo tanto, es posible observar una mayor

preferencia por el consumo de productos que estén alineados con estos principios y valores. Adicionalmente, se aprecia una tendencia creciente en la valoración de la experiencia recibida dentro del proceso de compra, el cual ya no sólo se limita al lugar o forma en que este se produjo, sino que también, integra los procesos de despachos, asesorías y postventa³.

En términos de cambios en las preferencias del consumo, una de las que más impacto ha tenido en el último tiempo, es la referente a la categoría de productos orgánicos. Es así como es posible apreciar un incremento del 327% del mercado internacional de productos orgánicos desde el 2001 al 2016. Por otra parte, en USA, el 55% de los hogares adquiere productos orgánicos. Las ventas en este país se incrementaron 5 veces en los últimos 15 años. En Europa, este mercado alcanza los USD40 billones, y el resto de los continentes (incluido LATAM), el mercado es de USD8,7 billones. Es así como Rabobank proyecta que para el 2025, la industria de alimentos orgánicos crecerá 3 veces más rápido que la venta de alimentos totales.⁴

En términos locales, la categoría de Salud & Bienestar ha aumentado en el período 2010-2015 un 11,3%, siendo las subcategorías de Intolerancias Alimentarias y Alimentos Fortificados/Funcionales los que más han crecido en igual período (15,3% y 15,4%, respectivamente), seguida por la categoría de “Alimentos Reducidos en” con un 9,6% y por los “Alimentos Naturalmente Saludables” con un 7,5% (% TCCA: Tasa de Crecimiento Compuesta Anual).⁵ Por otro lado, a nivel nacional se observa que un 35% de las personas manifiesta una disposición a pagar un 10% de sobreprecio⁴.

Adicionalmente la investigación de mercado realizada avala los estudios anteriores, donde se aprecia un incremento en el porcentaje de personas que declaran consumir estos productos, junto con una mayor disposición a pagar mensualmente por ellos, en comparación a los estudios revisados previamente. Es así como del total de las personas encuestadas, un 66% manifiesta consumo de este tipo de productos en la actualidad, a diferencia del estudio realizado por González, Morales y Vergara, año 2006⁶, donde se obtuvieron valores cercanos al 50%. En términos geográficos, las comunas con mayor concentración de personas que manifiestan consumo de este tipo de productos son las ubicadas en el sector oriente de la Región Metropolitana (Providencia, Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura, La Reina, Ñuñoa). A estas comunas se les suma las comunas de Colina y Peñalolén. Esta distribución se presenta en el anexo 03.

En términos de disposición a pago también se observa el impulso que ha tenido este tipo de tendencias dentro de los patrones de alimentación de las personas en la actualidad, ya que más del 81% de las

³ <https://www.america-retail.com/chile/chile-el-mundo-del-retail-esta-cambiando-y-cambiara-mas-estamos-listos-para-ello/>

⁴ Informe “CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA NACIONAL DE PRODUCTOS ORGÁNICOS”, ODEPA 2019

⁵ Informe “Chile Saludable”, Fundación Chile y GFK Adimark, Vol 5, Año 2017 // Caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos, ODEPA, Año 2019 // Research institute of organic agriculture., año 2016.

⁶ Tesis grado MBA FEN UCHILE, “TIENDA DE PRODUCTOS NATURALES Y ORGÁNICOS EL RINCÓN NATURAL”

personas que manifiestan interés y consumo en este tipo de productos tiene disposición de pagar al menos \$20.000 al mes, es decir, un 49% manifestó tener una disposición de pago entre un rango de \$20.000 y \$50.000 al mes, un 22% manifestó tener una disposición entre un rango de \$50.001 y \$100.000 al mes y un 10% manifestó tener una disposición de pago mayor a \$100.000 al mes. En el anexo 04 se puede observar la distribución obtenida de la disposición a pago.

Esta industria, cuyas principales tendencias actuales se han descrito anteriormente, se inserta en un macroentorno que describe a continuación:

2.1.1 Análisis macroentorno PESTEL:

El contexto del macroentorno actual del país está caracterizado por un escenario de incertidumbre político, social y económico, como consecuencia del estallido de fuertes demandas sociales que convergieron hacia un acuerdo global para trabajar en el cambio constitucional que se vive. Esto, a su vez, ha generado una serie de nuevas oportunidades y amenazas para cada una de las industrias presentes en el mercado, lo cual exige mantener un alto grado de atención sobre la evolución de estas, de tal manera de aprovecharlas y/o mitigarlas al máximo. En términos específicos, se esperan cambios políticos que desencadenen cambios legales, afectando normativas y parámetros actualmente conocidos. Adicionalmente, la pandemia por COVID-19 ha generado una desaceleración económica a nivel mundial, y en particular, ha afectado profundamente la situación económica de muchas personas en el país, lo cual afecta directamente a una industria como el Retail, altamente dependiente del consumo. Sin embargo, esto ha sido compensado, en cierta medida, por políticas públicas como los bonos estatales, subsidios y retiros del 10% desde los fondos previsionales. Por otra parte, los avances tecnológicos a desarrollarse en el país también abren una serie de oportunidades de reinversión de los modelos de negocio actuales, en particular para la industria Retail, los cuales buscan potenciar sus ofertas de valor y, satisfacer de manera más integral a un consumidor cada vez más empoderado. Un ejemplo particular de lo anterior, es la licitación por la tecnología 5G en el país, que generará conexiones aún más veloces, abriendo nuevas posibilidades aún no exploradas. Por lo tanto, es posible concluir que se atraviesa una época de muchos cambios, generándose ventanas de oportunidad y amenazas para actuales y nuevos negocios en todas las industrias, donde el desafío principal está en la capacidad de análisis y adaptación rápida a estos. El detalle de cada una de las variables de análisis Pestel se presenta en el Anexo 05.

Por otro lado, y para describir la industria de manera interna, se realizará un análisis Porter que se describe a continuación:

2.1.2 Análisis PORTER:

- a) **Poder de negociación de cliente:** Se considera como alto, considerando el bajo costo de cambio que tienen estos al decidir migrar entre los diferentes oferentes presentes en la industria. Sin embargo, lo anterior se mitiga considerando que los clientes son tomadores de precio, con baja influencia sobre él. Además, existe un N importante de clientes, lo cual no genera concentración, disminuyendo su poder negociador sobre la oferta.
- b) **Poder de negociación de proveedores:** Se considera como media, dado que su existencia es fundamental en la cadena de producción para garantizar la calidad de los productos ofrecidos. Adicionalmente, su cantidad a nivel nacional es acotada, lo cual aumenta su poder negociador.
- c) **Amenaza nuevos entrantes:** Se considera como alto, ya que es una industria sin mayores barreras de entradas, ya que en la actualidad se puede comercializar sin problemas por canales digitales. Sin embargo, para realizar una correcta instalación, es fundamental contar con capital suficiente para desarrollar marketing, difusión, publicidad entre otras.
- d) **Amenaza productos sustitutos:** Los productos sustitutos perfectos no existen en la actualidad, por lo que los principales sustitutos corresponden a productos alimenticios y no alimenticios de producción tradicional, frecuentemente ubicables en cualquier cadena de retail existente.
- e) **Rivalidad entre competidores:** Existe un número creciente de actores en el mercado, pero ninguno de ellos con algún poder o tamaño diferenciador. En la actualidad se puede apreciar competidores de tamaño similar con propuestas de valor bastante estándar, por lo que la rivalidad entre estos puede ser considerada como media.
- f) **Empresas complementarias:** Existen empresas complementarias que se han desarrollado con éxito en los últimos años, por ejemplo, las que desarrollan soluciones para enfrentar el dilema de la “última milla”. Otro tipo de empresas complementarias, son las que desarrollan envasado al vacío para la comida preparada, vitales para evitar la descomposición y mantener las propiedades alimenticias de la comida a desarrollar. Es fundamental realizar alianzas estratégicas con estas empresas, de tal manera de generar sinergias que potencien la propuesta de valor entregada al cliente.

Finalmente, del análisis Porter realizado se puede concluir que el atractivo de esta industria es medio, principalmente considerando que no existen grandes líderes del mercado 100% enfocados en este nicho, con clientes tomadores de precios, pero con bajo costo de cambio entre oferentes y, baja existencia de una oferta de productos sustitutos. Sin embargo, en el estudio de mercado realizado, se ratificó que se trata de una industria con altas tasas de crecimiento de la demanda de este tipo de productos, las cuales se espera se incrementen a mayor ritmo en los próximos años, además presenta

clientes dispuestos a pagar un sobrepeso relacionado a la mayor calidad y beneficios que estos entregan para sus dietas particulares, junto con tener formas de producción ecoamigables con el medioambiente. Es por estas tendencias que el atractivo de la industria aumenta y se decide la entrada en ella.

Por otro lado, en términos de tamaño de mercado, y considerando la información obtenida del procesamiento de los datos de la encuesta realizada, se estimaron 3 escenarios para determinar el tamaño potencial de mercado, considerando el último censo publicado por el INE, año 2017. Para los tres escenarios, se utilizaron los datos de las comunas determinadas como potenciales: Colina, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Peñalolén, Providencia, Vitacura.

2.1.3 Estimación tamaño de mercado:

a) Escenario conservador:

Para este primer escenario, se consideró una población entre 25 y 49 años con un nivel de escolaridad de 18 años o más, ubicadas en las comunas potenciales descritas anteriormente, lo cual arroja un total de 90.526 personas. Considerando los resultados de la muestra representativa, se puede observar que un 66% declara consumir estos productos en la actualidad, por lo que el número de personas consideradas como potenciales consumidores son 59.747 personas.

Dado que se trata de un escenario conservador, se consideraron las disposiciones de pago inferiores para cada uno de los tramos presentados en la encuesta, es decir: \$0 para el primero, \$20.00 para el segundo, \$50.000 para el tercero y \$100.000 para el cuarto.

Luego, por promedio ponderado, considerando el peso porcentual de la respuesta obtenida en la encuesta, se obtuvo una disposición a pago promedio de \$31.000/mes.

Finalmente, al multiplicar esta disposición a pago por el número de potenciales consumidores, se obtiene el tamaño de mercado potencial mensual existente. Anualizando lo anterior, se obtiene el valor del tamaño de mercado potencial para este escenario de \$22.225.943.520.

b) Escenario promedio:

Al igual que en el caso anterior, se consideró sólo la población entre 25 y 49 años con un nivel de escolaridad de 18 años o más, obteniendo un total de 90.526 personas. Considerando el mismo 66% de las personas explicado anteriormente, se obtiene 59.747 personas.

Luego, se consideraron las disposiciones de pago promedio de cada rango presentada en la encuesta, obteniendo los valores de \$10.000 para el primer tramo, \$35.000 para el segundo, \$75.000 para el

tercero, y \$100.000 para el cuarto. Finalmente, por promedio ponderado, se obtuvo una disposición promedio para la muestra de \$45.800/mes. Replicando la operatoria del anterior escenario se obtiene un tamaño de mercado potencial de \$32.837.039.136 al año.

c) Escenario combinado:

✓ Para el tercer escenario se realiza una combinación de criterios utilizados en los dos anteriores. Para el primer tramo de disposición a pago, se consideró el promedio de este, es decir \$10.000, mientras que, para los otros tramos, sólo se consideró el límite inferior, resguardando un criterio conservador. Por el mismo método de promedio ponderado, se obtiene una disposición de pago promedio para la muestra de \$32.800/mes.

Luego, manteniendo el total de personas consideradas de 59.747, se obtiene un tamaño de mercado potencial de \$23.516.482.176/año.

El detalle de los tres escenarios descrito se presenta en los anexos 06-12.

Por último, dentro de los actores claves en esta industria, y específicamente en el modelo de negocio que se busca desarrollar, se encuentran los proveedores y las certificadoras. Los primeros son fundamentales para garantizar dos de los aspectos más valorados por los clientes, detectados en las entrevistas realizadas: Variedad de productos ofertados y Calidad de estos, mientras que las empresas certificadoras garantizan la trazabilidad del ciclo completo de producción.

2.1.4 Principales proveedores:

Dentro de los principales proveedores se destacan:

- ✓ Productos cárnicos de animales de libre pastoreo: Granja Santa Magdalena, Ecoterra, Carnes Eco del Sur, entre otros.
- ✓ Frutas y Verduras: Agrícola Cortés, Agrícola Prem, Granja Budi, Coagricam, entre otros productores de menor escala.
- ✓ Abarrotes y otros: De los principales productores locales se destaca: AustralOrganics, La Yerbera, CosechaJusta, entre otros, sin embargo, la mayoría de los productos de esta categoría son de origen importado.

Como parte de la estrategia de diferenciación y valores organizacionales de 7Market, es que busca generar relaciones de largo plazo de características win-win con los proveedores, para lo cual se

privilegiarán políticas de comercio justo y economías circulares con ellos. Además, se establecerán charlas educativas de manera mensual con estos productores en ámbitos de administración, contabilidad y finanzas básicas, las que serán impartidas por el equipo gestor de 7Market, con el fin de entregar herramientas útiles que favorezcan su desempeño empresarial. Adicionalmente, se establecerán visitas mensuales a las granjas productivas, con los clientes más fidelizados de 7Market, donde ellos puedan asistir con sus familias, con el fin de aprender sobre métodos de producción menos intensivos, libre de químicos, y amigables con el medio ambiente, de tal manera de generar comunidad en torno a la empresa y sus principales stakeholders.

Por el lado de las empresas certificadoras, existen principalmente de dos tipos: Internacionales y nacionales. Para los productos importados, es común encontrar que estos contienen la certificación USDA, que corresponde al Departamento de Agricultura de Estados Unidos, el cual garantiza que el productor ha cumplido con todos los protocolos establecidos por la norma de productos orgánicos de dicho país y, por lo tanto, es posible declarar que dicho producto está realizado en al menos un 95% por ingredientes orgánicos. En Chile, la Ley 20.089, crea el Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas, que establece las condiciones para la comercialización de productos bajo la denominación de orgánico o sus equivalentes⁷. Para realizar estas certificaciones a la producción agrícola dentro del país, existen tres empresas: Ecocert, Bioaudita y Ceres, las cuales extienden sus certificaciones acordes a lo establecido en la Ley 20.089. Este es un servicio pagado anualmente y que ronda los \$2.000.000 aproximadamente⁸.

2.2 Competidores

De las investigaciones bibliográficas y visitas realizadas, se puede observar que los competidores en esta industria se caracterizan por tener una oferta de valor bastante similar, presentan una acotada oferta de categorías de productos, especificándose en la de alimentos y, en particular, en productos no perecibles. Adicionalmente, poseen escaso nivel de asesoría experta en términos nutricionales para cada dieta específica, y prácticamente nulo nivel de involucramiento en el proceso de postventa. En términos de tamaño, tampoco se aprecia un líder indiscutido, si no, más bien, aún se aprecia una industria bastante atomizada, con poderes negociadores similares. De los principales competidores detectados, se pueden destacar:

⁷ <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/certificacion-de-productos-organicos>

⁸ Informe "CARACTERIZACIÓN DE LA CADENA NACIONAL DE PRODUCTOS ORGÁNICOS", ODEPA 2019

- a. **Tienda Dellanatura:** Empresa con aproximadamente 18 años en el mercado, se aprecia como uno de los principales competidores de este, dado su propuesta de valor y experiencia. Se encarga de comercializar una gran variedad de productos orgánicos, naturales, saludables en general, que complementan con cosméticos, productos de higiene y limpieza. Su principal falencia está en que no participa en las categorías de frutas y verduras frescas, ni en proteínas animales de libre pastoreo. Poseen 10 tiendas físicas, y canal online con despacho de sus productos a todo el país. Sus ventas anuales se estiman en aprox. MM\$2.000. Activos en RRSS, con aproximadamente 84.000 seguidores en Instagram. **Principal ventaja:** Amplia presencia geográfica con red de sucursales. **Principal desventaja:** No participa en todas las categorías de productos demandada por los clientes.
- b. **VOP:** Empresa que se describe como cafetería orgánica y bioalmacen. Es de menor tamaño, destacándose en las comidas preparadas, como desayunos, pasteles, entre otros. Poseen sólo una tienda física. Sus ventas anuales se estiman en aprox. MM\$70. Activos en RRSS, con aproximadamente 47.000 seguidores en Instagram. **Principal ventaja:** Oferta de cafetería gourmet. **Principal desventaja:** Escasa presencia física y oferta de productos limitada.
- c. **Organisk:** Empresa con aproximadamente 15 años en el mercado, destacándose por su oferta de suplementos alimenticios, como vitaminas, proteínas, minerales, junto con la oferta productos naturales y orgánicos. Posee una línea especial para veganos, y también ofrece productos de belleza y cosmética, además de una línea hogar. Posee sólo una tienda física, por lo que su propuesta de valor se concentra en el canal online, el cual también cuenta con despacho a todo el país. Sus ventas anuales se estiman en aprox. MM\$750. Activos en RRSS, con aproximadamente 25.700 seguidores en Instagram. **Principal ventaja:** Presente en la categoría de cárnicos. **Principal desventaja:** Escasa preocupación por la experiencia de compra.
- d. **E-Orgánico:** Empresa que se concentra en la comercialización de productos frescos naturales, como frutas y verduras, huevos, e incluso agregan a su oferta una variedad de plantas, tanto de interior como exterior. Presentan sólo una tienda física. Sus ventas anuales se estiman en aprox. MM\$70. Activos en RRSS con aprox. 3.700 seguidores en Instagram. **Principal ventaja:** Presente en la categoría de Frutas y Verduras. **Principal desventaja:** Escasa presencia en el resto de las categorías de productos.
- e. **Tremus:** Supermercado online de productos naturales, con una buena presencia en el mercado. Se destaca por tener una amplia gama de productos en su canal online, con despachos a todo el país. Adicionalmente, posee una tienda física en la comuna de Colina. Sus ventas anuales se estiman en aprox. MM\$1.400. Activos en RRSS con aprox. 18.300 seguidores en Instagram. **Principal ventaja:** Amplia oferta de productos. **Principal desventaja:** Escasa presencia de producción nacional

