



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

“MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA
DE PRODUCTOS VEGANOS EN LA REGIÓN METROPOLITANA”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JORGE ANDRÉS CÁCERES VENEGAS

PROFESOR GUÍA:

GASTÓN HELD BARRANDEGUY

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

GASTÓN SUÁREZ CROTHERS

MARCO SCHWARTZ MELGAR

SANTIAGO DE CHILE

2023

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial
POR: Jorge Andrés Cáceres Venegas
FECHA: 2023
PROFESOR GUÍA: Gastón Held Barrandeguy

MODELO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE VENTA DE PRODUCTOS VEGANOS EN LA REGIÓN METROPOLITANA.

El veganismo es un estilo y filosofía de vida. Busca excluir, en la medida de lo posible, toda forma de explotación, sufrimiento y maltrato animal, y eliminar productos y servicios de este origen. El 1% de la población chilena declara consumir una dieta vegana, el 3% una vegetariana y el 36% ha disminuido su consumo de origen animal (IPSOS Chile, 2021). Las principales razones por las que las personas han decidido seguir esta filosofía de vida radican en el respeto por los animales, beneficios para la salud y el cuidado del medioambiente.

El presente informe propone la creación de un modelo de negocios para una tienda de venta minorista de productos veganos en la Región Metropolitana, con un establecimiento físico para la venta en Providencia, además de una página web para “e-commerce”.

La metodología que se plantea se basa en 3 etapas generales, diagnóstico de la situación actual, definición del modelo de negocios y una evaluación económica para determinar la rentabilidad del proyecto.

Considerando que, en Chile, el mercado de productos está en constante aumento. Si para el año 2018, el 4% de los productos que había en el mercado chileno eran certificados como veganos, al 2021, esta cifra llegó al 12% (Mintel Group, 2021). Por tanto, la iniciativa de esta empresa viene a tomar la oportunidad de este nicho de mercado. Nicho que en la Región Metropolitana está concentrado en las comunas de Santiago y Providencia, con el 57% de las 133 tiendas estudiadas en la RM alocadas en estas comunas, las que destacan por tener página web de venta, sistema de delivery y retiros en tienda para sus entregas, en categorías de productos como abarrotes, congelados, refrigerados, frutas y verduras, suplementos, cosmética e higiene personal y limpieza del hogar.

El modelo de negocios creado tiene como propuesta de valor entregar al consumidor una experiencia de compra sin gastar tiempo de más y en uno de los lugares más baratos de la capital, junto con los elementos diferenciadores creados, como por ejemplo: programas de ahorro de dinero, canastas de alimentos definidas por los mismos clientes y la creación de una comunidad vegana, como resultado del trabajo realizado en visita a locales, contacto con proveedores, contacto con los consumidores (entrevistas en profundidad y encuesta) e investigación internacional.

La idea de negocio requiere de una inversión inicial de MM\$42 y un capital de trabajo de MM\$12. Considerando una tasa de descuento del 25%, a un horizonte de evaluación de 5 años, el proyecto presenta un VAN de MM\$36, una TIR del 40% y “payback” a 3,8 años. Por lo tanto, la empresa es viable económicamente.

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecer a Marisol y Jorge, mamá y papá que me han acompañado en todo mi proceso formativo, desde lo humano a lo profesional. Gracias por su apoyo en este difícil proceso, y por su incondicional amor y esfuerzo que me dedicaron durante todo este tiempo. Por enseñarme a ser una buena persona, hijo, hermano y amigo.

A mi hermano José y a mis padrinos María Inés y Jaime, por el cariño y por siempre estar conmigo en cada proceso, con palabras de aliento y compañía para seguir adelante.

A mis sobrinas Martina, María Ignacia, Antonia y Paz que tanta alegría le han traído a mi corazón.

A Edison, mi pareja y compañero de aventuras que sin lugar a duda ha hecho de este proceso un camino más sencillo. Por el amor, compañía, consejos y alegrías que nos tiene siempre con nuevos sueños y metas por cumplir.

A mi prima Javiera, mi primo Leonardo y mi cuñada Camila, por el cariño y los tiempos en familia.

A *“las Javis”*, Javiera Doña y Javiera Martínez, mis compañeras de memoria inicialmente, y al término de este proceso, unas grandes amigas. Por la compañía, alegrías, llantos y palabras de aliento que nos tuvimos que dar para nunca decaer.

A *“los Gastones”*, Gastón Held y Gastón Suárez, por hacer de esta memoria un trabajo humano. Por romper los esquemas académicos y escucharnos y aconsejarnos en lo profesional y emocional. Por invitarnos a hacer un trabajo desde nuestras motivaciones y respetar y apoyar el proceso de cada uno.

Finalmente, a los amigos, a la vida y a la danza que siempre han sido un espacio de desconexión, una gran fuente de energía e inspiración.

Muchas gracias.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Justificación de la oportunidad	1
2.1. Antecedentes generales del veganismo	1
2.2. Justificación del trabajo de memoria.....	3
3. Objetivos	5
3.1. Objetivo general.....	5
3.2. Objetivos específicos	5
4. Alcances y resultados esperados	5
4.1. Alcances	5
4.2. Resultados esperados	5
5. Marco conceptual	6
6. Metodología.....	7
7. Análisis del entorno y la industria	9
7.1. Análisis PESTEL.....	9
7.1.1. Factores políticos y legales	10
7.1.2. Factores económicos	13
7.1.3. Factores socioculturales.....	14
7.1.4. Factores tecnológicos	16
7.1.5. Factores medioambientales	17
7.2. Investigación de mercado	19
7.2.1. Caracterización de la población vegana.....	19
7.2.2. Mercado vegano.....	21
7.2.3. Ventas por canales de compra general.....	21

7.2.5. Revisión sistemática de tiendas en la RM.....	24
8. Desarrollo del modelo de negocio	25
8.1. Modelo Lean Canvas inicial	26
8.2. Segmento de clientes	27
8.2.1. Tipos de clientes	27
8.2.2. Características del segmento según su alimentación	28
8.2.3. Mapa empático.....	29
8.3. Value Proposition Canvas.....	31
8.3.1. Perfil del cliente	32
8.3.1.1. Trabajos.....	32
8.3.1.2. Dolores	32
8.3.1.3. Ganancias.....	33
8.3.2. Mapa de valor.....	34
8.3.2.1. Productos y servicios	34
8.3.2.2. Aliviadores de dolores	36
8.3.2.3. Creadores de ganancias.....	37
8.4. Benchmark internacional	38
8.4.1. Análisis de empresas internacionales	38
8.4.2. Conclusión benchmark internacional.....	46
8.5. Requerimientos de la dieta vegana.....	46
8.6. Mínimo producto viable (MPV).....	49
8.7. Modelo Lean Canvas 1.0	50
8.7.1. Segmento de clientes.....	50
8.7.2. Problema	51
8.7.3. Propuesta de valor	51
8.7.4. Solución	52
8.7.5. Flujo de ingresos	53

8.7.6. Estructura de costos.....	53
8.7.7. Canales	53
8.7.8. Ventaja especial	54
8.7.9. Métricas clave	55
8.8. Encuesta.....	56
8.8.1. Variables demográficas.....	57
8.8.2. Hábitos y preferencias de consumo	57
8.8.3. Atributos de la propuesta de valor.....	60
8.8.4. Conclusiones de la encuesta.....	62
8.9. Modelo Lean Canvas final	64
8.9.1. Modificación del Lean Canvas.....	64
8.9.2. Modelo STP.....	66
8.9.3. Lean Canvas final.....	67
9. Evaluación económica y financiera	69
9.1. Proyección de ventas.....	69
9.1.1. Tamaño de mercado	69
9.1.2. Margen por venta	70
9.1.3. Ticket promedio.....	72
9.1.4. Estimación de demanda.....	73
9.2. Estructura de costos	75
9.2.1. Inversión inicial.....	75
9.2.2. Costos fijos.....	76
9.2.3. Costos variables.....	77
9.3. Evaluación financiera.....	78
9.3.1. Flujo de caja	78
9.3.2. Análisis de sensibilidad	82
10. Conclusiones.....	83

Bibliografía	85
ANEXO A: Origen del veganismo.....	93
ANEXO B: Proceso de certificación de productos veganos en Chile.	93
ANEXO C: Entrevistas en profundidad mapa empático.	95
ANEXO D: Cuestionario encuesta.....	96
ANEXO E: Cotización de proveedores.....	106
ANEXO F: Detalle de la inversión inicial	111
ANEXO G: Costos fijos.....	113
ANEXO H: Análisis de costos variables mensual y anual	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aliviadores de dolores	37
Tabla 2: Creadores de ganancias	38
Tabla 3: Distribución de los encuestados según comuna.	57
Tabla 4: Atributos que consideran importantes los clientes	59
Tabla 5: Demanda por categoría de productos	59
Tabla 6: Probabilidad de suscripción.....	61
Tabla 7: Porcentaje de interés por programas de descuentos	62
Tabla 8: Comparativo de márgenes	71
Tabla 9: Margen promedio ponderado	72
Tabla 10: Inversión inicial	75
Tabla 11: Estimación de costos variables primeros 12 meses	77
Tabla 12: Estimación de costos variables a 5 años.....	77
Tabla 13: Depreciación de los bienes muebles	78
Tabla 14: Flujo de caja primeros 12 meses.....	80
Tabla 15: Flujo de caja a 5 años	81
Tabla 16: Indicadores económicos.....	82
Tabla 17: Indicadores económicos análisis de sensibilidad	82

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de formalización de empresas	11
Ilustración 2: Mapa vegano con tiendas minoristas de distribución de productos veganos en la RM.	25
Ilustración 3: Modelo Lean Canvas Inicial	26
Ilustración 4: Value Proposition Canvas	31
Ilustración 5: Propuesta de Vegaffinity	39
Ilustración 6: Propuesta Veganzan.....	40
Ilustración 7: Propuesta Vegan Label.....	41
Ilustración 8: Propuesta The Vegan Butcher's	42
Ilustración 9: Propuesta Quinto Mandamiento.....	43
Ilustración 10: Propuesta Abasto Vegano	44
Ilustración 11: Propuesta La Veganistería.....	44
Ilustración 12: Propuesta Thrive Market.....	45
Ilustración 13: Propuesta Smartfooding	45
Ilustración 14: Productos de interés para sistema de canastas.....	60
Ilustración 15: Ubicación de preferencia para tiendas veganas	61
Ilustración 16: Índice de calidad de vida urbana.....	65
Ilustración 17: Modelo Lean Canvas final.....	68
Ilustración 18: Cantidad de ventas mensuales estimadas por año.....	74
Ilustración 19: Cantidad de ventas anuales estimadas a 5 años.....	75
Ilustración 20: Costos fijos mensuales	76

1. Introducción

El presente trabajo consiste en el diseño de un modelo de negocios para la creación de una empresa de venta de productos veganos en la Región Metropolitana.

La motivación del estudiante para abordar esta iniciativa radica, en primer lugar, en su condición de vegano por más de dos años. La concepción de este proyecto de memoria surge desde un trabajo que involucra el análisis de las motivaciones e intenciones del estudiante, desde las que decidió optar por este estilo de vida.

A raíz de lo anterior, complementado con iteraciones de los componentes mencionados, surge el proyecto de memoria con la intención de contribuir a reducir el consumo de productos cárnicos y derivados de ingredientes de origen animal en la Región Metropolitana, en un ámbito de calidad de servicio y logística de distribución de productos veganos. Lo anterior, con el objetivo de disponer de un lugar para satisfacer las demandas de personas veganas, vegetarianas o bien, quienes quieran reducir su consumo de origen animal.

La propuesta de valor del modelo de negocios creado es entregar al cliente una experiencia de compra única y distinta a las actualmente existentes. Respondiendo a las necesidades que no han sido satisfechas en el mercado, bajo el concepto de “*no gastar tiempo de más y en uno de los lugares más baratos de la capital*”, entregando valor agregado al cliente en niveles funcionales, económicos y emocionales, los que serán definidos y analizados en capítulos posteriores.

El presente informe presenta primeramente un análisis del entorno del negocio y la industria del veganismo en Chile. Posteriormente, se diseña el modelo de negocios a través de la metodología “Running Lean”, cuyo desarrollo tiene un enfoque centrado en el cliente, considerando lo que hace, sus dolores y lo que les genera satisfacción y ganancias.

Posterior al análisis de valoraciones cualitativas y cuantitativas de la propuesta de valor creada, se diseña un “Lean Canvas” final, que resume el trabajo realizado. Para así, finalizar con un análisis económico de la propuesta y dimensionar la factibilidad técnico-económica del proyecto.

2. Justificación de la oportunidad

2.1. Antecedentes generales del veganismo

The Vegan Society fue la primera organización creada para promover un estilo de vida vegano en beneficio de los animales, las personas y el medio ambiente, en el Reino Unido en el año 1944 (Verger, 2019). Para el año 1949, Leslie Cross, uno de sus fundadores, sugirió la primera definición de veganismo como el principio de la emancipación de los animales de la explotación por parte del hombre, y, por tanto, su uso en alimentos, productos básicos, trabajo, caza, entre otras prácticas.

En 1986 el término “vegan” se incluyó en el Oxford Dictionary, definiéndolo como aquella persona que se abstiene de consumir cualquier producto de origen animal (vegetariano estricto). En consecuencia, el veganismo se entenderá como un estilo de vida donde las personas se abstienen, en la medida de lo posible y practicable, de consumir y utilizar productos como carne, leche, huevos, pescados, miel, lana, cuero y cualquier otro derivado de animales (Medina, 2016).

La Real Academia Española (RAE) define el vegetarianismo como “doctrina y práctica de los vegetarianos”, además de “régimen alimenticio basado principalmente en el consumo de productos vegetales, pero que admite el uso de productos del animal vivo, como los huevos, la leche, etc.” (Real Academia Española, 2021). El veganismo lo define como “actitud consistente en rechazar alimentos o artículos de consumo de origen animal” (Real Academia Española, 2021).

En los últimos años se observa un aumento de la población que consume dietas veganas en países occidentales. Los motivos son variados, y en general difieren con la edad. Los adolescentes y adultos jóvenes adoptan este tipo de alimentación principalmente por establecer una identidad y la protección del medio ambiente, mientras que en los adultos se asocia a mejorar su salud. Diversos estudios han abordado los beneficios y daños a la salud de la dieta vegana. En 2017 la Universidad de Florencia comparó la salud de personas vegetarianas y veganas con la de personas omnívoras, obteniendo como principal conclusión que la alimentación vegetal protege de enfermedades al corazón y del cáncer, encontrando una reducción de padecer dichas enfermedades en un 8% con una dieta vegetariana y del 15% con dieta vegana (Mosley, 2018; Giordano, 2020).

El estudio de Appleby et al., (2002) estableció que la presión sanguínea no depende del tipo de dieta, sino más bien, tiene relación con el Índice de Masa Corporal (IMC) de la persona. Sin embargo, mostró que los veganos tienen una menor probabilidad de padecer hipertensión. Por su parte, Berkow y Barnard (2005) y Craig y Mangels (2009) llegaron a la conclusión de que el consumo de frutas y verduras (ricas en magnesio y potasio) en su conjunto podría favorecer la disminución de la presión sanguínea.

Por su parte, Davey et al., (2003) aseveran que los veganos padecen menos enfermedades cardiovasculares que los omnívoros. Una revisión de 1999 de 5 estudios publicada en el Diario Americano de Nutrición Clínica afirmó que el riesgo de morir por una enfermedad cardíaca es un 24% inferior en los vegetarianos frente a carnívoros, y aún menor en ovolactovegetarianos y veganos (Key TJ et al., 1999).

En relación con el veganismo y el cuidado del medio ambiente, Pete Smith, investigador del Instituto de Ciencias Biológicas y Ambientales de la U. de Aberdeen, Escocia, declaró después de 20 años de investigación: *“Debemos cambiar radicalmente la forma en que producimos alimentos si queremos alimentar a 9-10 mil*

millones de personas en 2050 sin destruir el planeta de forma irreversible... “Aparte de las grandes áreas de terreno que se emplean en la ganadería directamente, más del 30% de todos los cultivos producidos a nivel mundial son para alimentar al ganado”... En los 20 años más o menos que llevan investigando estos problemas, han llegado a la conclusión de que se debe reducir significativamente el consumo de productos de origen animal. Actualmente la postura científica dominante es la de la necesidad de reducir la demanda de productos de origen animal” (Greenpeace, 2018). Para más información acerca de la historia y antecedentes del veganismo, revisar Anexo A.

2.2. Justificación del trabajo de memoria

Chile se caracteriza por ser una de las economías de mayor crecimiento en América Latina en las últimas décadas (Banco Mundial, 2022) y con un panorama económico favorable para el desarrollo de negocios. Se observó en los últimos años, hasta 2019, un crecimiento de la economía estable, con índices inflacionarios entre un 2% y 4% (Torrealba, 2022), siendo estos últimos uno de los mejores de Latinoamérica. Si bien el confinamiento y restricciones sanitarias a causa de la pandemia COVID-19 contrajeron la economía del país (Marcel, 2021) y amenazaron la supervivencia de muchas empresas, la economía logró recuperarse en 2021 con una expansión del PIB de 11,7%, donde las actividades económicas de mayor incidencia en esta alza fueron el comercio y los servicios personales, explicado en parte por la inyección de liquidez por las medidas económicas y retiros de fondos previsionales (Toledo, 2022a).

A pesar de los efectos negativos de la pandemia en la economía, el consumo total del país aumentó a fines del 2021 en un 15,9%, y se debió exclusivamente por el consumo de bienes no durables como vestuario y alimentos, además de gastos en servicios como salud y restaurantes. Categorías de abarrotes no perecibles, perecibles y alimentos aumentaron sus ventas en un 12,7%, 12,2% y 10,2% respectivamente (Espinosa y Arvelo, 2022). Por ello, a modo de discusión, el consumo aumentó por consecuencia de mayor liquidez en la población por las ayudas económicas y retiros previsionales mencionados anteriormente.

Para 2019 las ventas minoristas de alimentos en Chile alcanzaron los 15.700 millones de dólares (Chile Alimentos, 2020), y para ese entonces, el mercado vegano representaba el 6% de la oferta. Sin embargo, a 2021 esta cifra llegó a los 25.600 millones de dólares (Portal Frutícola, 2022) y los productos veganos representaron el 12% de la cuota de mercado (Mintel Group, 2021).

En Chile, existen las condiciones y facilidades para la creación de empresas. En cuanto al marco legal, se tiene un régimen de formalización simplificado (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021), con resultados inmediatos para el registro de empresas en sólo un día, y condiciones propicias según la normativa vigente en cuanto a la tramitación de patentes municipales y permisos sanitarios para empresas

que produzcan, elaboren, preserven, envasen, almacenen, distribuyan y/o expendan alimentos

La cultura del veganismo se proyecta para los siguientes años como una corriente dominante en el mercado (Generación M, 2019). La razón de aquello se explica por el rechazo a las prácticas de la industria alimentaria, junto a mayor empatía y conciencia animal, pero también por los beneficios que tiene para la salud y el medio ambiente (Reineke, 2020).

Por lo mismo, no es de extrañar que, si bien se estima que el veganismo y vegetarianismo representan el 1% y 3% de la población chilena (IPSOS Chile, 2021), el 36% de los chilenos ha decidido disminuir su consumo de origen animal, como consecuencia de las mismas preocupaciones mencionadas anteriormente, conciencia animal, beneficios para la salud y el cuidado del medio ambiente.

Por tanto, la ética que hay detrás del veganismo es un fenómeno que cada vez va tomando más importancia tanto en el mercado de productos, como en la conducta de los consumidores. Hay un evidente y creciente interés por la comida vegana en el país, y en base a eso, las empresas han reaccionado con ofertas para el segmento de clientes inclinados por este tipo de alimentos. Se puede citar a reconocidas empresas de comida rápida del mercado nacional, las que desde el 2019 han decidido incluir en sus servicios opciones veganas como respuesta a la demanda de los consumidores, por ejemplo: Starbucks, Dominó, Melt Pizzas, Burger King, Papa John's y Dunkin Donuts.

Desde esa perspectiva, se evidencia que existe un nicho de mercado, en los productos veganos específicamente, que va en aumento en cuanto a la oferta, pero también, en la demanda de estos. A raíz de ello, se busca investigar la oportunidad de negocios en la industria de distribución minorista de productos veganos. Asimismo, considerando las condiciones propicias para la creación de empresas en Chile, y las facilidades para funcionar conforme a la ley, sin barreras de entradas en cuanto a esta materia, como será visto en capítulos posteriores. Por tanto, se plantea diseñar un modelo de negocios para la creación de una empresa de venta de productos veganos en la Región Metropolitana inicialmente, para llegar directamente al consumidor final (B2C).

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es “Diseñar un modelo de negocios que permita generar una empresa de venta minorista de productos veganos, económica y técnicamente factible en la Región Metropolitana”.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un modelo de negocios que se diferencie de la competencia y que se ajuste a las necesidades de los consumidores.
- Testear la propuesta con actores claves del modelo, para asegurar que la solución genera valor a sus usuarios.
- Evaluar y analizar la factibilidad técnica y económica del modelo que permita concluir si el negocio es rentable.

4. Alcances y resultados esperados

4.1. Alcances

Los alcances para esta memoria serán los siguientes:

- Se desarrollará el modelo de negocios que limita su ideación exclusivamente en la Región Metropolitana.
- La memoria contempla el diseño y evaluación técnico-económica del modelo, pero no se considerará la construcción ni implementación del negocio, es decir, la puesta en marcha del modelo creado.
- La evaluación económica y/o financiera será proyectada a cinco años.

4.2. Resultados esperados

Al término de esta memoria se espera tener como resultado principal un modelo de negocios definido para una empresa de venta de productos veganos en la Región Metropolitana. Además de ser validado por actores claves y potenciales clientes del proyecto.

Se espera también, una evaluación económica a través de un flujo de caja, considerando inversiones iniciales, costos fijos y variables, estimación de ingresos y estimación de demanda, que permita concluir la factibilidad del proyecto, y en consecuencia, determine si es viable o no su implementación.

5. Marco conceptual

Es de importancia definir algunos conceptos que serán utilizados en esta memoria, y que son necesario conocer para el análisis de este trabajo.

Modelo de negocios: Un modelo de negocios puede entenderse desde distintas definiciones. Según Barrios (2010), es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción. También se puede entender como una organización crea, gestiona y captura valor (CORFO & Gobierno de Chile, s. f.) y, por tanto, la forma en que las capacidades a desarrollar por una empresa responden a necesidades de un cliente, traduciéndose en una respuesta efectiva que les genere valor a través de una disposición de pago. Ésta última, será la definición que tomará relevancia para este trabajo.

Ética del veganismo: se entenderá por ética del veganismo a la postura moral de las personas por evitar consumir cualquier cosa que involucre la explotación animal. Por lo que no busca promover un estilo de vida saludable, a pesar de ser beneficioso para salud como se verá más adelante, sino que su enfoque está centrado en un activismo de respeto por la vida de todo ser viviente (Álvarez, 2019). Por ello, se ocupará para esta memoria la definición de veganismo y no de alimentación basada en plantas “plant based”, ya que esta última deja de lado la consciencia por el bienestar animal, ámbito y motivación principal de este trabajo.

Consumo consciente: la característica que lo define es que los consumidores sean responsables con tener en cuenta el impacto social, animal o medioambiental en sus decisiones de consumo, lo que incluso, puede generar algún tipo de cambio social (Avaria et al., 2013). Pero otra parte, también se enmarca dentro del consumo responsable y sostenido (Hogar de Cristo, s.f.), en el que se destacan factores claves como el consumir menos, haciendo referencia a cuál es la necesidad real, evitando el sobre consumo, reutilizando o reparando objetos para alargar su vida útil y el comprar con criterio, aludiendo al apoyo de una causa justa, es decir, favorecer iniciativas de comercio justo como por ejemplo, empresas de inserción social, pymes relacionadas a rubros de interés, etc. Lo anterior, permitiendo favorecer la economía local escogiendo bienes de bajo impacto ambiental, y en oportunidades, según el consumidor, sin impacto en el bienestar animal.

Para el contexto de este trabajo, dentro del ámbito del veganismo, se pueden encontrar distintas definiciones para una persona que sigue una alimentación, vegana, vegetariana o flexitariana. Por ello, las dietas alimenticias que se abordarán en esta memoria se enmarcan en las siguientes definiciones:

Vegano/a: término asociado a quienes no consumen ningún producto de origen animal. Por tanto, en su alimentación no se incluyen carnes ni derivados de origen animal como huevo, leche y sus variaciones.

Vegetario/a: consiste en no ingerir carnes de ningún tipo, pero sí productos derivados de los animales como huevo, leche, miel y sus variaciones.

Flexitariano/a: se asocia a quienes alternan en su alimentación productos vegetales y animales bajo una concepción de reducir su consumo de productos de origen animal.

6. Metodología

6.1. Análisis del entorno y la industria

Se levantará información primaria y secundaria en relación con el mercado vegano en Chile y el extranjero. Para ello, se utilizarán las siguientes herramientas, siguiendo la secuencia con la que se las presenta:

6.1.1. Análisis PEST

Se analizará el entorno externo de la industria, para conocer y entender las necesidades y/o características del mercado dentro del que se desarrollará el proyecto. Es una herramienta a nivel estratégico y analiza 6 distintos aspectos: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales.

6.1.2. Investigación de mercado

A través de información y análisis de fuentes secundarias, se entenderá cómo se ha conformado el mercado chileno dentro del ámbito del veganismo, y por tanto, se tendrá una aproximación a cómo se comportan los consumidores, competencia, sustitutos, etc.

6.2. Diseño modelo de negocios

La creación del primer modelo de negocios (plan A), que se sustenta en la metodología Running Lean, donde se itera el plan inicial (plan A), hasta uno que funcione, con la mínima cantidad de recursos.

6.2.1. Lean Canvas inicial

Con esta herramienta de gestión estratégica, se definirá de forma rápida y fácil la idea de negocios inicial que se tiene en mente, previo a cualquier tipo de validación o testeo de alguna etapa, para ser el punto de partida de la creación del modelo.

6.2.2. Segmentación de clientes

En este punto, se describirán los clientes potenciales, con su respectiva caracterización, además de identificar, dentro de éstos, los “early adopters” del proyecto. Posteriormente a través de un mapa empático, se buscarán inconsistencias entre lo que las personas, del segmento, dicen, hacen, piensan y sienten. Así, se busca encontrar las necesidades del cliente, que serán de importancia para la

elaboración del modelo de negocio. Se abordarán, por tanto, las secciones del Lean Canvas de segmento de clientes y problemas.

6.2.3. Entrevistas en profundidad

Herramienta que será utilizada para caracterizar las necesidades del cliente. Para ello, se identificarán las tareas/actividades del cliente (early adopters). Además de identificar dolores, riesgos y obstáculos para cumplirlas, como también, los resultados que quieren o beneficios que esperan.

6.2.4. Lienzo de propuesta de valor

A través del resultado del mapa empático, se generará una propuesta de valor basada en las necesidades del segmento de clientes potenciales, siguiendo el método del lienzo de propuesta de valor, que busca posicionar el producto/servicio dentro de las necesidades del consumidor. Con esta herramienta, se abordarán las secciones de propuesta de valor y solución del Lean Canvas.

6.2.5. Investigación de referentes

Se validará las propuestas del modelo, a través de una búsqueda de proyectos e iniciativas internacionales. Así, ver si la solución propuesta es relevante dentro del mercado, y ser de inspiración para considerar nuevos aspectos dentro de las soluciones del proyecto.

6.2.6. Mínimo producto viable (MVP)

Se crea la versión básica del producto/servicio a entregar, donde se especifican las características que resuelven los problemas esenciales a tratar. Para tener así, un prototipo, en este caso, teórico, que presentar a los potenciales clientes.

6.2.7. Lean Canvas V 1.0

A partir de los resultados de la investigación de referentes, se reestructura el modelo de negocios en aquellos puntos críticos.

6.2.8. Encuestas

Se utilizará la encuesta como método de validación de la propuesta final de modelo de negocio, para así obtener retroalimentación cualitativa y cuantitativa de los componentes de ésta.

6.2.9. Modelo STP

Se complementará el modelo de negocios, a través de la descripción de la segmentación, target y posicionamiento, con el propósito de definir los pilares fundamentales del modelo creado. Lo anterior, a partir de los resultados obtenidos en la encuesta planteada.

6.2.10. Lean Canvas final

A través de los resultados de la encuesta, se reestructura por última vez el modelo de negocios, siendo éste, el diseño final a considerar para evaluar su factibilidad técnico-económica.

6.3. Evaluación económica y financiera

6.3.1. Modelo TAM-SAM-SOM

Se utilizará esta herramienta para estimar el tamaño total y potencial del mercado que abarca el modelo de negocios, es decir, desde lo más general hasta lo más particular. Así, determinar el número de clientes que se espera tener en la etapa inicial del proyecto.

6.3.2. Proyección de ventas y márgenes

En este punto, se evalúa y estima la oferta y demanda de la competencia y del mercado en la RM. Se identifican precios de mercado para los distintos productos asociados al negocio y se determina el margen con el que trabajará la empresa a crear, para su funcionamiento.

6.3.3. Estructura y nivel de costos

En este ítem, se describirán los costos fijos y variables asociados al proyecto, considerando los valores encontrados en el estudio de mercado. Además, se detalla la inversión inicial y capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del proyecto.

6.3.4. Evaluación económica y financiera

Con un flujo de caja, se detallarán las estimaciones de flujos de ingresos y egresos del negocio en un periodo determinado de tiempo. Se evaluará la rentabilidad y factibilidad del proyecto, para determinar si es viable su implementación, mediante el cálculo de indicadores como la TIR y el VAN y un posterior análisis de sensibilidad.

7. Análisis del entorno y la industria

7.1. Análisis PESTEL

A continuación, se identifican los factores del entorno general que se relacionan con la empresa y modelo de negocios a crear. Enmarca temas políticos, legales, económicos, sociales, medioambientales y tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra el negocio.

7.1.1. Factores políticos y legales

Chile es un país democrático, con un poder judicial, legislativo y ejecutivo. Éste último, encabezado por el Presidente de la República, jefe de Estado y Gobierno con duración de 4 años.

En Chile, desde el Ministerio de Salud, afirman que las políticas públicas en materia de alimentación y nutrición están enfocadas en la promoción de la alimentación saludable, prevención de la obesidad y prevención de enfermedades no transmisibles vinculadas a la dieta, bajo el contexto de una vida sana (Ministerio de Salud, 2015). Como consecuencia de la malnutrición de la población, se asocian distintas enfermedades como, por ejemplo, diabetes, hipertensión, infartos cardíacos, ataques cerebrales y algunos tipos de cáncer. Enfermedades que la población ve disminuida las probabilidades de padecerlas a través de una alimentación vegetal, como fue expuesto en los antecedentes generales.

7.1.1.1. Aspectos legales en las empresas de distribución de alimentos.

El Estado chileno cuenta con distintos códigos para regir las actividades económicas de las empresas, y en específico, para una del tipo a crear, de venta de productos veganos. En consecuencia, algunos a considerar son los siguientes:

- Decreto Supremo (DS) N° 977 de 1996, reglamento sanitario de alimentos.

Reglamento que establece las condiciones sanitarias para la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos. Lo anterior, con el propósito de garantizar productos sanos e inofensivos para la salud y nutrición de la población¹.

- Decreto Supremo (DS) N° 594 de 1999, reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas de los lugares de trabajo.

Establece las condiciones básicas a nivel sanitario y ambiental que debe cumplir todo lugar de trabajo. Por tanto, dicta los límites de exposición ambiental a agentes químicos y físicos y límites de tolerancia biológica para trabajadores expuestos a riesgo ocupacional².

- Decreto Ley N° 825, sobre impuesto a las ventas y servicios
- Ley N° 20.606 Sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad.
- Ley N° 20.869 Sobre publicidad de los alimentos

¹ Decreto 977 de 1996 [Ministerio de Salud]. Reglamento Sanitario de los Alimentos. 6 de agosto de 1996.

² Decreto Supremo 594 de 1999 [Ministerio de Salud]. Aprueba el reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo. 15 de septiembre de 1999.

- Decreto 297 Reglamento de rotulación de productos alimenticios envasados.

7.1.1.2. Creación de empresas

Según la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), los excesivos costos en tiempo y dinero para crear una empresa en Chile constituían una fuerte barrera para el emprendimiento en Chile. De hecho, la instalación de una empresa en el rubro alimenticio tenía un costo en torno a los US\$1.270, y un tiempo de demora de 130 días hábiles en promedio (Cámara de Comercio de Santiago, s.f.). Desde 2013 a la fecha, se creó el régimen simplificado, el que permite crear y registrar en línea las empresas en un día y sin costo, quedando inmediatamente incorporado al registro de empresas y sociedades y teniendo un rut, rol único tributario, asignado por el Servicio de Impuestos Internos (SII).

El proceso de formalización se divide en 7 etapas, como se puede ver en la siguiente ilustración.

Ilustración 1: Proceso de formalización de empresas

PREPARACIÓN	PROCESO DE FORMALIZACIÓN TRADICIONAL					CIERRE
1	2	3	4	5	6	7
Decidir tipo de Persona y Empresa	Constitución Legal	Publicación en el Diario Oficial	Registro	- Obtención del RUT - Declaración inicio de Actividades	- Patente Municipal - Otros Permisos	Pasos Finales
Preparación	Formalización Simplificada, a través de TU EMPRESA EN UN DÍA			Continuación del trámite simplificado		Cierre

Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021.

Los requisitos para la creación de empresas según la normativa vigente se detallan a continuación.

- **Definición del tipo de sociedad.**

El proceso bajo persona jurídica requiere demostrar un capital, en dinero o bienes, para su constitución, y puede funcionar como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedad por Acciones (SpA), Sociedades Anónimas (SA), Sociedad Colectiva, entre otras.

- **Formalización simplificada.**

La formalización simplificada comienza con el ingreso del tipo de sociedad, los datos de esta y los socios que la constituyen en un formulario único del portal “www.tuempresaenundia.cl”, en el que los socios deben suscribirse al formulario bajo firma electrónica avanzada (FEA) o con firma ante notario. Finalizado lo anterior, el SII

asigna un RUT de empresa, queda creada bajo el Registro de Comercios y es publicada en el Diario Oficial.

- **Inicio de actividades**

Sigue la declaración jurada sobre el Inicio de Actividades ante el SII. Para ello se presentarán antecedentes de constitución de empresa, y se necesitará dirección comercial a utilizar y rol municipal de la misma.

- **Patente municipal**

Permiso necesario para comenzar cualquier actividad comercial con un local físico para su funcionamiento. Para ello, debe ser tramitado directamente en la municipalidad de la comuna donde será ubicada la empresa y se debe considerar que el lugar escogido tiene que ser apto para el tipo de actividad a desarrollar y factible la obtención de patente para la misma. La obtención de la patente queda sujeta a permisos sanitarios y permisos relacionados al emplazamiento del local comercial según la actividad económica de la empresa.

La patente municipal se paga de manera anual, con un valor entre el 0,25% y 0,5% del capital inicial declarado, y debe ser específica según el tipo de actividad económica. La patente comercial es para negocios y tiendas de ventas en general, y la municipalidad debe otorgar una provisoria, para luego de 30 días transformarla en patente definitiva sujeto a que la autoridad sanitaria o Dirección de Obras Municipales no hayan realizado observaciones.

La patente municipal, además tiene costos asociados respecto a derechos de aseo del local y de publicidad. Estos costos varían dependiendo de la municipalidad y la materialidad y dimensiones de la publicidad en el lugar de la empresa física.

- **Autorización sanitaria**

Permite el funcionamiento de determinadas instalaciones y es entregada por la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) de Salud. Cualquier empresa que produzca, elabore, preserve, envase, almacene, distribuya y/o expendan alimentos, debe tener la autorización sanitaria o autorización de locales de alimentos. Para la autorización se requiere la siguiente información.

- Autorización municipal, según el plano regulador.
- Plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala.
- Descripción general de los procesos de elaboración.
- Listado de materias primas que se emplearán.
- Comprobante de pago del sistema de alcantarillado público o resolución de la obra de alcantarillado particular.
- Comprobante de pago de agua potable de la red pública o resolución de la obra de agua potable particular.

- Sistema de control de calidad sanitaria con que contará (buenas prácticas de manufactura para la producción de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano³).
- Sistema de eliminación de desechos

7.1.2. Factores económicos

Chile es la quinta economía de América Latina en cuanto a producto interno bruto nominal (PIB) y a precios de paridad de poder adquisitivo (PPA) (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.). Sin embargo, posee la renta por persona (PIB per cápita) más alta de América Latina, prevista en US\$28,526 para el 2022, perteneciendo a la categoría de ingresos altos (Toledo, 2022b).

Como consecuencia del consumo en Chile, favorecidos por los retiros de fondos de pensiones y el apoyo fiscal, como también la normalización de la actividad económica a raíz de la rápida tasa de vacunación, el PIB creció un 11,7% en 2021, siendo unas de las recuperaciones más rápidas del mundo (Banco Mundial, 2022). Actualmente con un valor trimestral de \$64.695M, y una variación anual del PIB trimestral de un 6,9% (Banco Central de Chile, 2022a).

No obstante, Chile presenta una deficiente distribución de ingresos, siendo el 1% más rico de Chile quienes concentran el 49,6% de la riqueza total del país (BBC, 2022). Respecto a la distribución general de los salarios líquidos, el 50,2% de los trabajadores gana menos de \$460.000 y el 16% gana más de \$1.000.000 (Fundación Sol, 2022), promediando mensualmente un ingreso laboral de \$681.039, lo que para 2016 era de \$517.540 en promedio y donde el 9,7% de los trabajadores tuvieron ingresos mayores a \$1.000.000 (El Mostrador, 2017).

Sin embargo, una inflación de 7,8% interanual a febrero de 2022 como consecuencia de lo mismo que favoreció el consumo en Chile, es decir, la alta liquidez que generó el retiro de fondos de pensiones y el estímulo fiscal (Diario Financiero, 2022). Se espera un crecimiento del PIB de 1,9% en 2022, además de un déficit fiscal del 7,7% del PIB, con una deuda pública del 37% del PIB, la más alta en 3 décadas.

Según el Banco Central de Chile, en el IMACEC de abril 2020, por causa de la venta minorista, en categorías de vestuario, calzado, equipamiento doméstico, grandes tiendas y el comercio automotor, la actividad comercial creció un 9,9% (Banco Central de Chile, 2022b).

No obstante, se pronostica una desaceleración económica (Grünwald y García, 2022). La desaparición de liquidez y ralentización del mercado laboral afectaría el consumo para 2023. Si bien, las proyecciones de consumo siguen al alza para 2022, de un 1,4% a 1,8%, para 2023 se proyecta una baja desde -1,2% a -3%. Además de una reducción de la inversión en 4,7%, con un tipo de cambio real más elevado.

³ (Serpyme, 2022)

Incluso, la desaceleración económica influiría en una baja de la demanda de empleo, por tanto, aumentaría la tasa de desempleo. Proyectado en valores entre un 8,4% para fines del 2022, y de 8% en 2023.

Según el INE, Chile tiene una tasa de desocupación nacional de 7,5% en el trimestre diciembre 2021 – febrero 2022. Un descenso de 2,8 puntos porcentuales respecto de los 12 meses anteriores (Castro, 2022).

Se proyecta que la pobreza (US\$5,5 por día) aumente a 4,7%, con más del 30% de la población económicamente vulnerable y una desigualdad de ingresos elevada (coeficiente de Gini de 0,46)⁴.

7.1.3. Factores socioculturales

Según Censo de Población y Vivienda hecho en el año 2017, la población en Chile es de 17.574.003 personas. De las que 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%) mujeres⁵, con una edad promedio de 35,8 años (Centro de Políticas Públicas, 2018).

Para el 2022, el INE estima que la población llegará a 19.828.563 personas, y en la Región Metropolitana a 8.310.984 personas (INE, 2017).

Se estima que un total de 1.492.522 personas extranjeras residentes en Chile, equivalentes al 7,8% de la población que habita el territorio nacional. De éstas, el 63,1% se concentra en la Región Metropolitana, y las comunidades migrantes más prevalente son la venezolana (30,5%), peruana (15,8%), haitiana (12,5%), colombiana (10,8%) y boliviana (8,0%) (Ministerio de Salud, 2022).

- **Creciente conciencia animal**

En Chile se desarrolló un informe: Estudio de opinión pública 2021: Trato a los Animales en Chile (Ipsos, 2021), cuyos datos fueron obtenidos de una medición realizada a 500 chilenos de todas las regiones del país, y presentó como objetivo, el diagnóstico de la opinión y prácticas ciudadanas en torno al trato a los animales y el conocimiento de campañas relevantes en la promoción de sus derechos (El mostrador, 2021).

Entre los principales hallazgos se observó que existe acuerdo con que los animales de producción son capaces de sentir dolor e incomodidad al igual que los perros y los gatos, y también, al igual que los humanos, con un 80% y 78% respectivamente. Además, el 52% señaló estar muy en desacuerdo o en desacuerdo con que se sentía cómodo con la forma en que los animales son tratados en la industria alimentaria. Adicionalmente, el 82% está de acuerdo con que el gobierno y la clase política deben

⁴ (Banco Mundial, 2022)

⁵(Instituto Nacional de Estadísticas, s.f.)

interferir en prohibir prácticas crueles y generar normas sobre altos estándares de bienestar animal. De esto, se desprende que, al igual que la conciencia ambiental, la conciencia y preocupación por el sufrimiento animal es un aspecto que ha aumentado la preocupación e interés en Chile.

A nivel nacional y mundial, el interés pareciera ser más personas menores a 40 años, quienes critican los sistemas de producción de la industria alimentaria sobre la base de animales, por la crueldad que conlleva, por ejemplo, el hacinamiento de ejemplares en granjas y/o el de cerdos quienes también transcurren confinadas en espacios pequeños. Esto ha ido impulsando cambios en grandes compañías del rubro, quienes ofrecen productos preparados con carne vegetal y/o el desarrollo de forraje que reduce las emisiones de metano que generan las vacas (Revista Universitaria, s.f).

- **Creciente conciencia ambiental**

El cambio climático, durante los últimos años, ha generado un aumento de la preocupación entre las personas. La compañía de estudios “Ipsos Global Advisor” lanzó en abril del 2022 el informe “Día de la Tierra 2022”, que con una muestra de más de 22.500 personas en 30 países midió la percepción del cambio climático (La Tercera, 2022). Si bien, el cambio climático no es la principal preocupación para las personas actualmente (preocupación regular para la mitad de las personas a nivel mundial), en los países de América del Sur la preocupación aumenta y Chile es justamente el país que más ha crecido la preocupación por el medio ambiente.

De acuerdo con el estudio (Ipsos, 2022) aproximadamente el 80% de los chilenos ha mostrado preocupación por los impactos del cambio climático en el país, superando el promedio mundial (68%) y ubicándose como el segundo país con mayor porcentaje, solo detrás de Sudáfrica (83%) (La Tercera, 2022). Los encuestados chilenos, declararon las emisiones de gases invernadero como principal causa del cambio climático, siendo la deforestación y la sequía grandes preocupaciones.

A nivel mundial, los encuestados opinaron que los sectores que deberían tener una mayor responsabilidad frente a la reducción del cambio climático son las empresas proveedoras de energía (82%); fabricantes de automóviles (80%); transporte público y aerolíneas (ambos con un 77%) (La Tercera, 2022).

En este sentido, es importante destacar, que la producción de carne contribuye altamente al calentamiento global, la deforestación y al uso elevado de recursos hídricos (Figuroa, 2020).

- **Aumento en el interés por la alimentación sana**

La alimentación sana en Chile, pareciera ser un tema que ha cobrado gran preocupación e interés en el último tiempo. El informe “Chile come sano” (Jumbo y GFK, 2019) mostró que el 65% de los chilenos intenta llevar una alimentación saludable, aumentando en un 4% respecto al año 2017.

Además, se observa que el 50% de los encuestados prefiere alimentos naturales, bajos en sodio y azúcar, el 46% se preocupa de comer todos los días frutas y/o verduras y un 30% trata de comer más en su casa y menos afuera.

Otro aspecto importante a destacar es que el cocinar más en casa alcanzó el 25% de los encuestados, con un aumento del 7% respecto al año 2017. En este sentido, se destaca que los “millennials” y personas de nivel socioeconómico alto son quienes prefieren preparar las comidas en su propio hogar.

La relación de la dieta con el veganismo radica en que la carne procesada es carcinógena para los humanos y se encuentra clasificada en el Grupo 1, al igual que el tabaco y el amianto, ya que existe suficiente evidencia de carcinogenicidad en humanos (Organización Mundial de la Salud, 2015). Además de ser considerada carcinógena, la carne roja y procesada se asocia al incremento de enfermedades no transmisibles como el cáncer, obesidad, diabetes tipo II, enfermedades cardiovasculares, enfermedades del intestino o enfermedades crónicas al hígado (Ferreirim, 2018).

La preocupación por la salud, el medio ambiente y los animales ha llevado a que la búsqueda de mejores formas de alimentarnos. Ya sea, a través del uso de inteligencia artificial, nuevas técnicas agrícolas, hongos, entre otros.

7.1.4. Factores tecnológicos

Según la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL)⁶, en su encuesta más reciente sobre el acceso y uso de internet, previo a la pandemia, menciona que el 87,4% de los hogares en Chile, declaran tener accesos propio y pagado a internet. De esto, el 84,1% de los accesos son móviles, con un 78,2% correspondientes a navegación exclusiva de smartphones.

Respecto al uso de este, en el marco de la encuesta anterior, para realizar compras el 34,1% declaró haber usado este medio, siendo una tendencia en aumento desde 2013 en adelante. Si bien, no se ha hecho el mismo estudio durante y post pandemia, no hay dudas de que este número aumentó a raíz de la crisis sanitaria en la que se encontraba el país. Durante 2020, 8,2 millones de personas compraron productos en línea al menos en una ocasión, y según la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), en 2020 el e-commerce registró un crecimiento del 55% en bienes y servicios de las compras en Chile, y se proyecta que para 2023, represente el 20% del total de ventas del comercio, lo que en 2021 equivalía al 11% (Fajardo, 2021).

Las categorías más demandadas⁷ al comprar por internet, son vestuario y calzado (47%), seguidos de alimentos y bebidas (34%) y artículos de belleza (25%). Siendo

⁶ (SUBTEL, 2022)

⁷(Diario Universidad de Chile, 2021)

los más jóvenes, entre 25 y 35 años, quienes suelen comprar con mayor frecuencia (el 46% de este grupo etáreo).

Respecto al uso de redes sociales en Chile, Facebook es la que mayor cantidad de cuentas creadas tiene, con 12,5 millones de cuentas creadas en Chile, de un total de 17,65 millones de personas que tienen un perfil en alguna red social en el país. Seguido por Youtube, con 15,5 millones de dispositivos activos a enero 2022, donde el 81,1% de los chilenos accedió a dicha red social, y en la que los anuncios publicitarios tuvieron un alcance en un 88% de los usuarios que accedieron a esta plataforma. Redes sociales como Instagram y TikTok no se quedan atrás. Incluso, el 72,3% de la población chilena es usuario activa de Instagram, mientras que en TikTok esta cifra es del 48,3% (Entel, 2022). En cuanto a las brechas de géneros en Instagram y TikTok, las mujeres son quienes más frecuentan el uso de éstas, con un promedio de uso de 6 horas y 50 minutos a la semana, mientras que los hombres, usan en promedio 4 horas 18 minutos.

Por ello, es de importancia las redes sociales en el negocio. Incluso, el veganismo en redes sociales, según, facebook e instagram, afirman que el 54% de los influencers de todo el mundo son veganos. Como también, en Google, las búsquedas sobre veganismo aumentaron un 31% durante 2019 (Generación M, 2019).

7.1.5. Factores medioambientales

Chile es considerado un país altamente vulnerable al cambio climático, ya que, cumple con siete de los nueve criterios de vulnerabilidad enunciadas por la CMNUCC: posee áreas costeras de baja altura; zonas áridas y semiáridas; zonas de bosques; territorio susceptible a desastres naturales; áreas propensas a sequía y desertificación; zonas urbanas con problemas de contaminación atmosférica; y ecosistemas montañosos (Ministerio del Medio Ambiente, 2017).

Como se dijo en un estudio anterior en factores socioculturales, los chilenos, declararon que las emisiones de gases invernadero como principal causa del cambio climático, siendo la deforestación y la sequía sus grandes preocupaciones. Lo que se detalla a continuación.

Los Gases de Efecto Invernadero (GEI) son aquellos gases de origen natural y antropogénico presentes en la atmósfera, el principal problema de éstos radica en que su emisión continuada provoca un mayor calentamiento de la superficie terrestre, ya que, absorben mayor radiación de la que posteriormente es devuelta por la superficie terrestre (CEPSA, 2015), provocando en consecuencia cambios en el clima. El 2017 se registra como uno de los más calurosos de la historia, situación que se ve agravada según las proyecciones del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) que prevén para finales de siglo un aumento de la temperatura media anual superior a los 2°C (IPCC, 2013).

En este sentido, la acción humana es la que promueve en gran medida el aumento de los GEI en la tierra, siendo el sector energético, la principal fuente de emisiones de GEI aportando más del 75% de las emisiones globales, esto, debido principalmente al uso de combustibles fósiles (carbón, petróleo y gas natural) utilizado para la producción energética (Alper y Oguz, 2016).

Sin embargo, el aumento de los GEI, y, en consecuencia, el cambio climático no depende solamente del sector energético, ya que según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) indican que al año 2013, la agricultura representaba un 10,5% de las emisiones de gases de GEI a nivel mundial, mientras que, el cambio en el uso de suelo y silvicultura el 6,1 % (Friedrich et al., 2015). Por otro lado, datos del Banco Mundial afirman que la ganadería es responsable del 51 % de los GEI si se suma la pérdida de los sumideros de carbono, la tala de la tierra para alimentar al ganado, la respiración de los animales, la emisión de metano y el procesamiento y transporte de los productos finales, mientras que, según datos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) el 18 % de las emisiones globales son provenientes de la actividad ganadera. Es importante destacar, que puede haber diferencia en los datos, ya que varían según la naturaleza de los datos y la metodología aplicada.

En Chile la situación no es distinta, según los datos del Informe del Inventario Nacional de GEI serie 1990-2018 (MMA, 2020) en el año 2018, las emisiones de GEI totales de Chile alcanzaron los 112.313 kt CO₂ eq, lo que se tradujo en un aumento del 128% respecto a 1990 y en un 2% respecto a 2016. Las principales fuentes generadoras de GEI corresponden a las emisiones de CO₂ provenientes principalmente de la quema de combustibles fósiles para la generación eléctrica y el transporte terrestre (sector Energía), las emisiones de CH₄ generadas por el ganado y las emisiones de N₂O de la aplicación de nitrógeno en los suelos agrícolas (sector Agricultura). Respecto a las emisiones de GEI totales por sector, el sector Energía representó un 77 %, seguido del sector Agricultura (10 %), del sector Residuos (6 %), y finalmente del sector Procesos industriales y uso de productos (6 %).

Con los datos expuestos, se observa, que el sistema alimentario es responsable de una gran cantidad de las emisiones mundiales y nacionales de los GEI (Romero, 2017) y existe cada vez un mayor consenso de que la producción industrial intensiva de carne y lácteos es altamente intensiva en el uso de recursos.

Según Steinfeld et al., 2006 el cultivo ganadero produce más GEI que las emisiones del sector de transporte por sí solo. Esto significa que sólo la industria de carne y lácteos produce más emisiones que todos los medios de transporte existentes. Además, las vacas y otros animales domésticos producen altas cantidades de metano, representando el 30% de las emisiones mundiales de metano (FAO, 2018) y siendo el gas metano 28 veces más nocivo que el CO₂. Otro aspecto importante por considerar es que en la industria de la carne tiene relación con el uso de los recursos. La producción de carne de vacuno utiliza aproximadamente 15.000 lts de agua por kg

de carne (Terram, 2019; Duna, 2021; Vegan Australia, 2021), además, el sector cárnico es responsable de aproximadamente el 50% de los vertidos totales de nitrógeno a las aguas produciendo eutrofización (+ verde, 2021). Esto indica que el sistema de alimentación actual puede ser un factor clave en cuanto al cambio climático y el deterioro de los recursos naturales (Romero, 2017). Sin embargo, esto resulta complejo considerando que el sector ganadero está creciendo rápidamente en los países de bajos y medianos ingresos, debido principalmente al crecimiento de la población humana, los ingresos más altos y la urbanización (FAO, 2018).

7.2. Investigación de mercado

A continuación, se analizará el comportamiento del mercado vegano nacional. Primero con una caracterización de la población vegana en Chile, oferta del mercado sus principales canales de compra de productos. Posteriormente, terminar el análisis con una revisión sistemática de la competencia, es decir, tiendas veganas minoristas presentes en la Región Metropolitana.

7.2.1. Caracterización de la población vegana

En el año 2013 la organización Vegetarianos Chile realizó el primer estudio de caracterización de la población vegetariana en Chile⁸, mediante una encuesta que fue respondida por 13.023 personas que siguen esta dieta (70% de ellas de la Región Metropolitana y Valparaíso). Si bien el ámbito de esta memoria es el veganismo, este estudio es una buena aproximación para entender cómo se comporta este segmento de la población.