- f. **Whole planet:** Supermercado orgánico, con dos tiendas físicas y canal online. Se destaca por poseer gran número de productos certificados. Atiende tendencias como orgánico, Keto, Vegano, entre otros. Se encuentra en la comuna de Lo Barnechea. Activos en RRSS con aprox 10.100 seguidores en Instagram. **Principal ventaja:** Amplia oferta de productos. **Principal desventaja:** Escasa presencia de producción nacional.
- g. **Planta Maestra:** Supermercado natural, que se caracteriza por ofrecer superalimentos, productos orgánicos, sin gluten, veganos. Poseen 6 tiendas físicas de tamaño pequeño, y tienda online con delivery en toda la Región Metropolitana. Activos en RRSS con aprox 26.700 seguidores en Instagram. **Principal ventaja:** Amplia oferta de productos. **Principal desventaja:** Escaso desarrollo de estrategias de marketing.
- h. **Fork:** Empresa que comercializa comida preparada sin conservantes para satisfacer la necesidad de alimentación de calidad de personas con poco tiempo para cocinar. Adicionalmente ofrecen panadería, postres, empanadas y pizzas, entre otros. Poseen 16 tiendas físicas ubicadas principalmente en comunas del sector alto de la Región Metropolitana. Activos en RRSS, poseen aproximadamente 122.000 seguidores en Instagram. Si bien es cierto, no corresponden a un competidor directo, su negocio se clasifica como un complemento de 7Market.
- i. **Cuk:** Empresa que comercializa comida casera al vacío, buscando dar solución a las personas que buscan alimentarse de manera clásica y que disponen de poco tiempo para cocinar. Poseen aperitivos, platos de fondos, acompañamientos, sopas y postres. Presentan dos tiendas físicas y una tienda online. Activos en RRSS con aproximadamente 9.949 seguidores en Instagram. Si bien es cierto, no corresponden a un competidor directo, su negocio se clasifica como un complemento de 7Market.
- j. **Aldea Nativa:** Empresa que se dedica a la comercialización de productos orgánicos certificados como abarrotos, distintos tipos de harinas, productos gluten free, cereales, granolas, mermeladas, jarabes. La mayoría de los productos son importados. Adicionalmente comercializan productos de limpieza, productos de cuidado e higiene personal, vitaminas y suplementos naturales, entre otros. También ofrecen algunos productos cárnicos y verduras / hortalizas. Presentan dos tiendas físicas en el oriente de la RM y a su vez tienen tienda online. Fuerte presencia en RRSS con más de 116 mil seguidores de Instagram. **Principal Ventaja:** Amplia variedad de productos con certificación. Instalaciones adecuadas y fuerte presencia en RRSS. **Principal Desventaja:** Muy poca variedad de verduras y hortalizas. Proveedor va una vez por semana.

Tabla Nro. 01: Resumen de los principales competidores y algunas empresas complementarias.

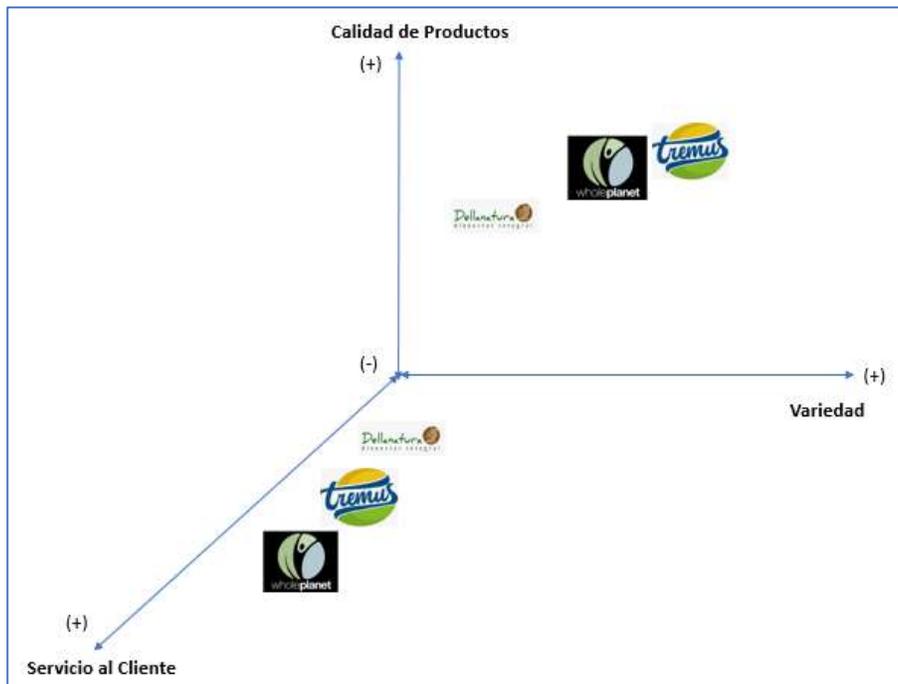
Nombre de tienda	Descripción general	Tipo de productos	Tendencias	Certificaciones	# de Tiendas físicas	Canales de venta	Ubicación	Atención	Fortaleza relevante	Debilidad relevante
<i>Dellanatura</i>	Supermercado orgánico natural saludable	Abarrotes, cereales, bebidas y jugos, lácteos, cosméticos naturales y orgánicos. No Carne, no pollo, ni frutas ni verduras.	Orgánico, Vegano, Keto, Sin Gluten	Solo algunos productos con USDA	10	Físico y online	Mall Vivo Panorámico. Av. Providencia 2155, Providencia.	1 persona que a la vez se desempeñaba de cajera, con calidad de atención deficiente.	Amplia presencia geográfica con red de sucursales	No participa en todas las categorías de productos demandada por los clientes
<i>Organisk</i>	Supermercado Orgánico	Abarrotes, cereales, bebidas y jugos, productos cárnicos, como carne, pescado y pollo, lácteos, cosméticos	Orgánico, Vegano, Keto, Sin Gluten	Gran parte de sus productos con certificación USDA y SAG	1	Físico y online	Andrés de Fuenzalida 91, Providencia.	1 persona que a la vez se desempeñaba de cajera, con adecuado manejo de información y calidad de servicio.	Presente en la categoría de cárnicos	Escasa preocupación por la experiencia de compra.
<i>E-Orgánico</i>	Supermercado Orgánico	Vegetales, frutas, plantas, huevos y algunos abarrotes, No Carne, no pollo	Orgánico	Sin información	1	Físico y online	Eleodoro Yañez 1329, Providencia.	1 persona que a la vez se desempeñaba de cajero, con atención deficiente	Presente en la categoría de Frutas y Verduras	Escasa presencia en el resto de las categorías de productos.
<i>VOP</i>	Cafetería Orgánica / Bioalmacén	Poca variedad de frutas y verduras con baja calidad visual. Abarrotes, cereales, productos de limpiezas, lácteos, y servicio de cafetería Keto.	Orgánico, Keto, Vegano	Pocos productos con certificación USDA, la mayoría sin información	1	Físico y online	Augusto Leguía 224, Las Condes.	2 personas que se desempeñaban de meseras y cajeras. Cierta nivel de manejo de información	Oferta de cafetería gourmet	Escasa presencia física y oferta de productos limitada.
<i>GreenHood</i>	Alimentos / Cosméticos naturales	Muy poca variedad de cosméticos, cereales, frutos secos. No Carne, no pollo, ni frutas ni verduras.	Vegano, Natural, orgánico	Pocos productos con certificación USDA, la mayoría sin información	2	Físico y online	Avenida Las Condes 12255, Las Condes	1 persona que a la vez se desempeñaba de cajera, con adecuado manejo de información y calidad de servicio.	Buena atención por parte del personal	Muy poca variedad de productos
<i>WholePlanet</i>	Supermercado Orgánico	Abarrotes, Cereales, Té, Infusiones, Proteínas, Jugos y Lácteos, Productos de limpieza. No Carne, no pollo, ni frutas ni verduras.	Orgánico, Keto, Vegano	En su mayoría productos certificados por USDA, Vegan.Org.	2	Físico y online	Avenida El Rodeo 12699, Lo Barnechea.	1 persona que a la vez se desempeñaba de cajero, con buena atención y manejo de información.	Amplia presencia de Productos certificados	Escasa presencia de producción nacional.
<i>Tremus</i>	Supermercado Online de Productos Naturales	Abarrotes, cereales, bebidas y jugos, lácteos, cosméticos naturales y orgánicos. No Carne, no pollo, ni frutas ni verduras.	Orgánico, Vegano, Keto, Sin Gluten	Gran parte de sus productos con certificación USDA y SAG	1	Físico y online	Avenida Chicureo 1920, Colina	1 persona que a la vez se desempeñaba de cajera, con calidad de atención deficiente.	Amplia oferta de productos	Escasa presencia de producción nacional.
<i>Jumbio Bio</i>	Alimentos Saludable	Gran variedad de productos de abarrotes, cereales, limpieza, lácteos, jugos. Además complementa con frutas y verduras	Orgánico, Vegetariano, Vegano, Keto, Sin Gluten, Libre de alérgenos	En su mayoría productos certificados por USDA	10	Físico y online	Eduardo Marquina 3412, Vitacura	Sin personal particular para esta sección.	Amplia presencia geográfica con red de sucursales	no cubren los rubros de cárnicos ni verduras.
<i>CUK</i>	Comida casera al vacío	Comida preparada, estilo "casero", envasada al vacío, postres	Sin tendencias	Sin certificaciones	2	Físico y online	Luis Pasteur 6340, Vitacura.	1 persona que a la vez se desempeñaba de cajera, con adecuado manejo de información y calidad de servicio.	Alianzas con diversos centros de distribución	Oferta limitada a productos elaborados (comida cocida)
<i>FORK</i>	Comida preparada y Panadería	Comida preparada estilo gourmet, panadería de "masa madre", charcutería, jugos, bebidas, café.	Sin tendencias	Algunos productos con certificaciones orgánicas	8	Físico y online	Luis Pasteur 5431, Vitacura.	3 personas, cada uno en distintos sectores de la tienda, con buena calidad de atención general.	Amplia presencia en redes sociales con importante número de seguidores	Oferta limitada a productos elaborados (comida cocida)
<i>ALDEA NATIVA</i>	Dietética Natural	Abarrotes, cereales, bebidas y jugos, lácteos, cosméticos naturales y orgánicos. Algo de Cárnicos, algunas verduras y frutas.	Keto, orgánico, vegano, sin gluten, sin azúcar añadida	Gran mayoría de los productos certificados.	2	Físico y online	Manquehu Norte 1960	Dos personas, ambas fungen como cajeros y ofrecen cierta orientación sobre los productos de la tienda. Muy amables y dispuestos a ayudar.	Amplia variedad de productos con certificación. Instalaciones adecuadas y fuerte presencia en RRSS	Muy poca variedad de verduras y hortalizas. Proveedor va una vez por semana.
<i>Ferias Orgánicas</i>	Feria Orgánica	Variedad de frutas y verduras, Té e infusiones, Huevos de campo, Artesanía, cosméticos	Orgánico, artesanales	No se dispone de certificaciones formales	-	Físico y online	Andrés de Fuenzalida S/N, Providencia.	Varía entre puestos establecidos. En general dos personas por puesto.	Variedad de oferta	Productos no certificados
<i>Personas naturales</i>	Productos naturales / saludables	Suplementos, orgánicos, abarrotes, frutos secos, cereales, harinas, entre otros.	Orgánico, Vegetariano, Vegano, Keto, Sin Gluten, Libre de alérgenos	Algunos productos certificados.	-	Online	-	Solo atención online.	Bajos costos de operación.	Bajo reconocimiento de marca y financiamiento limitado.

Por lo tanto y basándose en la investigación de mercado desde el punto de vista de la oferta descrito anteriormente, es posible concluir que:

- i) Tipo de Productos:** Se evidencia que los principales productos ofertados en las tiendas identificadas como actores relevantes del mercado de este tipo de alimentos son: Abarrotes, lácteos, frutos secos, jugos, té / infusiones y cereales. Se observa, además, moderada presencia de productos tipo verduras – frutas y una muy baja oferta de productos cárnicos (carne, pollo, pescado) de tipo natural/orgánico.
- ii) Tendencias:** Las principales tendencias en las que se enfocan estos actores del mercado son: Orgánica, Vegana, Keto y sin gluten.
- iii) Certificaciones:** En general, un 20% de las empresas de la industria pueden ser consideradas como poseedoras de una amplia gama de productos certificados (Jumbo Bio y WholePlanet principalmente). En el resto de los competidores, los productos certificados tienen mucha menor presencia, llegando al caso de las ferias libres, donde la certificación de productos formal es casi nula.
- iv) Canales de venta:** Se evidencia que la gran mayoría de estas empresas poseen canales de venta tanto físicos como online, lo que concuerda con las tendencias actuales de consumo en otro tipo de industrias.
- v) Modelo de atención:** En general, se evidencia un modelo de atención de clientes muy tradicional, donde el personal se limita a realizar labores de cajeros, con muy bajo involucramiento y conocimientos en los productos ofrecidos, sus características y principales beneficios. Solo en dos tiendas (Organisk y WholePlanet) se pudo observar un nivel de conocimientos y de asesoría adecuados.
- vi) Ubicación:** Las tiendas identificadas como principales competidores se encuentran concentradas en las comunas del sector oriente de la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de Ñuñoa, Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. Se debe mencionar que en la comuna de Colina también hay presencia este tipo de tiendas.

Para reflejar el posicionamiento de la competencia más directa, se grafica el posicionamiento sobre tres ejes de valor clave: Variedad de Productos, Calidad de Productos y Servicio al cliente. Para este caso se seleccionarán a los 3 competidores más relevantes: Dellanatura, WholePlant y Tremus.

Figura Nro. 01: Mapa de posicionamiento de los competidores relevantes.



Fuente: Elaboración propia

2.3 Clientes.

Los clientes de la industria están representados por todas las personas mayores de 18 años, residentes en Chile y que compran productos en el retail de este país.

A partir de lo descrito anteriormente y según la proyección realizada por el INE (año 2021) en base al Censo 2017, son 15.200.840 personas las que son mayores de 18 años residentes en Chile para el año 2021. De ahí se define que estos son los clientes de la industria del retail en general de Chile, ya que se establece como supuesto que todos estos individuos compran en tiendas departamentales y/o supermercados, ya sea a través del canal online y/o de forma presencial en los puntos de ventas de las empresas de este sector.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios.

Cómo se ha revisado en los apartados anteriores, y según la investigación de mercado realizada, es posible señalar que en esta industria existe una demanda con una importancia tendencia al alza y en ciertos puntos insatisfecha por los actuales actores, lo cual genera una oportunidad que se busca

aprovechar generando una mejor conexión entre la oferta y la demanda, mediante una propuesta de valor con 4 ejes principales que se describen a continuación:

- **Oferta de mayor cantidad de categorías de productos:** Los clientes manifestaron consumir varias categorías de productos, lo cual incluye: Abarrotes, Productos Cárnicos, Frutas y Verduras fresca, Producto de cuidado personal, y Platos preparados. Este tipo de oferta integrada no se encuentra presente en ninguna de los competidores de la industria en la actualidad. Lo anterior se fundamenta en el hecho que una gran mayoría de clientes entrevistados manifestó gastar mucho tiempo y dinero para adquirir la variedad de productos que necesitan para satisfacer sus necesidades en diferentes tiendas.
- **Asesoría y orientación en el proceso de compra por parte de personal capacitado, junto con la creación de planes u oferta personalizada a través de suscripciones mensuales.** Lo anterior se sustenta en la declaración de los clientes entrevistados, los cuales señalan el deseo de obtener una mayor asesoría y orientación respecto al uso y beneficios asociados a los productos demandados. Además, se manifestó el deseo de un sistema de suscripción que les permita obtener los diferentes productos recibiendo, a la vez, beneficios en precios, ahorro en costos de envíos y tiempo invertido, sesiones nutricionales, entre otras.
- **Calidad de los productos.** De ambos estudios realizados sobre la demanda, se observó una fuerte valoración por la calidad percibida de los productos ofrecidos, de parte de los clientes, lo cual, a su vez, se relaciona a la presencia de diversas certificaciones de los productos, otra de las características más valoradas y señaladas por los actuales consumidores. En la investigación de mercado se observó que sólo el caso de Jumbo Bio y WholePlanet, mostraron un predominio de productos certificados, mientras que la mayoría de los competidores sólo lo muestra de manera parcial o limitada.
- **Valores organizacionales con alta orientación de responsabilidad social, estilo de vida sano y cuidado del medio ambiente.** Finalmente, otros de los aspectos más valorados por los consumidores detectados en las investigaciones desarrolladas, son la preocupación por asuntos de RSE, cuidado del medio ambiente y generación de comunidad en torno a la tienda. La idea es desarrollar estrategias que favorezcan el cuidado del medio ambiente, a través de potenciar envases eco-amigables, potenciar la comercialización a granel, establecer alianza con proveedores locales, como pequeñas MiPymes que desarrollen productos naturales y favorecer economías circulares con pequeños productores agrícolas, entre otros.