A nivel etario, la mayor representatividad de vegetarianos está en jóvenes entre 19 y 30 años, con un 78%, seguido de un 11% de personas entre los 30 y 50 años y un 9% de menores de 18 años. Existe una brecha entre hombres (30,6%) y mujeres (69,4%)

Por otra parte, quienes se declaran veganos/as equivalen a un 19% de los encuestados. También en este grupo se presentan brechas entre hombre y mujeres, representados/as por un 40% y 60% respectivamente.

Otro estudio, realizado en 2013 por la carrera de Nutrición y Dietética de la Facultad de Medicina de la Universidad del Desarrollo con personas entre los 16 y 70 años, veganos o vegetarianos, y una muestra de 319 personas (266 vegetarianas y 53 veganas), analizó la conducta alimenticia de este grupo (Brignardell et al., 2013).

Se identifican tres categorías de vegetarianismo: ovolactovegetarianos (76% de los encuestados), que se caracteriza por consumir huevo y leche con sus derivados; lactovegetarianos (10,5%), quienes sólo consumen leche y sus derivados, pero no huevo; y ovovegetarianos (9%), que consumen sólo huevo. Además, el 66% de los

⁸ (Emol, 2013)

veganos reconoce que, previo a su transición a esa dieta, tenían una alimentación vegetariana.

Con respecto a las razones para seguir una dieta vegana/vegetariana, un 73,4% lo hace por principios morales o animalistas, seguido de un 7,5% por beneficios para la salud, 4,4% por creencias religiosas y un 3,1% por desagrado del sabor de la carne. Sin embargo, el 79% de los vegetarianos considera que su dieta es beneficiosa para la salud y en los veganos esta cifra aumenta a un 88,7%.

Dentro de las dificultades reportadas en asociación a seguir una dieta vegana / vegetariana se cuentan, de mayor a menor ponderación, el asistir a reuniones sociales (23,3% en veganos y 34,2% en vegetarianos), salir a comer a restaurantes (23,1% para vegetarianos) y encontrar alimentos vegetarianos/veganos en el mercado (21% para veganos). Por otra parte, destacan la necesidad de una buena planificación para evitar el déficit de nutrientes, siendo los vegetarianos, frente a los veganos, el grupo más desinformado o que menos se hace cargo de la complementación nutricional y sus consecuencias negativas que éstas generan en el organismo en cuanto a deficiencia de omega 3, vitamina B12, vitamina D, calcio, zinc y hierro.

En el 2021, la empresa IPSOS Chile hizo un estudio llamado “Alimentación y producción basados en plantas”⁹, patrocinado por la fundación Vegetarianos Hoy. En éste participaron 500 personas a nivel nacional, con una ponderación de datos por macrozona, sexo y tramo etario según el Censo 2017, con un margen de error de 4,38% bajo simulación probabilística y encuestados que representan un universo de hombres y mujeres desde los 18 años, con un promedio de 43 años. Dentro de los hallazgos de este estudio destaca que el 3% de la población chilena indica consumir regularmente una dieta vegetariana y un 1% una dieta vegana. Tomando como referencia los datos del censo de 2017, donde la población total en Chile era de 17.574.003 personas (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021), los vegetarianos podrían ser aproximadamente 527.220 personas, y los veganos, 175.740. Sin embargo, hay que considerar que las preferencias de la población varían y este comportamiento podría cambiar con el tiempo, esperando que estas cifras aumenten (Generación M, 2021-b).

Por otra parte, dentro del mismo estudio, el 36% de los chilenos señala que ha intentado disminuir el consumo de alimentos de origen animal, que no es lo mismo que eliminarlos de su dieta, sino más bien reemplazar una comida de origen cárnico por uno vegetal. Los alimentos como nuggets, embutidos, salchichas, leche, hamburguesas y carnes rojas son las principales opciones omnívoras que esta población ha decidido reemplazar por una alternativa basada en plantas para su disminución del consumo animal.

⁹(IPSOS Chile, 2021)

7.2.2. Mercado vegano

En un estudio hecho por Mintel, firma global de investigación de mercados con sede en Londres, en colaboración con Veganuary, organización sin fines de lucro del Reino Unido, que incentiva a las personas a probar el veganismo, para hacer de éste un estilo de vida más visible y accesible (Veganuary, 2022). Evidenciaron que la oferta en Chile de productos alimenticios en general, etiquetados como veganos, ha aumentado del año 2018 al 2021 en un 8%, lo que alcanza un 12% del mercado total de alimentos (Mintel Group, 2021).

Asimismo, los alimentos etiquetados como vegetarianos tuvieron un aumento en la oferta con un crecimiento constante de un 1% anual entre 2018 y 2021. Si bien, no aumentó con la misma fuerza que los productos etiquetados como veganos, de todas formas, fue un avance y llegaron a formar el 4% del retail de alimentos en Chile.

La oferta vegana en Chile tiene su mayor presencia en la categoría de snacks, con una proporción del 24,7% del mercado de la variedad de productos, seguido de cerca por los productos de panadería, con el 19,2%. Lo anterior toma mayor relevancia al ser Chile el segundo país del mundo con el mayor consumo de pan, promediando 90 kg anuales por persona (Veganuary, 2021). Sin embargo, es un punto necesario a considerar para este proyecto, y por tanto estudiar, respecto a si la oferta está concentrada en pocas categorías de productos, y por tanto hay poca presencia en las demás, acotando la oferta que este proyecto puede llegar a ofrecer de cara al cliente.

Por otro lado, dentro del mercado de productos veganos existen certificaciones para éstos, que se rigen por requisitos y parámetros que determinan cuando un producto/alimento puede catalogarse como vegano. Siendo voluntaria su certificación para el fabricante. Principalmente, a nivel internacional, deben cumplir con no contener ningún ingrediente ni insumo de origen animal tanto en su producción como procesamiento (Vegetarianos Hoy, 2021).

La necesidad de recurrir a un sello vegano surge del hecho que cualquier empresa puede declarar bajo criterios propios que un producto es vegano, sin serlo realmente. La libre categorización que tienen las empresas conduce a un incorrecto etiquetado que puede pasar desapercibido por parte de los consumidores (European Vegetarian Union, 2021). Estos errores pueden afectar los principios éticos de quienes lo consumen o incluso en la salud de quienes padecen algún tipo de alergia a productos con ingredientes de origen animal. Dado que el concepto de “vegano” no tiene una definición legal, las personas no pueden ejercer alguna acción en relación con ese tipo de situaciones (ONG Te Protejo, 2019). Para más información respecto a cómo se certifican los productos veganos en Chile, revisar Anexo B.

7.2.3. Ventas por canales de compra general

A continuación, se detallarán cuáles son los actuales canales de compra de productos alimenticios existentes en el mercado, y cómo se caracteriza cada uno según el

comportamiento de compra de los consumidores en base al estudio de preferencias y tendencias del consumo de alimentos en Chile¹⁰.

- **Supermercados**

Los supermercados de grandes cadenas son el principal centro de abastecimiento de alimentos en los hogares chilenos, dominando la mayoría de las categorías de alimentos como el principal canal de compra. Alimentos congelados de todo tipo, desde verduras, frutas, carnes, mariscos y alimentos cocidos parcial o totalmente, es el ítem que predomina en la compra en supermercados versus otro canal de compra, con un 60% de preferencia por las grandes cadenas, frente a tiendas especializadas, supermercados/almacenes locales y ferias libres. También son quienes predominan en la venta de carnes blancas y rojas con un 51% de preferencias, además de lácteos y huevos con un 41% de participación. Finalmente, la venta de alimentos preparados, listos para su consumo, con un 35% de la cuota del mercado.

- **Ferias libres**

Las ferias libres se caracterizan por ser el principal canal de compra de frutas y verduras, como también de pescados y mariscos. De hecho, representan el 53% de la cuota de mercado en la compra de frutas y verduras, y en cuanto a la participación en el mercado en la venta de pescados y mariscos, ésta engloba el 32% de la demanda nacional, incluso, estando por sobre los supermercados de grandes cadenas. También destacan en la venta de lácteos y huevos, donde si bien no son el principal canal, es la tercera preferencia como canal de compra con un 17% de la participación de mercado en la adquisición de estos productos.

- **Tiendas especializadas y/o locales vecinos**

Entendiendo esta categoría como aquellas tiendas que no pertenecen a una cadena de supermercados o que venden productos de una categoría específica, como el caso de una tienda vegana por ejemplo. No destacan por ser el principal canal de compra de algún producto en específico, pero sí posee presencia de mercado en categorías como, alimentos preparados (23%), pescados y mariscos (22%) y en carnes rojas y blancas (19%).

- **Online (Apps, web, WhatsApp)**

La venta online, que incluye dentro de este estudio a las aplicaciones, ventas en páginas web y a través de WhatsApp, a nivel general no destaca en las categorías como un principal canal de compra, de hecho, representa el 3% en promedio de la participación de mercado. Sin embargo, en cuanto a alimentos preparados, listos para su consumo, toma relevancia teniendo un 19% de la demanda del mercado, muy de

¹⁰ (Deloitte, 2021)

cerca por tiendas especializadas en la venta de comida fresca y supermercados/almacenes locales.

7.2.4 Venta en canales digitales

Diferenciando los canales digitales en 4 categorías, página web y aplicaciones de supermercados, apps (Uber eats, Cornershop, Rappi, PedidosYa, entre otros), webs especializadas de tiendas exclusivas de productos determinados y por último, WhatsApp y redes sociales de proveedor Pyme, se pueden evidenciar diferencias determinantes en el comportamiento del consumidor al momento de comprar.

Las aplicaciones y páginas web de supermercados son las que predominan en las ventas digitales en la mayoría de las categorías. De hecho, ninguna categoría está por debajo del 20% de la demanda digital de productos alimenticios. Incluso en los ítems de carnes rojas y blancas, alimentos congelados, aguas y bebidas no alcohólicas y lácteos y huevos su participación presenta diferencias considerables con otros canales, teniendo una participación de mercado de un 57%, 55%, 43% y 40% respectivamente en la compra de esos productos.

Las aplicaciones como Uber eats, Cornershop, Rappi, PedidosYa, entre otros, se caracterizan por tener participación dominante, solamente en el ítem de alimentos preparados, listos para su consumo, con una cuota de mercado del 39%. Si bien está presente en la venta de otros ítem, éstos no promedian más de un 11% de participación dentro del mercado.

Las páginas web especializadas, que corresponden a tiendas que venden exclusivamente determinados productos, dominan el mercado en cuanto a bebidas con alcohol con un 40% de la demanda de este mercado. Sin embargo, tiene posicionamiento en otras categorías como en la venta de pescados y mariscos con un 22% de las ventas, seguido de alimentos congelados con un 21% y la venta de frutas y verduras, como también lácteos y huevos con un 17% y 16% de participación respectivamente.

Finalmente, las ventas a través de WhatsApp y redes sociales de proveedores Pyme, tienen un posicionamiento dominante en diferentes categorías, teniendo un comportamiento similar a las ventas hechas en los canales digitales de supermercados de grandes tiendas. La venta de frutas y verduras, pescados y mariscos y lácteos y huevos, representan en promedio el 38% de la cuota de mercado en la venta de esos productos de manera digital. Seguidos de 3 ítem, donde si bien no son los dominantes, corresponden a la segunda mayoría de preferencias, con un 29% de participación en la categoría de alimentos preparados listos para su consumo, un 26% en la venta de aguas y bebidas no alcohólicas y de un 21% en la venta de carnes blancas y rojas.

7.2.5. Revisión sistemática de tiendas en la RM

Se hizo una revisión sistemática de 133 tiendas de productos veganos presentes en la Región Metropolitana, de manera de tener una primera aproximación a la caracterización de éstas¹¹. Dicho estudio se hizo en base a las tiendas veganas presentes en el mapa vegano hecho por “No vivo de pasto”, un blog dedicado a la difusión de datos, recetas, tips y como se dijo anteriormente, la creación de un mapa vegano de restaurantes y tiendas veganas en Chile, con actualización periódica (Ilustración 2).

Respecto a la ubicación de las tiendas, el 57% aproximadamente, está concentrado en Providencia y Santiago Centro, con 41 y 35 tiendas físicas respectivamente. Lo anterior no produce extrañeza, si se considera que sólo la comuna de Providencia tiene una población flotante, o dicho de otra manera, una cantidad de visita diaria de 1.800.000 personas, lo que equivale al 25% de la población de la Región Metropolitana aproximadamente (Municipalidad de Providencia, 2018). Además de factores como capacidad adquisitiva de la población en esa comuna propiamente tal, perfil etéreo y sus intereses.

De las 133 tiendas, el 72,93% (97 tiendas), tienen su propia página web de venta de productos, algunas con despacho a domicilio, y otras con retiro en tienda. Por otro lado, el 14,29% (19 tiendas), ofrecen sus servicios con venta a través de redes sociales, como Whatsapp, Instagram o en Marketplace de Facebook. Finalmente, el porcentaje restante, sólo dispone de la tienda física como canal de compra para sus clientes.

Con respecto a la variedad de productos que ofrecen las tiendas, hay que diferenciar éstos en 6 distintas categorías: abarrotes, congelados, refrigeración, frutas y verduras, productos de farmacia (suplementos alimenticios y vitaminas), productos de cosmética e higiene personal y productos de limpieza para el hogar. Siendo la categoría de abarrotes la más ofertada con un 96,99% de las tiendas, y la de frutas y verduras la menor, con el 9,77% de las tiendas. Productos de farmacia presentes en el 80,45%, productos congelados y de refrigeración con un 79,79%, productos de cosmética e higiene personal con un 45,86% y productos de limpieza para el hogar con un 33,08% de las tiendas analizadas.

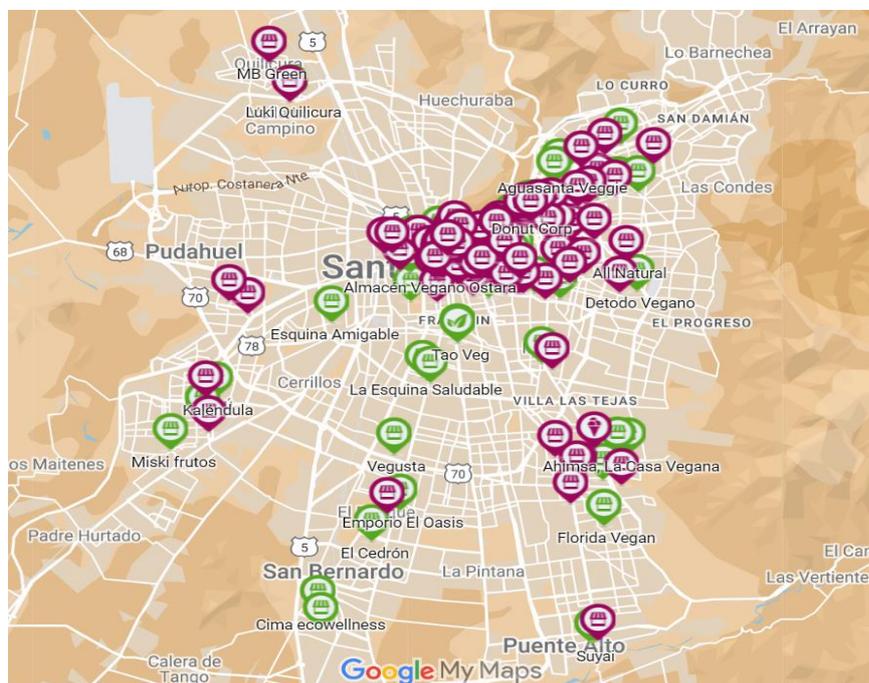
Con respecto a particularidades diferenciadoras en la oferta de productos, ninguna de las tiendas tiene la opción de ser una ventanilla única para la oferta de todas las categorías de productos. Sin embargo, dejando de lado la categoría de frutas y verduras que es la opción menos ofertada, el 18,05% (24 tiendas), ofrecen las 5 categorías de productos restantes a los productos. Por otra parte, el 12,78% (17 tiendas) tiene la opción de venta a granel. El 3,01% (4 tiendas) tiene a la venta cajas

¹¹Link de archivo con la revisión sistemática de las 133 tiendas en la RM <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1TK3jR8WIMP6MkyVv7ggxUZ8-PFdi3-S6jiiav32qXuQ/edit?usp=sharing>

de alimentos con productos específicos para una festividad en particular como: 18 de septiembre, navidad, año nuevo, etc. Finalmente, solo 2 tiendas ofrecen servicios profesionales u oficios distintos a la venta de productos en sus tiendas. Específicamente, en ambas comparten el tener una nutricionista a disposición de sus clientes para resolver dudas respecto a productos, como también, ofrecer sus servicios de nutrición con el cargo extra correspondiente por la atención.

Respecto al delivery, el 83,46% tienen la opción de despacho dentro de la Región Metropolitana. De las 133 tiendas estudiadas, el rango de precios va desde \$0 hasta los \$7.000 aproximadamente, siendo más económico a menor distancia desde el centro de distribución, o cuando el monto que se está pagando, supera un mínimo de compra, que va desde los \$30.000 hasta los \$60.000. Por otro lado, algunas de las tiendas, ofrecen un reparto programado según la comuna de residencia del cliente, es decir, existe un calendario semanal de las comunas a las que se hace despacho cada día, por lo que cada comuna tiene sólo un día a la semana donde es posible despachar productos.

Ilustración 2: Mapa vegano con tiendas minoristas de distribución de productos veganos en la RM.



Fuente: [No vivo de pasto - Google My Maps](#)

8. Desarrollo del modelo de negocio

El objetivo general que se plantea es el de “Diseñar un modelo de negocios que permita generar una empresa de venta de productos veganos, económica y técnicamente factible en la Región Metropolitana”.

Bajo la metodología Running Lean desarrollada por Ash Maurya, se creará el diseño del modelo de negocio siguiendo la estructura del Lean Canvas, herramienta creada por el mismo autor y que se caracteriza por ser una adaptación del Business Model Canvas de Alex Osterwalder. Running Lean, es una metodología sistemática para iterar un plan inicial, a uno que funciona, antes de que se agoten los recursos. Utiliza iteraciones breves y rápidas a la hora de testear una hipótesis o idea, por lo que busca optimizar la utilización del tiempo y maximizar, por consecuencia, la tasa de aprendizaje sobre los clientes. Se caracteriza por su utilidad tanto para emprendedores como propietarios de pequeñas y medianas empresas, creadores de nuevos productos y servicios.

8.1. Modelo Lean Canvas inicial

Como primer paso, se documentó la primera idea de modelo de negocios a través del Lean Canvas, con el objetivo de mostrar el proyecto inicial que se tiene en mente, pero que no ha sido validado ni estudiado, sino más bien, es la primera aproximación de lo que se cree que sería una buena propuesta para el mercado. Posterior a esto, iterar el modelo bajo la estructura Running Lean. Por ello, al ser un canvas inicial, puede tener casillas en blanco, e incluso, de ser así, pueden ser una alerta de que son los elementos riesgosos y necesarios por iterar y testear en terreno, según el autor. Sin embargo, lo primordial al momento de crearlo, es tener un enfoque centrado en el cliente.

A continuación, se detalla la primera versión del Lean Canvas inicial:

Ilustración 3: Modelo Lean Canvas Inicial

<p>Problema</p> <p>Clientes disconformes con la oferta de productos veganos, en cuanto a tiendas y diversidad de productos</p>	<p>Solución</p> <p>Tienda de productos veganos con características diferenciadora en el mercado</p>	<p>Propuesta de valor única</p> <p>Experiencia diferente para la compra de productos veganos en la Región Metropolitana</p>	<p>Ventaja competitiva injusta</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Segmento de clientes</p> <p>Personas preocupadas por el cuidado de los animales, el medioambiente y la salud. Personas interesadas en eliminar o reducir su consumo de productos de origen animal</p>
<p>Alternativas existentes</p> <p>Supermercados tiendas especializadas Negocios o almacenes de barrio</p>	<p>Métricas claves</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>High Level Concept</p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Canales</p> <p>Sitio web Tienda física Redes sociales</p>	<p>Early Adopters</p> <p>Veganos, vegetarianos, flexitarianos.</p>
<p>Estructura de costes</p> <p style="text-align: center;"></p>		<p>Flujo de ingresos</p> <p>Venta de alimentos y productos veganos</p>		

Fuente: Elaboración propia

El modelo de negocios anterior nace desde la creencia de que los clientes actualmente tienen la necesidad de nuevas propuestas en el mercado. Están disconformes con la oferta de productos y tiendas que actualmente existen, o bien, creen que el servicio puede mejorar en cuanto a experiencia de compra, precio, calidad, variedad, etc. Juicio que se basa en la propia experiencia del estudiante y del entorno vegano en el que se desenvuelve, como también a través de comentarios en redes sociales en las que el estudiante se ha desenvuelto. Para ello, la solución que se propone es una nueva tienda, con características diferenciadoras en el mercado, para una experiencia de compra diferente y mejor, que se definirá conforme a la investigación y trabajo del desarrollo de esta memoria, posterior a este primer modelo. Lo anterior, enfocado a un segmento de clientes específico, relacionado al veganismo, es decir, veganos, vegetarianos y flexitarianos.

Hay que recordar, que lo descrito anteriormente se basa en resultados de la experiencia del autor de este proyecto, y por lo mismo, son propuestas que no han sido estudiadas, validadas ni testeadas, pero son el punto de partida, para la creación del modelo de negocio en base a la metodología de Ash Maurya.

8.2. Segmento de clientes

El autor de la metodología propone comenzar el modelo de negocios, en base a 3 problemas del segmento de cliente objetivo, en específico, de los early adopters del proyecto. Problemas que el cliente necesita resolver, o visto de otra manera, qué trabajos/tareas/actividades el cliente realiza habitualmente, para los cuales esta nueva empresa pueda crear productos específicos para su ejecución.

En consecuencia, el primer paso es definir cuáles serán los clientes, y qué los caracteriza.

8.2.1. Tipos de clientes

Hay que diferenciar 2 posibles tipos de clientes potenciales, según el tipo de alimentación que tienen, bajo la restricción de consumir regularmente productos libres de ingredientes de origen animal.

El primero será aquel que sigue una dieta vegana o vegetariana, y que en consecuencia no consumen productos de origen animal, pero sí, para el caso de vegetarianos, productos derivados del animal como la leche, el huevo y sus variaciones. Dichos clientes, están representados por el 1% y 3% respectivamente, según el estudio de IPSOS “Alimentación y productos basados en plantas 2021”.

En segundo lugar, se encuentran aquellos que están en transición al vegetarianismo o veganismo, y que por consecuencia van disminuyendo su consumo de alimentos de origen animal de manera paulatina. Por otra parte, pueden ser personas que sólo estén interesadas en reducir su consumo animal, pero no eliminarlo ni seguir una dieta vegana/vegetariana estricta. En ambos casos, se identificarán como el segmento de clientes flexitarianos, y, en consecuencia, serán quienes consumen ocasionalmente

alimentos de origen animal. En particular, dicho segmento está representado por el 36% según el estudio de IPSOS mencionado anteriormente.

Los posibles clientes del negocio son quienes se denominará early adopter. Ellos, serán quienes validarán la propuesta en las etapas de testeo y cuando ésta aún no esté terminada, y sobre quienes las modificaciones del modelo tienen que estar centrados. Son un segmento que se caracteriza por ser los primeros quienes adoptarán el producto o servicio, en aceptar el modelo de precios y dar un comentario positivo, o negativo, de lo que se les está ofreciendo. Bajo esta lógica, se determina que el consumidor vegano, vegetariano y flexitariano, entra en la categoría de early adopter, dado que su dieta, requiere de consumir productos sin ingredientes de origen animal, y, por tanto, sería un cliente regular para la empresa a diseñar.

8.2.2. Características del segmento según su alimentación

El consumidor vegano y vegetariano, se caracteriza¹² por consumir menos carbohidratos refinados, alimentos fritos, alcohol, granos refinados, alimentos grasos y alimentos azucarados como helados y bebidas. Por consecuencia, podrían ser personas que se preocupan de qué es lo que comen, y llevan un estilo de vida más saludable, y en ese contexto, hace sentido que uno de los principales motores de seguir una dieta libre de ingredientes de origen animal sea el cuidado de la salud, junto al cuidado del medioambiente y el respeto por los animales.

En cuanto al consumo de proteínas, los vegetarianos consumen una cuarta parte de su ingesta diaria en alimentos ricos en proteínas, mientras que los veganos destinan una quinta parte. En carnívoros, esta proporción es de un tercio. Sin embargo, en ambos tipos de dietas (vegana y vegetariana), se prioriza la ingesta de proteínas, con el consumo de legumbres. Se caracterizan, además, por ser quienes consumen mayor proporción de legumbres, frutas y verduras, soja, frutos secos, semillas y alimentos integrales (arroz, pan y pastas).

Incluso en veganos, el consumo de estos productos (legumbres, frutas, verduras, soja, frutos secos, semillas y alimentos integrales) llega al doble, en comparación a un consumidor carnívoro, sin tener injerencia el nivel educativo de las personas, como tampoco el nivel socioeconómico. Sin embargo, no hay que dejar de tener en consideración, que las legumbres son la principal fuente de proteínas del tipo de dieta vegana/vegetariana, no así de una persona carnívora, donde las carnes cumplen este rol, por lo que, en el caso de este alimento, tiene mayor sentido que su ingesta sea mayor.

Si bien, lo anteriormente mencionado es un estudio en el Reino Unido¹³, el comportamiento de los consumidores es una tendencia que se ha evidenciado en

¹² (Papier, 2019)

¹³(Papier, 2019).

estudios de otros países como Francia¹⁴, Finlandia¹⁵, Estados Unidos¹⁶, Italia¹⁷ y Países Bajos¹⁸. En consecuencia, es una conducta propiamente tal del cliente vegano/vegetariano, y, por tanto, se puede asumir que es un comportamiento del consumidor chileno igualmente.

8.2.3. Mapa empático

Luego de entrevistas a veganos y vegetarianos, se realiza un mapa empático con la información recopilada. Lo anterior con el fin de tener una segunda caracterización del segmento de clientes, guiada según lo que dicen, hacen, piensan y sienten. Así, encontrar las necesidades o amenazas características del cliente, principales problemas que serán de interés para el modelo de negocio que se desarrollará. Para mayor detalle respecto a la estructura de la entrevista se pueden ver en el Anexo C. Las entrevistas fueron hechas a clientes aleatorios a las afueras de un local vegano en Maipú, llegando a un total de 12 entrevistados entre hombres y mujeres con la única condición de ser vegano o vegetariano.