Esta propuesta de valor se busca entregar basándose en un modelo de negocio de Retail, enfocado en la omnicanalidad, cuyos elementos más importantes se describen la Figura Nro. 02:

Figura Nro. 02. Modelo Canvas 7Market.



Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 13 se presenta el detalle de cada aspecto del modelo de negocio de 7Market.

3.2 Descripción de la empresa

3.2.1 Nombre y eslogan

- **Nombre de la empresa:** 7Market (“Seven Market”)
- **Eslogan:** “SIMPLEMENTE UN SIETE PARA TI Y EL PLANETA”

7Market – Alimentos Naturales es una cadena de tiendas tamaño medio especializada en la venta productos naturales, orgánicos, agroecológicos, sustentables y de dietas especiales como vegetarianas, veganas, keto, sin alérgenos, entre otros, la cual adicionalmente, comercialice todos estos productos por plataformas digitales.

7Market está orientada a ofrecer una amplia variedad de productos en un mismo lugar, garantizar altos estándares de calidad en todos los productos ofertados, ofrecer asesoría y orientación adecuada a sus

clientes y fomentar una cultura orientada hacia estilos de vida saludable y cuidado genuino del medio ambiente.

3.2.2 Filosofía Empresarial:

- **Misión:** El propósito de 7Market es ofrecer a sus clientes los mejores productos de alimentación saludable y de menor impacto al medio ambiente a través de tiendas físicas y tiendas online, con el fin de contribuir a una mejora calidad de vida de los clientes.
- **Visión:** Ser la cadena de alimentos no convencionales líder de la industria y ser reconocida por su impacto positivo en la sociedad.
- **Valores:**
 - **Orientación a la satisfacción de los clientes:** La principal razón de ser de 7Market son los clientes. 7Market se preocupa por superar las expectativas de todos los consumidores de sus productos, y orienta sus esfuerzos por mantener altos niveles de satisfacción en estos. Ofrece un excelente servicio al cliente a través de su entusiasmo, conocimientos, habilidades y excelencia operacional.
 - **Calidad de los productos:** Todos los productos de 7Market cumplen con altos estándares de calidad. 7Market se enfoca en garantizar que se cumplan todos los requerimientos de calidad desde la producción hasta la distribución de todos y cada uno de los productos, manteniendo altos estándares en cuanto a nutrición, seguridad, sabor, frescura y apariencia se refiere.
 - **Respeto hacia los stakeholders:** En 7Market existe un profundo respeto por los intereses de los clientes, empleados, proveedores, accionistas, comunidad y público en general. El actuar de 7Market está siempre dentro del marco del respeto hacia todas las partes interesadas para lograr relaciones duraderas y confiables, con beneficios para todos los involucrados.
 - **Bienestar de los colaboradores:** 7Market cree que el bienestar y felicidad de sus colaboradores son clave en el éxito de la compañía. Por tal motivo, se preocupan de garantizar ambientes de trabajo seguro y saludable, se promueve la capacitación y crecimiento del personal, se apoya la inclusión y la diversidad de la fuerza laboral, se esfuerzan en desarrollar modelos de compensación adecuados y saben la importancia de la familia, la diversión, el esparcimiento para una vida rica, significativa y equilibrada de todos los colaboradores.

- **Preocupación por el medio ambiente y la comunidad:** En 7Market nos preocupamos por establecer y mantener operaciones alineadas con el cuidado ambiental y contribuir de forma positiva en el desarrollo de las comunidades donde tenemos operaciones. Aspectos como el reciclaje, la disminución de la huella de carbono, el uso de energías alternativas y el desarrollo de economías circulares, son algunos de los principales temas de interés de la organización. Adicionalmente buscamos contribuir al desarrollo de las comunidades mediante el apoyo a fundaciones sin fines de lucro orientadas a mejorar la salud de las personas y a promover el cuidado del medio ambiente.

3.2.3 Recursos, capacidades y competencias distintivas:

En el anexo 14 se presenta un resumen de los recursos y capacidades más relevantes de 7Market y cómo estos conjugados, forman las competencias distintivas principales del negocio.

Adicionalmente, se realizó un análisis VRIO para verificar cuales de las competencias distintivas antes mencionadas pueden ser origen de ventajas competitivas en sus diferentes modalidades.

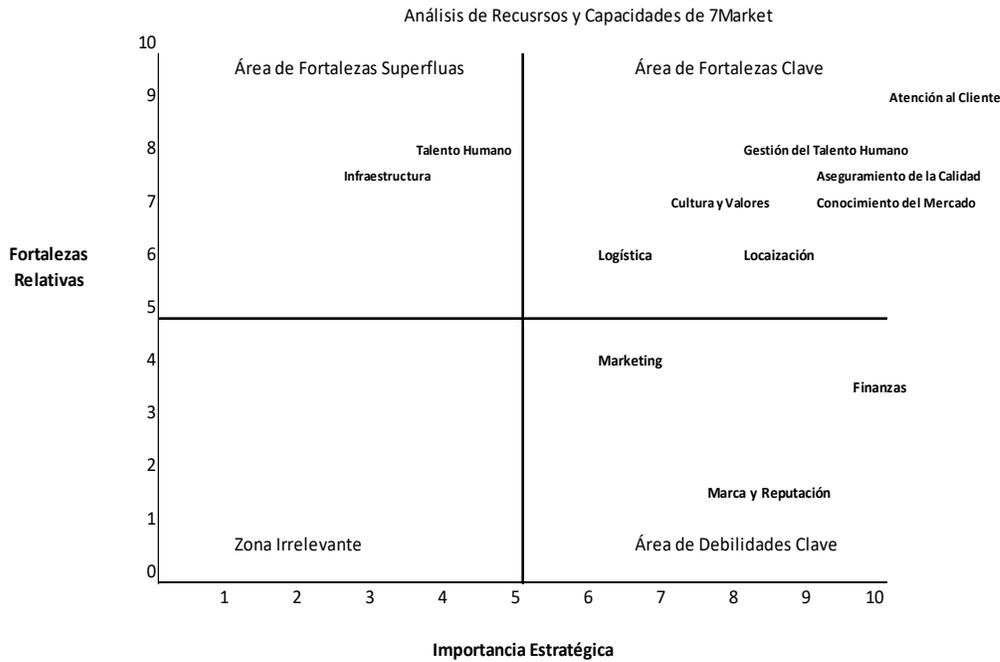
Tabla Nro.02: Análisis VRIO.

Competencias Distintivas	Permiten nuevas oportunidades en el mercado.	Específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado.	Difíciles de copiar o imitar por la competencia.	Explotados eficientemente por la empresa y complementarios.	IMPLICANCIAS
	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZADO (No sustituible)	
Disponibilidad de amplia variedad de productos en un mismo punto (Capacidad de respuesta a Clientes)	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Asesoría y orientación durante el proceso de compra, programas de fidelización, suscripciones, entre otros. (Capacidad de respuesta a Clientes)	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Valores organizacionales orientados a la promoción de estilos de vida sana y el cuidado del medio ambiente	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
(Productos certificados, en buen estado, de apariencia adecuada, mantenidos adecuadamente, libre de contaminantes y manipulados bajo altos estándares de higiene y seguridad) Calidad de los Productos	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal
Eficiencia mediante la Productividad de los trabajadores	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se realizó un análisis de los recursos y capacidades con el fin determinar cuáles son las fortalezas clave y las debilidades clave de 7Market. En el anexo 15 se muestra el detalle del análisis realizado y en la Figura Nro. 03 el resultado de dicho análisis.

Figura Nro. 03: Análisis de recursos y capacidades de 7Market.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las fortalezas clave de 7Market se destacan la atención al cliente, el aseguramiento de la calidad de los productos, el conocimiento del mercado y preferencias de los consumidores, la gestión del talento humano, la cultura y valores centrales, la logística y la localización de sus tiendas físicas.

Dentro de los aspectos considerados como debilidades clave de 7Market, al menos al inicio de sus operaciones, se encuentran el financiamiento propio limitado y el desconocimiento de la marca.

Se puede concluir que la ventaja competitiva central de 7Market es la amplia variedad de productos certificados en un mismo lugar, con la tienda física ubicada en una zona comercial de la comuna de Ñuñoa, donde no existen competidores adyacentes. Donde, además, los clientes dispongan de una orientación y asesoría de calidad sobre los productos que están comprando y su adecuación a las necesidades específicas de estos.

La estrategia competitiva de 7Market será la diferenciación. La diferenciación se basará en diferenciación de productos y diferenciación de servicios. Los productos serán de alta calidad y con certificación de origen. Se entiende que este aspecto pronto podría ser imitado por la competencia hasta convertirse un punto de paridad de la industria de este tipo de productos. Por tal motivo, los aspectos diferenciadores esenciales en los que estará centrado 7Market son los diferenciadores de servicio. La asesoría nutricional especializada, la excelente atención, servicios de post venta adecuados, la calidad del talento humano, entre otros, serán ejes fundamentales de la diferenciación y son aspectos difíciles de imitar e igualar por los competidores del mercado.

Otro aspecto considerado dentro de la estrategia de diferenciación será el fomento al desarrollo de pequeñas empresas agrícolas que puedan fungir como socios proveedores claves de 7Market. Estas pequeñas empresas pueden ser granjas orgánicas productivas de verduras como tomates, cebollas, pimentones, entre otros. Se plantea la orientación sobre los métodos de cultivo y cosechas de manera orgánica, para garantizar que todos los productos cumplan con los requerimientos para poder ser certificados como libre de pesticidas y naturales. Adicionalmente, se realizaría asesoría y acompañamiento durante el proceso de certificación de los productos de dichas granjas. Todo esto se encuentra respaldado en los conocimientos del equipo gestor del proyecto 7Market en temas de agricultura y certificaciones.

Adicionalmente, 7Market buscará otro factor de diferenciación mediante un fuerte compromiso con el cuidado ambiental mediante:

- ✓ Fomentar el uso de envases eco amigables y el comercio a granel.
- ✓ Disponer de contenedores de reciclaje para que los clientes puedan llevar envases que puedan ser reutilizados.
- ✓ Orientación hacia el uso de energías alternativas como energía solar y mecanismos de reducción de consumo de agua en sus tiendas.
- ✓ Uso de equipos con mayor eficiencia energética.
- ✓ Fomentar el proceso de reciclaje y apuntar a un índice de reciclabilidad de 100%, evitando de esta manera la disposición de residuos en rellenos sanitarios.
- ✓ Compromiso con la cuantificación de la huella de carbono de la empresa y la definición de estrategias para reducir / mitigar su impacto en el ambiente.

Respecto de estas diferenciaciones, y en términos de su tangibilidad para el cliente de 7Market, se pueden destacar:

- ✓ Educación, asesorías y guías nutricionales por parte del experto nutricionista de cada tienda, en función a las dietas o tendencias de cada uno de los clientes, otorgando propuestas de planes mensuales con objetivos específicos, mediante recetas para elaboración con los productos propios de la tienda o directamente con los menús preparados de 7Market.
- ✓ Visitas programadas mensuales a los principales productores de 7Market, donde se realizarán charlas educativas de producción orgánica, biodinámica, natural, entre otros, donde los clientes

puedan asistir con sus familias para interiorizarse con estos métodos de producción de menor impacto sobre el medio ambiente.

- ✓ Charlas informativas y capacitaciones por realizarse en las tiendas de 7Market, donde se comenten nuevas tendencias alimenticias, educación en temas de reciclaje y economías circulares, compostaje, entre otros temas relacionados a la integralidad con el medio ambiente.
- ✓ Finalmente, a través de RRSS, generando contenido semanal mediante entrevistas a expertos, recetas de cocina, ideas de “picoteos” saludables, entre otras.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia de crecimiento inicial de 7Market se basa en un rápido posicionamiento y reconocimiento de la marca en el mercado junto con la propuesta de valor, la cual consiste en generar una oferta amplia de categorías de productos, de manera centralizada e integral, a precios convenientes, mediante una oferta omnicanal, donde el canal online se apoye en una primera tienda física estratégicamente ubicada en la comuna de Ñuñoa, una de las comunas detectadas en la investigación de mercado. Esta tienda física contará con un diseño y ambientación acorde a la segmentación de cliente realizada, de tal manera que complemente la experiencia de compra que se busca desarrollar como parte de la oferta de valor integral.

Esta primera etapa de reconocimiento y posicionamiento de marca se logrará:

- Generando alianzas con personas expertas en rubros relacionados al negocio, es decir, nutrición, cocina, vida saludable, entre otros, de tal manera de buscar su promoción mediante opinión experta.
- Generando campañas publicitarias a través de redes sociales, como Instagram, Facebook, medios digitales, buscadores, entre otros.
- Generando masificación a través de ofertas promocionales, campañas de referidos, entre otros.

Por lo tanto, la estrategia de escalabilidad del negocio contempla tres etapas, que se describen a continuación:

- **Etapas 1:** Tras la consolidación del canal online junto con el posicionamiento de la marca y el alcance del punto de equilibrio financiero de la primera tienda física, la etapa 1 del plan de escalabilidad consiste en la apertura gradual y sistemática de nuevas tiendas físicas, estratégicamente ubicadas dentro de las comunas potenciales definidas con anterioridad. Con lo anterior, se busca conseguir una presencia en cada una de estas comunas, de manera de ir

ampliando la visualización de la marca y favorecer la experiencia de compra de más consumidores.

- **Etapa 2:** Tras el posicionamiento de la marca dentro de las comunas objetivo de la Región Metropolitana, se ha definido una expansión a nivel nacional como parte de la etapa 2 del plan de escalabilidad. Para lo anterior, se analizarán regiones y comunas con características socio-demográficas similares a las definidas para la Región Metropolitana, de tal manera de orientarse correctamente al cliente ya segmentado y descrito, permitiendo el correcto desempeño de estas tiendas.
- **Etapa 3:** Finalmente, como etapa 3 de la estrategia de escalabilidad, se definió una expansión internacional, buscando posicionar la marca en países de economías emergentes y estables dentro de la región LATAM. Dentro de estos países, la instalación se desarrollará en zonas con características sociodemográficas lo más similares a lo descrito anteriormente, siendo las estrategias descritas en los pasos anteriores, haciendo leves adecuaciones acorde a las características sociales y culturales particulares existentes en cada región.

3.4 RSE y sustentabilidad

A partir de la construcción del mapa de stakeholders, se identifica a los clientes como los principales actores por su alto nivel de influencias e interés. Lo anterior se presenta en la Tabla Nro. 03.

Tabla Nro.03. Matriz de Stakeholders de 7Market.

Stakeholders	Objetivo	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones posibles		Estrategia
				Impacto +	Impacto -	
Clientes	Satisfacción de los clientes con los productos entregados y los servicios auxiliares de asesoría y orientación	Alto	Alto	Cumplir con las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades.	Incapacidad de cumplir con los requerimientos de los clientes	Procesos de Control de Calidad exhaustivos. Validación de certificaciones de los productos. Entrenamiento del personal. Encuestas de satisfacción de clientes. Gestión de no conformidades.
Comunidad	Ser reconocidos como una empresa de gran aporte para mejorar la salud de las personas y reducir los impactos al medio ambiente	Alto	Bajo	Dar a conocer todos los beneficios que genera la organización a la comunidad donde desarrolla sus operaciones	No tener el reconocimiento de marca adecuado ni los impactos positivos generados a la comunidad	Dar a conocer la propuesta de valor de la empresa y los beneficios que genera para las personas y el medio ambiente
Proveedores	Establecer y mantener relaciones tipo Win - Win con todos los proveedores	Alto	Alto	Cumplir con los tiempos de pago establecidos	No cumplir con los compromisos adquiridos	Cumplir con los tiempos de pago establecidos. Apoyar a pequeños y medianos proveedores. Retroalimentación para la mejora continua. Capacitación y formación en temas estratégicos / financieros
Colaboradores	Talento humano adecuado y motivado, dentro de un buen ambiente laboral	Alto	Alto	Elevada motivación del personal	Desmotivación del personal por compensación inadecuada	Procesos de selección y reclutamiento adecuados. Programas de desarrollo de carrera. Programas de bonos por desempeño. Encuestas de satisfacción laboral. Programa de beneficios.

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 16 se muestra información complementaria asociada al punto de RSE y Sustentabilidad.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los principales objetivos de Marketing para 7Market se describen a continuación:

- ✓ Lograr un reconocimiento de la marca 7Market entre las personas que poseen estilos de alimentación saludable y preocupación por el cuidado del medio ambiente de un 30% en los primeros 3 años de vida de la empresa. Este indicador será medido de forma anual mediante encuestas dirigidas al segmento objetivo.