Respecto a lo que los clientes piensan y sienten, mayoritariamente destaca el amor por los animales. En menor grado el cuidado de su salud y como la alimentación contribuye a mejorar ésta, pero también cómo aporta al cuidado del medioambiente. Les preocupa que lo que están comiendo sea realmente un alimento sin ingredientes de origen animal. Les molesta que el acceso a productos sea muchas veces escaso, y que en supermercados el precio de éstos sea muy elevado y con un stock demasiado acotado. Les frustra el tener que estar justificando y defendiendo su dieta frente a familia, amigos y desconocidos, y que a pesar de seguir una dieta vegana/vegetariana, el sufrimiento y maltrato animal seguirá siendo una realidad.

Lo que ven es que existe conciencia sólo por animales domésticos como perros y gatos, pero no por animales como vacas, cerdos y pollos. También, que los precios de los productos varían mucho dependiendo de dónde se compra, a pesar de ser el mismo producto y de la misma marca, por ejemplo, supermercados con el precio del tofu más del doble del precio que en tiendas veganas especializadas. Ven que la publicidad cada vez es más recurrente en alimentación vegana, pero vista ésta como una opción saludable, con imitaciones de sabor, apariencia y textura a los alimentos cárnicos. Son personas que viven en un entorno carnívoro, con pocas personas que no comparten el mismo tipo de dieta, pero que refuerzan esta falencia a través de redes sociales y contactos. Cuentas de influencers veganos y comunidades de facebook, son los principales canales donde perciben cercanía a un entorno similar, y

¹⁴(Allès et al., 2017)

¹⁵(Elorinne et al., 2016)

¹⁶(Haddad y Tanzman, 2003)

¹⁷(Rosi et al., 2017)

¹⁸(Gilsing et al., 2013)

donde, además, conocen nuevas tendencias, ofertas, productos, u otras cosas relacionadas al contexto vegano.

En relación con lo que oyen en su entorno, son recurrentes los comentarios negativos sobre el tipo de dieta, que es una moda, que se enfermará, que la comida es fome, desabrida y cara. También escuchan ser personas muy complicadas por las restricciones en lo que comen, o que, si es necesario suplementarse con vitaminas, entonces por qué sería una dieta saludable a seguir. Por otro lado, les gustaría escuchar que más personas están reduciendo su consumo animal, o están interesados o intentando adentrarse en el vegetarianismo o veganismo, que nuevas marcas están llegando al país, o que marcas nacionales, están creando productos veganos nuevos.

Según lo que dicen o hacen, destacan el ser difusores voluntarios de los beneficios que el veganismo tiene para con el medio ambiente, la salud y los animales, a través de sus redes sociales y conversaciones habituales. Por lo mismo, también difunden información sobre las consecuencias negativas de consumir animales en la dieta, para los mismos ámbitos, salud, animales y medioambiente. Respecto a lo que cocinan, suelen igualar o imitar preparaciones que originalmente tienen ingredientes de origen animal, y coinciden en el formato de preparación “meal prep” para sus comidas. Llevan sus comidas a reuniones sociales y compran sus alimentos en tiendas especializadas principalmente, y en menor medida, en supermercados, priorizando aquellos con venta a granel.

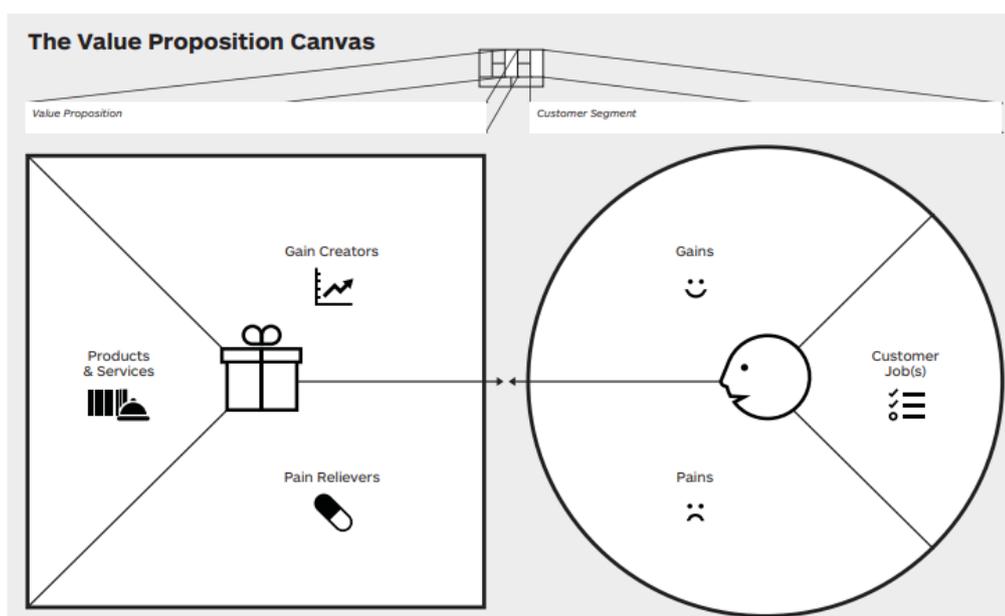
Respecto a los esfuerzos, les preocupa no tener tiempo suficiente para realizar la compra de todos los productos que son indispensables en su despensa. Además, no les gusta tener que ir frecuentemente de compras a distintos lugares para completar la canasta de alimentos, y que sea frecuente la falta de stock y de variabilidad de marcas al momento de comprar. Pero también, no encontrar alternativas que satisfagan las necesidades y que repercutan en ser un motivo para dejar el veganismo, queriendo volver a comer carne.

Si se habla de qué les motiva, se repiten conceptos ya descritos como el cuidado y respeto por los animales, alimentarse bien por su salud, y por el cuidado del medioambiente. Sin embargo, aparecen nuevas iniciativas como el tener más tiempo para hacer actividades fuera del trabajo/universidad y no tener que invertirlo en una tarde de compras de despensa. Además, el poder disponer de tiendas donde comprar sea seguro en el sentido de tener confianza que cada producto presente, es apto para un vegano, que siempre exista stock de lo que necesitas, o alternativas nuevas y más económicas. Por último, esperan que cada día el mundo sea más vegano y que la oferta esté disponible en cada almacén que tenga a la venta productos de alimentación.

8.3. Value Proposition Canvas

El Value Proposition Canvas¹⁹, herramienta que es español significa lienzo de propuesta de valor, permite generar una propuesta de valor basada en las necesidades de los segmentos de clientes potenciales. Por esto, los autores del Business Model Canvas, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, recomiendan que, para una empresa emergente, será de mayor utilidad el comenzar con el lienzo de la propuesta de valor, de manera de ser el la base para la construcción del modelo de negocios.

Ilustración 4: Value Proposition Canvas



Fuente: Osterwalder, et al., 2014.

Es así, como el lienzo de propuesta de valor, ataca a dos de los nueve ítems del modelo Lean Canvas, la propuesta de valor y el segmento de clientes específicamente, a través del match entre lo que el cliente necesita y lo que la nueva empresa le puede entregar con su propuesta de valor.

A la derecha, de la ilustración anterior, se tiene el perfil del cliente, donde la metodología lo divide en 3 partes, sus trabajos, dolores y ganancias. La primera describe las tareas que el cliente realiza para lograr sus objetivos. La segunda los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados al trabajo/tareas de los clientes. La tercera, las ganancias, describen los resultados que los clientes quieren lograr o beneficios concretos que buscan.

A la izquierda, el mapa de valor, que también se divide en 3 categorías. La primera, aliviadores de frustraciones, describe las formas en que la propuesta de valor alivia los dolores del cliente. La segunda, creadores de ganancias, sobre cómo los productos

¹⁹ (Osterwalder, et al., 2014)

y servicios crean ganancias para los clientes. Por último, una lista de todos los productos y servicios que componen la propuesta de valor.

Con los resultados del mapa empático desarrollado anteriormente, se desarrollará el Value Proposition Canvas, por lo que habrá reiteración de información, pero se consideró pertinente su repetición, para seguir la metodología con las herramientas planteadas.

8.3.1. Perfil del cliente

8.3.1.1. Trabajos

Los trabajos, describen las cosas que los clientes intentan hacer en su vida y día a día. Para efecto del contexto del trabajo de la memoria, los trabajos de los clientes coinciden, principalmente, en no consumir alimentos con ingrediente de origen animal, o estar en proceso de disminuir el consumo de estas. Por lo que se identifican como veganos, vegetarianos o flexitarianos con respecto a su alimentación y estilo de vida.

Son personas que se interesan por estos tipos de alimentación, como una manera de respeto por los animales, pero también una forma más sana de alimentarse, fomentando el cuidado de su salud, pero también para el cuidado del medio ambiente. En consecuencia, de lo anterior, se identifican como activistas por el medioambiente y/o los animales, a través de la contribución que hacen por su alimentación, pero también por el apoyo que hacen en fundaciones y ONG animalistas, o con el reciclaje de sus propios desechos.

Para este estilo de vida, compran sus productos en supermercados o tiendas especializadas, destacando un compromiso con el apoyo a emprendedores y PYMES del rubro. Destacan, algunos clientes del segmento, por preferir productos orgánicos y/o libres de alérgenos, como también la distribución a granel de estos.

Finalmente, es un segmento interesado en la cocina, en la que sus preparaciones destacan los sucedáneos/imitaciones de carnes animales, y reversiones de platos típicos, que los hacen en base a ingredientes vegetales.

8.3.1.2. Dolores

Los principales dolores de los clientes que se levantaron a través de las entrevistas se resumen en el costo de los alimentos veganos y las dificultades que se presentan en la compra de los mismos.

¿Cómo definen los clientes lo que es demasiado costoso?

En cuanto a lo que definen como costoso para ellos, divagan entre tiempo, dinero y esfuerzo. Lo anterior porque hablan de no tener tiempo para cocinar ni comprar los insumos necesarios para esto, o también, no quieren invertir mucho tiempo en hacer ambas cosas.

En cuanto a la compra de productos, cuesta mucho dinero poder abastecerse en supermercados o tiendas especializadas, a menos que se haga un esfuerzo en hacer una búsqueda exhaustiva de dónde están los productos más económicos. Los que no necesariamente se encontrarán en una misma locación, ni tampoco se comportan de la misma manera todos los meses en cuanto al precio de los productos. Por lo que, implicaría nuevamente un mayor gasto en cuanto a tiempo por tener que buscar opciones más baratas, como también el tener que comprar en distintas tiendas para poder ahorrar.

Por último, respecto al esfuerzo, el tener que revisar el etiquetado de los productos constantemente por posibles cambios en su composición, ante la posibilidad de que puedan contener algún ingrediente de origen animal o algún alérgeno en específico. Además, lo dicho anteriormente sobre la búsqueda de ofertas para poder ahorrar dinero, implica también un mayor esfuerzo para los clientes el que sea una práctica reiterativa en cada compra.

¿En qué medida las propuestas de valores actuales son insuficientes para los clientes?

Factores directos e indirectos, asociados a la compra de productos. Como, por ejemplo, en factores directos, la disponibilidad limitada de productos, en cuanto a variabilidad de marcas o falta de stock de productos. Así también, la diversificación de los productos en distintas tiendas especializadas y por consecuencia, no poder satisfacer todas las necesidades de compra en una misma empresa y locación, lo que para los clientes implica mayor gasto de tiempo en sus compras. Por otra parte, también está la falta de capacitación o conocimiento por parte de los vendedores, principalmente cuando éstos desconocen la diferencia entre productos veganos, vegetarianos, libres de alérgenos u orgánicos, y venden sus productos de manera equivocada. Por ejemplo, ofrecen un producto vegetariano como vegano, cuando no lo es, y para una persona vegana esto implicaría comer un producto con ingredientes animales que no puede consumir.

En cuanto a factores indirectos, los clientes se ven afectados por las distancias entre su vivienda y los locales de compra, lo que también se traduce en mayor cantidad de tiempo a invertir. Lo anterior se podría contrarrestar con la posibilidad de comprar a través de internet con despacho a domicilio, pero para los clientes, no es de agrado tener que costear el despacho de los productos con valores muy elevados.

8.3.1.3. Ganancias

¿Qué ahorros harían felices a los clientes?

Abastecer sus despensas al menor costo posible y con la menor cantidad de tiempo a invertir para lograrlo.

¿Qué características de las propuestas de valor existentes, los clientes disfrutan/valoran?

Las características que más se repiten entre los clientes a la hora de valorar las tiendas de manera positiva, se encuentra la opción de comprar a granel, pero a un precio justo. Es decir, el valor proporcional a los gramos que se compran, y no más barato por llevar mayor cantidad. Además, de contar con opciones certificadas, para alimentos orgánicos, libres de soya, libres de gluten y libres de ingredientes de origen animal (vegano).

Con respecto a empresas con opciones de despacho a domicilio, destacan el que hay tiendas que externalizan el despacho a domicilio a emprendimientos de carácter sustentables, a través del reparto en bicicleta. Como también, otras que destinan las utilidades del despacho, para el apoyo de fundaciones de rescate y refugio de animales.

¿Qué sueñan los clientes?

Desean tener más tiempo para ellos, para hacer actividades personales y en familia. Pero, también, sueñan con poder vivir en un entorno de cuidado y respeto por los animales y el medioambiente.

¿Qué facilita la vida de los clientes?

Tener la disponibilidad de productos exclusivamente veganos en una sola localización, con la mayor variabilidad de productos y a precios bajos. Lo anterior, en categorías de alimentos, cosmética, higiene personal y artículos de aseo.

¿Qué aumentaría la probabilidad de que los clientes adopten la propuesta de valor?

Contar con personal capacitado y entendidos en el veganismo, y que la experiencia de compra, por parte del personal y la tienda sea agradable de principio a fin, incluso al momento de la post venta.

Por otro lado, que la tienda se esté actualizando constantemente para traer nuevas marcas y productos. Ser un pionero de marcas internacionales que no se encuentren en Chile.

8.3.2. Mapa de valor

8.3.2.1. Productos y servicios

Los siguientes productos y servicios definidos resultan de propuestas del autor para responder al perfil del consumidor definido previamente. A priori, son propuestas que, en base a la metodología de esta memoria, serán validadas posteriormente en este trabajo.

Tienda vegana “One stop shop”

El principal servicio de cara al cliente es la venta minorista de productos veganos a través de un canal virtual y punto de venta presencial, con el fin de darles mayor opciones y facilidad de compra. Sin embargo, al ser una tienda “One stop shop”, se ofrecerán todo tipo de productos que los consumidores buscan, pero en una sola localización. Lo anterior, con el fin de responder a las necesidades de los clientes en cuanto al ahorro de tiempo y disponibilidad de productos. Por esto, en el servicio se contará con categorías de abarrotes, refrigerados, congelados, higiene personal, limpieza del hogar y suplementos, en el caso de nutrientes esenciales en una dieta del tipo vegana, o similares a ésta. Por lo que, en consecuencia, cada producto que esté disponible a la venta será con seguridad 100% vegano. Lo anterior, como una solución frente a la necesidad de los respecto a mayores facilidades para el acceso y compra de productos.

Servicio de canastas de alimentos.

El servicio de suscripción a canasta de alimentos consiste en que cada cliente tenga la oportunidad de crear su propia caja de mercadería, con los productos que necesite, y con la posibilidad de repartos mensuales, quincenales o semanales. La característica principal de éstas es que definiendo una vez lo que llevará al interior, de manera automática será distribuida con la periodicidad que escoja cada cliente. Por otra parte, permitirá al consumidor acceder a beneficios económicos, dependiendo del monto de compra, teniendo descuentos de un 15% en el total de la compra, como también, despacho gratis sobre un monto específico de compra. Lo anterior, como una propuesta a validar más adelante, considerando que los márgenes tienen que respaldar dicho descuento.

Servicios de pre y post venta.

El servicio se caracteriza por contar con personal capacitado para la venta de los productos. Esto quiere decir, trabajadores que poseen los conocimientos esenciales en cuanto a las necesidades de los distintos tipos de clientes que frecuentan la tienda. Por ello, conocerán, por ejemplo, la diferencia entre productos veganos, vegetarianos, orgánicos, libres de alérgenos, etc.

Se contará con un nutricionista para resolver cualquier tipo de duda de los productos ofrecidos. Por lo que estará a disposición de los clientes a través de la página web para poder interactuar ante cualquier inquietud en cuanto a ingredientes o composiciones de los alimentos. Por otra parte, será quien, a través de los canales de comunicación digital de la empresa, difundirá información útil para los consumidores relacionado a su materia, la nutrición y salud de las personas, con respecto al consumo de productos veganos.

Por último, a través de la página web, se tendrá para cada producto el desglose de las certificaciones o características específicas que cumplen los alimentos como se verá en el siguiente listado:

- Libre de huevo
- Libre de peces
- Libre de mariscos y crustáceos
- Libre de maní
- Libre de frutos secos
- Libre de nueces
- Libre de sulfitos
- Libre de trigo
- Libre de lactosa
- Libre de soya
- Kosher
- Vegano
- Vegetariano

Programa de descuentos

El programa de descuento, como estrategia de fidelización, a priori consiste en dos formas en las que el cliente podría ahorrar dinero en sus compras. El primero de ellos hace referencia al sistema de acumulación de puntos, en el que, por cada compra realizada tanto en la tienda física como virtual, se acumularán puntos de forma proporcional al monto de la compra. Puntos sin fecha de vencimiento, y que podrán ser canjeados por el cliente en posteriores compras.

El segundo sistema corresponde al programa de referidos, en el que cada cliente registrado en la página tendrá un código de descuento del 10% para compartir con sus conocidos, quienes, habiendo realizado una compra con dicho cupón, darán al cliente inicial un 10% de descuento para su siguiente pedido, con un límite establecido según los márgenes aceptables por la empresa a crear. El que será definido más adelante.

El objetivo de plantear estas estrategias de fidelización, se relacionan directamente con la necesidad de los clientes con respecto al acceso a productos más económicos dentro del mercado vegano.

8.3.2.2. Aliviadores de dolores

A continuación, se detallan los aliviadores, que describen cómo la propuesta de valor aliviará los dolores de los clientes. Cabe mencionar que una propuesta de valor no se puede responsabilizar de todos los dolores que un cliente presenta, sino que sólo de aquellos dolores extremos.

Tabla 1: Aliviadores de dolores

DOLORES	ALIVIADORES
No tienen tiempo para ir comprar y/o no quieren invertir mucho tiempo en esto.	Servicio de suscripción premium, con reparto de canastas de alimentos semanal, quincenal o mensual.
Gastan mucho dinero en hacer sus compras de alimentos.	Servicios de suscripción premium con descuento fijo en el total de la compra. Programas de descuentos (referidos y acumulación de puntos)
No les gusta tener que moverse en distintos comercios para completar sus compras.	Tienda "One stop shop"
Personal de tiendas no capacitados o sin conocimientos sobre los ingredientes aptos para las necesidades de cada cliente.	Servicio pre y post venta con personal profesional (nutricionista)
Tienen que estar revisando constantemente el etiquetado de los productos ante un posible cambio en su composición.	Tienda exclusivamente de productos veganos

Fuente: Elaboración propia.

8.3.2.3. Creadores de ganancias

A continuación, se detalla los creadores de ganancias, que serán los productos y servicios de la propuesta de valor final, generarán beneficios para los clientes.

Tabla 2: Creadores de ganancias

GANANCIAS	CREADORES DE GANANCIAS
Invertir la menor cantidad de tiempo en sus compras	Servicio de suscripción premium con reparto de canastas de alimentos semanal, quincenal o mensual.
Comprar más barato	Servicios de suscripción premium con descuento fijo en el total de la compra. Programas de descuentos (referidos y acumulación de puntos)
Comprar a granel y a precio justo	Distribución a granel de semillas, granos, legumbres, cereales, especias y productos de limpieza para el hogar.
Alimentos certificados	Desglose de las certificaciones de cada producto en página web de la tienda.
Vivir en un entorno de cuidado y respeto por los animales y el medioambiente	Tienda 100% vegana.

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Benchmark internacional

A través de un benchmark internacional, se buscará validar la propuesta de valor. Principalmente, estudiar si las propuestas de valor de las empresas de afuera igualmente están centradas en la atención al cliente, en la experiencia de compra, que es lo que se propone como propuesta de valor para este proyecto. En base a eso, también buscar nuevas formas de hacerlo, y robustecer aún más la solución y propuesta de valor.

Las empresas fueron seleccionadas porque son destacadas en sitios dedicados al veganismo y/o han sido premiadas y reconocidas por distintas organizaciones, por lo que se consideran como exponentes a tener en consideración para este trabajo.

8.4.1. Análisis de empresas internacionales

Vegaffinity - España²⁰

Originalmente, una iniciativa orientada a la cultura vegana, entregando información nutricional para personas veganas y vegetarianas. Hoy en día es una tienda online de alimentación vegana con un destacado modelo de negocios de éxito en España,

²⁰ (Vegaffinity, 2022)

donde se ofrecen todo tipo de productos, incluso una línea de marca propia, recetas, foro, información nutricional y un blog informativo. Tienen 150.000 usuarios creados, y 400.000 visitas mensuales en su página web, 400 entregas de pedido todos los meses y un crecimiento del 20% el último año.

La propuesta de valor de Vegaffinity se basa principalmente en un plan de suscripción premium. Se define como un plan para aprender a alimentarse de forma saludable y organizada mientras se ahorra tiempo y dinero.

Ilustración 5: Propuesta de Vegaffinity



Únete a
Vegaffinity Premium

Prueba 30 días por 0,50 € y accede ya a:
(después pagas 49,95 € por un año de servicio)

- ✓ 10% de descuento en todo el catálogo
- ✓ Envíos GRATIS en frío desde 49 € (no válido en la prueba de 30 días)
- ✓ Te enviaremos semanalmente un Menú saludable con recetas y lista de la compra.
- ✓ Tendrás acceso a Cursos en Video
- ✓ Tendrás acceso a nuestra comunidad (no válido en la prueba de 30 días)

The image shows a family of three (a woman, a man, and a young child) in a kitchen, smiling and preparing food together. The woman is cutting vegetables on a cutting board, the man is holding the child, and they are all looking at a bowl of food. The background shows a modern kitchen with white cabinets and a sink.

Fuente: Vegaffinity, 2022.

El plan tiene un costo de 49,95€ al año, y cuenta con una fase de prueba de 30 días de 0,50€. Proyectan un ahorro para el cliente de entre 46€ y 70€ al año, envíos gratis por un mínimo de compra inferior al de un cliente no suscrito (95€). Además, prometen amortizar el costo de suscripción si al cabo de un año, con el descuento del 10% de cliente premium, no logran ahorrar o amortizar este costo, entregando un cupón de descuento por la diferencia percibida.

Por otro lado, tienen la opción de acumular puntos cada vez que se haga un pedido, para poder canjear en futuros pedidos, el monto acumulado. Éstos no tienen caducidad, por lo que se pueden acumular el tiempo que estimen convenientes los clientes, así mismo, poder aplicarlos cuando quieran.

Otra opción es el descuento inicial por registrarse en la tienda, con un 5% de descuento en el total de la primera compra. Además del descuento de referidos, donde pueden optar a descuentos por invitar a amigos. Lo anterior, consiste en entregarle al referido un descuento del 5% en su primera compra, y por cada pedido finalizado de algún amigo referido en su primera compra, te llevas un 5% de comisión de lo comprado para poder canjear en tu siguiente pedido.

Veganzan - España²¹

Tienda de alimentación vegana ubicada en Valencia, España. Sus productos van desde la alimentación, hasta el cuidado personal, higiene del hogar, y alimentos para mascotas.

Su propuesta de valor destaca por su rol social con la ética vegana. Por cada compra que se realice a través de la web, se donará el 5 % del total de la compra a la Fundación Santuario Gaia, centro vegano de rescate y recuperación de animales de granja y víctimas de explotación.

Ilustración 6: Propuesta Veganzan



Fuente: Veganlabel, s.f.

De cara al cliente, está la opción de un 5% de descuento en el total de la primera compra. Como también el poder acumular puntos por cada compra finalizada. Para ello, por cada 500 puntos acumulados, se les entrega un cupón de 10€ para la siguiente compra. Por último, facilitan un blog vegano, en el que publican artículos de interés y recetas, sin costo alguno para los clientes o navegantes de su página web.

Vegan Label - México²²

Vegan Label nace de un grupo de emprendedores mexicanos con la idea de fomentar el veganismo, ofreciendo el acceso a productos, en línea con lo que hacen, piensan y dicen. A raíz de ello, su propuesta está en que, dentro de su tienda, no se encontrarán productos de origen o derivados de animales, así como tampoco, ninguno que fomente la explotación animal, e incluso, la humana.

²¹ (Veganizan, s.f.)

²² (Vegan Lebel, s.f.)

Ilustración 7: Propuesta Vegan Label



Fuente: Vegan Label, s.f.

Piensen para sus clientes que el veganismo no puede ser una limitante ni algo insípido de comer. Por lo mismo, destacan en su catálogo, alternativas de alimentos que el cliente puede extrañar al preferir esta dieta, como: quesos, carnes, lácteos, postres, panes, etc. En su mayoría, creados por productores locales y potenciando lo importante que es apoyar la economía de estos.

Le entregan al cliente tips, recomendaciones, recetas y un blog informativo sobre el estilo de vida vegano, potenciando lo nutritivo y saludable que puede llegar a ser. Además, dejan a disposición del cliente, recomendaciones de nutriólogas, con la respectiva información de contacto y académica, para que los clientes puedan dirigirse a ellas de ser necesaria una orientación o atención en cuanto al tipo de alimentación.

Vegan Essentials - Estados Unidos²³

Es uno de los primeros vendedores minoristas con productos libres de crueldad en Estados Unidos, desde 1997. En la tienda dicen ofrecer productos de alta calidad, por lo que si no es favorable para la salud de los veganos, no lo ofrecerán en sus catálogos. Lo anterior, ha llevado a este proveedor, ser reconocido 16 años seguidos como la mejor tienda en línea vegana de Estados Unidos según el medio digital vegano más grande del mundo, VegNews.

Su propuesta radica en ser un sitio de compra integral para todo lo que necesite el consumidor vegano. A consecuencia de lo mismo, el cliente no debe preocuparse de la composición de los productos, ni revisar los etiquetados, porque el 100% de sus productos tienen ingredientes vegetales. Por otro lado, habla de diferenciarse respecto a grandes tiendas, por la razón de que el dinero se mantendrá dentro de una comunidad vegana y no para subsidiar iniciativas frente a la cuales se opone el veganismo y de las que son parte grandes empresas sin una ética vegana detrás. Por esto, todos los pedidos hechos en Vegan Essentials, dicen ir en ayuda a respaldar el crecimiento del veganismo en un sentido de posibilitar el aumento de la oferta de más artículos veganos en tienda.

²³ (Vegan Essentials, s.f.)

The vegan Butcher's choice - Bélgica

Es una marca de alimentos artesanales, exclusivamente de productos cárnicos y quesos veganos, con una tienda presencial y web, en la ofrecen venta a granel de sus alimentos, pero también la opción de una caja de alimentos con sus productos de carnicería.

La particularidad de su caja, uno de sus principales productos, radica en un descuento del 10% respecto a los precios normales de sus productos, además del tiempo que los clientes se ahorran en no tener que ir a comprar todos los meses, ya que una vez suscrito al sistema de cajas, la distribución de éstas es automática y con pagos automatizados.

Ilustración 8: Propuesta The Vegan Butcher's

Tamaño	Beneficios	Precio mensual
TALLA PEQUEÑA	<ul style="list-style-type: none">COMIDAS Y PRODUCTOS DE CARNICERÍA VEGANABUENO PARA 1 PERSONA10% DE DESCUENTO EN TODOSÓLO 5€ GASTOS DE ENVÍO	59 € / mes
TALLA MEDIANA	<ul style="list-style-type: none">COMIDAS Y PRODUCTOS DE CARNICERÍA VEGANABUENO PARA 2 PERSONAS10% DE DESCUENTO EN TODOENVÍO GRATIS INCLUIDO	89 € / mes
TAMAÑO DE LA FAMILIA	<ul style="list-style-type: none">COMIDAS Y PRODUCTOS DE CARNICERÍA VEGANABUENO PARA 3 A 4 PERSONAS10% DE DESCUENTO EN TODOENVÍO GRATIS INCLUIDO	129 € / mes

Fuente: Vegan Essentials, s.f.

Sin costo de suscripción para el cliente y con envío gratis, los planes se dividen en 3 tamaños, y con un costo fijo mensual para cada plan. Se entrega un set de alimentos, de entre 7 y 19 productos distintos cada mes, dependiendo del tamaño escogido, en el que se garantiza un ahorro del 10% en el total de la compra. Sin embargo, el cliente puede dar de baja, o pausar el plan, cuando éste así lo requiera, sin ningún costo adicional.

Quinto mandamiento - España

²⁴Quinto mandamiento es una tienda, supermercado y herbario online de Madrid España, que presenta una gran variedad de productos (quesos veganos, sustitutos de

²⁴ (Quinto mandamiento, s.f.)

carne y pescado, proteína vegetal, productos de aseo personal, chocolates y dulces veganos).

Ilustración 9: Propuesta Quinto Mandamiento



Fuente: Quinto mandamiento, s.f.

La empresa ha elaborado un programa de “puntos veganos” que permitirá obtener descuentos en las compras realizadas, por cada 100 puntos obtenidos se otorgará 1 euro de descuento. Los puntos se obtienen por euros gastados, cumpleaños, valoración de producto en la web, comentario en la web, por hacer un pedido, primer pedido y por conseguir una compra amiga.

Realizan envío gratuito por compras iguales o superiores a 100 euros, y entrega un 10% de descuento por cada compra, para canjear en otras tiendas asociadas.

Abasto Vegano - México²⁵

Abasto Vegano corresponde a una tienda de productos veganos locales y a granel que realizan envíos a todo México.

La marca ha desarrollado un sistema de “Puntos Club Abasto”, con la finalidad de agradecer y recompensar a sus clientes. El programa da puntos por cada compra, por cada 1 peso mexicano de compras se retribuyen 3 puntos y la acumulación de 100 puntos corresponde a un descuento de \$1 peso mexicano.

Además, ofrecen servicios de descuentos en primeras compras, del 10%, y envíos gratuitos por compras superiores a ciertos montos.

²⁵ (Abasto vegano, s.f.)

Ilustración 10: Propuesta Abasto Vegano



Fuente: Abasto vegano, s.f.

La Veganistería - Colombia²⁶

Tienda vegana que ofrece una gran variedad de carnes y embutidos veganos, quesos, snacks, dulces y chocolates, platos preparados y otros.

La empresa cuenta con un sistema de “Veggie puntos” que al crear la cuenta en La Veganistería podrás acumular puntos que podrán ser utilizados como descuentos en próximas compras.

Además, está asociado con un santuario animal, al que hace donaciones e invita a los consumidores a seguir esta misma iniciativa.

Ilustración 11: Propuesta La Veganistería



Fuente: La Veganistería, s.f.

Thrive Market - Estados Unidos²⁷

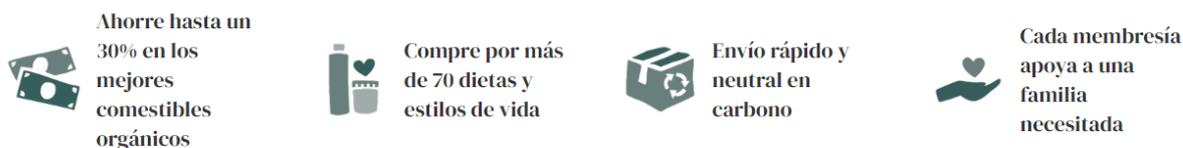
La tienda online de productos veganos ha elaborado una membresía que tiene un valor de 5 dólares al mes. Dentro de las ventajas de la membresía se puede encontrar hasta un 30% de descuentos en cada compra, 5-10% de descuento adicional en productos con autoenvío, acceso a ventas exclusivas, descuentos semanales y regalos con la compra, envíos gratis y sin emisiones de carbono en todos los pedidos, además de que por cada membresía se le entrega apoyo a una familia necesitada.

²⁶ (La Veganistería, s.f.)

²⁷ (Thrive Market, s.f.)

Ilustración 12: Propuesta Thrive Market

Vea por qué **más de 1 millón de miembros** confían en nosotros



Fuente: Thrive Market, s.f.

Smartfooding - España²⁸

Corresponde a una tienda online de productos veganos, entre sus garantías, se puede mencionar que presentan un embalaje 100% eco-responsable, entrega en 48 hrs. y descuento por primeras compras.

Ilustración 13: Propuesta Smartfooding

Granel
Frutos secos
Semillas
Frutos
Dulces
Chocolates y
Pastelería y bollería
Galletas

Prodi
Salsas
Aceites
Caldos
Natas
Levad
Setas
Condi
Otras
Plato
Conse
Sopas
Sustit
Platos
Supe

Ahorra fácilmente
Más de 3.000 productos un 15-50% más baratos

Seleccionados para ti
Por nuestros expertos en nutrición

Envío gratuito
A partir de 35€, ¡invita la casa!

Sin permanencia
¡Haz tus compras como y cuando quieras!

¿Por qué la suscripción?
Somos totalmente transparentes. La suscripción nos permite cubrir nuestros costes fijos. De esta manera, podemos ofrecer todos nuestros productos a **precios más bajos para todos los miembros** de Smartfooding. Es genial, ¿no?

Fuente: Smartfooding, s.f.

En su propuesta de valor se encuentra la “Suscripción Smartfooding” que tiene un valor de 3,99 euros al mes y que sus principales beneficios son los siguientes:

²⁸ (Smartfooding, s.f.)

- Descuentos permanentes entre 15% y 50% en todos los productos del catálogo.
- Envíos gratis en compras de valor igual o superior a 35 euros.
- Acceso a consejos y asesorías nutricionales.
- Muestras gratis y regalos.

8.4.2. Conclusión benchmark internacional

Del “benchmark” internacional surgen las siguientes conclusiones:

- Existen incentivos para aminorar los costos de cara al cliente para la compra de productos veganos. Incluso es una práctica recurrente en todas las empresas analizadas. Programas entre un 5% y 10% de descuentos en el monto final y oferta constante de productos, las que ascienden hasta el 50% de descuento. Además de despachos gratis por estar suscrito a un plan, o bien, superar un mínimo de compra.
- Los planes de suscripción están asociados normalmente a una membresía mensual. Sin embargo, los beneficios que se le entregan no son solo en cuanto a lo económico, sino que también varían entre entrega de recetas, menús semanales, información nutricional, foros informativos, etc.
- La variedad en la oferta de productos es un punto importante. La mayoría de las tiendas analizadas destacan el tener variado stock de marcas y dentro de lo mismo, el que estos sean certificados o bien, han sido validados que no tengan en su composición ni elaboración productos de origen animal.
- El fin benéfico o social es otro punto importante para considerar. Las empresas analizadas coinciden, en menor medida, estar asociadas a santuarios de rescate animal, o bien, comprometidos con el cuidado del medio ambiente. Disminución de residuos o despachos ecológicos son puntos en común.

8.5. Requerimientos de la dieta vegana

Con el objetivo de conocer los elementos y alimentos esenciales que debe disponer una tienda, y en base a esto, entender la importancia de conocer los requerimientos nutricionales de una dieta vegana para hacer una buena oferta de cara al cliente, se optó por hacer una entrevista con una profesional, quien solicitó que los resultados de ésta sean expuestos de manera anónima. Nutricionista vegana, con magíster en nutrición vegetariana, directora de un centro de Salud de nutricionista, e integrante de la Asociación Chilena de Nutricionistas Vegetarianos de Chile (ACHINUV). Los principales resultados de esta entrevista se presentarán a continuación.

8.5.1. Resultados entrevista

Una de las principales razones por las que los pacientes acuden a su consulta nutricional, es porque están en proceso de transición al veganismo, o vegetarianismo. Lo anterior, con motivos de salud, para mejorar su alimentación, pero también, para

dar soporte respecto a cómo llevar una dieta vegana o vegetariana, en base a qué pueden comer, qué alimentos preferir, y qué cuidados o precauciones hay que tener al momento de tomar este camino.

Sin embargo, hay un porcentaje de pacientes que llegan a ella, porque se ven en la obligación de optar por alimentos veganos o vegetarianos, a consecuencia de alérgenos provenientes de alimentos de origen animal como la leche, huevo, pescados, mariscos. Pero también, por motivo de alérgenos vegetales como la soya, maní o gluten.

Respecto a los elementos esenciales que componen una dieta, no necesariamente vegana, se diferencian los alimentos en 6 distintos grupos, los que se desglosan a continuación:

- **Grupo 1: Cereales, papas y leguminosas frescas**

Pan marraqueta, pan de molde, pan pita, pan árabe, tacos, arroz, fideos, mijo, cous cous, habas, arvejas, avena, granola, quinoa, quinoa inflada, galletas de agua/soda/salvado/trigo, harinas, papa, choclo, chuño, mote, sémola y zapallo.

- **Grupo 2: Lácteos y bebidas vegetales.**

Leche de soya, yogurt de soya, tofu, leches vegetales.

- **Grupo 3: Alimentos ricos en proteínas.**

Lentejas, porotos, garbanzos, germinados de legumbres, carne de soya, hummus, salchicha de soya, tofu, hamburguesas de legumbre, hamburguesas de soya.

- **Grupo 4: Aceites y alimentos ricos en grasas.**

Maní, nueces, almendras, pistachos, avellanas, aceite de canola, aceite de linaza, aceite de oliva, aceite de chía, palta, aceitunas, semillas de maravilla, láminas de coco, semillas de sésamo, semillas de zapallo, semillas de chía y semillas de linaza.

- **Grupo 5: Frutas**

- **Grupo 6: Verduras**

Un estilo de vida saludable, y vegano, por tanto, será aquel que involucre todos los grupos de alimentos anteriormente descritos, y dentro de lo posible, con la mayor variedad posible. Sin embargo, los pacientes veganos son más propensos a presentar déficit de vitaminas y minerales que un paciente omnívoro. Incluso es un patrón para aquellas personas que reducen el consumo de alimentos de origen animal. Por lo que, hay una variedad de productos esenciales, que no pueden faltar en el día a día en la dieta de personas con estas características alimenticias.

El primero de éstos es el hierro, que de forma vegetal se encuentra presente en legumbres, frutos secos, quinoa, betarraga, espinaca cocida, arvejas y habas. Sin embargo, la profesional destaca, que hay que tener en cuenta que el consumo de té, café, mate, cacao, cervezas y vino, son una amenaza a la absorción de hierro en el cuerpo, por lo que no se recomienda consumirlos dentro del mismo tiempo de comida. Además, recomienda consumir alimentos ricos en hierro con otros ricos en vitamina

C, lo que ayudará a que la absorción de hierro se potencie y sea mejor aprovechado en el cuerpo, como también el exponer los alimentos al calor, remojo o germinarlos para su consumo.

El calcio es un mineral que de forma natural se encuentra en el tofu, almendras, sésamo, pistacho y distintas verduras. Se dificulta su absorción con el consumo de café, y se potencia la absorción con la exposición de los alimentos al calor.

El zinc está presente en quínoa, tofu, arvejas, semillas, frutos secos, legumbres, y distintas verduras, donde a través del remojo, exposición al calor y germinación, aumenta la disponibilidad de este, para favorecer la absorción.

El omega 3, comúnmente conocido por estar presentes en pescados y mariscos, en forma vegetal se encuentra presente en alimentos como la chía, linaza y nueces. Las que son necesarias activar a través del remojo o molerlas, para favorecer su absorción, y nunca exponer al calor, porque pierden sus propiedades.

Finalmente, destaca la deficiencia en vitamina D y B12, las que siempre será necesario suplementar en personas que optan por el veganismo, vegetarianismo, o que reducen su consumo animal. Si bien la vitamina D se puede obtener con la exposición al sol, los niveles que se alcanzan comúnmente no son suficientes para llegar a cantidades óptimas. Además, destaca que el no consumir estas vitaminas puede ser perjudicial para la salud de las personas respecto a la salud ósea, en el caso de la vitamina D, y daños neurológicos irreversibles para quienes tengan deficiencia de b12.

8.5.1 Aprendizajes de investigación

En conclusión, de los resultados obtenidos con la entrevista realizada a la nutricionista, se puede deducir que alimentos como legumbres, frutos secos, semillas, granos y tofu, son esenciales para el consumidor vegano, vegetariano y flexitariano, pero también, vitaminas y minerales, que, si bien se pueden obtener de los alimentos mencionados, se les pueden entregar a través de la suplementación. En consecuencia, lo anteriormente mencionado, serán productos esenciales que no pueden faltar en la oferta de la empresa a crear.

Por otro lado, no todos los alimentos son aptos para todas las personas. Existen alérgenos alimentarios de origen vegetal en los productos, en los que igualmente hay que tener cuidado al momento de ofrecerlos al consumidor, y por tanto es necesario que cada uno tenga una descripción con los principales alérgenos que tienen los productos en base a su composición, y con las certificaciones que cuente para mayor seguridad de quienes lo consumen. Pero también es importante que el personal de trabajo, y la tienda en general, cuente con los conocimientos en esta materia, para no cometer errores que perjudiquen la salud de los clientes.

A raíz de lo anterior, ofrecer una canasta de alimentos con productos predeterminados, podría desincentivar la compra de personas que vean en éstas,

alimentos con alérgenos. Lo que también lleva a la conclusión de que no todos los productos son del agrado de todas las personas. Es por esta razón que el formato cambiará a uno de libre elección, donde los clientes puedan escoger por preferencia sus productos, para así, responder a un servicio más personalizado y del agrado de todos.

Finalmente, la entrevista deja en evidencia que hay información que no necesariamente es el conocimiento de las personas, respecto a cómo fomentar la absorción de nutrientes, o qué combinaciones de productos, pueden ser perjudiciales para la absorción de estos. En consecuencia, es un hallazgo que servirá para potenciar aún más la propuesta de valor, en el sentido de que, la empresa a crear cuenta con un espacio de difusión de información relevante para la salud de los consumidores, debidamente respaldado por profesionales, como una nutricionista en este caso.

8.6. Mínimo producto viable (MPV)

El mínimo producto viable se define como una versión básica de lo que se quiere crear. Esta versión incluye todas las características levantadas en el lienzo de propuesta de valor, y por tanto detalla el producto y/o servicio que ataca los problemas identificados del segmento de clientes definido.

El objetivo de aquello es llegar rápidamente al cliente con una versión de producto/servicio, para recibir una temprana retroalimentación de lo construido, sin destinar grandes cantidades de recursos ni tiempo.

A continuación, se definirá el MPV, incluyendo los cambios que se hicieron en base a las conclusiones del benchmark y la entrevista con la nutricionista.

- **Descripción del MPV**

El MPV de cara al cliente será una empresa de venta de productos veganos en la Región Metropolitana, con tienda física y página web para la venta virtual.

Ésta contará con característica de ser un servicio “One Stop Shop”, es decir, ventanilla única para la venta de productos de 6 distintas categorías: congelados, refrigerados, abarrotes, suplementos y vitaminas, productos de limpieza del hogar e higiene personal. Además, como la propuesta de valor va dirigida a una mejor experiencia de compra, el servicio a entregar tendrá distintos atributos, que diferenciarán a la marca, de la competencia.

Por ello, se contará con un servicio de suscripción a canastas de alimentos, de productos a libre elección, al que el consumidor podrá acceder a la distribución de éstas con la periodicidad que más le convenga, y a un precio más económico que lo que pagaría por la venta unitaria de los productos que la componen. Además de servicios de descuentos asociados al programa de referidos y el de acumulación de puntos en la página web y venta presencial.

También, la empresa contará con un espacio informativo, en el que un profesional de la salud, nutricionista, informará sobre beneficios del veganismo y de los mismos productos que se venderán. Como también, de los cuidados que hay que tener al momento de seguir una dieta con alimentos de origen vegetal, y, por tanto, ser un espacio de mentoría y guía para los consumidores. De esta forma, generar comunidad, difusión, y conocimiento de marca entre los clientes.

Finalmente, un servicio de pre y post venta centrado en el cliente, pensando en que su experiencia de compra sea única, desde la concepción del diseño de las tiendas, virtual y presencial en concordancia con la ética del veganismo, y de las motivaciones que hay detrás de éste tipo de dieta, cuidado de animales, medioambiente y salud, como algunos ejemplos. Pero también en el trato que se les da desde el cuerpo de ventas, una atención personalizada y profesional, con personas capacitadas en todos los aspectos que se relacionan con el contexto del veganismo, pero también con una oferta de productos variada, de calidad y con un foco en la búsqueda de productos exclusivos para la renovación de stock, como, por ejemplo, marcas internacionales sin representación en Chile.

8.7. Modelo Lean Canvas 1.0

En base a los resultados obtenidos hasta el momento, y con la definición del MPV, se reestructura el Canvas inicial, dando el resultado de modelo de negocios 1.0, quedando de la siguiente manera en cada uno de sus componentes

8.7.1. Segmento de clientes

El segmento de clientes queda determinado por los early adopters, que para esta memoria está representado por veganos, vegetarianos y flexitarianos de la Región Metropolitana, y que, por consiguiente, llevan una dieta alimenticia libre de ingredientes de origen animal.

Consumidores principalmente entre 18 y 49 años, laboralmente activas o con poder adquisitivo. Activos en el uso de redes sociales e internet, y que se caracterizan por preocuparse de su alimentación, el cuidado y respeto por los animales, y/o del medio ambiente

Este segmento específico, fue escogido principalmente por ser quienes se interesan por la compra de productos sin ingredientes animales y libres de testeos en los mismos. Además, en cuanto a la edad, son quienes más demandan estos productos y se relacionan con los canales del negocio según lo investigado y descrito en secciones anteriores. Incluso en las entrevistas, la mayor cantidad de respuestas estuvo concentrada en consumidores de este rango de edad, lo que no es representativo a priori, pero que posteriormente será validado en una encuesta representativa. Sin embargo, da una primera aproximación de que este segmento tienen peso dentro del ámbito descrito.

Por otra parte, son personas quienes, en su estilo de vida, requieren de estos productos para sus demandas diarias, desde la alimentación hasta los productos que utilizan para la limpieza y vestimenta, en caso de los veganos, y por lo mismo, buscan nuevas y mejores opciones en el mercado y se ven en la necesidad de comprar éstos con más frecuencia, como fue evidenciado en las entrevistas hechas en la primera sección de este trabajo.

8.7.2. Problema

El problema queda definido por los distintos dolores que fueron encontrados en las entrevistas hechas en el ítem del Value Proposition Canvas. Lo que se resume en que los clientes están disconformes con el precio que están pagando actualmente por los productos veganos. Cada vez gastan más dinero, y poder abaratar estos costos, implica invertir una mayor cantidad de tiempo, porque se necesita buscar mejores opciones, más económicas, y no necesariamente se encuentran todos los productos que necesitan en un mismo lugar.

Sumado a esta disconformidad en cuanto a precios, y con la inversión en tiempo de hacer las compras, se suma la falta de conocimiento del personal de las tiendas que ofrecen productos veganos. Específicamente, respecto al origen de los ingredientes de los que están hechos los productos, por lo que no pueden confiar el comprar en cualquier lado, ni en cualquier producto.

Las alternativas existentes actualmente en el mercado son supermercados, tiendas especializadas, negocios y almacenes de barrio y la venta informal de productos (a través de Instagram y Marketplace de facebook).

8.7.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en una experiencia única de consumo a través de un servicio de calidad. El que consiste en acceder a una gran variedad de productos, en categorías esenciales para el consumidor como abarrotes, refrigerados, congelados, frutas, verduras, higiene personal, limpieza del hogar y suplementos alimenticios. Pero a precios más económicos, con servicios adicionales que permitan ahorrar tiempo y dinero. Además, la particularidad que tiene la oferta de productos veganos en cuanto al aporte nutricional y beneficios para la salud de las personas, y el hecho de que exista certeza de que toda la oferta ya cuenta con la aprobación y/o certificación de ser vegano en cuanto a la composición y elaboración.

High Level Concept: Todo lo que necesitas en un solo lugar, sin gastar tiempo de más y en uno de los lugares más baratos de la capital.

Para mayor detalle, la propuesta de valor se explicará desde una perspectiva funcional, emocional y económica, basado en la mirada de valor multidimensional utilizada en marketing:

Valor funcional: gozar de una amplia variedad de productos veganos, de todo tipo de categorías, pero en una sola locación. Una gama de productos sin ingredientes de origen animal, y con certificaciones y detalles de sus composiciones que facilitan el proceso de compra de los consumidores. Ser líder en la oferta de productos, en concreto, tener presencia de marcas nacionales e importadas, de alta calidad y con el compromiso de siempre estar a la vanguardia en la renovación de estos y con una constante presencia de nuevas marcas y/o productos que están revolucionando el mercado internacional. Además, se considerará, los servicios que se entregarán, como por ejemplo: delivery, compra de cajas con productos seleccionados por el cliente, servicio de atención personalizada por nutricionista, página web con información de interés, etc.

Valor emocional: satisfacción de disponer de un local de compras, alineado con la ética del veganismo, y, por tanto, contar con un espacio donde todos sus productos van en la línea de la conciencia animal, bienestar de la salud y cuidado del medioambiente. Personal de venta altamente capacitado, que entreguen una experiencia de compra cercana y única a los clientes, con los conocimientos en todas las materias relacionadas al contexto del veganismo. Lo anterior, en línea de ser una empresa que permita que sus clientes se sientan identificados, entendidos, acogidos y bien atendidos, con un trato que consideren, además, equitativo.

Como también, servicios que estarán a disposición de los clientes, delivery, compras de cajas de productos seleccionados, orientación nutricional, información nutricional, página web con información de interés, etc.

Valor económico: valor generado directamente por ser una de las tiendas más económicas de productos veganos en la región, y con programas de descuentos que permitan abaratar aún más el gasto en alimentación de los consumidores. Pero indirectamente, también relacionado a la prevención de enfermedades que genera el consumo de estos alimentos.

8.7.4. Solución

La solución principal es la creación de una empresa de venta de productos veganos tanto presencial como online, que tenga un conjunto de servicios adicionales que generarán que el cliente adopte la propuesta de valor.

La empresa contará con un servicio “One Stop Shop”, es decir, ventanilla única para todo tipo de productos que necesite un consumidor vegano en su alimentación, pero también para el diario vivir, como en la limpieza del hogar e higiene personal.

Amplia oferta de productos, donde todos contarán con certificación vegana o validado por un profesional que su elaboración y composición, cumple con los estándares de un producto vegano.

Servicios de descuentos, enfocados en generar un ahorro para el cliente. El primero consiste en un sistema de canasta de alimentos, de reparto semanal, quincenal o

mensual, en las que el cliente elige los productos de preferencia, y por montos superiores a \$40.000, acceden a un descuento preferencial en el total de la compra y despacho gratis. Pero también, tienen la opción de ahorrar dinero a través de un sistema de puntos canjeables, y un sistema de referidos.

Servicio de pre y post venta centrado en el cliente, pensando en que su experiencia de compra sea única, desde la concepción del diseño de las tiendas, virtual y presencial, pero también en el trato que se les da desde el cuerpo de ventas. Una atención personalizada y profesional, con personas capacitadas en todos los aspectos que se relacionan con el contexto del veganismo, pero también con una oferta de productos variada, de calidad y con un foco en la búsqueda de productos exclusivos para la renovación de stock. Lo anterior, sin dejar de tener en consideración el que será de una forma más económica para el cliente, en comparación a la competencia actual.

Además, de difusión de información útil en cuanto al veganismo y nutrición de una dieta de las mismas características, hechas por un profesional de la salud (nutricionista), permitiendo interactuar a los clientes con el profesional para dudas y/o sugerencias, generando comunidad y un espacio de interacción entre el cliente y la empresa. Lo anterior, a través de los canales de difusión (redes sociales y página web).

8.7.5. Flujo de ingresos

La principal fuente de ingresos será a través de la venta minorista de productos veganos a personas naturales. Sea ésta por venta unitaria de productos, como también por la venta de un set de éstos ofrecidos en canastas de reparto mensual. En consecuencia, los ingresos se generarán por transacciones hechas a través de los dos canales de venta que tendrá la empresa, tienda física y tienda virtual.

8.7.6. Estructura de costos

La estructura de costos se dividirá en dos segmentos. El primero de ellos es el de costos fijos como arriendo de local, patente comercial, salarios, marketing, pago de servicios básicos y diversos insumos de aseo, oficina y tienda.

El segundo corresponde a costos variables, los que tienen relación directa con los productos para ejecutar el negocio a través de la venta minoristas de los mismos.

8.7.7. Canales

Hay que diferenciar dos distintos tipos de canales, los que se utilizarán para la venta minorista de productos y aquellos para llegar al cliente.

Canales de venta

Los canales de venta serán a través de la página web y una sucursal ubicada en la Región Metropolitana para la venta y operación del negocio. Éstos, serán el punto de

contacto más importante de cara al cliente, porque es donde se entrega la experiencia, y, por tanto, donde transmitir la propuesta de valor.

Canales de difusión

Página web: medio por el cual se podrá estar en contacto con los clientes, pero también con proveedores, trabajadores, organizaciones, y cualquier entidad que necesite relacionarse con la empresa, y vea por este canal, una primera aproximación.

Redes sociales: utilizadas como herramientas informativas, promocionales y publicitarias. Además, redes en las cuales será posible conocer aún más al cliente, analizar sus preferencias y gustos en la medida que interactúan con la empresa a través de éstas. De esa forma, mejorar el servicio, productos y oferta a través del tiempo.