- ✓ Desarrollar interés de marca (consideración) entre las personas que poseen estilos de alimentación saludable y preocupación por el cuidado del medio ambiente de un 20% en los primeros 3 años de vida de la empresa. Este indicador será medido de forma anual mediante encuestas dirigidas al segmento objetivo.
- ✓ Lograr una participación de mercado de 10% en los primeros 5 años de existencia de la empresa en el mercado de alimentos naturales - orgánicos. Este indicador será medido de forma anual.
- ✓ Lograr un índice de satisfacción al cliente superior a 90% en los primeros 3 años de operación de la empresa. Esto será medido a través de encuestas de satisfacción del cliente, y se abarcarán diversos aspectos.
- ✓ Lograr la fidelización mayor a un 80% clientes captados. Esto será medido mediante el nivel de recompra de los clientes y encuestas.
- ✓ En los primeros 5 años de la empresa, se tiene como objetivo tener otra sucursal en otra de las comunas de segmento medio – alto de la Región Metropolitana de Santiago.

4.2 Estrategia de segmentación

El perfil del cliente típico de 7Market consta de los siguientes factores geográficos, demográficos y conductuales:

“La segmentación de mercados constituye la piedra angular de una empresa con una gestión orientada al mercado y es una herramienta fundamental para conseguir mejoras en la rentabilidad y productividad del marketing. Supone identificar grupos específicos de clientes, con necesidades y comportamientos de compra únicos, y definir las características demográficas relevantes que los identifican” (Kotler & Keller, 2016)

En el caso de 7Market, la relación con los clientes es de tipo B2C, ya que la propuesta está dirigida a los consumidores finales de alimentos naturales y saludables. A continuación, se presenta el detalle sobre la macrosegmentación y microsegmentación de mercado:

4.2.1 Macrosegmentación de Mercado:

a) Factores Demográficos: Tal y como se ha señalado anteriormente, el público objetivo posee las siguientes características demográficas:

- **Edad:** De la investigación de mercado realizada se pudo conocer que un 90% del total de las personas que manifiestan interés y consumo de alimentos naturales y saludables se encuentra

entre el rango de edad comprendido entre los 26 y los 48 años, haciendo de este segmento, el rango de edad a dónde se debiera apuntar mayormente. (Ver anexo 17)

- **Nivel de ingresos:** El 93% de las personas que manifiestan interés y consumo en este tipo de productos gana más de \$1.000.000 al mes. Si revisamos más en detalle, el 50% del total manifiestan ganar más de \$2.000.000 al mes. Esto valida la teoría de que el segmento objetivo se enfoca en personas de grupo socio-económico medio-alto. (Ver anexo 18)
 - **Nivel de estudios:** Casi el 100% de las personas que manifiestan consumo de estas tendencias alimenticias en la actualidad poseen grado de instrucción profesional. Esto indica que el segmento objetivo debe considerar personas de grado de instrucción relevante, de categoría técnico – profesional en adelante.
- b) Factores Geográficos:** Según la investigación de mercado realizada, el mercado objetivo de 7Market está concentrado en las comunas del oriente de la capital de Chile, específicamente en las comunas de Vitacura, Las Condes, La Reina, Providencia y Nuñoa. También, se identificaron las comunas de Colina y Peñalolén, como comunas con gran potencial de mercado para la propuesta de 7Market.

4.2.2 Microsegmentación de Mercado:

a) Factores Psicográficos:

- **Estilos de vida:** Personas con tendencias de vida saludable y tendencias de alimentación enfocadas a temas específicos para el cuidado de su salud y bienestar (libre de químicos, glutenfree, vegetarianos, entre otros). Personas que se cuidan a sí mismos y a sus seres queridos.
- **Valores:** Personas con alto sentido de responsabilidad social y preocupadas por el cuidado ambiental. Personas que apoyan la justicia dentro de la sociedad y rechazan los abusos en contra de los individuos y el entorno ambiental.
- **Intereses:** Personas que se interesan por temas como los negocios transparentes, producción/comercialización justa, alimentación sana y libre de químicos y aditivos. Personas que se interesan en aspectos que van más allá de simplemente satisfacer la necesidad de consumir alimentos.

b) Comportamiento de uso / compra:

- **Beneficios esperados:** Personas que esperan adquirir productos de calidad, con garantías de origen, buscan encontrar variedad de productos en un solo lugar y una adecuada orientación y asesoría al momento de las compras.
- **Frecuencia de compra:** Personas con frecuencia de compra semanal y mensual, muy en línea con el patrón de compra de los alimentos convencionales.
- **Disposición de pago:** Personas que tienen una disposición de pago mayor a \$20.000 pesos al mes en la compra de productos naturales y saludables.
- **Canales de compra:** Personas que usan tanto los canales físicos (tienda física) como los canales de venta online (tiendas en línea). Esto se relaciona a la expansión del mercado online en los últimos años.

4.2.3 Selección de Segmento Objetivo

4.2.3.1 Atractivo del segmento

- **Crecimiento del mercado:** Como se explicó anteriormente, el mercado de los alimentos naturales y saludables ha tenido un importante crecimiento a nivel global, siendo Estados Unidos y Europa las principales zonas donde se ha profundizado esta tendencia. Chile no escapa de esta tendencia de mercado, reflejado en que en los últimos años se ha producido un incremento en el porcentaje de personas que consumen este tipo de alimentos y poseen tendencias alimenticias saludables. Además, cada vez son más las personas que se preocupan por aspectos como el cuidado de la salud y las acciones que impacten de forma positiva al medio ambiente. Se espera que este mercado siga en crecimiento debido a la creciente consciencia de la sociedad. Rabobank estima que para el 2025, la industria de alimentos orgánicos crecerá 3 veces más rápido que la industria de alimentos en general. Esto habla del crecimiento de mercado esperado y su potencial crecimiento en los próximos años.
- **Intensidad de la competencia:** En la sección de Análisis de la Industria se realizó un análisis de los competidores. Allí, se indicó que existen ciertos actores en el mercado de productos naturales y saludables (cerca de 10 competidores relevantes descritos en la tabla 01) pero no se observa una gran dominante del mercado. Adicionalmente, los competidores en general no ofrecen toda la variedad de los productos que los clientes desean encontrar en un solo lugar ni tampoco orientación durante el proceso de compra o programas de fidelización relevantes.

- **Accesibilidad del mercado:** Tal y como se pudo concluir luego de realizar la investigación de mercado, no existen problemas para acceder a los clientes ya que estos manifiestan compra a través de las dos grandes modalidades de venta existentes: Tienda física y tienda online. Por otra parte, Es importante que exista coherencia entre las necesidades de los clientes y las competencias básicas de la empresa, para que sea mucho más fácil tener accesibilidad a los clientes.

4.2.3.2 Selección del segmento objetivo

Luego de haber realizado los procesos de macrosegmentación y microsegmentación, y tras analizar el atractivo del segmento, 7Market debe abordar el segmento que se identifica a partir del arquetipo construido, que se muestra en la Tabla Nro.04.

Tabla Nro.04: Arquetipo cliente objetivo 7Market.

Segmento	Descripción	Valor Buscado
Alimentación natural / saludable	Personas entre 26 y 48 años de edad, con grado de estudio profesional y pertenecientes al nivel socio economico medio - alto con intereses en estilo de vida saludable y cuidado del medio ambiente, con valores de responsabilidad social y patrones de consumo normales en cuanto a frecuencia de compra, canales de compra y disposición a pagar.	Buscan calidad en los productos y garantías de origen. Buscan variedad de productos en un mismo sitio. Buscan asesoría y orientación de calidad al momento de comprar Elevado interés por el cuidado del medio ambiente Buscan apoyar temas de índole social (Comercio justo, privilegiar producción local y MiPymes, entre otras).

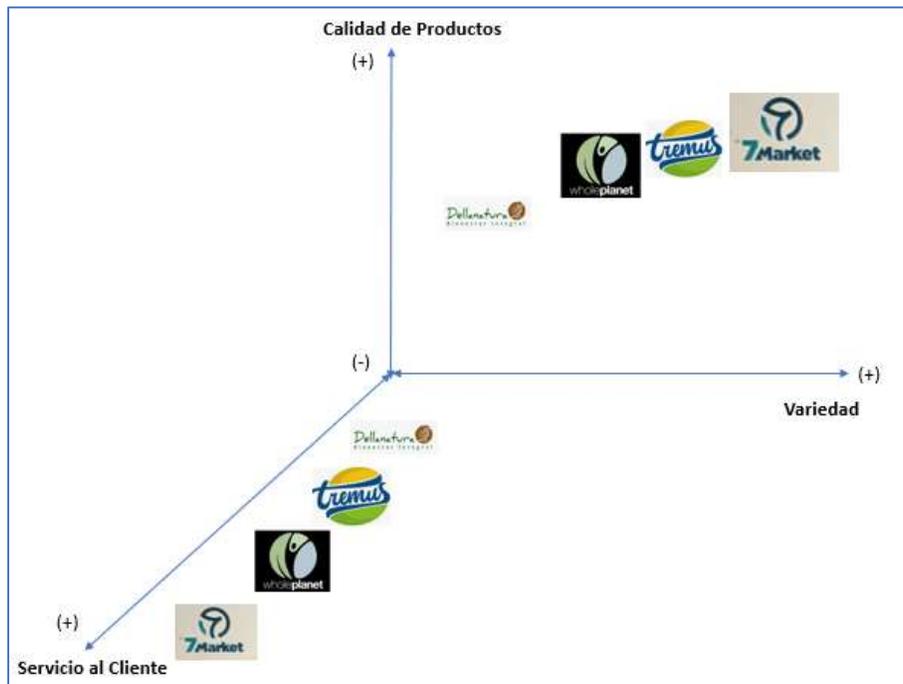
Fuente: Elaboración propia.

4.2.3.3 Posicionamiento dentro del segmento objetivo

7Market tiene como foco principal posicionarse en el mercado como una marca de productos naturales, saludables y amigables con el medio ambiente, que otorga seguridad a los consumidores sobre la calidad de los productos, que ofrezca gran variedad de oferta en un solo lugar y que, además, se caracterice por dar un óptimo servicio al cliente en términos de orientación, planes personalizados, suscripciones, entre otros.

A continuación, se presenta mapa de posicionamiento de 7Market respecto a los competidores relevantes del mercado (Tremus, Whole Planet y Dellanatura) en términos de variedad, calidad de los productos y calidad del servicio.

Figura Nro. 04: Mapa de posicionamiento objetivo de 7Market



Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar el posicionamiento deseado, 7Market pondrá especial atención a los procesos de control de calidad y de aseguramiento de la calidad de sus productos ofertados, atención especial al cumplimiento de las certificaciones de los diversos productos ofertados, la conservación adecuada en todo el proceso y el esmero por la presentación adecuada. En cuanto al servicio al cliente, el foco estará orientado en el equipo de trabajo, fomentando una cultura con valores compartidos, orientados en la satisfacción de los clientes y a los aspectos valorados por los clientes como la preocupación por estilos de vidas sanos, el cuidado del medio ambiente y el comercio justo. Por el lado de la variedad de productos, 7Market integrará en un solo lugar productos del tipo abarrotes, cárnicos, frutas / verduras y de cuidado personal, entre otros, de tal manera de que los clientes puedan adquirir los productos que necesitan en un mismo lugar, sin tener que acudir a distintos puntos de ofertas para la compra de sus productos.

4.3 Estrategia de producto/servicio.

- **Beneficio central:** El beneficio central que 7Market ofrece a sus clientes es un estilo de vida sano, saludable y eco amigable. Además, ofrece satisfacción a las personas al sentir que están apoyando tendencias amigables con el medio ambiente y con sentido de responsabilidad social.
- **Producto / servicio básico:** Productos naturales, sustentables y saludables de calidad comprobada y certificada.
- **Producto / servicio esperado:** Disponibilidad de los productos que se buscan, buena atención del personal, condiciones del ambiente adecuadas, productos en buen estado de conservación y opción de compra en canal físico y digital.
- **Producto / servicio ampliado:** 7Market busca ofrecer una amplia gama de productos en un solo lugar, aspecto que los competidores actuales no hacen. Por otra parte, 7Market está centra en la calidad de sus productos, manifestada en la certificación de estos y en el cuidado en toda la cadena suministro y distribución. Adicionalmente, 7Market está orientada hacia una asesoría de alta calidad y un servicio al cliente personalizado.
- **Producto potencial:** En un futuro, 7Market buscará introducir aspectos de tecnología avanzada para mejorar los procesos de compra de los clientes, esto principalmente pensado en tecnologías que permitan que las personas no tengan la necesidad de pasar por cajas de pago y solo deban tomar lo que necesiten y salir de la tienda (modelo similar al de Amazon Go).

En la Tabla Nro. 05, se presenta un listado de la familia de productos (referencial) que serán comercializados en 7Market y que van en línea con las necesidades de los consumidores según la investigación de mercado realizada.

Tabla Nro. 05. Principales categorías y detalle de productos de 7Market.

Categoría	Detalle	Categoría	Detalle	Categoría	Detalle
Frutas y Verduras	Tomate	Abarrotes	Avena	Cárnicos	Vacuno
	Cebolla		Aceite oliva		Pollo
	Lechuga		Café		Pescado
	Limón		Té		Cerdo
	Manzanas		Quínoa		Pavo
	Naranjas		Pastas		
	Berries		Arróz		
	Paltas		Cereales		

Categoría	Detalle	Categoría	Detalle	Categoría	Detalle
Cosméticos / Cuidado personal	Jabón	Limpieza Hogar	Detergente	Preparados	Ensaladas
	Shampoo		Desinfectante		Horneados
	Crema dental		Aromatizante		Postres
	Acondicionador				

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios de 7Market está definida por los siguientes factores:

- **Selección de la meta de la fijación de precios:** 7Market tiene como meta ser Líder en Calidad de Productos en el mercado de los alimentos ASN. Esta estrategia se caracteriza por apuntar a ofrecer “productos o servicios que se caracterizan por tener altos niveles de calidad percibida, gusto y estatus, con un precio apenas lo suficientemente alto como para no quedar fuera del alcance de los consumidores”. (Kotler & Keller, 2016)
- **Determinación de la demanda:** Se estima que los clientes objetivo de 7Market tienen menor sensibilidad al precio de los productos que consumen y están dispuestos a pagar más por factores como la calidad, el buen servicio, el prestigio o exclusividad. Además, existe menor sensibilidad al precio cuando el gasto es una parte menor del ingreso total del consumidor, aspecto observado en el nivel de ingresos del segmento objetivo según investigación de mercado realizada.
- **Determinación de los costos:** Los costos principales de 7Market estarán determinados por el costo de los productos que se comercializarán y los costos asociados a salarios, servicios, instalaciones y administración en general. Se debe realizar un análisis detallado de los costos totales (costos fijos + costos variables) para establecer el límite inferior de los precios de los productos.
- **Análisis de los costos, precios y ofertas de los competidores:** Debido a que la oferta de 7Market incluye aspectos que la competencia no ofrece, se debe evaluar ese valor para el cliente y adicionarlo al precio que se cobrará. También se debe evaluar las estructuras de costos de la competencia con el fin de establecer una comparación en ese aspecto.
- **Selección de método de fijación de precios:** Para el caso de 7Market, el método seleccionado para la fijación de precios es el Método de fijación de precios con base al valor percibido, en el cual se toma en consideración aspectos como la calidad de los productos, el servicio al cliente, la reputación y la confiabilidad de la empresa. Todos estos factores son los que 7Market considera como elementales dentro de su propuesta de valor.

- **Selección del precio final:** Para la selección de precio final, 7Market deberá tomar en consideración los siguientes aspectos: El impacto de otras actividades de Marketing, Políticas de fijación de precios acorde al mercado y el Impacto de precios en terceros (proveedores, competidores, gobierno).

Según la ventaja competitiva de 7Market, la cual se basa en la disponibilidad de amplia variedad de productos en un mismo lugar con garantías de calidad y excelente servicio al cliente, la estrategia competitiva seleccionada (la diferenciación) y la disposición de pago de los consumidores (según investigación de mercado realizada). El detalle de precios referenciales de las categorías de productos a ser ofertadas por 7Market se presenta en el Anexo 19.

De lo anterior, se puede observar que el costo de venta y margen bruto de cada categoría de productos es el que se presenta en la Tabla Nro. 06.

Tabla Nro. 06: Resumen de Margen Bruto y Costo de Ventas según categorías de productos.

Categoría	Costo de Venta (%)	Margen Bruto (%)
Frutas y verduras	75%	25%
Abarrotes	70%	30%
Cárnicos	66%	34%
Cosméticos	65%	35%
Limpieza Hogar	65%	35%
Preperados	80%	20%
Planes Mensuales	59%	41%
Otros	67%	33%
Promedio	68%	32%

Fuente: Elaboración Propia

Con base a la información obtenida, se estable un costo de venta promedio del 68% de los ingresos de 7Market. Este porcentaje será usado como referencia para la elaboración de los estados financieros proyectados de la compañía.