Eventos veganos: participar activamente de actividades y eventos relacionados al veganismo, de manera de difundir la marca, logrando posicionamiento y mayor red de clientes. Como por ejemplo el Festival Santiago Vegan, fondas veganas en festividades de 18 de septiembre, feria vegourmet, feria antiespecista, entre otros.

Por otra parte, se considerarán medios para hacer publicidad de la empresa, lo que considera mailings masivos, avisos en páginas web relevantes dentro del contexto del veganismo y donde se desenvuelve el cliente objetivo.

8.7.8. Ventaja especial

La ventaja especial se relaciona con la información que se levantará a través de los clientes que decidan optar por el sistema de suscripción a canastas de productos. El hecho de que los consumidores tengan la posibilidad de escoger a libre elección sus productos, permite generar una base de datos con intereses, preferencias, y datos demográficos de los consumidores. Mismo proceso que será replicable con las compras presencial y virtual, con información en cuánto a patrones de compra, preferencias de productos, marcas, etc.

El enriquecer cada vez más esta base, permite mejorar la experiencia de compra de los clientes, mejorando la oferta y servicio entregado, en línea de lo que les gusta y atrae.

Además, da la posibilidad de ser una empresa atractiva para nuevos proveedores en el largo plazo. Lo anterior, porque la empresa a crear, una vez generado su posicionamiento, permitirá identificar necesidades y/o tendencias que servirán como información de importancia para la creación/importación de nuevos productos/marcas y así, testear directamente con los consumidores potenciales. Incluso para la misma empresa, puede ser una oportunidad a largo plazo, la creación de productos de marcas propias con esta información.

Hay que considerar que las ventajas especiales de un negocio se desarrollan y especifican con mayor desarrollo del proyecto, incluso, con la puesta en marcha de este. Además, el autor de Running Lean menciona a tener en cuenta que cualquier cosa que merezca la pena copiarse, será copiada, una vez que se demuestra la viabilidad del modelo de negocios. Por lo mismo, es importante que, con la ventaja especial definida, se logre posicionar la empresa en sus primeros meses de funcionamiento, antes de la reacción de la competencia. De esta forma, se habrá aprovechado la ventaja especial, captando una cuota de mercado importante para el funcionamiento y difusión de la empresa.

8.7.9. Métricas clave

Las métricas a utilizar seguirán la estructura que recomienda el autor de la metodología “Running Lean”, que se basa en las descritas por David McClure, quien las denominó “*métricas para piratas*” por la abreviación de sus siglas en inglés (AARRR: acquisition, activation, retention, revenue y referrals). Éstas son las siguientes, adaptadas al contexto de este proyecto:

Adquisición

Responde a la pregunta cómo te encuentran los usuarios, y hace referencia al punto en que un cliente casual se convierte en un cliente potencial, se da cuenta de que existe la empresa. Por tanto, se considerarán cuántos visitantes navegan por la página web y cuántos de éstos llegan y se van, pero también a través de la cantidad de seguidores en redes sociales. En la tienda física, será la cantidad de clientes que entran a la tienda y vitrinean dentro de ésta.

Activación

Responde la pregunta de si tienen los usuarios una buena primera experiencia, por tanto, describe cuándo el cliente tiene una experiencia de compra gratificante. Aquí se medirán el número de cuentas creadas en la página web, cuántos clientes agregan productos al carro de compra y hacen una compra efectiva, además del tiempo por visita en la página. En el punto de venta se medirán la cantidad de compras efectuadas sobre el total de clientes que entran a la tienda.

Retención

Responde a la pregunta de si vuelven los usuarios, y hace referencia al uso reiterado del producto y/o servicio. Por tanto, se medirán cuántos usuarios efectúan una segunda compra desde su cuenta creada en la página web, y en tienda física se medirá la cantidad de usuarios que hacen una segunda compra a través del seguimiento por el rut del cliente, si es que éste accede al sistema de acumulación de puntos por la compra de productos. Además del seguimiento del historial del cliente más allá de la segunda compra. Por otra parte, a través del programa de suscripción premium de entregas periódicas, se medirá la cantidad de personas que desertan de éste, es decir, tasa de abandono del servicio.

Ventas

Responde a la pregunta de cómo se gana dinero. Para este caso, la métrica más directa será cuando el cliente realiza una compra, y con ésta se tiene un ingreso por el monto de la compra que se efectúe, tanto física como virtualmente (ingresos por ventas). Sin embargo, otra medición es a través de la cantidad de personas que deciden suscribirse al sistema premium de entregas periódicas de canastas de productos.

Recomendación

En este punto, se mide si los usuarios cuentan a otras personas, sobre el producto o servicio que se está entregando. Lo anterior se hará a través de los clientes que comparten publicaciones de redes sociales a un usuario referente, o mencionan la tienda con familiares y amigos, ya que lo están haciendo de manera totalmente voluntaria. Además, también será posible medirlo con la cantidad de nuevos usuarios que utilizan el descuento ofrecido en el programa de referidos, con el código de promoción dado por algún conocido que ya esté dentro del registro de compras efectuadas. Como también, hacer seguimiento y registro de comentarios positivos y negativos que reciba la empresa y sus servicios entregados.

8.8. Encuesta

Con el objetivo de definir el producto final, se hizo una encuesta de manera virtual, a través de Formularios de Google, software de administración de encuestas. Con ésta, se buscó recolectar datos sobre los potenciales clientes y su reacción ante la propuesta de valor que se ha creado. Además, de conocer hábitos de consumo y preferencias de compra que serán determinantes para el desarrollo de la propuesta final.

El tamaño de la muestra se calculó para un universo de población infinita, un nivel de confianza del 95%, varianza máxima y nivel de precisión del 5%. Lo que da un resultado de 384 personas aproximadamente.

$$n = \frac{K^2 * p * (1 - p)}{e^2} = \frac{1,96^2 * 0,25}{0,05^2} = 384$$

La encuesta estuvo abierta 7 días, llegando a un total de 392 respuestas, cumpliendo con el tamaño de muestra definido, y, por tanto, se considera representativa de la realidad.

Fue realizada de forma virtual y estuvo dirigida a personas mayores de 18 años, que vivan en la Región Metropolitana y que sean veganas o vegetarianas, o bien están actualmente reduciendo su consumo de alimentos de origen animal.

El cuestionario, con el resultado de cada una de las preguntas se puede ver en el Anexo D.

8.8.1. Variables demográficas

Los resultados están representados en un 78,8% por mujeres (309 respuestas) y 17,3% por hombres (68 respuestas). El 68,1% (267 respuestas) dentro del rango de edad entre los 25 y 39 años, seguido de un 27,6% (108 respuestas) por jóvenes entre 18 y 24 años. Un nivel educacional representado en mayor medida por universitarios (257 respuestas, 65,6%), seguido de educación técnico profesional, post grado, 13,3% y 13% respectivamente.

Las respuestas consideran a consumidores de diferentes comunas de la Región Metropolitana. Diferenciado según su lugar de residencia, donde trabajan o estudian y la comuna donde frecuentan comprar productos veganos, como se puede ver en la tabla 3, que representa las 10 principales comunas de las categorías anteriormente mencionadas.

Tabla 3: Distribución de los encuestados según comuna.

Comuna de residencia			Comuna donde trabaja o estudia			Comuna donde frecuenta tiendas veganas		
Comuna	Cantidad	Porcentaje	Comuna	Cantidad	Porcentaje	Comuna	Cantidad	Porcentaje
Maipú	43	10,86%	Santiago	113	28,54%	Providencia	81	20,40%
Santiago	32	8,08%	Providencia	60	15,15%	Santiago	76	19,14%
Puente Alto	31	7,83%	Las Condes	42	10,61%	Maipú	40	10,08%
Ñuñoa	30	7,58%	Ñuñoa	24	6,06%	Ñuñoa	33	8,31%
Las Condes	21	5,30%	Maipú	13	3,28%	Las Condes	29	7,30%
Santiago	21	5,30%	Macul	11	2,78%	Puente Alto	16	4,03%
Macul	16	4,04%	Puente Alto	11	2,78%	Recoleta	16	4,03%
Providencia	16	4,04%	Independencia	8	2,02%	La Florida	15	3,78%
La Florida	14	3,54%	Recoleta	8	2,02%	San Miguel	13	3,27%
Pudahuel	14	3,54%	San Miguel	8	2,02%	Macul	11	2,77%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Finalmente, la muestra está conformada en un 43,1% (169 respuestas) por vegetarianos/as, 30,6% por veganos/as (120 respuestas) y 26,3% (103 respuestas) por consumidores que están reduciendo el consumo de productos de origen animal. Quienes, además, han decidido seguir estas dietas alimenticias por causa del respeto por los animales en primera instancia (82,1%, 322 respuestas), seguido del cuidado del medio ambiente (66,8%, 262 respuestas) y los beneficios que tiene en la salud (53,3%, 209 respuestas).

8.8.2. Hábitos y preferencias de consumo

Los resultados respecto a los hábitos de consumo y preferencias de compra son los siguientes:

- **Canales de compra e información**

Las compras son hechas en un 44,4% en supermercados (174 respuestas) y en un 40,6% en tiendas o locales veganos. Respecto a la frecuencia de compra de productos veganos, el 37,8% lo hace 1 vez al mes (148 respuestas), mientras que el 28,6% lo

hace de manera quincenal y el 21,9% 1 vez por semana. Lo que da un promedio de compra mensual de 2,58 visitas al mes por cliente.

El principal canal para conocer generalmente nuevos productos y/o locales veganos, es a través de redes sociales como Facebook e Instagram en un 80,1% de los consumidores (314 respuestas), seguido de un 15,3% de recomendaciones de algún cercano.

- **Gasto promedio mensual**

Respecto a cuánto dinero gastan en productos veganos por cada compra, en promedio esta cifra es de \$23.370. Ponderando lo anterior por el promedio de visitas al mes (2,58 visitas al mes por cliente), da un total de \$60.295 mensuales. Sin embargo, al momento de preguntar cuánto gastan mensualmente en productos veganos, este monto disminuye a \$41.525.

- **Razones para atraer el consumo**

Las razones por las que los consumidores consideran que se deberían cumplir para incentivar el consumo de productos veganos son, en primer lugar, menores precios de los productos en un 68,4% de los encuestados (268 respuestas). Le siguen características como mayor diversidad de productos ofrecidos (59,2%), tiendas cercanas al lugar de trabajo, casa o trayecto habitual (58,8%) y mayor nivel de información acerca de las características de los productos (51%). Sin embargo, estos últimos mencionados son los que toman mayor relevancia a considerar para el diseño de la propuesta final, considerando que la respuesta al precio, a opinión personal del estudiante, podría ser una respuesta estándar independiente del precio que efectivamente tengan los productos.

- **Características valoradas por los clientes**

Respecto a los atributos que consideran importantes los clientes al momento de escoger una tienda vegana para hacer sus compras, como se detalla en la tabla 4, los resultados de esta pregunta en una escala de Likert, destaca la calidad de los productos, higiene de la tienda, precio económico de los productos, que la tienda sea sustentable y amigable con el medio ambiente y que exista variedad de stock en los productos. Aproximadamente, dos tercios de los encuestados consideran importante la ubicación de la tienda, cercana a su hogar o lugar de trabajo, con un servicio de atención personal, agilidad de venta y opción de venta a granel. Por otro lado, respecto a los atributos que no les importa, o no son valorados, corresponden al ambiente y diseño de la página web o tienda presencial y la disponibilidad de estacionamientos al momento de comprar.

Tabla 4: Atributos que consideran importantes los clientes

Atributo	Valor promedio	% no le importa	% Indiferente	% le importante
Calidad de los productos	4,49	4,29%	8,08%	87,63%
Higiene de la tienda	4,47	4,55%	11,62%	83,84%
Precio económico de los productos	4,23	6,31%	15,91%	77,78%
Sustentable y amigable con el medioambiente	4,21	5,81%	16,92%	77,27%
Variedad de stock en los productos	4,03	8,33%	19,95%	71,72%
Cercanía con su hogar o lugar de trabajo	3,96	9,09%	24,75%	66,16%
Ubicación	3,91	10,35%	23,48%	66,16%
Servicio de atención del personal	3,85	14,90%	20,45%	64,65%
Agilidad de venta	3,73	15,40%	22,47%	62,12%
Servicio de productos a granel	3,73	17,17%	22,47%	60,35%
Servicio de ventas online	3,41	26,01%	23,23%	50,76%
Ambiente y diseño de la tienda o página web	2,99	33,08%	33,59%	33,33%
Disponibilidad de estacionamientos	2,38	57,58%	17,93%	24,49%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

- **Productos que demandan**

Las categorías de productos que más demandan los consumidores en una tienda vegana, en base a la pregunta de qué tan probables es que compren diferentes categorías de productos en una escala de likert de 1 a 5, como se puede ver en la tabla 5, corresponde a productos congelados, abarrotes, productos refrigerados y suplementos alimenticios. Más del 64% de los encuestados considera muy probable consumir alimentos de las categorías mencionadas. Por otro lado, los menos probable de consumir son productos de aseo y limpieza, productos de higiene personal y frutas y verduras.

Tabla 5: Demanda por categoría de productos

Atributo	Valor promedio	% muy poco probable	% Indiferente	% muy probable
Productos congelados	4,21	9,34%	16,16%	74,49%
Abarrotes y secos	3,96	15,66%	18,18%	65,91%
Productos refrigerados	3,94	12,63%	22,47%	64,65%
Suplementos alimenticios	3,83	16,16%	19,70%	64,14%
Frutas y verduras	3,33	34,60%	17,17%	47,98%
Productos de higiene personal	2,88	44,19%	21,46%	34,34%
Productos de aseo y limpieza del hogar	2,66	46,46%	27,78%	25,76%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

- **Ubicación**

Finalmente, respecto de dónde les gustaría encontrar tiendas de productos veganos, el 78,3% de los encuestados (307 respuestas) considera que sea cercano a donde viven. Le siguen canales como cercano a estaciones de metro, con un 55,9% de

preferencia y a través de la venta por internet y delivery, con una preferencia del 51,5%.

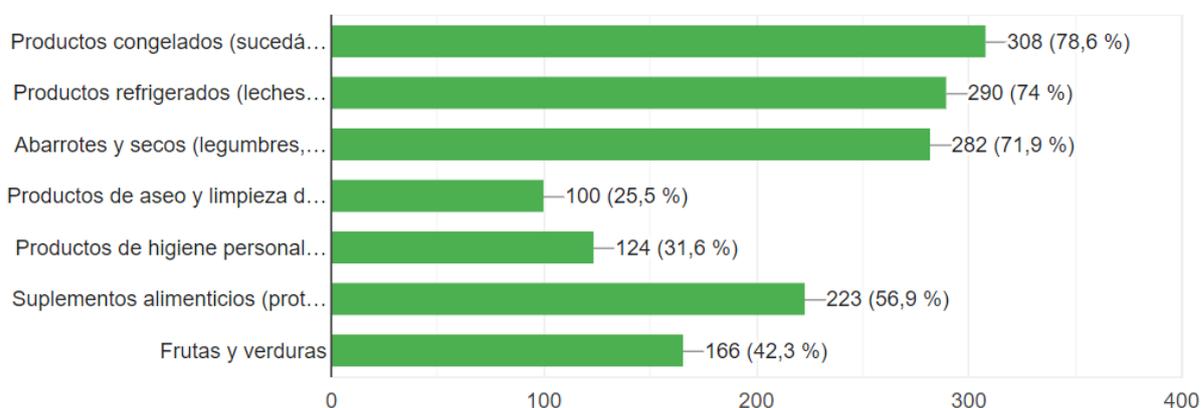
8.8.3. Atributos de la propuesta de valor

Los resultados respecto a la respuesta de los consumidores a las distintas características que forman la solución y propuesta de valor son los siguientes:

- **Sistema de suscripción a canastas de productos veganos**

En cuanto a qué productos son de interés para los consumidores, que deberían ser incluidos en las canastas, resumido en la ilustración 14, destacan los productos congelados, refrigerados, abarrotes y suplementos, con un porcentaje de interés del 78,6%, 74%, 71,9% y 56,9% respectivamente. Por otro lado, las de menor interés son productos de higiene personal y productos de aseo y limpieza del hogar, con un porcentaje de interés del 25,5% y 31,6% respectivamente.

Ilustración 14: Productos de interés para sistema de canastas



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

En relación a la frecuencia de interés para recibir canastas de productos veganos, el 48,2% dice estar interesando 1 vez al mes, mientras que el 42,3%, 1 vez cada 15 días, y el 9,4% 1 vez por semana.

Por otra parte, respecto a cuánto dinero están dispuestos a pagar por una canasta de productos, el promedio esta cifra es de \$34.073, dominando rangos de valores entre \$30.000 - \$50.000 y \$15.000 - \$30.000, con un 44,4% y 31,1% de las preferencias respectivamente.

Referente a la probabilidad de suscribirse a un sistema de canastas, sujeto a las características mencionadas en solución del modelo Lean Canvas, un 68% de los encuestados demuestra interés por esta, y promedian en total un valor de 3,94, en una escala de likert de 1 a 5, como se muestra resumido en la tabla 6.

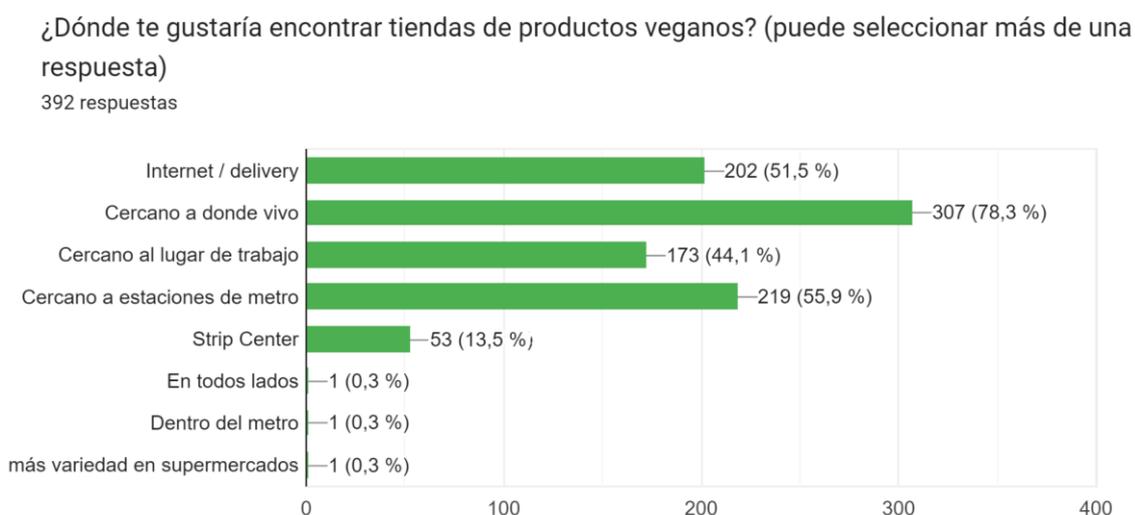
Tabla 6: Probabilidad de suscripción

Atributo	Promedio	% nada de probable	% poco probable	% Indiferente	% medianamente probable	% muy probable
Suscripción	3,95	3,28%	7,07%	21,46%	28,54%	39,65%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

Por último, en relación al porcentaje de descuento que los consumidores consideran atractivo en el total de la compra, para suscribirse a un plan preferencial, en este caso el de canastas de alimentos, promedian un total de 14,19% de descuento. Punto importante que considerar para definir la propuesta final.

Ilustración 15: Ubicación de preferencia para tiendas veganas



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

- **Programas de descuentos**

Los resultados en la relación a los programas de descuentos, presentes en la tabla 7, a través del sistema de canje de puntos y programa de referidos, siguen una tendencia distinta, considerando que los resultados están en una escala de Likert, con valores entre 1 y 5, para respuesta desde nada de interesante a muy interesante respectivamente. En primer lugar, el sistema de canje de puntos tiene mayor aceptación por los encuestados, siendo de interés para el 83,84% de los consumidores, y con un promedio de 4,39 puntos. Sin embargo, respecto al programa de referidos, la aceptación es menor, con un valor promedio de 3,52, cercano al nivel de indiferencia por parte de los consumidores. De hecho, sólo el 54,29% de los

encuestados, demuestra un interés por este programa, y por tanto será necesario evaluar su continuidad o propuesta de valor.

Tabla 7: Porcentaje de interés por programas de descuentos

Atributo	Canje de puntos	Programas de referidos
Promedio	4,39	3,52
% nada de interesante	5,56%	27,78%
% Indiferente	10,61%	17,93%
% muy interesante	83,84%	54,29%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

- **Servicio de delivery**

Respecto a la disposición de pago por el servicio de delivery, las respuestas promedian un monto de \$2029, considerando que la mayor proporción de respuesta está inclinada por un valor entre los \$1.000 y \$2.000 en un 46,7% de los encuestados, y entre un valor de \$2.000 y \$3.000 en un 36,7% de los consumidores. Sin embargo, la disposición de pago aumenta si se consideran características benéficas con el servicio de delivery ofrecido. En este caso asociado a que el servicio fuera hecho por empresas que donan parte de sus ganancias a fundaciones de rescate animal o de cuidado del medio ambiente. El valor de disposición de pago es un 39,58% más alto, con un precio promedio de \$2.832.

8.8.4. Conclusiones de la encuesta

El análisis realizado de la encuesta revela que el principal canal de compra de productos veganos, de los consumidores veganos, vegetarianos, o bien, personas que estén reduciendo su consumo de productos de origen animal es en supermercados y tiendas veganas, en un 44,4% y 40,6% de las preferencias respectivamente. Lo que demuestra que existe interés de parte de los clientes potenciales por tiendas especializadas, en este caso, exclusivas de productos veganos.

Las comunas donde mayormente frecuentan los clientes para comprar sus productos son Providencia y Santiago, pero también son las comunas donde mayormente trabajan o estudian los encuestados. Por tanto, es necesario considerar estas comunas, y analizar si son lugares potenciales para la localización de la tienda presencial de la empresa.

El principal canal para conocer productos y tiendas veganas es por medio de redes sociales, y se concluye que hay que tenerlas en cuenta como uno de los principales canales de comunicación de cara al cliente. Sin embargo, el 15,3% se informa de productos y tiendas a través de un cercano. Difusión de información que se podría interpretar de manera desinteresada y gratuita a causa de una buena experiencia de compra. Por ello, esta oportunidad debe ser aprovechada por la empresa, y por tanto, ser el cliente, el boca a boca, otro de los canales de difusión de marca, pero para

lograr esto, la estrategia debe ir centrada en que el cliente tenga una buena experiencia de compra.

Los principales atributos que valoran los clientes en empresas de productos veganos son menores precios en éstos y mayor calidad y diversidad de los mismos. Atributos que inicialmente están definidos en los problemas, como consecuencia de los resultados de las entrevistas en profundidad del mapa empático y analizado en el "Value Proposition Canvas". Por lo que se confirma que la propuesta de valor, en el sentido de que debe ir dirigida a ser una empresa con una propuesta de mejores precios, pero también con una amplia gama de productos, y por tanto, estar en una constante búsqueda de nueva oferta en el mercado nacional e internacional. De esa manera, entregar una experiencia única y valorada por el cliente. Sin embargo, hay que tener en consideración que entrar a competir en precios, puede generar a futuro una manera no sustentable para el funcionamiento de la empresa. Por lo mismo es de suma importancia definir más adelante en los márgenes dentro de los que se podrá mover la empresa, para no caer en insolvencia en el mediano y largo plazo.

Se descarta, la venta de productos de higiene personal y aseo y limpieza del hogar, por el bajo nivel de interés de los consumidores. Respecto a la oferta de frutas y verduras, si bien cerca del 50% de los clientes cree probable comprar estos alimentos en una tienda especializada, no es una sección de preferencia/dominante en los consumidores. Además, considerando la perecibilidad de estos productos, y en consecuencia, el alto nivel de merma que puede generar para la empresa en esta categoría, se descarta su distribución. No obstante, es un desafío a futuro, posterior a esta memoria, evaluar nuevamente si las categorías eliminadas, son beneficiosas para la empresa y por tanto, incluirlas en la oferta.

En relación con las canastas de productos veganos, el 39,65% de los encuestados cree muy probable suscribirse a un sistema de canastas de este tipo, con entregas mensuales y quincenales principalmente (48,2% y 42,3% de las preferencias respectivamente), lo que da un promedio de 1,7 canastas por cliente al mes. Además, están dispuestos a gastar en esta, en promedio, \$34.073. Lo que, ponderado por la cantidad de canastas estimadas por cliente al mes, da un total de \$58.060 mensuales. Monto que se acerca al gasto declarado por los encuestados, \$60.295 al mes, y, por tanto, permite concluir que quienes se interesan en estas canastas, probablemente comprarán la gran mayoría de los productos veganos que necesitan. Por lo tanto, la estrategia de la empresa, debe ir dirigida en potenciar el consumo de éstas, considerando que una suscripción a este sistema, puede generar un ingreso recurrente a la empresa.

Respecto a la disposición de pago, los consumidores están dispuestos a desembolsar un 39,58% más, cuando se consideran características benéficas. En esta investigación en particular, cuando estas características benéficas van asociadas al costo de transporte (delivery). Sin embargo, hay que considerar que una cosa es lo que el cliente dice, y otra lo que hace. Por lo tanto, esta diferencia hay que tomarla

con mayor cautela, pero si es una buena primera impresión, respecto a que hay mayor disposición de parte de los clientes, cuando una empresa tiene una visión o características benéficas, y por tanto, necesario incluirla dentro de la estrategia de la empresa.

Por último, los sistemas de descuento, no es de extrañar que sean bien valorados por los clientes, considerando que son un ahorro directo. Sin embargo, valoran un margen entre un 10% y 15%, mismo monto que se levantó del benchmark internacional, y por tanto un costo necesario para asumir como empresa, como también una iniciativa que tiene que estar en constante replanteamiento para mantener a los clientes satisfechos.

8.9. Modelo Lean Canvas final

A continuación, se mostrarán sólo los ítems del Lean Canvas que se modificaron, respecto al Lean Canvas 1.0. Reestructuración en base a los resultados y conclusiones de la encuesta realizada.

8.9.1. Modificación del Lean Canvas

- **Canales**

Se ha escogido la comuna de Providencia, porque de acuerdo con los antecedentes antes presentados, es donde compra un porcentaje relevante de veganos a pesar de no vivir en la comuna. Además, según el índice de calidad de vida urbana 2021²⁹, es una de las comunas con mejor puntuación, como se puede ver en la ilustración 16. Índice hecho en un trabajo conjunto del Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Gerencia de Estudios de la Cámara Chilena de la Construcción, que mide y compara en términos relativos la calidad de vida urbana de comunas y ciudades de Chile a través del procesamiento estadístico “análisis de componentes principales” sobre las variables: condiciones laborales, ambiente de negocios, condiciones socioculturales, conectividad y movilidad, salud y medio ambiente y vivienda y entorno.

²⁹ (Orellana et. al., 2021)

Ilustración 16: Índice de calidad de vida urbana

REGIÓN METROPOLITANA

	COMUNAS	REGIÓN	POBLACIÓN 2017	CONDICIONES LABORALES	AMBIENTE DE NEGOCIOS	CONDICIONES SCULTURALES	CONECTIVIDAD Y MOVILIDAD	SALUD Y MEDIO AMBIENTE	VIVIENDA Y ENTORNO	ICVU 2021
NIVEL ALTO	Vitacura	Metropolitana	85.384	86,20	61,61	91,50	67,54	73,85	87,82	78,09
	Providencia	Metropolitana	142.079	80,87	67,01	78,96	83,19	73,08	74,51	76,27
	Las Condes	Metropolitana	294.838	85,31	46,56	79,55	77,09	73,43	74,61	72,76
	Ñuñoa	Metropolitana	208.237	79,23	59,45	67,62	82,13	73,58	47,47	68,25
	Lo Barnechea	Metropolitana	105.833	72,79	40,45	58,51	59,23	57,39	86,06	62,41
	Santiago	Metropolitana	404.495	81,01	54,38	54,69	82,41	67,92	29,65	61,68
	La Reina	Metropolitana	92.787	77,72	28,73	67,02	65,19	67,63	52,45	59,79
	Macul	Metropolitana	116.534	74,99	36,39	52,60	75,00	68,23	37,65	57,48
	San Miguel	Metropolitana	107.954	65,43	34,43	54,88	74,14	72,10	37,83	56,47
	Quilicura	Metropolitana	210.410	87,10	22,19	44,99	67,56	79,05	36,48	56,23
NIVEL MEDIO ALTO	Estación Central	Metropolitana	147.041	78,22	34,17	43,70	70,94	72,66	22,30	53,67
	La Cisterna	Metropolitana	90.119	68,35	51,77	47,63	65,16	62,65	24,78	53,39
	Maipú	Metropolitana	521.627	71,86	12,69	52,64	72,05	64,48	45,20	53,15
	Independencia	Metropolitana	100.281	77,65	27,89	47,57	68,89	71,20	19,59	52,13
	Huechuraba	Metropolitana	98.671	63,43	30,72	39,37	65,07	71,71	42,25	52,09

Fuente: Orellana et. al., 2021.

Dicho estudio, sitúa a Providencia como la segunda comuna con mejor índice de calidad de vida, destacando en todas las dimensiones que lo conforman. Si bien, Vitacura es la comuna que lidera el ranking, se ha optado por Providencia como el lugar para el primer punto de venta presencial, pensando en una ubicación estratégica, dado el destacado posicionamiento respecto a la conectividad y movilidad que cuenta la comuna. Características valoradas por los clientes y que destacaron en la encuesta como un requisito el que la tienda sea cerca al lugar de trabajo, casa, o trayecto habitual. Ser una tienda de flujo y no de destino, es una característica que potenciaría aún más la empresa, y se logrará ubicando ésta en Providencia.

Además, no olvidar lo estudiado en la sección de caracterización de la competencia, donde la comuna de Providencia destaca por tener una población flotante, o dicho de otra manera, una cantidad de visita diaria de 1.800.000 personas³⁰, lo que equivale al 25% de la población de la Región Metropolitana aproximadamente. Así mismo, la encuesta confirma esta tendencia, siendo la segunda comuna donde mayormente trabajan o estudian los encuestados, y la primera donde frecuentan comprar productos de esta categoría.

Por ello, si bien se considerará Providencia, no se debe descuidar los atributos que valoran los encuestados. Atributos como cercano a estaciones de metro, por ejemplo, y por lo mismo, en la evaluación económica considerar un lugar apropiado que involucre lo anterior.

- **Solución**

Una de las soluciones propuestas se modificó, y es con respecto al servicio “One Stop Shop”. Ya no puede seguir siendo catalogada la empresa como una ventanilla única

³⁰ (Municipalidad de Providencia, 2018)

para todo tipo de productos que necesite un consumidor vegano en su alimentación y diario vivir. Principalmente porque según los resultados de la encuesta, categorías como higiene personal y productos para la limpieza del hogar, probablemente no los demandaría en un local vegano. La categoría de frutas y verduras solo llamó el interés del 50% de los encuestados aproximadamente, y bajo la lógica de que son productos perecibles, de muy corta vida útil, sería un riesgo de merma para la empresa. Es por esta razón que se elimina el concepto “One Stop Shop”, y pasaría a ser una tienda sólo de productos de alimentación en categorías como: abarrotes, congelados, refrigerados y suplementos alimenticios.

- **Propuesta de valor**

El “High Level Concept” de la empresa cambia, debido a que no se seguirá con la idea de servicio “One Stop Shop”. Las categorías de productos a ofrecer se redujeron, como se mencionó anteriormente, y por lo mismo, es pertinente modificarlo.

Sin embargo, lo central de la propuesta de valor es la experiencia única de compra del cliente. La que se verá potenciada con todas las características de la empresa, y los servicios que esta entrega. Como, por ejemplo, amplia variedad de productos, y constante búsqueda de nueva oferta en el mercado nacional, pero también en el internacional. Además de programas de ahorro de dinero, canastas de alimentos que reducen tiempo y costos a las personas, ubicación privilegiada, productos certificados y validados por personal de la salud y una comunidad en redes sociales con espacios de información valiosa para los clientes.

Por ello, el nuevo “High Level Concept” será el vivir la mejor experiencia de compra, sin gastar tiempo de más y en uno de los lugares más baratos de la capital.

8.9.2. Modelo STP

- **Segmentación**

Con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, y por consecuencia, aumentar su nivel de satisfacción, se desglosa la segmentación del mercado en 4 diferentes categorías, con el fin de garantizar en el desarrollo a futuro, que la estrategia esté dirigida a éste.

Segmentación geográfica: El sector geográfico que abarca la empresa es en la Región Metropolitana, dado que es la región con mayor cantidad de habitantes y es el principal centro económico del país. Más en detalle, en la comuna de Providencia, estará la instalación de la tienda física y centro de operaciones del negocio, desde donde también se distribuirá por medio de delivery a los clientes, según la tercerización en primera instancia de este proceso, con empresas del rubro. .

Segmentación demográfica: La empresa se enfocará principalmente en mujeres y hombres económicamente activos, en un rango de edad entre los 18 y 49 años, trabajadores y estudiantes con cualquier estado civil.

Segmentación conductual: Aquellas personas que compran productos de origen vegetal, ya sea a través de la compra presencial en tienda, o bien posean confianza por lo digital, haciendo sus compras por internet.

Segmentación psicográfica: Personas interesadas en el cuidado del medio ambiente, los animales y/o su salud y que las lleva a querer reducir, o bien eliminar, su consumo de alimentos de origen animal. Como también aquellas que sólo están interesadas en incorporar productos vegetales en su dieta, como un elemento más en su conducta alimenticia.

- **Targeting**

“Mujeres y hombres, entre los 18 y 49 años, interesados por los alimentos de origen vegetal, residentes en la Región Metropolitana, con poder adquisitivo, y que utilicen frecuentemente redes sociales. Responsables con su salud, el medio ambiente y el cuidado de los animales. Personas que valoran su tiempo y están en constante búsqueda de opciones más económicas, que compren y se transformen en clientes habituales, valoren la variedad de productos, innovación de los mismos, como también el servicio de atención informada y personalizada y sus espacios de difusión de información útil, pero que, además, tengan en común el interés por reducir o eliminar los alimentos de origen animal”.

- **Posicionamiento**

Para todas las personas que sigan una dieta vegana, vegetariana o bien están reduciendo su consumo de alimentos de origen animal, o quieren hacerlo, que valoren su tiempo y quieran reducir los gastos en la compra de alimentos. Esta empresa será una nueva alternativa para la compra de sus productos, con una oportunidad de precios más económicos, pero también un servicio de atención que le entregue valor a los clientes, permitiendo que se transformen en usuarios habituales. Productos innovadores, atención personalizada e informada, espacios de difusión de información útil en cuanto a nutrición, etc. Es decir, un servicio de excelencia, con una gama de productos extensa, con personal capacitado y un equipo detrás que garantice que todo lo que allí se encuentre, cumplirá con los estándares de calidad y composición.

El resultado esperado de posicionamiento consiste en buscar ser una empresa reconocida en la venta de productos veganos en la Región Metropolitana. La más utilizada y recomendada por los consumidores del segmento objetivo (veganos, vegetarianos y flexitarianos), pero también la preferida por los proveedores, para así garantizar variabilidad de stock y precios más económicos.

8.9.3. Lean Canvas final

Considerando las modificaciones hechas en las categorías del “Lean Canvas” mencionadas anteriormente, y complementado con los resultados del modelo 1.0 de los ítems que no sufrieron cambios, queda como resultado el siguiente modelo “Lean Canvas” final resumido.

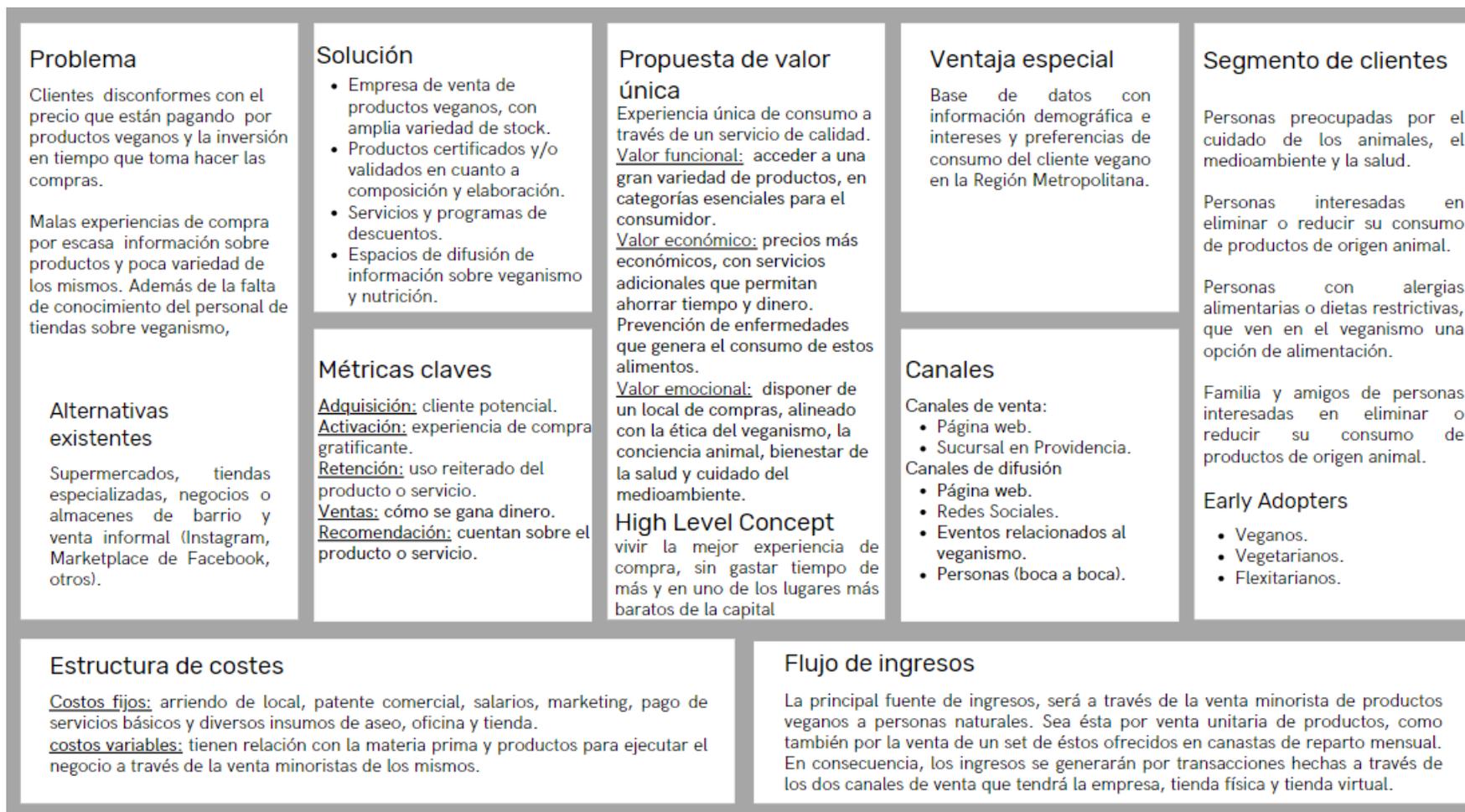


Ilustración 17: Modelo Lean Canvas final.

Fuente: Elaboración propia

9. Evaluación económica y financiera

9.1. Proyección de ventas

9.1.1. Tamaño de mercado

La estimación del tamaño de mercado se hizo en base a la herramienta “TAM SAM SOM”, la que consiste en dividir en 3 niveles el mercado, acotando desde lo más general hasta lo más particular, es decir, mercado total (TAM), mercado al que se puede servir (SAM) y finalmente, el mercado que se puede conseguir (SOM) (Santander Universidades, 2021).

- **TAM**

Bajo el alcance del proyecto de una tienda presencial en la Región Metropolitana con ventas dentro de la misma de manera virtual o presencial, el tamaño de mercado estará delimitado por ese alcance.

Según el último censo de población y vivienda hecho en el año 2017, la población efectivamente censada en Chile llegó a un total de 17.574.003 personas, con una tasa media anual de crecimiento de 1%. De las que 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%) mujeres. Para el 2022, el INE estima que la población llegará a 19.828.563 personas, y en la Región Metropolitana a 8.310.984 personas.

En consecuencia, para determinar el tamaño de mercado total hay que considerar a todos aquellos que podrían demandar productos de origen vegetal. Según el estudio de IPSOS sobre alimentación y productos basados en plantas de 2021, el 36% a nivel nacional ha intentado disminuir el consumo de origen animal, valor que incluye a veganos, vegetarianos y flexitarianos, lo que en la Región Metropolitana sube a un 39%. Así, el mercado total para el caso de este trabajo será la ponderación de la población estimada por el INE para la Región Metropolitana, y el porcentaje de la población que intenta disminuir su consumo animal dentro de la misma región (39%), que se traduce en 3.241.284 personas.

- **SAM**

Como el principal canal de ventas será a través de la tienda física y las ventas virtuales, delimitando el despacho a la Región Metropolitana, el mercado que se puede servir (SAM), estará acotado, por las personas que son más propensas a ser clientes de este tipo de tiendas.

Según el resultado de la encuesta, el 44,4% de las personas veganas, vegetarianas y flexitarianas, hacen sus compras en supermercados, mientras que el 40,6% en tiendas veganas. Por lo tanto, este último porcentaje será el que se considerará como cota para la estimación del mercado a servir.

Lo anterior, ponderado por la cantidad del mercado total que se apunta en la sección anterior (TAM), se traduce en que el mercado al que se puede servir será de 1.315.962 personas en la Región Metropolitana aproximadamente.

- **SOM**

Respecto a quiénes son los compradores más probables, nuevamente se utilizarán los resultados de la encuesta para acotar el mercado objetivo.

Como se definió en canales, la tienda física será ubicada en la comuna de Providencia. Del total de los encuestados, el 20,4% frecuenta comprar en esta comuna productos veganos. Lo que da un mercado objetivo ponderado de 268.457 clientes.

Complementado el resultado anterior, hay que considerar a quienes compran a través de internet, y sean más propensos a hacerlo al comienzo del funcionamiento de la tienda. Según, la Cámara de Comercio de Santiago, pronostica que ahora que se han levantado las restricciones sanitarias, y el comercio vuelva a su normalidad, se espera que el “e-commerce”, representa el 15% del comercio minorista, y por tanto será un supuesto a considerar. Por lo tanto, si el 85% restante corresponde a los 268.457 clientes para el mercado objetivo de la tienda física, el “e-commerce” quedaría estimado en 47.374 personas. En consecuencia, el mercado que se puede conseguir (SOM), será en total de 315.831 clientes. Hay que mencionar que se puede dar el caso de que existan clientes que compran presencial, que igualmente hacen sus compras a través de internet, pero para efecto de este trabajo, será un supuesto a considerar que, en esta estimación, se considerarán como clientes distintos.

9.1.2. Margen por venta

Para el análisis de proyección de ventas, es necesario calcular cuánto será el ingreso por venta promedio que se logrará en cada categoría de alimentos (abarrotes, congelados, refrigerados y suplementos). Dicho margen se obtuvo de un análisis de la competencia con respecto al precio de proveedores. Para mayor detalle, revisar cotizaciones realizadas a los proveedores en Anexo E.

El estudio se basó en una comparación de precio de 4 tiendas de la Región Metropolitana que coinciden con las características descritas en el modelo de negocios de este proyecto. “La Casa del Vegano”, por su característica económica de buenos precios (Gatica, 2019). “Vmart”, por su ubicación en la comuna de Providencia, a pasos del metro Los Leones y la calle principal “Av. Providencia”. Finalmente “Vive Vegano” y “Verde Vegano”, por la característica de ser las primeras tiendas virtuales que aparecen bajo el filtro de tiendas veganas en la búsqueda de Google.

Para el análisis del margen de operación de cada una de estas tiendas, se analizó el precio de 70 productos, diferenciado en las categorías mencionadas anteriormente. Sin embargo, fue necesario incluir 4 tiendas extras, solo en el comparativo de productos de abarrotes, en la subcategoría de cereales, legumbres y frutos secos, por el hecho de que las tiendas veganas, no contaban con estas variedades de productos.

El método de elección fue similar al de las tiendas veganas, “Frutos del País”, por su precio económico, ubicados en la Vega Central. “Piwen”, por su ubicación en estaciones de metro y avenidas principales. “El Manicero” y “Rueda Tostaduría” por ser las primeras tiendas en la búsqueda de Google.

El resultado comparativo de los márgenes operaciones de cada tienda se puede ver en la siguiente tabla, entendiendo dicho margen, para este trabajo, como el porcentaje de recargo sobre el precio de compra al proveedor:

Tabla 8: Comparativo de márgenes

Tienda	La Casa del vegan	Vive Vegano	Verde Vegano	Vmart	Margen promedio
Margen promedio tienda	38,76%	56,75%	50,50%	52,52%	49,63%
Margen congelados	37,46%	55,41%	44,99%	47,25%	46,28%
Margen refrigerados	32,14%	57,46%	48,34%	49,34%	46,82%
Margen suplementos	48,92%	-	63,78%	65,27%	59,32%
Tienda	Frutos del País	Piwen	El Manicero	Rueda Tostaduría	Margen promedio
Margen abarrotos	60,77%	99,58%	80,96%	124,55%	91,47%

Fuente: Elaboración propia

Considerando que, en propuesta de valor, en sus características, considera ser una empresa con los precios más económicos del mercado. El margen para la evaluación de este proyecto no puede ser superior a los analizados anteriormente, siempre y cuando responda a los costos de operación pertinentes. Por lo mismo, en caso de ser superiores, eventualmente la diferencia con la competencia debe arrojar un valor razonable para los clientes. Por ello, éste será de 37,5%, 33,1%, 48,9% y 60,8% para las categorías de congelados, refrigerados, suplementos y abarrotos respectivamente, considerando estos límites como un escenario conservador para la evaluación del negocio.

Respecto a la probabilidad de consumo de cada una de las categorías, en base a los resultados obtenidos en la encuesta (78,6% congelados, 74,0% refrigerados, 56,9% Suplementos y 60,8% abarrotos), el margen promedio ponderado con estos valores da un total de 44,6%, como se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9: Margen promedio ponderado

Categoría	Margen	Probabilidad de consumo	Peso por categoría	Ponderación
congelados	37,50%	78,60%	27,93%	10,47%
refrigerados	33,10%	74,00%	26,30%	8,70%
suplementos	48,90%	56,90%	20,22%	9,89%
abarrotes	60,80%	71,90%	25,55%	15,53%
				44,60%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, es necesario aclarar, que el peso por categoría es un supuesto de un comportamiento teórico y estándar de los consumidores en base a promedio y probabilidades de consumo por categoría, lo que en la realidad puede variar. Por lo tanto, un consumidor podría consumir en este tipo de tiendas más refrigerados que congelados, o más abarrotes que refrigerados, y así sucesivamente un sin fin de posibles combinaciones. Por lo que se considera pertinente hacer la evaluación económica con este comportamiento teórico planteado del margen calculado como promedio ponderado.

9.1.3. Ticket promedio

Según los resultados obtenidos en la encuesta, los consumidores compran en tiendas veganas en promedio 2,58 veces al mes.

Respecto a cuánto gastan en cada una de estas visitas, los resultados difieren en monto si se les pregunta a los clientes cuánto gastan en cada compra y cuánto gastan mensualmente. En relación con el gasto promedio por cada compra, este monto es de \$23.370, lo que da un gasto promedio mensual de \$60.295. Sin embargo, mensualmente los consumidores dicen gastar en promedio \$41.525, lo que daría un gasto promedio por compra de \$16.094.

Ahora, si bien ambos análisis son correctos en el sentido de que son valores declarados por los consumidores. Para el análisis económico, se utilizó un valor promedio, entre los dos montos calculados. Es decir, un gasto de \$19.732 en promedio por cada compra, con un acumulado mensual de \$50.909 aproximadamente por cliente.

Por otra parte, respecto al ticket promedio por el sistema de canasta de productos, esta cifra es de \$34.073 mensuales, según los resultados obtenidos en la encuesta. Sin embargo, como el cálculo en el flujo de caja no incluye IVA, por razones que se explicarán más adelante, se descontará de estos montos el 19% correspondiente.

9.1.4. Estimación de demanda

Hay que tener en cuenta que la demanda provendrá de dos canales, presencial y virtual. Este último, considerando lo dicho anteriormente, respecto a que conforman el 15%, en promedio, de las ventas de una empresa de comercio minorista.

Para estimar la demanda de un local presencial, se hizo un trabajo en terreno. Se les consultó a trabajadores de distintas tiendas veganas, cuántos clientes atiende diariamente, para tener una primera aproximación. De las que se tuvo respuesta fueron Kalendula, tienda ubicada en Maipú; Emporio Saludable, tienda ubicada en Santiago; y Vmart, La Bodeguita Verde y Mercado Vegan, tiendas ubicadas en Providencia. Generalmente, para horas de baja demanda, atienden entre 2 y 5 clientes por hora, mientras que, en horas de alta demanda, esta cifra aumenta a valores entre los 10 a 15 clientes, aproximadamente.

Los horarios de mayor demanda los días de semana son de 12:00 a 14:00 hrs y 17:00 a 19:00 hrs, mientras que los de baja demanda, entre 10:00 a 12:00 hrs, 14:00 a 17:00 y 19:00 a 21:00. Sábado, demanda alta entre las 11:00 y 13:00, y baja en los horarios restantes de 10:00 a 14:00 hrs.

Por lo tanto, semanalmente realizan alrededor de 302 ventas considerando las cotas inferiores de clientes (2 ventas en horarios bajos, y 10 en horarios altos), y este número asciende a 525 ventas semanalmente en las cotas superiores (5 ventas en horarios bajos, y 15 en horarios altos).

Para efecto de esta memoria, se tomará como escenario de partida, afluencia de públicos con cotas inferiores (302 ventas a la semana). Por esta misma razón, el principal supuesto de la estimación de demandas será de que, a fines del primer año de funcionamiento, una vez consolidado el negocio, se espera lograr esta meta. Castigando la estimación, por el hecho de ser una empresa nueva en el mercado, y, por tanto, no se puede aspirar a la misma cantidad de demanda de empresas con años de funcionamiento en el mercado, menos los primeros meses de funcionamiento, en los que la empresa se está dando a conocer.

Como se pronostica una desaceleración económica para el 2023 y por lo mismo, se proyecta una baja en el consumo desde -1,2% a -3%. Se puede decir que podría dificultar aún más el crecimiento de la demanda, y, por tanto, es pertinente hacer una estimación considerando el impacto de la economía actual en el proyecto. Por esta razón se decidió hacer una estimación más conservadora, para no sobreestimar los resultados.

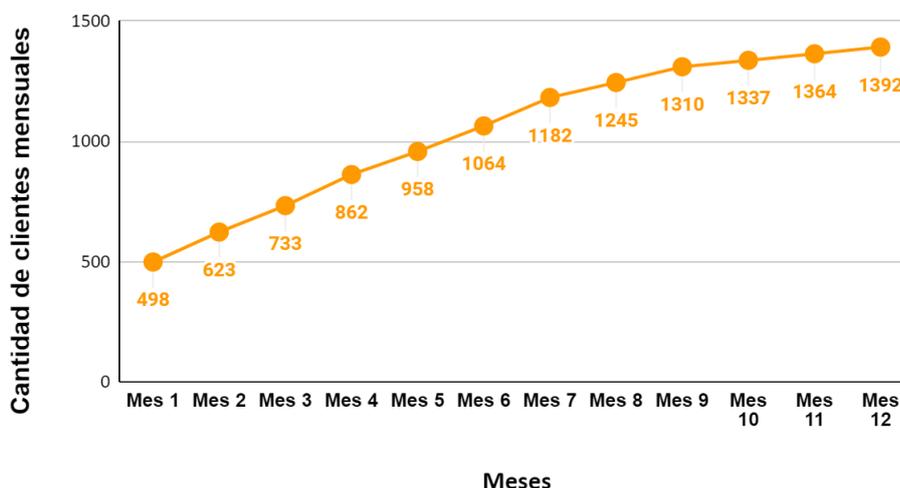
Las ventas por internet, correspondientes al 15% de las ventas presenciales, lo que da un resultado equivalente a 46 compras a la semana aproximadamente. Por lo tanto, al término del primer año, se estima una demanda de clientes, entre la tienda física y "e-commerce" de 58 al día, 348 a la semana y 1392 mensuales, aproximadamente. Lo que equivale a un 0,44% del total de mercado que se puede conseguir definido en la

sección anterior si se considera que 1 cliente representa 1 venta. Sin embargo, hay que considerar que se puede dar el caso en que un cliente realice múltiples compras, lo que disminuiría este porcentaje, y, por lo tanto, respalda aún más la postura conservadora que se decidió tomar para efecto de estimaciones.

Respecto al crecimiento anual de la empresa, según la Cámara de Comercio de Santiago, la venta minorista en Chile creció a tasas en torno al 20% durante los últimos años, lo que puede deberse a las ayudas económicas por consecuencia del Covid-19 descritas en el comienzo de este trabajo. Sin embargo, es un monto muy elevado para una empresa que se está creando y no sería razonable utilizar dicho monto. En conversaciones con expertos³¹, para una evaluación económica de proyecto de este tipo, se sugiere proyectar un crecimiento del 10% anual. Sin embargo, para la estimación del primer al segundo año, se consideraron las ventas estimadas sólo de diciembre, por el hecho de que perdería consistencia el cálculo de la estimación si se consideran los meses de iniciación mientras se posiciona la empresa. Para el resto de los años se hizo en base al promedio de ventas anuales.