4.5 Estrategia de Distribución.

En la etapa 1 del modelo de escalamiento, se considera la instalación de una tienda física ubicada en Ñuñoa, comuna donde se encontró la mayor cantidad de clientes objetivo y donde no existe una competencia cercana por lo que el posicionamiento geográfico es ideal. El lugar específico será un strip center ubicado en el metro Plaza Egaña, que garantiza alto flujo peatonal en la zona, junto con la

disponibilidad de estacionamientos para los automovilistas. Esta tienda física de tamaño medio, contempla una planta libre que se habilitará mediante un diseño moderno y ambientación acorde al cliente objetivo caracterizado, con muros refrigerados para privilegiar el espacio y visualización de los productos. Adicionalmente, contempla góndolas centrales para la comercialización de productos no perecibles. Finalmente, cuenta con un sector netamente enfocado en la comercialización a granel, donde el cliente puede asistir con sus envases personales para rellenarlos con distintos productos, desde granos a productos de limpieza. Esta tienda adicionalmente apoyará al canal online mediante la opción de “retiro en el local”. Adicionalmente, el modelo de negocio de 7Market contempla un canal online, tanto de página web como app para móviles, que permite visualizar y navegar por las distintas categorías de productos, destacando las principales características de estos, como puede ser el valor nutricional, gastronómicos, e impacto sobre el medio ambiente. Adicionalmente, estas plataformas permiten agregar al carrito de compra cada uno de estos productos, para finalmente, disponibilizar el botón de pago con diferentes opciones de bancos que permitan realizar el pago electrónico. Finalmente, la estrategia de distribución contempla el establecimiento de alianzas con pequeñas empresas repartidoras, además de aplicaciones de compra como Cornershop, PedidosYa o UberEats.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.

Logotipo:



El logotipo fue estructurado por dos elementos que fueran visualmente emblemáticos para la marca final, y que funcionaran en conjunto y por separado, manteniendo el mismo balance visual y la identidad corporativa de 7Market. Un Isotipo, el cual se basó en una composición de varios elementos fundidos, expresado en una síntesis geométrica de 2 hojas de planta, que yuxtapuestas, a su vez dieran forma y contorno al número 7; elemento fundamental en el concepto de la marca, debido a que se busca la asociación con la excelencia y calidad. Ambos dispuestos dentro de una circunferencia; figura geométrica básica que semióticamente denota estabilidad, balance, adaptabilidad y protección, y en la parte inferior una composición tipográfica con el nombre principal, fundidos como un solo elemento visual que pudiera ser aplicado como una variación de la identidad corporativa en cualquiera de las reducciones/simplificaciones de la marca.

Considerando que cliente objetivo de 7Market pertenece al segmento etario de entre 25 y 45 años, y que, según estudios realizados por la Subsecretaria de Telecomunicaciones, 9 de cada 10 hogares en Chile tiene internet fijo y que existen cerca de 22.4 millones de suscripciones a internet móvil en el país⁹, se determinó que los canales de comunicación y ventas a utilizar serán:

- a) **Página web:** 7Market considera una tienda online, desplegada a través de su sitio web, donde se podrán visualizar, analizar, y comprar toda la gama de productos disponibles, junto con poder programar el despacho de estos. Adicionalmente, a través de este canal, se podrá participar de foros, charlas informativas, diseño de planes alimenticios y agendamiento de horas nutricionales con expertos.
- b) **Instagram:** Cómo se describió en el apartado de los competidores, la totalidad de estos mantienen presencia en esta Red Social, la cual tiene amplia usabilidad por parte del cliente objetivo, Según estudio de CADEM 2019, un 43% de los encuestados declararon haber comprado algún producto a través de esta red social. De este porcentaje, un 75% declara haberlo realizado en los últimos 3 meses.¹⁰ Dado el impacto que tiene esta plataforma, es fundamental su utilización, principalmente en la fase inicial, ya que favorecerá la masificación y reconocimiento de marca, mediante videos e historias de influenciadores y expertos.
- c) **Google Ads:** Se contratará este servicio del buscador, para posicionar a la tienda dentro de las primeras apariciones de tal manera de fomentar la visibilidad de la marca y favorecer el crecimiento inicial de la compañía.
- d) **Sistema de referidos:** Con la instalación inicial de la tienda en sus distintas plataformas, se lanzará un sistema de clientes referidos, que beneficiará a los actuales clientes con acceso a descuentos, despachos gratis, entre otros, por atraer a sus amigos/familiares/conocidos a 7Market, y que estos realicen alguna compra efectiva.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Las estrategias de marketing descritas anteriormente buscan facilitar y potenciar la tasa de adopción de los clientes potenciales por 7Market, de tal manera de cumplir con los crecimientos presupuestados que, a su vez, permitan lograr la rentabilidad mínima ofrecida a los accionistas de la compañía. Es así como, en Tabla Nro. 07, se presenta el presupuesto de ventas de 7Market para los cinco primeros años considerando los supuestos explicados más adelante.

⁹ <https://www.subtel.gob.cl/>

¹⁰ https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Redres-Sociales.pdf

Tabla Nro.07: Presupuesto de ventas para los 5 primeros años de 7Market.

Año 1	Ventas	Período	Ventas Anuales
Mes 1	\$ -	Año 1	\$ 296.345.914
Mes 2	\$ -	Año 2	\$ 934.423.117
Mes 3	\$ -	Año 3	\$1.501.248.853
Mes 4	\$ -	Año 4	\$2.456.996.416
Mes 5	\$ 5.926.918	Año 5	\$3.005.998.615
Mes 6	\$ 11.853.837		
Mes 7	\$ 23.707.673		
Mes 8	\$ 35.561.510		
Mes 9	\$ 41.488.428		
Mes 10	\$ 50.378.805		
Mes 11	\$ 59.269.183		
Mes 12	\$ 68.159.560		

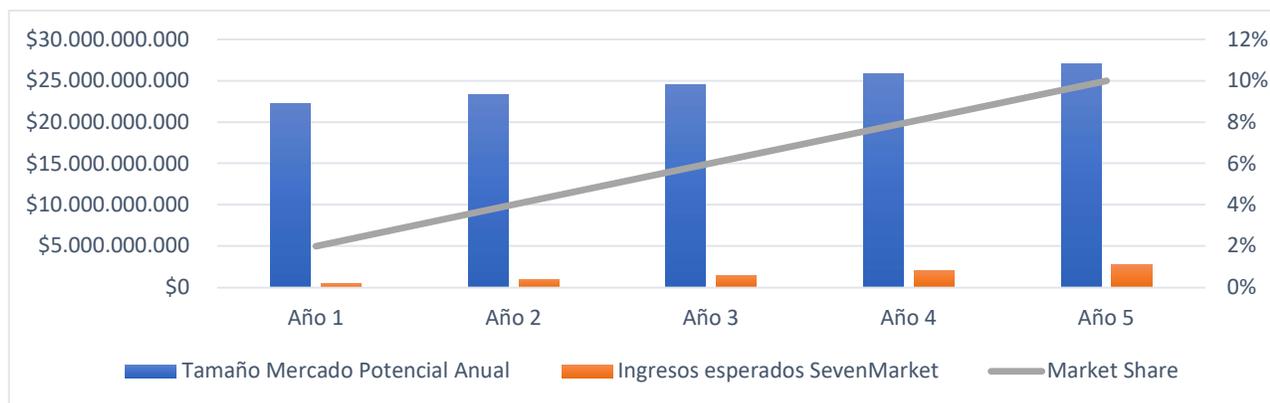
Fuente: Elaboración propia.

Para los cálculos anteriores se consideraron los siguientes supuestos:

- i) **Población Potencial:** Cómo se explicó en los apartados anteriores, la población segmentada para las comunas de interés corresponde a 90.526, según CENSO 2017 publicado por INE. Considerando que, según la encuesta realizada, un 66% de las personas declara consumir este tipo de productos en la actualidad, la población potencial inicial corresponde a 59.747.
- ii) **Tasa de crecimiento poblacional:** Según INE, la población chilena muestra una tendencia negativa en los últimos años, alcanzando un crecimiento del 1% en el período intercensal, es decir 10%, por lo tanto, se asumió un crecimiento poblacional sólo del 0,1% anual.
- iii) **Tasa de adopción a 7Market:** Para el primer año se estimó una tasa de adopción del 2%, dado que existen procesos de instalación, conocimiento y penetración de marca que se deben concretar. Adicionalmente, se estimó un crecimiento del 2% anual para esta tasa de adopción, por lo que al año 5, 7Market apunta a tener un 10% de Market Share, aplicando de forma correcta las estrategias de marketing planteadas.
- iv) **Disposición a pago:** Se consideró la disposición a pago del escenario conservador, presentada en el apartado del tamaño de mercado, es decir \$31.000/mes, constante en todos los períodos.

Finalmente, en la figura Nro. 05, se presenta la situación proyectada para 7Market en relación con el tamaño potencial del mercado.

Figura Nro. 05: Participación de mercado 7Market para los 5 primeros años de instalación.



Fuente: Elaboración propia.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.

Para poder lograr todos los objetivos planteados y descritos anteriormente, es fundamental desarrollar una serie de acciones de marketing, las cuales se detallan en la Tabla Nro. 08 con su costo anual respectivo.

Tabla Nro. 08: Acciones de marketing y su costo anual asociado.

Actividad	Valor Año 1	Valor Año 2	Valor Año 3	Valor Año 4	Valor Año 5
Diseño corporativo	\$900.000	\$0	\$0	\$650.000	\$0
Diseño de marca, logo, y uniforme corporativo	\$400.000	\$0	\$0	\$400.000	\$0
Diseño página web	\$500.000	\$0	\$0	\$250.000	\$0
Marketing y publicidad digital	\$16.850.000	\$12.990.000	\$14.244.000	\$15.623.400	\$17.140.740
Creación página web en Shopify	\$5.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Campañas digitales por RRSS	\$6.000.000	\$6.600.000	\$7.260.000	\$7.986.000	\$8.784.600
Google Ads	\$5.400.000	\$5.940.000	\$6.534.000	\$7.187.400	\$7.906.140
Mantención página web	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000
Merchandasing y otras actividades	\$6.000.000	\$6.850.000	\$7.855.000	\$10.520.500	\$12.852.550
Merchandasing (bolsas papel y otros)	\$5.500.000	\$6.050.000	\$6.655.000	\$7.320.500	\$8.052.550
Charlas, talleres y capacitaciones	\$0	\$800.000	\$1.200.000	\$3.200.000	\$4.800.000
Trámites legales de constitución	\$500.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Total	\$23.750.000	\$19.840.000	\$22.099.000	\$26.793.900	\$29.993.290

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto presentado contempla todas las acciones de marketing necesarias para un correcto posicionamiento y reconocimiento de la marca en el mercado objetivo, junto con acciones que permitan realizar e-commerce, además de gestionar y administrar su comportamiento, de tal manera de aplicar medidas correctivas en caso de ser requerido.

Es así como se puede mencionar que para el primer año las acciones de marketing representan aproximadamente un 8% de las ventas proyectadas, lo cual es alto, y se explica por la creación de la

página web y campañas digitales, acciones fundamentales para dar el impulso inicial al negocio. En la Tabla Nro. 09 se presenta la relación entre el presupuesto de marketing y las ventas proyectadas.

Tabla Nro.09: Relación acciones de marketing sobre ventas anuales proyectadas.

Período	% MKT/Ventas
Año 1	8,0%
Año 2	2,2%
Año 3	1,5%
Año 4	1,1%
Año 5	1,1%

Fuente: Elaboración propia.

V. Plan de Operaciones

El detalle de este capítulo se presenta en la parte II del plan de negocios de 7Market.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

De acuerdo al plan de escalamiento de 7Market, la etapa 1 contempla el desarrollo e instalación de la primera tienda física, que se ubica en la comuna de Ñuñoa, la cual será complementada y potenciada por un el canal e-commerce. Para esta primera tienda, se contempla el arriendo de una planta libre de aproximadamente 400m², la cual incluye oficina en el segundo piso, que permitirá administrar el negocio por parte del equipo gestor, junto con una bodega que permitirá manejar un stock básico de productos no perecibles. Se ubicará en un stripcenter, ya que estos contemplan una buena cantidad de estacionamientos y un adecuado flujo peatonal. En el anexo 20 se presenta una imagen referencial del costo y tipo de tienda.

5.2. Flujo de operaciones

El flujo de operaciones de 7Market involucra 6 procesos claves que son:

- a) **Adquisición de productos:** Los productos de 7Market tienen origen importado y producción nacional.
- b) **Control de calidad de productos e inventario:** Se realizará previo a la reposición de góndolas, de manera de cumplir con la oferta de valor declarada al cliente final

- c) **Llenado y reposición en góndolas:** Se debe realizar de acuerdo con la estrategia de Trade Marketing definida por 7Market
- d) **Comercialización:** Se producirá tanto en la tienda física como en el canal e-commerce.
- e) **Distribución al cliente final:** Se dispondrá de una zona de reparto para la venta e-commerce.
- f) **Postventa:** Contempla la resolución de problemas y la evaluación de calidad de servicio.

En el anexo 21 se puede apreciar un diagrama del flujo de operaciones claves de 7Market.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Se consideran 4 meses para realizar todas las actividades previas a la entrada en operaciones propias de la comercialización. Estas actividades previas corresponden a la constitución de la sociedad, la obtención del capital requerido, la definición final de los proveedores, la elección/habilitación/remodelación de la primera tienda física, la obtención de permisos municipales, la creación de la página web, el inicio de campañas publicitarias y la contratación/capacitaciones/inducciones de personal clave de 7Market.

5.4. Dotación.

La dotación de 7Market contempla 14 personas para el año 1 y se incrementa a 30 personas para el año 5. Los puestos críticos corresponden a los nutricionistas, analistas de control de calidad, y asesores de venta.

VI. Equipo del proyecto.

El detalle de este capítulo se presenta en la parte II del plan de negocios de 7Market.

6.1 Equipo gestor.

El equipo gestor de 7Market estará formado por César García, Ingeniero Industrial Universidad Francisco de Miranda (Venezuela), MBA mención Finanzas, Universidad de Chile, quien posee experiencia de 8 años en gestión Medio Ambiental, Seguridad y Calidad, y por Iván Maturana, Ingeniero Agrónomo, mención Administración de empresas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y MBA mención

Finanzas, Universidad de Chile, quien posee experiencia de 10 años en el sector financiero, específicamente en el rubro bancario del país.

6.2 Estructura organizacional.

La estructura organizacional de la compañía se irá complementando con el paso de los años y el logro de los resultados proyectados, la cual para el año 5 ya es definitiva y contempla 4 unidades estructurales: Gerencia General, Subgerencia de Administración y Finanzas, Subgerencia de Operaciones y Subgerencia Comercial.

6.3 Incentivos y compensaciones

Los incentivos estarán definidos por el cumplimiento de indicadores de desempeño de tipo grupales como lo son el Resultado Operacional, el Retorno de Capital Invertido y el Flujo de la Operación, y además, estarán los individuales, distintos para cada una de las subgerencias: Administración y Finanzas, Operaciones y Comercial.

Respecto a las compensaciones del personal, en la Tabla Nro. 10 se muestra el detalle de las remuneraciones del equipo de trabajo según la estructura organizacional definida.

Tabla Nro. 10. Detalle de remuneraciones de 7Market.

Organización	Cargo	Honorario mensual
General	Gerente General	\$ 3,000,000
Comercial	Subgerente Comercial	\$ 2,000,000
	Nutricionistas	\$ 1,500,000
	Encargado de Servicio al Cliente y Marketing	\$ 1,200,000
Operaciones	Subgerente de Operaciones	\$ 2,000,000
	Jefe de Sucursal	\$ 1,000,000
	Auxiliar de Logística y Abastecimiento 1	\$ 400,000
	Auxiliar de Logística y Abastecimiento 2	\$ 400,000
	Cajero 1	\$ 450,000
	Cajero 2	\$ 450,000
	Asesor de ventas	\$ 450,000
	Asesor de ventas	\$ 450,000
	Encargado de Servicios Generales y Mantenimiento	\$ 1,000,000
	Auxiliar de Servicios Generales y Mantenimiento	\$ 400,000
	Analista de Control de Calidad	\$ 550,000
Administración y Finanzas	Subgerente de Adm. y Finanzas	\$ 2,000,000
	Encargado de Contabilidad y Finanzas	\$ 1,200,000
	Jefe de RRHH	\$ 1,300,000
	Analista de RRHH	\$ 750,000
	Jefe de TI	\$ 1,000,000
	Total	\$ 21,500,000

Fuente: Elaboración propia.

VII. Plan Financiero.

El detalle de este capítulo se presenta en la parte II del plan de negocios de 7Market.

7.1 Supuestos.

Los principales supuestos considerados en la presente evaluación financiera de 7Market son: a) El horizonte de evaluación se consideró en 5 años, b) Los ingresos por ventas provienen de la venta de cada uno de los artículos comercializados en 7Market, los platos preparados y las suscripciones por concepto de asesorías nutricionales, c) Se consideró una inflación del 3% interanual para todo el horizonte de evaluación, d) Se consideró una depreciación lineal en 5 años de los activos fijos de 7Market, e) El impuesto a la renta se estimó en un 27% y el IVA en un 19%, f) La política de pago a proveedores se estimó en 30% con pago al contado, y un 70% con pago a 30 días, g) Se estimaron ventas sólo a cliente final mediante pagos al contado o medios electrónicos como transferencias o a través de POS como Transbank, cuyo abono se realiza en un plazo de 2 días, h) Se estimó la apertura de la segunda tienda física para el año 4.

7.2 Estimación de ingresos.

Los ingresos por ventas provienen de la venta de cada uno de los artículos comercializados en 7Market, los platos preparados y las suscripciones por concepto de asesorías nutricionales. Estos son de MM\$296 para el Año 1, MM\$934 para el Año 2, MM\$1.501 para el Año 3, MM\$2.457 para el Año 4 y MM\$3.006 para el Año 5

7.3 Inversiones.

La inversión inicial de 7Market se estima en MM\$71,5, que contempla la habilitación de la tienda 1, el equipamiento de la oficina, el desarrollo web, app, marketing y publicidad digital, el diseño corporativo, el merchandising y los gastos legales. Para el Año 4 se considera la habilitación de la tienda 2 de la compañía, cuya inversión es de MM\$39,6

7.4 Estado de Resultados.

Según el Estado de Resultado proyectado se aprecian ventas crecientes en todos los períodos, explicado por un crecimiento del 2% anual en la tasa de adopción a la compañía, lo que proyecta una participación de mercado del 10% al término del año 5. Adicionalmente, la tienda 2 de 7Market, también explica los crecimientos en ventas presentados en el Año 4 y 5. Producto de la puesta en marcha del negocio, se esperan dos períodos con pérdidas, lo cual se revierte a partir del año 3. Finalmente, se obtiene al año 5 un Margen EBITDA del 12%, equivalente a MM\$363,5

7.5 Inversión en Capital de Trabajo.

La necesidad de capital de trabajo de 7Market se calculó utilizando el método de déficit acumulado, para lo que se construyó un flujo de caja mensual de los 5 primeros años de funcionamiento de la compañía, considerando el presupuesto de ingresos y egresos. Por lo tanto, la necesidad de KT para el año 1 es de MM\$126, monto que se inyecta en el mes 2, mientras que la necesidad de KT del año 2 es de MM\$24,8.

7.6 Cálculo Tasa de Descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento de 7Market a 5 años, se consideró el modelo de CAPM ajustado por premio por liquidez y premio de startup. El Beta se estimó en 1,03, según los datos entregados por Damodarán para la industria de mayoristas de alimentos. La tasa libre de riesgo utilizada es de 2,22%, correspondiente a un BCP de 5 años. El Premio por Riesgo de Mercado es de 5,4% según los valores entregados por Damoradán. Se consideró un Premio por Liquidez de 4% y un Premio por Startup de 2%. Por lo tanto, la tasa de descuento a utilizar en este escenario es de 13,8%

7.7 Flujo de Caja.

Para el Free Cash Flow a 5 años se consideró una reinversión en CAPEX igual al monto a depreciar para todos los períodos, con el fin de mantener todo el equipamiento en perfecto estado. Al año 5 se consideró la devolución de KT de MM\$151 y la venta de los activos en MM\$48. Este escenario arroja un VAN de MM\$56 y una TIR de 18%

7.8 Flujo de Caja con perpetuidad.

Para este escenario, se consideró la tasa de descuento a perpetuidad como tasa libre riesgo (Rf) un BCU a 30 años, ajustado por la meta inflacionaria del Banco Central de 3%, lo cual modifica la tasa de descuento a un 16,9%. Se obtiene un VAN de \$1.224.565.773, TIR 63%.

7.9 Capital Requerido.

Para poder iniciar 7Market se considera el aporte de capital de 4 socios. Los 2 socios fundadores concentran el 60% de la propiedad, cada uno de los cuales debe aportar MM\$59,3 al inicio. Se considera el ingreso de 2 socios externos que concentren el 40% de la propiedad, debiendo aportar MM\$39,5 en su entrada. La necesidad de capital de trabajo del año 2 se financia con un aporte de capital de MM\$24,8 en las mismas proporciones iniciales, que implica que cada fundador inyecte MM\$7,4 y cada inversionista inyecte MM\$4,9.

7.10 Balance Proyectado.

Como se mencionó en el ítem 7,4, tanto para el año 1 como año 2 se esperan pérdidas operacionales y de última línea, mermando el patrimonio de la compañía, situación que se revierte en el año 3, producto del aumento de la utilidad del ejercicio. Para el año 5, se espera que la cuenta de caja represente un 82% del total de los activos de la compañía, mientras que la cuenta de proveedores represente un 69,5% del total de pasivos. Se espera un aumento en la cuenta de maquinarias e inmuebles en el período 4 y 5 explicado por la inversión realizada para la habilitación de la segunda tienda de 7Market.

7.11 Principales Ratios Financieros.

El proyecto 7Market al término del año 5, entrega un índice de liquidez corriente de 2,53x, un leverage de 0,62x, un ROE de 44% y un ROA de 27%

7.12 Sensibilización.

Para el análisis de sensibilidad se consideraron los escenarios de disminución en las ventas anuales proyectadas y el aumento del costo de venta anual proyectado. Para el primero, se observó que el proyecto deja de ser rentable ante disminuciones de las ventas por sobre el 4% anual, mientras que para el segundo escenario, el proyecto deja de ser rentable con aumentos por sobre el 2% anual en los costos. Por lo tanto, la correcta implementación de las estrategias de marketing y una correcta negociación con los proveedores se vuelve fundamental para concretar el éxito del proyecto 7Market.

VIII. Riesgos críticos.

El detalle de este capítulo se presenta en la parte II del plan de negocios de 7Market.

Dentro de los principales riesgos críticos para 7Market se pueden destacar:

- a) Incremento en el costo de las ventas.
- b) No alcanzar el reconocimiento de marca propuesto que implica no lograr la participación de mercado proyectada.
- c) Quiebres de inventario.
- d) Riesgo de tipo de cambio.
- e) Baja percepción de calidad de servicio por parte de cliente objetivo.
- f) Baja percepción de calidad de los productos ofertados producto de un deficiente control de los procesos.

IX. Propuesta al Inversionista.

El detalle de este capítulo se presenta en la parte II del plan de negocios de 7Market.

La propuesta al inversionista considera un aporte de cada uno de ellos de MM\$39,5 para poder iniciar las operaciones, lo que representa un 30% de la propiedad de la compañía. Para financiar el déficit de KT del año 2, se debe realizar un aporte de capital a fines del año 1, el que se hará manteniendo las proporciones iniciales, es decir, cada inversionista debe inyectar MM\$4,9 en este período.

Por lo tanto, a fines del año 5, la empresa presenta una valorización de MM\$1.224, por lo que la participación de cada uno de los inversionistas equivaldrá a MM\$307.

X. Conclusiones.

Existe una oportunidad de negocio en el mercado de los productos ASN, detectada en la investigación de mercado realizada, ya que existen aspectos que no están siendo cubiertos por los actuales competidores, que generan la no satisfacción de algunas necesidades fundamentales para los clientes de la industria. Dentro de las principales fortalezas claves y diferenciadores de 7Market se puede destacar: la centralización de una amplia cantidad de variedades de productos en un solo lugar, la atención personalizada y asesorías nutricionales al cliente, la logística y la localización de sus tiendas físicas, el aseguramiento de la calidad de los productos, el establecimiento de relaciones de largo plazo de características win-win con los proveedores, entre otras. Todas estas fortalezas están orientadas a cubrir las brechas existentes en el mercado según las necesidades de los clientes que no están cubiertas en la actualidad por los competidores existentes.

Por otro lado, existe correlación y coherencia entre la estrategia de precios de 7Market y su estrategia competitiva, que busca potenciar la ventaja competitiva de la empresa, la cual consiste en la entrega de una amplia variedad de productos de excelente calidad en un mismo lugar con la mejor calidad y asesoría al cliente final. Adicionalmente, 7Market posee un equipo directivo con todas las capacidades y habilidades necesarias para lograr el éxito corporativo, además de poseer una estructura organizacional y mecanismos de compensación del personal alineados a garantizar el éxito del negocio. Finalmente, se puede señalar que en términos financieros el proyecto es atractivo a la tasa de descuento utilizada, generando un VAN positivo de MM\$56 y una TIR 18% para el escenario de liquidación, y un VAN positivo de MM\$1.224 y una TIR de 63% para el escenario de perpetuidad. La propuesta planteada a cada inversionista también es atractiva, considerando que su inversión de MM\$44,5 equivaldrá a MM\$245 al término del año 5. Por todo lo anterior se recomienda realizar la inversión en el proyecto de 7Market.

XI. Bibliografía y fuentes.

- América Retail. El Mundo del Retail. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/chile/chile-el-mundo-del-retail-esta-cambiando-y-cambiara-mas-estamos-listos-para-ello/>
- Banco Central de Chile (2021). Informe IMACEC, Recuperado de: <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20informaci%C3%B3n,menos%20que%20enero%20de%202020.>
- Banco de Crédito e Inversiones BCI (2021). Informe diario económico.
- Barahona & Valenzuela (2020). Tesis MBA FEN UCHILE. “ALIA Disfruta comiendo libre”.
- Encuesta CADEM (2019). Estudio “El Chile que viene Redes Sociales”. Recuperado de https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-El-Chile-que-Viene_Red-Sociales.pdf
- Fundación Chile (2017) Informe Chile Saludable.
- González, Morales & Vergara (2016). Tesis MBA FEN UCHILE, Tienda de Productos Naturales y Orgánicos “El Rincón Natural”.
- Grant , R. (s.f.). Dirección Estratégica.
- Hill, C., & Jones , G. (2009). Administración Estratégica.
- Kotler , P., & Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Mexico.
- Maquieira, C. (2015). Finanzas Corporativas, Teoría y Práctica
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias ODEPA (2019). Caracterización de la Cadena Nacional de Productos Orgánicos.
- Portal Inmobiliario. www.portalinmobiliario.cl
- Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). Certificación productos Orgánicos. Recuperado de: <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/certificacion-de-productos-organicos>
- Servicio Electoral de Chile (SERVEL). Calendario eleccionario para el 2021, recuperado de: www.servel.cl
- Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile SUBTEL (2021). Licitación 5G en Chile, Recuperado de <https://www.subtel.gob.cl/>
- Zamora Esquivel, C. (2020). CARACTERIZACIÓN DE LOS CLIENTES DEL RETAIL EN CHILE. Valparaíso: Universidad Federico Santa María

XII. ANEXOS.

Anexo 01. Aspectos a verificar en las visitas realizadas a las tiendas de los principales competidores.

a) Desde la perspectiva de los competidores: Esta perspectiva se abordó mediante una experiencia vivencial dentro de las tiendas de los principales competidores por parte de los gestores del plan de negocio, realizando un proceso de compra real en cada uno de estos lugares, de tal forma de verificar de manera directa los siguientes aspectos:

- *¿Qué es lo que comercializa?*
 - o Tipos de productos (Percederos, no percederos, etc.).
 - o Tendencias (Orgánicas, dietas, tendencias, etc.).
 - o Origen de productos (importados vs nacionales).
 - o Certificaciones.
 - o Precios.
 - o Entre otros.
- *¿Cómo lo comercializa?*
 - o Canales de venta.
 - o Ubicación.
 - o Tipo de tienda (tamaño, layout, distribución, ambientación, etc.).
 - o Transmisión de información al cliente.
 - o Modelo de ingresos (medios de pagos, suscripciones, etc.).
 - o Personal de atención (Descripción física/etárea del personal, conocimiento del tema, capacidad de transmitir información, etc.).

b) Desde la perspectiva de los clientes: Este segundo enfoque se orientó hacia el levantamiento de información desde los clientes actuales de estos competidores, de manera de empatizar con sus deseos y necesidades, de tal manera de co-crear una mejor propuesta de valor para el plan de negocio. Se realizó una breve entrevista a estos enfatizando las siguientes preguntas:

- o ¿Qué es lo que compra, y por qué en esta tienda?
- o ¿Qué es lo que más valora de esta tienda y sus productos?
- o ¿Qué te le falta o desearía que tuviese estos lugares donde Ud. adquiere estos productos

Anexo 02. Formulario de preguntas realizadas en encuesta para el levantamiento de información de mercado.

Tienda Natural Especializada

Trabajo tesis MBA Uchile

1. Indique el sexo que más lo representa:

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo
- Otra...

2. Seleccione su rango de edad:

- Entre 18-25 años
- Entre 26-32 años
- Entre 33-40 años
- Entre 41-48 años
- Entre 49-56 años
- Más de 56 años

3. Indique la comuna donde reside:

Texto de respuesta corta

4. Indique su nivel educacional:

- Educación Básica
- Educación Media
- Técnico-Profesional
- Universitaria
- Postgrado

5. Indique su rango de ingreso mensual:

- \$0 - \$500.000
- \$500.001 - \$1.000.000
- \$1.000.001 - \$1.500.000
- \$1.500.001 - \$2.000.000
- \$2.000.001 - \$2.500.000
- \$2.500.001 - \$3.000.000
- Más de \$3.000.000

6. Conoce sobre productos de tipo naturales/orgánicos, vegetarianos/veganos o asociados a alguna dieta/alergia alimentaria, y los beneficios que estos tienen en su salud/alimentación:

- Sí
- No
- No me interesan este tipo de productos

⋮

7. Se identifica o sigue algunos de estos tipos de alimentación (Puede marcar más de una alternativa):

- Vegetariano
- Vegano
- Cetogénico
- Orgánico
- Celíaco
- Ninguno
- Otra...

8. Con qué frecuencia compra este tipo de productos:

- Diaria
- Semanal
- Mensual
- Semestral
- Anual
- No compro este tipo de productos

9. Cuál sería su disposición a pagar mensual por este tipo de productos:

- \$0 - \$20.000
- \$20.001 - \$50.000
- \$50.001 - \$100.000
- \$100.001 - \$150.000
- Más de \$150.000

...

10. Cuáles son sus principales motivaciones/preocupaciones para el consumo de este tipo de productos: (Puede marcar como máximo 3 alternativas)

- Salud/Autocuidado
- Cuidado medio ambiente
- Sabor
- Bienestar animal
- Trazabilidad
- Producción/Comercialización justa
- Responsabilidad social
- Certificaciones de los productos
- Uso intensivo de agroquímicos
- Otro
- Ninguno

⋮

12. Cuáles son los atributos que más valoraría en una tienda especializada para la comercialización de este tipo de productos (puede marcar como máximo tres alternativas):

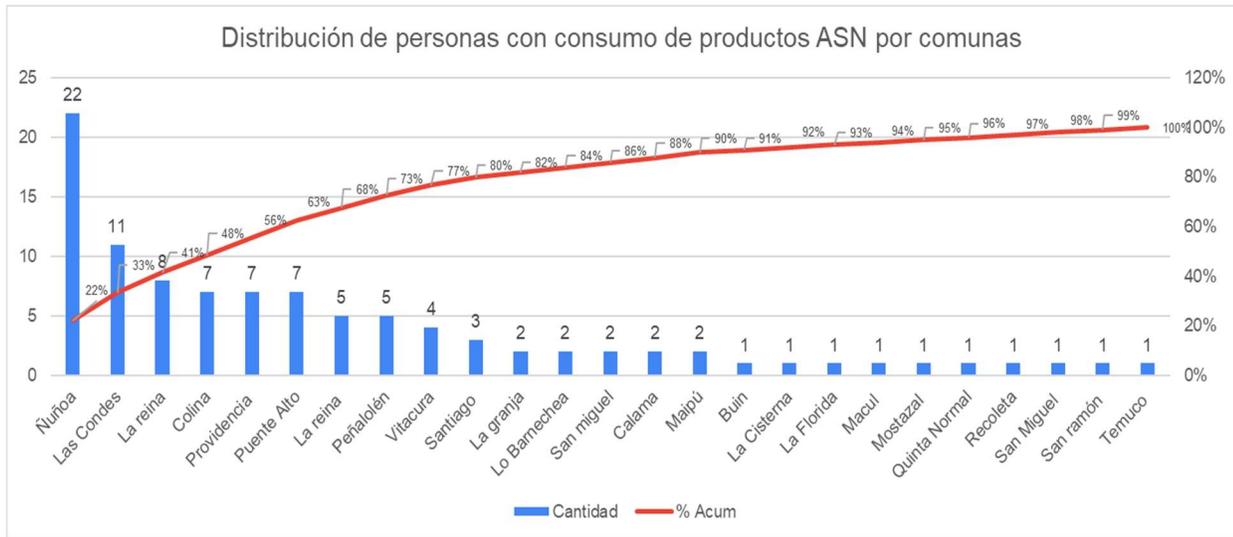
- Calidad de los productos
- Certificación de los productos
- Atención y orientación en la compra por personal capacitado
- Precio
- Alta variedad de productos
- Diseño/Tecnología
- Otra

13. Cuáles serían los tipos de productos que preferiría que se comercialicen en esta tienda (Puede marcar como máximo 3 alternativas)

- Frutas y verduras
- Abarrotes
- Cosméticos
- Suplementos alimenticios
- Alcohol
- Dietas especiales
- Comidas preparadas
- Otra

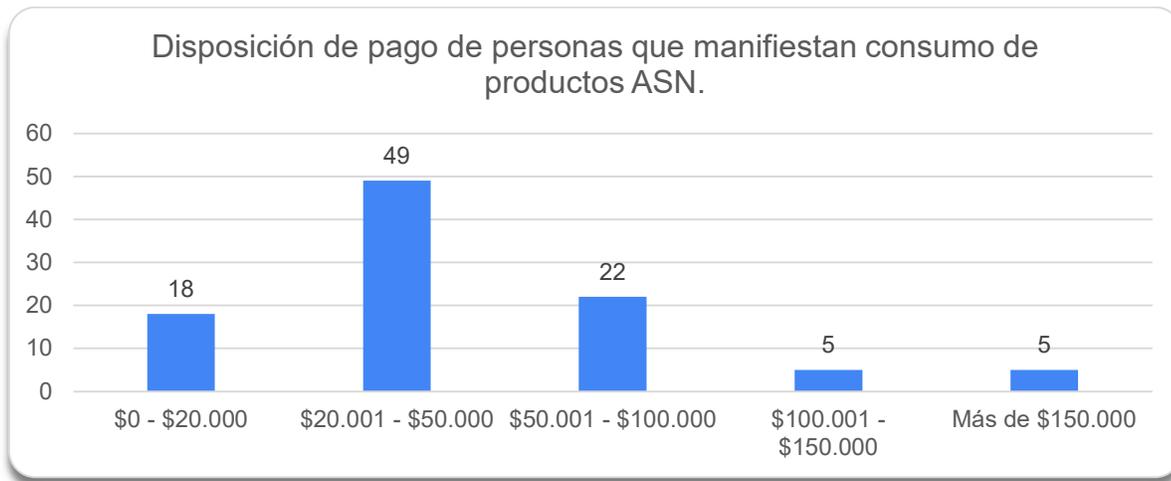
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 03. Distribución de personas que manifiestan consumo de productos ASN por comunas.



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista realizada.

Anexo 04. Disposición de pago de personas que manifiestan consumo de productos ASN.



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista realizada.

Anexo 05. Análisis PESTEL.

- a) Ambiente Político:** En la actualidad, Chile se encuentra liderado bajo la segunda administración del presidente Sr. Sebastián Piñera, cuyo mandato finaliza el próximo año, es decir período 2022. Sin lugar a duda, se vive un escenario político complejo, con un poder legislativo marcando fuerte protagonismo en la agenda pública, en constante enfrentamiento con el ejecutivo por lograr acuerdos nacionales. Dentro de este contexto, Chile vive un proceso constituyente y un calendario eleccionario muy exigente, destacándose las elecciones de los constituyentes, alcaldes, concejales, GOREs, primarias presidenciales y en noviembre 2021, la primera vuelta presidencial¹¹. Todo lo anterior genera cierto nivel de incertidumbre en el mercado y, en consecuencia, en todas las industrias presentes en él, entendiendo que estos procesos tendrán impacto en materias legales, económicas y sociales, por lo que exige un alto grado de atención y preocupación por su evolución en el tiempo.
- b) Ambiente Económico:** Producto de la pandemia por Covid-19, todas las economías mundiales han experimentado una fuerte desaceleración, explicado por las políticas de confinamiento, reducción de aforos permitidos, entre otras. Es así como durante el 2020, todas las economías mundiales presentaron recesión, siendo las economías europeas y emergentes las más golpeadas¹². En Chile, se puede mencionar que el último IMACEC publicado a la fecha corresponde a enero 2021, muestra una caída del 3.1%, afectado principalmente por las actividades de servicios y fabricación de bienes, compensado en parte por el buen desempeño de la industria del comercio.¹³ En términos inflacionarios, se aprecia un IPC de febrero 2021 de 0,2%, haciendo retroceder a 2,8% la variación anual de la inflación¹⁴. Para la industria Retail en particular, este escenario macroeconómico es negativo, sin embargo, se ha logrado compensar por el efecto de los retiros del 10% desde las AFP, que han permitido incentivar el consumo en términos generales.
- c) Ambiente Social:** Como se ha mencionado anteriormente, desde el “estallido social” se han desarrollado en el país una seguidilla de manifestaciones sociales que han generado un ambiente de incertidumbre en el mercado nacional, más considerando el cambio de constitución recientemente aprobado. Adicionalmente a este contexto, se observa una sociedad bastante empoderada, con mayor acceso a información, lo cual ha impactado en sus comportamientos y tendencias, imponiendo un desafío importante de reinversión a todas las industrias, en particular al Retail.

¹¹ www.servel.cl

¹² <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>

¹³ <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20informaci%C3%B3n,menos%20que%20enero%20de%202020.>

¹⁴ Informe diario BCI DAILY, publicado el 08/03/2021.

- d) Ambiente Tecnológico:** En términos tecnológicos, se puede señalar que uno de los principales cambios próximos se refiere a la irrupción de la tecnología 5G, para la cual el Gobierno de Chile abrió una licitación para el desarrollo de estas redes en el país. Esta tecnología promete aumentar la velocidad de navegación hasta 10 veces y una capacidad de conexión de aparatos a la red 100 veces superior a la conocida con la actual 4G¹⁵. Esto genera una oportunidad importante para la industria Retail, permitiendo potenciar sus estrategias de omnicanalidad y comercio digital, además de aprovechar el bigdata para focalizar sus ofertas.
- e) Ambiente Medio Ambiental/Ecológico:** Se sabe que el planeta entero vive un desafío importante por disminuir las cantidades de CO₂ generadas de su actividad industrial, una de las principales causas del efecto invernadero, que explica en gran medida, el calentamiento global experimentado. Por esta razón, se aprecia una creciente cantidad de gobiernos aplicando normas y leyes que regulen y sancionen las actividades relacionadas que no cumplan con lo establecido. En línea con lo anterior, se observa una mayor conciencia y preocupación de los consumidores sobre los impactos que tienen sus decisiones de compra, todo lo cual genera una importante oportunidad para industrias que potencien tendencias en línea a la protección del medio ambiente, como es el caso precisamente del modelo de negocio que ofrece 7Market.
- f) Ambiente Legal:** En términos de entorno legal, se puede señalar que en Chile existe la Ley 20.089, promulgada el 21/12/2005 y publicada el 17/01/2006, que crea el Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas, por parte del Ministerio de Agricultura del país¹⁶. Otro ente importante es el SAG, Servicio Agrícola y Ganadero, que busca el desarrollo de la agricultura y la Ganadería de Chile, a través de la protección de y mejoramiento de la Salud de animales y vegetales. Sin lugar a duda, con el presente cambio constitucional, el marco normativo y legal vigente en el país, sufrirá modificaciones que pueden favorecer o afectar a las diferentes industrias, por lo que momentos como el actual, exigen un alto grado de involucramiento y análisis para revisar su evolución.

¹⁵ <https://www.gob.cl/5g/>

¹⁶ <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=246460>

Anexo 06: Población objetivo según último censo año 2017.

Comuna objetivo	Cantidad de personas entre 25 - 49 años con una escolaridad igual o superior a 18 años.
Colina	4.504
La Reina	6.315
Las Condes	28.245
Lo Barnechea	7.317
Ñuñoa	14.214
Peñalolén	5.016
Providencia	16.235
Vitacura	8.680
Total	90.526
% que declara ser consumidor en la actualidad	66%
Total consumidores potenciales	59.747

Fuente: Elaboración propia, en base a Censo 2017, www.ine.cl

Anexo 07: Tramos de ingresos para el escenario conservador

	Peso de la respuesta	Límite inferior
Tramo 1 (\$0 - \$20.000)	18%	\$0
Tramo 1 (\$20.000-\$50.000)	50%	\$20.000
Tramo 3 (\$50.000-\$100.000)	22%	\$50.000
Tramo 4 (+\$100.000)	10%	\$100.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista realizada.

Anexo 08: Cálculo de tamaño de mercado para escenario conservador.

Población Potencial	59.747
Promedio ponderado disposición a pago	\$31.000
Tamaño mercado potencial / mes	\$1.852.161.960
Tamaño mercado potencial / año	\$22.225.943.520

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista realizada.

Anexo 09: Tramos de ingresos para el escenario promedio.

	Peso de la respuesta	Límite inferior
Tramo 1 (\$0 - \$20.000)	18%	\$10.000
Tramo 1 (\$20.000-\$50.000)	50%	\$35.000
Tramo 3 (\$50.000-\$100.000)	22%	\$75.000
Tramo 4 (+\$100.000)	10%	\$100.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista realizada.

Anexo 10: Cálculo de tamaño de mercado para escenario promedio.

Población Potencial	59.747
Promedio ponderado disposición a pago	\$45.800
Tamaño mercado potencial / mes	\$2.736.419.928
Tamaño mercado potencial / año	\$32.837.039.136

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista realizada.

Anexo 11: Tramos de ingresos para el escenario combinado.

	Peso de la respuesta	Límite inferior
Tramo 1 (\$0 - \$20.000)	18%	\$10.000
Tramo 1 (\$20.000-\$50.000)	50%	\$20.000
Tramo 3 (\$50.000-\$100.000)	22%	\$50.000
Tramo 4 (+\$100.000)	10%	\$100.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista realizada.

Anexo 12: Cálculo de tamaño de mercado para escenario combinado.

Población Potencial	59.747
Promedio ponderado disposición a pago	\$32.800
Tamaño mercado potencial / mes	\$1.959.706.848
Tamaño mercado potencial / año	\$23.516.482.176

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista realizada.

Anexo 13. Detalle modelo de negocio CANVAS.

- **Cliente:** El cliente objetivo corresponde a personas de segmentos socioeconómicos medios-altos de la población, en un rango de edad de entre 25-45 años, con una alta preocupación por su salud, nuevas tendencias alimenticias y cuidado medioambiental. En la actualidad, declara gastar mucho tiempo y dinero tratando de satisfacer su demanda por estos productos en distintos puntos.
- **Canales:** Se busca el enfoque de omnicanalidad dentro del modelo de negocio, lo cual consiste en que el cliente objetivo pueda tener contacto con la tienda a través de sucursales físicas, tienda online, aplicaciones móviles, redes sociales, entre otras, de tal manera de garantizar una experiencia total de compra. Adicionalmente, usando esta estrategia de omnicanalidad, se busca aprovechar cada contacto con el cliente para obtener la mayor cantidad de información sobre su comportamiento, al punto de establecer modelos predictivos que permitan satisfacerlo de manera integral.
- **Ingresos:** Estos provendrán de la compra directa de los productos ofrecidos, así como también de las suscripciones a planes disponibles, los cuales dispondrán de canastas personalizadas de acuerdo con las necesidades nutricionales de cada cliente en función a sus preferencias de alimentación. Para esto se contará con todos los medios de pago disponibles, es decir: efectivo y medios electrónicos como tarjeta de débito, crédito, prepago y transferencias.
- **Costos:** Los costos principales del modelo de negocio estarán influenciados por los costos directos de venta, donde se encuentra el valor costo de compra de todos los productos a comercializar, además de los costos directos de construcción y diseño de tiendas junto con su mantención periódica. Adicionalmente, se encuentran los costos por nómina de remuneraciones de los colaboradores y las actividades necesarias referentes a marketing, publicidad y mantención de las plataformas digitales.
- **Recursos:** Para este modelo de negocio es fundamental contar con recursos financieros que permitan desarrollar la puesta en marcha para satisfacer necesidades de OPEX y CAPEX que se detallarán en el apartado financiero. Adicionalmente, es clave realizar correctos procesos de selección e inducción de los colaboradores, ya que el recurso humano será clave en términos de la asesoría y orientación en el proceso de compra de los clientes, que será determinante dentro de la experiencia que se busca generar. En este sentido, cargos como los asesores nutricionales, Community Manager, Jefe de control

de calidad, son recurso humano claves para desarrollar el modelo de negocio. Otro recurso clave para 7Market son los insumos, que deben ser de alta calidad, con amplitud de categorías, que en su mayoría cuentan con certificaciones, de manera de estar alineados a la oferta de valor y, por supuesto, garantizar stock suficiente mediante una política de inventario acorde. Adicionalmente, otro recurso a considerar como clave son los físicos, entendiéndose estos como espacios estratégicamente ubicados donde se pueda instalar y desarrollar correctamente la tienda, además de contar con equipos y tecnología que permita administrar integralmente el negocio y complementar la experiencia de compra del cliente, como lo son los elementos de refrigeración, el diseño y ubicación de góndolas, entre otros. Finalmente, dentro de los recursos tecnológicos claves para 7Market se encuentra la plataforma web, la aplicación móvil de compra, y los perfiles en RRSS.

- **Actividades:** Dentro de las actividades claves del modelo de negocio presentado se encuentra en primer lugar la comercialización de productos propios de la tienda, los cuales se deben mantener en ambientes adecuados en toda la cadena logística a desarrollar, de tal manera de garantizar su calidad, junto con ser entregados al cliente final en tiempo y forma, ya sea por canal físico como online. En relación a esta, se encuentra la actividad de postventa, tanto en el servicio posterior a la compra, como en la medición de satisfacción, a través de encuestas de calidad de servicio. Adicionalmente a la actividad propia de la comercialización, se encuentra otra actividad clave que corresponde a la gestión adecuada toda la cadena de suministro, que involucra la negociación con proveedores directos e indirectos, negociación de precios, control de calidad, servicio de transporte, entre otras. Finalmente, otra actividad clave tiene que ver con toda la gestión de RRHH de 7Market, es decir, proceso como selección, inducciones, capacitaciones, se vuelven vitales para poder desarrollar una correcta experiencia al cliente.
- **Socios:** Finalmente, otro de los elementos claves del modelo de negocio son los socios que permiten desarrollar a cabalidad la propuesta de valor. Dentro de estos se encuentran los proveedores con acuerdos especiales, los cuales serán de preferencia pequeños agricultores para favorecer el comercio justo y la producción menos intensiva que privilegia la calidad y el cuidado del medio ambiente. Otro socio clave serán las empresas certificadoras, con las cuales se debe trabajar de manera colaborativa ya que garantizarán la trazabilidad de los productos ofrecidos, claves para el desarrollo de la propuesta de valor explicada con anterioridad. Para finalizar se encuentran las empresas de despachos, con las cuales se deben realizar alianzas estratégicas que permitan cubrir de forma

correcta la “última milla” del cliente, de tal manera de potenciar la experiencia de compra generada.

Anexo 14. Resumen de recursos, capacidades y competencias distintivas.

Recursos	Capacidades	Competencias distintivas
<p>Conocimiento sobre los proveedores. Conocimientos sobre los productos. Talento Humano Inventarios</p>	<p>Procesos de selección de proveedores, cadena de suministro, criterios de calidad, Sistemas de Control Procesos de compra Procesos de Aseguramiento de la calidad Auditorías.</p>	<p>Calidad de los Productos (Productos certificados, en buen estado, de apariencia adecuada, mantenidos adecuadamente, libre de contaminantes y manipulados bajo altos estándares de higiene y seguridad)</p>
<p>Talento humano Conocimiento del mercado y de los clientes. Conocimiento sobre los proveedores. Infraestructura adecuada. Equipos.</p>	<p>Capacidad para generar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores. Capacidad de gestionar diversos tipos de productos</p>	<p>Capacidad de Respuesta a los Clientes (Disponibilidad de amplia variedad de productos en un mismo punto)</p>
<p>Talento Humano Reputación.</p>	<p>Capacidad de alinear al personal con los Valores organizacionales de la empresa. Cultura organizacional Compromiso del personal</p>	<p>Capacidad de Respuesta a los Clientes (Valores organizacionales orientados a la promoción de estilos de vida sana y el cuidado del medio ambiente)</p>
<p>Talento Humano. Conocimientos Valores Información de Productos</p>	<p>Capacidad para motivar y formar a empleados. Capacidad para desarrollar al talento humano.</p>	<p>Capacidad de Respuesta a los Clientes (Asesoría y orientación durante el proceso de compra)</p>
<p>Recurso Humano</p>	<p>Capacidad de seleccionar, motivar y gestionar al talento humano. Capacidad de diseñar e implementar modelos de compensación del personal acorde a los objetivos organizacionales.</p>	<p>Eficiencia mediante la Productividad de los trabajadores</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Análisis de los recursos y capacidades.

Recursos	Importancia Estratégica (del 1 al 10)	Fortaleza Relativa de 7Market (del 1 al 10)	Resultado
Talento Humano	Importante en todos los procesos del negocio, pero básico a nivel industria (4)	El talento humano previsto para el negocio se adapta al estándar de la industria (8)	Fortaleza Superflua
Localización	Es de suma relevancia en la industria en términos de competencia (8)	La localización de las tiendas fue dada previo análisis de competidores en los sectores (6)	Fortaleza Clave
Finanzas	Los recursos financieros son claves para el desarrollo y mantenimiento del negocio en el tiempo (10)	Capacidad de financiamiento mediante capital propio limitada (4)	Debilidad Clave
Marca y Reputación	La marca es muy relevante en la sostenibilidad de la ventaja competitiva (8)	Dado a que es empresa nueva, la marca en sus inicios no es potente (2)	Debilidad Clave
Infraestructura	La infraestructura de este tipo de negocios está extendida en el rubro (3)	La infraestructura prevista se adapta al estándar del mercado (8)	Fortaleza Superflua
Conocimientos del Mercado	Es clave el conocimiento de las preferencias de los consumidores y de las tendencias de la industria (9)	Dada la investigación de mercado realizada, y la investigación de la industria realizada, se puede decir que es una fortaleza relativa (7)	Fortaleza Clave

Fuente: Elaboración propia

Capacidades	Importancia Estratégica (del 1 al 10)	Fortaleza Relativa de 7Market (del 1 al 10)	Resultado
Logística y Abastecimiento	Relevancia de este aspecto es alta, sin embargo, es un aspecto presente en todos los competidores del mercado (6)	El modelo de operaciones de logística de 7Market se ajusta al estándar de la industria (6)	Fortaleza Clave
Atención al cliente	Muy importante. Es de gran relevancia para el negocio y se denota cierta escasez de atención de alta calidad en el mercado (10)	El modelo de atención al cliente previsto para 7Market incluye como ejes fundamentales la orientación, asesoría y servicio de alta calidad. (9)	Fortaleza Clave
Marketing	El marketing es fundamental en todos los negocios, sin embargo la capacidad de Marketing no es escasa en el mercado (6)	Dado a que es empresa nueva, la inversión en actividades de Marketing en sus inicios no son muy representativas (4)	Debilidad Clave
Aseguramiento de la Calidad	Clave el factor calidad para competir en el mundo de los alimentos ASN. Relevancia alta y existen oferentes que no garantizan la calidad. (9)	Productos certificados, en buen estado, de apariencia adecuada, mantenidos adecuadamente, libre de contaminantes y manipulados bajo altos estándares de higiene y seguridad (7)	Fortaleza Clave
Cultura y Valores Organizacionales	Importante. Los consumidores cada vez se preocupan más por preferir organizaciones con valores organizacionales alineados con sus valores propios (7)	Valores organizacionales de 7Market orientados a la promoción de estilos de vida sana y el cuidado del medio ambiente (7)	Fortaleza Clave
Gestión de Talento Humano (Selección, capacitación, motivación, desarrollo)	Importante para disponer de talento humano motivado y formado para poder satisfacer a los clientes (8)	Aspecto considerado como una fortaleza ya que la gestión del talento humano será eje central de 7Market y se cuenta con el equipo directivo capaz de lograrlo (8)	Fortaleza Clave

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16. Información complementaria RSE y Sustentabilidad.

En la actualidad, se hace difícil pensar en organizaciones que no tengan dentro de sus principios fundamentales la sustentabilidad, vista desde sus distintos enfoques. A lo largo de los años, se han intensificado los esfuerzos e iniciativas para reducir o minimizar los impactos de la actividad industrial y el desarrollo de la vida humana sobre el medio ambiente, esto causado principalmente por los grandes cambios climáticos producidos en diversas regiones del mundo y las consecuencias negativas asociadas. A su vez, cada día se agudiza la escasez de recursos vitales como el agua, poniendo en riesgo la prevalencia de parte de la población actual y sobre todo la prevalencia de generaciones futuras.

Del mismo modo, la sociedad hoy en día es más consciente sobre temas de responsabilidad social, donde, temas como rechazo a la explotación de las personas, apoyo a salarios y condiciones de trabajo dignas, repudio al abuso de empresas sobre comunidades, rechazo a negocios deshonestos, aborrecimiento de la corrupción, entre otros, son aspectos cada vez más universales y de mayor relevancia dentro de la sociedad. También, como se explicó anteriormente, existe más consciencia y preocupación por el desarrollo y mantenimiento de estilos de vida sanos y saludables, que permitan a las personas disfrutar de un mejor estado de salud y vivir una vida más plena.

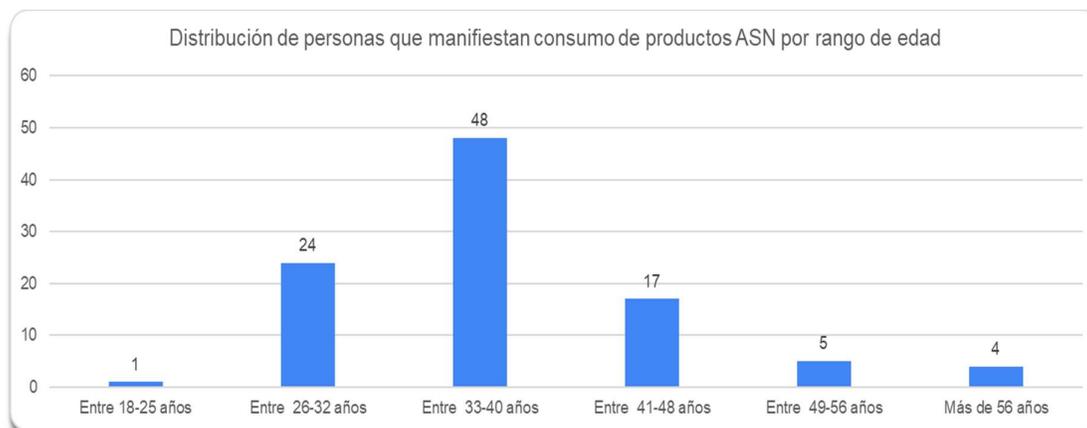
La propuesta de negocio planteada considera los aspectos de RSE y sustentabilidad como uno de los ejes centrales de la propuesta de valor ofrecida y no como una arista secundaria o “moda”.

El apoyo a un estilo de vida sano, al cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social, son buscados a través de:

- ✓ Ofrecer alimentos naturales y agroecológicos para mejorar la calidad de vida de las personas y evitar el impacto negativo de la producción convencional (químicos, conservantes, aditivos, entre otros)
- ✓ Fomentar el uso de envases eco amigables y el comercio a granel.
- ✓ Orientación hacia el uso de energías alternativas y mecanismos de reducción de consumo de agua.
- ✓ Fomentar el proceso de reciclaje y apuntar a un índice de reciclabilidad de 100%, evitando de esta manera la disposición de residuos en rellenos sanitarios.
- ✓ Fomentar una cultura organizacional donde el bienestar del talento humano sea una prioridad, garantizando óptimas condiciones de trabajo, un ambiente laboral adecuado y la felicidad de todos los colaboradores.
- ✓ Fomentar el apoyo de la producción nacional estableciendo alianzas con proveedores locales, como pequeñas MiPymes que desarrollen productos naturales y favorecer economías circulares con pequeños productores agrícolas, entre otros.

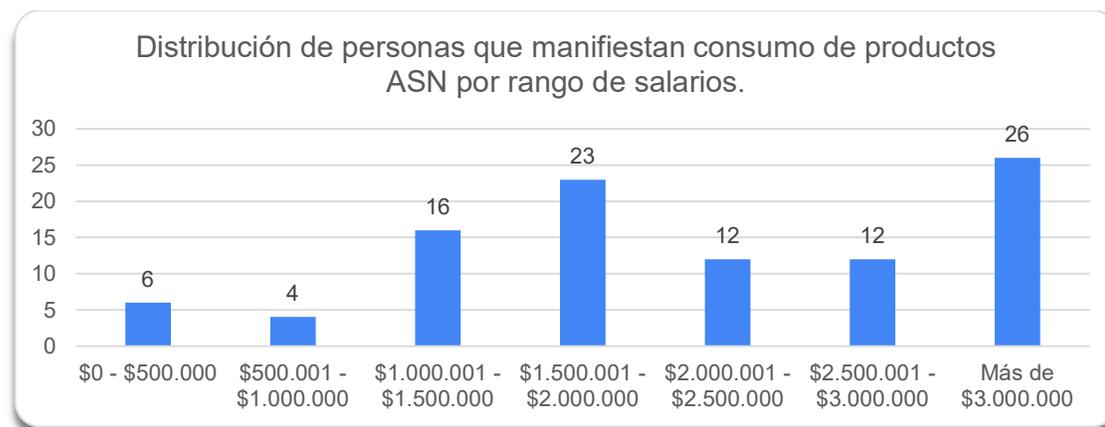
- ✓ Desarrollar y mantener una política de negocios justos con todos los proveedores y socios aliados, estableciendo relaciones de tipo win-win, donde la integridad, el respeto, la honestidad sean valores clave en dichas relaciones comerciales.
- ✓ Beneficiar a la comunidad donde se desarrollarán los negocios, a través de apoyo a fundaciones sin fines de lucro orientadas a causas comprometidas con el cuidado de la vida y el cuidado del medio ambiente.

Anexo 17. Distribución de personas que manifiestan consumo de productos ASN por rango de edad.



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista realizada.

Anexo 18. Distribución de personas que manifiestan consumo de productos ASN por rango de ingresos.



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista realizada.

Anexo 19. Tabla de precios por categoría de producto.

Categoría	Unidad	Precio venta	Costo	Costo (%)	Margen	Margen (%)
Frutas y verduras						
Tomate	Kilo	\$2,000	\$ 1,670	84%	\$330	17%
Cebolla	Kilo	\$2,500	\$ 1,950	78%	\$550	22%
Lechuga	Unidad	\$990	\$ 680	69%	\$310	31%
Limón	Kilo	\$1,690	\$ 1,240	73%	\$450	27%
Manzanas	Kilo	\$1,790	\$ 1,327	74%	\$463	26%
Naranjas	Kilo	\$2,390	\$ 1,820	76%	\$570	24%
Berries	Kilo	\$7,550	\$ 5,500	73%	\$2,050	27%
Paltas	Kilo	\$4,400	\$ 3,250	74%	\$1,150	26%
Promedio				75%		25%
Abarrotes						
Avena	Kilo	\$9,120	\$ 6,500	71%	\$2,620	29%
Aceite oliva	Litro	\$10,350	\$ 6,800	66%	\$3,550	34%
Café	Kilo	\$24,000	\$ 17,000	71%	\$7,000	29%
Té	Kilo	\$80,000	\$ 60,000	75%	\$20,000	25%
Quínoa	Kilo	\$10,000	\$ 6,900	69%	\$3,100	31%
Pastas	Kilo	\$4,800	\$ 3,100	65%	\$1,700	35%
Arroz	Kilo	\$10,000	\$ 7,400	74%	\$2,600	26%
Cereales	Kilo	\$13,596	\$ 9,440	69%	\$4,156	31%
Sal	Kilo	\$1,800	\$ 1,300	72%	\$500	28%
Promedio				70%		30%
Cárnicos						
Vacuno	Kg	\$34,000	\$13,590	40%	\$20,410	60%
Pollo	Kg	\$3,500	\$2,747	78%	\$753	22%
Pescado	Kg	\$18,560	\$14,993	81%	\$3,567	19%
Promedio				66%		34%
Limpieza hogar						
Detergente	Litro	\$7,000	\$4,750	68%	\$2,250	32%
Lavalozas	Unidad	\$3,512	\$2,150	61%	\$1,362	39%
Limpiadores Ecológicos	Unidad	\$3,500	\$2,275	65%	\$1,225	35%
Promedio				65%		35%
Cosméticos						
Shampoo	330 ml	\$ 5,990	3780	63%	\$ 2,210	37%
Jabón líquido	Litro	\$ 8,000	5340	67%	\$ 2,660	33%
Crema dental	Unidad	\$ 5,800	3780	65%	\$ 2,020	35%
Promedio				65%		35%
Platos preparados	Unidad	\$ 7,000	5600	80%	\$ 1,400	20%
Planes mensuales	Sesión	\$ 12,000	7060	59%	\$ 4,940	41%
Otros						
Suplemento Alim.		\$ 9,560	\$ 6,680	70%	\$ 2,880	30%
Complejos Vitaminas		\$ 17,460	\$ 11,250	64%	\$ 6,210	36%
Promedio				67%		33%

Anexo 20. Cotización de local comercial en la comuna escogida.



Locales en Arriendo

(loc) Ossa Esquina Irirrazaval 

**Salida Metro Plaza Egaña,
Plaza Egaña, Ñuñoa**

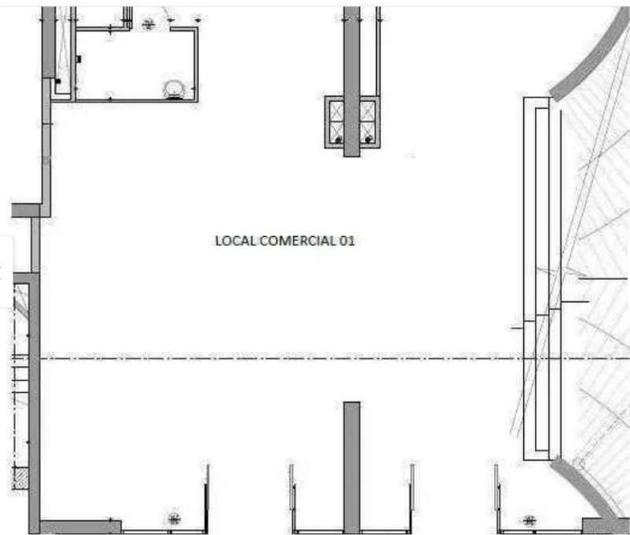
UF 331,74

\$ 9.751.421

 436.5 m² totales

Hola Montalva Quindos,
Estoy interesado en (loc) Ossa Esquina Irirrazaval Salida Metro Plaza Egaña, por favor comunícame conmigo. ¡Gracias!

[Contactar](#)



Locales en Arriendo

(loc) Ossa Esquina Irirrazaval 

**Salida Metro Plaza Egaña,
Plaza Egaña, Ñuñoa**

UF 331,74

\$ 9.751.421

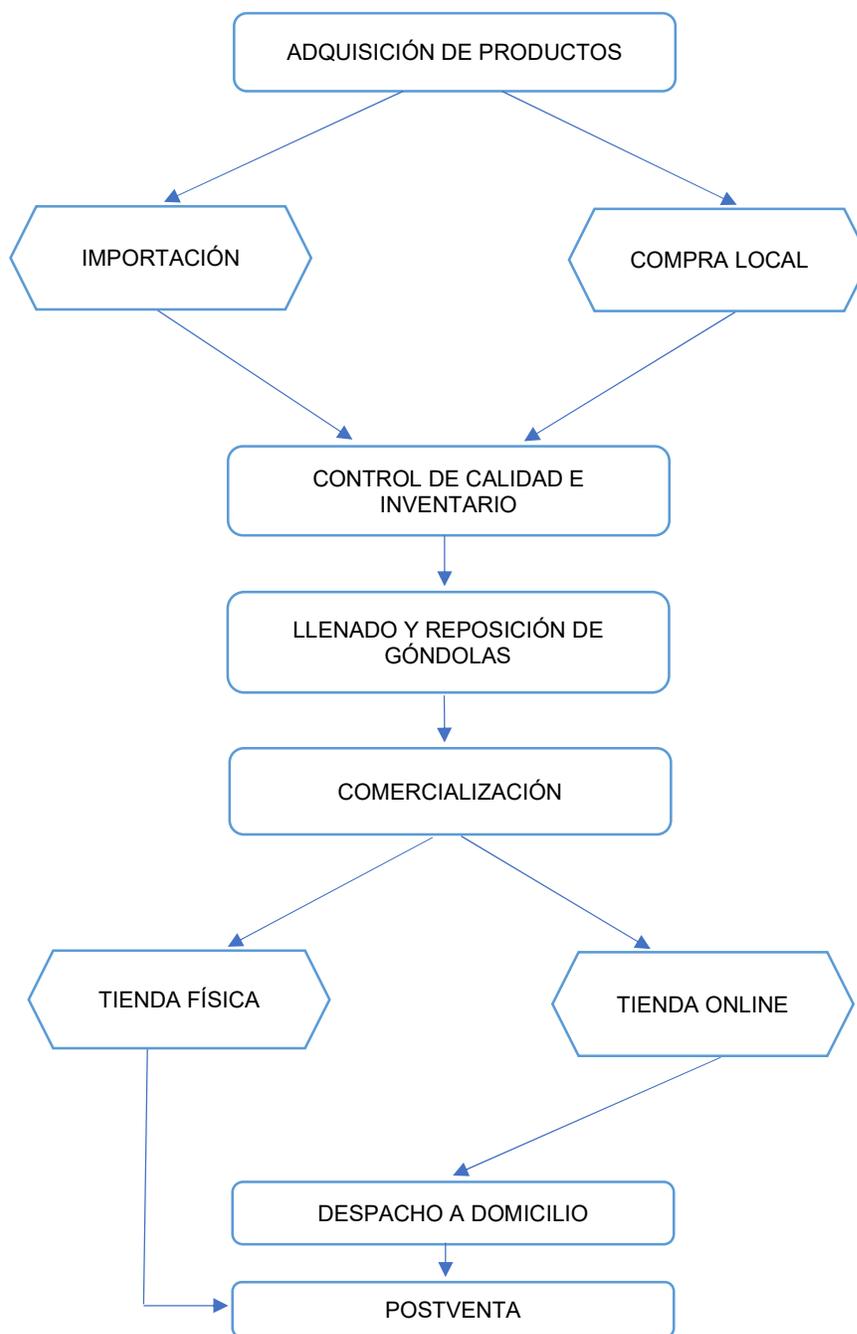
 436.5 m² totales

Hola Montalva Quindos,
Estoy interesado en (loc) Ossa Esquina Irirrazaval Salida Metro Plaza Egaña, por favor comunícame conmigo. ¡Gracias!

[Contactar](#)

Fuente: www.portalinmobiliario.cl

Anexo 21. Flujo de operaciones claves de 7Market.



Fuente: Elaboración propia.