Por lo tanto, la estimación de demanda, proyectada durante el primer año, y a 5 años es la siguiente, según las ilustraciones 18 y 19 respectivamente, considerando un escenario conservador.

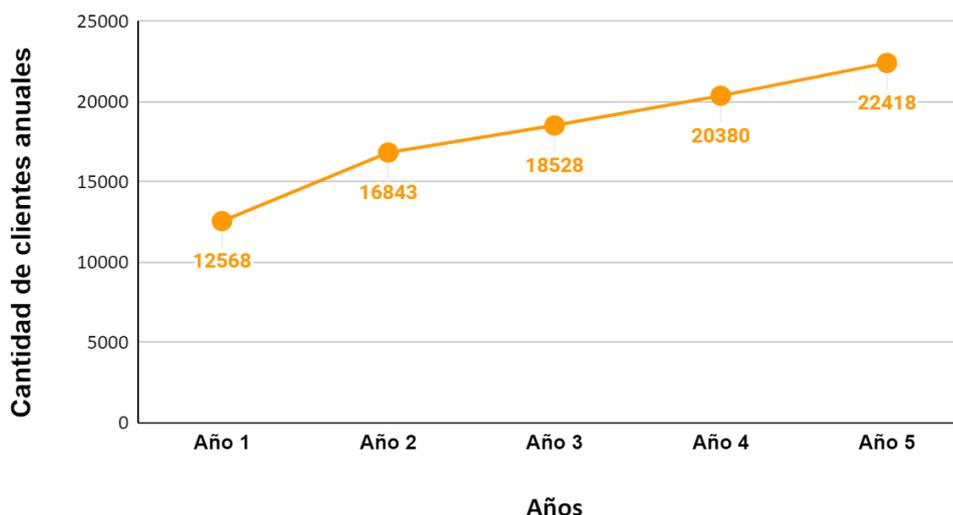
Ilustración 18: Cantidad de ventas mensuales estimadas por año



Fuente: Elaboración propia

³¹ Jorge Lara B. y Lorena Contrera R., profesores del departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

Ilustración 19: Cantidad de ventas anuales estimadas a 5 años



Fuente: Elaboración propia

9.2. Estructura de costos

9.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial está hecha en base a lo necesario para la operatividad del local, y por tanto comience a funcionar el primer mes. Esta inversión incluye gastos administrativos como patentes y permisos, arriendo durante el acondicionamiento de la tienda, salarios brutos, marketing y habilitación de tienda, entre otras cosas, lo que da un total de \$42.631.890, como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 10: Inversión inicial

DESCRIPCIÓN	Total	Porcentaje relativo
INVERSIÓN TOTAL	\$42.631.890	
Asuntos administrativos	\$1.940.990	4,55%
Arriendo y Salarios	\$5.511.542	12,93%
Habilitación de tienda	\$34.074.358	79,93%
Marketing inicial	\$1.105.000	2,59%

Fuente: Elaboración propia

La inversión de mayor peso es con respecto a la habilitación de la tienda, que incluye por lo demás el espacio de tienda física, oficina y bodega para el funcionamiento de esta. Centro de operación de la totalidad de las funciones de la empresa. Para mayor detalle de cada uno de los ítems, ver anexo F, con información de valores, cantidades y fuentes de información para las estimaciones.

Adicional a esto, se debe considerar el capital de trabajo necesario para operar y cubrir posibles déficits operacionales. Bajo el método de déficit acumulado máximo, que

hace referencia al mayor déficit de caja acumulado, se determinó que el monto de capital de trabajo es de \$12.463.759, lo que da una inversión total de \$55.095.649.

9.2.2. Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que no son sensibles a los cambios en los niveles de actividad de la empresa, como las ventas, por ejemplo. Por tanto, sólo se modificarán si es que se agregan o eliminan servicios.

Los costos asociados corresponden a salario de los trabajadores, arriendo del local comercial, patente comercial, servicios básicos (luz, agua, calefacción, gastos comunes, internet y teléfono), marketing e insumos de aseo y oficina. Los que se pueden ver en la siguiente ilustración y para mayor detalle en Anexo G. Además, se consideró 1 vez al año un monto de \$2.000.000 para efecto de mantenimiento, desde el segundo año de funcionamiento.

Ilustración 20: Costos fijos mensuales



Fuente: Elaboración propia.

En total, los costos fijos mensuales, son de \$7.808.209 para el primer año. La categoría de mayor peso corresponde a la de sueldos de trabajadores con el 47,76% de los costos fijos asociados. Al tercer año se considerará la incorporación de 1 vendedor a tiempo completo y 1 part time, dado el aumento en el nivel de ventas. Mismo procedimiento para el quinto año igualmente.

Sin embargo, se podría considerar pertinente que, para los siguientes años, el valor de cada uno de estos ítems pueden cambiar por distintas variables asociadas, como el ajuste el IPC, por ejemplo. Sin embargo, para efecto de la estimación, se considerarán valores reales dado que el reajuste también aplicaría al precio de compra y venta de los productos.

9.2.3. Costos variables

Los costos variables, son sensibles a la cantidad de ventas realizadas y por tanto, a la proyección de ventas realizada. El costo de abastecimiento de productos, para mantener “stock” en tienda (margen de costo), se estimó en un 55,4%, respecto a los ingresos mensuales por ventas.

Por lo tanto, la estimación de los costos variables para los siguientes 12 meses y 5 años queda mostrado en las siguientes tablas, respectivamente, considerando la estimación de demanda y ticket promedio calculado en la proyección de ventas.

Tabla 11: Estimación de costos variables primeros 12 meses

Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Costos totales	\$4.774.153	\$5.967.692	\$7.020.814	\$8.259.781	\$9.177.534	\$10.197.260
Meses	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Costos totales	\$11.330.289	\$11.926.620	\$12.554.337	\$12.810.548	\$13.071.988	\$13.338.763

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Estimación de costos variables a 5 años

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos totales	\$120.429.781	\$161.399.035	\$177.538.939	\$195.292.833	\$214.822.116

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, es necesario mencionar algunas consideraciones. El sistema de delivery es otro costo variable del proyecto y se asocia a las ventas realizadas por la página web, quienes pueden comprar directamente o suscribirse al sistema de canastas de alimentos. Como se dijo anteriormente, el 15% de las ventas en total representa el “e-commerce”. Además, según resultados de la encuesta, el 39,65% de los consumidores es muy probable que se suscriba al sistema de canasta y, por lo tanto, éste será el porcentaje de consumidores que se tomará como supuesto para determinar la fracción de compra “online” que será destinado a canastas de alimentos y para la venta directa.

Respecto al precio del delivery, la empresa sólo asume este costo para los clientes que decidan suscribirse al sistema de canastas de alimentos. Mientras que, quienes hagan compra directa, deberán asumir el costo de despacho. El que tiene por monto promedio de \$3.000, según conversaciones con trabajadores de Spread, empresa de última milla de despacho de productos.

Para más información, respecto al detalle de la estimación de costos variables, revisar el Anexo H, el que incluye además las mermas, que se estiman como el 1% de las ventas como un escenario conversador, considerando que el óptimo debe bordear el 0,5%.

9.3. Evaluación financiera

Con el resultado de las secciones anteriores, proyección de ventas y estructura de costos, se puede obtener los flujos de caja de este proyecto, para poder hacer los análisis de la evaluación económica del mismo.

9.3.1. Flujo de caja

Con un horizonte de evaluación de 5 años, se procede a construir el flujo de caja privado del proyecto. La determinación de este horizonte de tiempo recae en que en un tiempo razonable para medir cómo va el negocio, y qué decisiones son pertinentes tomar para la continuidad de éste y además, permite visualizar en qué periodo se da la recuperación de la inversión inicial. En conversaciones con expertos, se llegó a la conclusión de que determinar un horizonte con mayor tiempo, puede sesgar los resultados porque no toma en cuenta la incertidumbre del mercado a largo plazo.

Para el flujo de caja, es necesario tener en cuenta algunos supuestos que se hicieron, los que se detallan a continuación.

- **Depreciación**

A continuación, se detalla la depreciación de los bienes muebles del proyecto, de uso en el flujo de caja según los criterios definidos por el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Tabla 13: Depreciación de los bienes muebles

Bien	Cantidad	Monto sin IVA	Monto total	Vida útil años	Depreciación anual
Caja registradora	2	\$275.392	\$550.784	6	\$91.797
Sistema de refrigeración / congelador	6	\$294.150	\$1.764.900	9	\$196.100
Sistema de refrigerados vitrina	2	\$815.200	\$1.630.400	9	\$181.156
Mueble cajeros	1	\$323.992	\$323.992	7	\$46.285
Silla cajeros	2	\$88.102	\$176.204	7	\$25.172
Estantes de tienda	10	\$96.640	\$966.400	7	\$138.057
Estantes de bodega	10	\$96.640	\$966.400	7	\$138.057
Escritorio 4 personas	1	\$825.440	\$825.440	7	\$117.920
Silla de escritorio	4	\$218.619	\$874.476	7	\$124.925
Impresora	1	\$348.291	\$348.291	6	\$58.049
Mesa reuniones	1	\$210.519	\$210.519	7	\$30.074
Sillas mesa reuniones	8	\$56.619	\$452.952	7	\$64.707
Computadores	4	\$348.292	\$1.393.168	6	\$232.195
Total					\$1.444.494

Fuente: Elaboración propia.

- **Financiamiento por deuda**

No existe financiamiento por deuda, y por tanto, no hay intereses ni amortización. Lo anterior debido a que las posibilidades de acceder a financiamiento bancario, con deuda, son nulas para empresas nuevas. Por ello, el total de la inversión será financiada por capital propio, a través de inversionistas, lo que determina, a priori, que la empresa será del tipo de sociedad de responsabilidad limitada.

- **IVA**

La evaluación económica no incluye Impuesto de Valor Agregado (IVA), dado que corresponde a una herramienta de recaudación que no genera ningún tipo de ganancia ni pérdida para la empresa, por lo que se ha considerado la exclusión del IVA en todos los casos, como arriendo, artículos de oficina, aseo, etc. Sin embargo, para efecto del proyecto en funcionamiento, cada mes se debe hacer la declaración de IVA y el pago de este por la diferencia entre el IVA débito fiscal e IVA crédito fiscal.

A continuación, en la tabla 14, se puede ver el resultado del flujo de caja de los primeros 12 meses.

Tabla 14: Flujo de caja primeros 12 meses. Fuente: Elaboración propia.

	0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS POR VENTA		\$8.307.196	\$10.383.995	\$12.216.465	\$14.372.312	\$15.969.236	\$17.743.595	\$19.715.106	\$20.752.743	\$21.844.992	\$22.290.808	\$22.745.723	\$23.209.921
COSTOS VARIABLES		\$4.774.153	\$5.967.692	\$7.020.814	\$8.259.781	\$9.177.534	\$10.197.260	\$11.330.289	\$11.926.620	\$12.554.337	\$12.810.548	\$13.071.988	\$13.338.763
UTILIDAD BRUTA		\$3.533.043	\$4.416.304	\$5.195.651	\$6.112.531	\$6.791.701	\$7.546.335	\$8.384.816	\$8.826.122	\$9.290.655	\$9.480.260	\$9.673.735	\$9.871.158
COSTOS FIJOS		\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209	\$7.808.209
DEPRECIACION		\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-\$4.395.540	-\$3.512.279	-\$2.732.932	-\$1.816.052	-\$1.136.882	-\$382.249	\$456.233	\$897.539	\$1.362.072	\$1.551.677	\$1.745.152	\$1.942.575
Impuesto a la renta (27%)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$242.336	\$367.759	\$418.953	\$471.191	\$524.495
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-\$4.395.540	-\$3.512.279	-\$2.732.932	-\$1.816.052	-\$1.136.882	-\$382.249	\$456.233	\$655.204	\$994.313	\$1.132.724	\$1.273.961	\$1.418.080
Depreciación		\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374	\$120.374
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-\$4.275.166	-\$3.391.905	-\$2.612.557	-\$1.695.678	-\$1.016.508	-\$261.874	\$576.608	\$775.578	\$1.114.687	\$1.253.099	\$1.394.335	\$1.538.454
INVERSIÓN	-\$42.631.890												
CAPITAL DE TRABAJO	-\$12.463.759												
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO													
PRESTAMO													
VALOR RESIDUAL													
FLUJO DE CAJA DE CAPITALES	-\$55.095.649												
FLUJO DE CAJA PRIVADO	-\$55.095.649	-\$4.275.166	-\$3.391.905	-\$2.612.557	-\$1.695.678	-\$1.016.508	-\$261.874	\$576.608	\$775.578	\$1.114.687	\$1.253.099	\$1.394.335	\$1.538.454
FLUJO DE CAJA PRIVADO ACUMULADO	-\$55.095.649	-\$59.370.815	-\$62.762.720	-\$65.375.277	-\$67.070.955	-\$68.087.463	-\$68.349.337	-\$67.772.729	-\$66.997.151	-\$65.882.464	-\$64.629.365	-\$63.235.030	-\$61.696.576

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, a partir del octavo mes, recién se empieza a tener un flujo de caja privado positivo, por lo que los ingresos por ventas ya son mayores a los egresos del negocio. Además, al analizar el flujo de caja, con un horizonte de tiempo de 5 años, que se puede ver en la tabla 15, se puede ver que al cuarto año se recupera la inversión inicial del proyecto.

Cabe mencionar, que se considera la recuperación del capital del trabajo al final del horizonte de evaluación, además del valor residual.

Éste último, considerando que el proyecto, después del horizonte de evaluación, seguirá su funcionamiento, y por tanto, refleja el valor del proyecto para los próximos periodos, denominado valor residual a perpetuidad.

Con una tasa de desarrollo del 2% fijo a perpetuidad, es decir, estimación del desempeño de un negocio sobre los ingresos futuros esperados, flujo constante de caja del último periodo de evaluación y una tasa de descuento del 25%, que se explicará más adelante, da un valor residual de \$148.220.037.

Tabla 15: Flujo de caja a 5 años

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTA		\$209.552.093	\$280.840.049	\$308.924.053	\$339.816.459	\$373.798.105
COSTOS VARIABLES		\$120.429.781	\$161.399.035	\$177.538.939	\$195.292.833	\$214.822.116
UTILIDAD BRUTA		\$89.122.311	\$119.441.013	\$131.385.115	\$144.523.626	\$158.975.989
COSTOS FIJOS		\$93.698.504	\$95.698.504	\$104.698.504	\$104.698.504	\$113.698.504
DEPRECIACION		\$1.444.494	\$1.444.494	\$1.444.494	\$1.444.494	\$1.444.494
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-\$6.020.686	\$22.298.016	\$25.242.117	\$38.380.628	\$43.832.991
Impuesto a la renta (27%)		\$2.024.734	\$6.020.464	\$6.815.372	\$10.362.770	\$11.834.908
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		-\$8.045.420	\$16.277.551	\$18.426.745	\$28.017.859	\$31.998.083
Depreciación		\$1.444.494	\$1.444.494	\$1.444.494	\$1.444.494	\$1.444.494
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		-\$6.600.927	\$17.722.045	\$19.871.239	\$29.462.352	\$33.442.577
INVERSIÓN	-\$42.631.890					
CAPITAL DE TRABAJO	-\$12.463.759					
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO						\$12.463.759
PRESTAMO						
VALOR RESIDUAL						\$148.220.037
FLUJO DE CAJA DE CAPITALES	-\$55.095.649					
FLUJO DE CAJA PRIVADO	-\$55.095.649	-\$6.600.927	\$17.722.045	\$19.871.239	\$29.462.352	\$191.308.845
FLUJO DE CAJA PRIVADO ACUMULADO	-\$55.095.649	-\$61.696.576	-\$43.974.531	-\$24.103.292	\$5.359.060	\$196.667.906

Fuente: Elaboración propia

Con el resultado del flujo de caja anterior, a 5 años, es posible analizar la viabilidad económica del proyecto, a través de indicadores de valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR),

Para ello, es necesario considerar la tasa de descuento, que puede ser calculada a través del método CAPM. Sin embargo, no se considera el costo de oportunidad asociado al riesgo de un nuevo proyecto, y existe alta incertidumbre en los supuestos de las proyecciones dado que requiere de historial financiero para poder calcularlo, lo que es imposible para un proyecto del tipo "Startup". Sin embargo, en reuniones con expertos³², recomiendan fijar una tasa de descuento entre el 20% y 30%, como

³² Jorge Lara B. y Lorena Contrera R., profesores del departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile

escenario conservador, al ser una empresa nueva, pero también pensando en la rentabilidad requerida por un inversionista. Es por esta razón que se fijó una tasa de descuento del 25%.

Tabla 16: Indicadores económicos.

Tasa de descuento	25%
VAN	\$35.895.655
TIR	40%
Payback	3,83

Fuente: Elaboración propia

Para una tasa de descuento del 25%, el valor actual neto (VAN) entrega un valor positivo de \$35.895.655, lo que permite concluir que el negocio es factible. Respecto a la TIR, entrega un valor de 40%, por lo que el negocio es una alternativa viable y rentable para los inversionistas en el largo plazo. Además, el periodo de recuperación de la inversión es de 3,83 años.

9.3.2. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se estudiará a través de un análisis de escenario crítico, en el que se estudia el comportamiento de los indicadores económicos en base a variaciones de variables críticas del negocio.

- **Escenario crítico**

Las variables más críticas de esta empresa corresponden a los ingresos por ventas, y por consecuencia, los costos variables asociada a estas. En esta memoria la propuesta de valor está dirigida en ser la empresa con los mejores precios de mercado, y por esta razón, el margen que se ha determinado de ganancia es del 44,6%, lo que da como resultado costos variables de peso para el análisis económico.

En la siguiente tabla se puede ver cómo varían los indicadores económicos, para los distintos escenarios propuestos, en el que se diferenció en un 5% el margen de ganancia para cada uno.

Tabla 17: Indicadores económicos análisis de sensibilidad

Margen (ganancia)	39,60%	44,60%	49,60%	54,60%
Tasa de descuento	25%	25%	25%	25%
VAN	-\$11.714.840	\$35.895.655	\$85.565.927	\$133.782.648
TIR	19%	40%	59%	75%
Payback	Más de 5 años	3,83	2,75	2,08

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, se puede ver que aumentar sólo un 5% el margen de ganancia genera mayor rentabilidad para la empresa, con un “payback” a 2,75 años y una tasa interna de retorno del 59%. Lo que equivale a 1,08 años menos para la recuperación de la inversión inicial, permitiendo aún así ser una de las empresas con los precios más atractivos del mercado en el sector.

Si se aumenta en un 10% las ganancias, entrando a un margen similar a las tiendas del sector (Providencia), se reduce el “payback” a 2,08 años y una TIR del 75%. No obstante, si se disminuyen las ganancias en un 5%, en primer lugar, se tiene un VAN negativo, lo que dice que el negocio ya no es rentable. Además, un “payback” a más de 5 años, con una tasa interna de retorno por debajo de la tasa de descuento, lo que deja en un escenario desfavorable a la empresa.

Por lo tanto, se muestra que efectivamente los indicadores del negocio son sensibles al margen que se decide operar la empresa, y, por tanto, es una de las variables que mayor consideración se debe tener al momento de analizar la estrategia de la empresa.

10. Conclusiones

Inicialmente el proyecto presentó como objetivo diseñar un modelo de negocios para la creación de una empresa de venta minorista de productos veganos en la Región Metropolitana. Además de analizar su factibilidad técnico-económica.

La empresa se compone de un establecimiento de venta física en la comuna de Providencia y una tienda virtual. Con operación central, donde se administran las actividades de logística y administrativas, ubicada en el mismo recinto de la tienda física.

La implementación del modelo de negocio planteado es viable en la Región Metropolitana, dado que se alinea con tendencias de consumo tanto a nivel regional, nacional e internacional, respecto a productos vegetales, y bajo un sentido de cuidado y respeto por los animales, la buena salud y cuidado del medio ambiente.

Técnicamente factible debido a las escasas barreras de entradas, y un mercado atractivo para realizar una inversión de este tipo, por lo que existe una factibilidad técnica sin obstáculos para su ejecución.

El estudio de mercado indica que la población chilena en la Región Metropolitana frecuenta el consumo de productos de origen vegetal con un aproximado del 39% de la población.

El éxito de la empresa dependerá principalmente de la ejecución de la propuesta de valor. Por tanto, entregar una experiencia única de consumo, lo que se traduce en servicio de calidad y diferenciador. Es decir, darle al cliente una experiencia de compra

sin gastar tiempo de más y en uno de los lugares más baratos de la capital, junto con los elementos diferenciadores creados como, por ejemplo: programas de ahorro de dinero, canastas de alimentos definidas por los mismos clientes y la creación de una comunidad vegana, relacionada entre profesional de la salud (nutricionista), la tienda, y los mismos clientes.

Según los resultados de la encuesta, los consumidores muestran interés por la propuesta de valor entregada y los servicios entregados, como por ejemplo con el sistema de canasta de alimentos que como se estudió, no se encuentra disponible actualmente en el mercado vegano, además de acoger con interés las otras iniciativas diseñadas para ahorrar tiempo y dinero en sus compras.

La evaluación económica del proyecto implica pérdidas en el flujo de caja operacional para el primer año. Sin embargo, desde el segundo año en adelante los flujos son positivos y las ganancias netas comienzan a partir del cuarto año.

El proyecto depende en gran medida del margen con el cual se decida comenzar a operar el negocio. Según el análisis de sensibilidad, un cambio de 5% en el margen, es decir, de 44,6% a 39,6%, en la realidad significa reducir el margen de contribución afectando directamente la rentabilidad del negocio, lo que implicaría que el proyecto deje de ser viable, según los indicadores VAN y TIR. Sin embargo, como las estimaciones se hicieron bajo el supuesto de ser la empresa con precios más económicos, la oportunidad de subir este margen en un 5% (49,6%), a raíz del entorno en el que se desenvuelve el negocio (Providencia), aún se mantendrían los lineamientos de la propuesta de valor, generando mayor utilidad para la empresa, por lo que es una decisión que se debe considerar en los próximos pasos para la puesta en marcha de este proyecto.

La evaluación económica del modelo de negocios creado, a un horizonte de evaluación de 5 años, concluye que el negocio es rentable. Tiene un VAN de \$35.895.655 y una TIR del 40%, por sobre la tasa de descuento definida (25%). Además, una recuperación de la inversión inicial, “payback” del proyecto, según el flujo de caja privado acumulado, con un plazo de 3,83 años.

Por último, las acciones para avanzar con la implementación de la idea de negocio creada son variadas. Dado el tiempo considerado para la creación del modelo de negocios, se estima pertinente hacer una mayor cantidad de iteraciones al modelo de negocios, de manera de robustecer lo creado en base a la metodología Running Lean. Además, complementar lo anterior con un plan de negocios y ejecutar experimentos de baja y mediana escala, según el avance de las iteraciones del modelo. Lo último, con el objetivo de tener una respuesta del cliente de un modelo tangible que testear.

Bibliografía

- Abasto vegano. (s.f.). Recuperado el 05 de abril de 2022 <https://abastovegano.com/>
- Allès, B., Baudry, J., Méjean, C., Touvier, M., Péneau, S., Hercberg, S. y Kesse-Guyot, E. (2017). Comparison of Sociodemographic and Nutritional Characteristics between Self-Reported Vegetarians, Vegans, and Meat-Eaters from the NutriNet-Santé Study. *Nutrients* 9(9). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5622783/>
- Álvarez, J. (2019). Nuevos desafíos y nuevas tendencias en bioética. *Revista Iberoamericana de Bioética* no.10, 01-12.
- Appleby, P. N., Davey, G. K. y Key, T. J. (2002). Hypertension and blood pressure among meat eaters, fish eaters, vegetarians and vegans in EPIC-Oxford. *Public Health Nutrition* 5(5): 645-654. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12372158/>
- Avaria M, Catalán L, Seieg J. (2013). *Consumo consciente y responsable en Chile*. [Seminario de pregrado, Universidad de Chile].
- Banco Central de Chile. (1 de junio de 2022b). *Imacec abril 2022*. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/imacec-abril-2022>
- Banco Central de Chile. (2022a). *Producto interno bruto, referencia 2018 (miles de millones de pesos)* [Base de datos]. https://si3.bcentral.cl/siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_CCNN/MN_CCNN76/CCNN2018_PO_V2
- Banco Central de Chile. (2022c). Principales Estadísticas Macro. https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MA_CRO_IV/PEM_VAR12_IPC/PEM_VAR12_IPC
- Banco Mundial. (2022, mayo). *El Banco Mundial en Chile: Chile panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Barrios, M. (2010). *Modelo de Negocio*. Universidad Americana.
- BBC. (21 de febrero de 2022). *Riqueza extrema: Chile, el país donde los ultrarricos tienen el patrimonio más grande de América Latina*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-60396723>
- Berkow, S. E., y Barnard, N. D. (2005). Blood pressure regulation and vegetarian diets. *Nutrition reviews* 63(1): 1-8. <https://academic.oup.com/nutritionreviews/article/63/1/1/1921496>
- Brignardell, J., Heredia, L., Ocharán, M. P., & Durán, S. (2013). Conocimientos alimentarios de vegetarianos y veganos chilenos. *Revista Chilena de Nutrición* vol.40 no.2, 129-134.
- Cámara de Comercio de Santiago. (s.f.) *Guía para la creación de empresas en Chile*. [Archivo PDF]. <http://isantamarta.cl/wp-content/uploads/2011/02/guiacreacionempresas.pdf>

- Castro, C. (30 de marzo de 2022). *La tasa de desocupación nacional alcanzó 7,5%, en el trimestre móvil diciembre de 2021-febrero de 2022*. <https://www.ine.cl/prensa/2022/03/30/la-tasa-de-desocupaci%C3%B3n-nacional-alcanz%C3%B3-7-5-en-el-trimestre-m%C3%B3vil-diciembre-de-2021-febrero-de-2022>
- Centro de Políticas Públicas. (9 de octubre de 2018). *Edad promedio de chilenos aumenta un 33% en últimos 35 años – El Heraldo*. <https://gobierno.udd.cl/cpp/noticias/2018/10/09/edad-promedio-de-chilenos-aumenta-un-33-en-ultimos-35-anos-el-heraldo/#:~:text=a%C3%B1os%20%E2%80%93%20El%20Heraldo-,Edad%20promedio%20de%20chilenos%20aumenta%20un%2033,%C3%BAltimos%2035%20a%C3%B1os%20%E2%80%93%20El%20Heraldo&text=Mientras%20que%20a%20principios%20de,los%2035%2C8%20a%C3%B1os%20promedio>
- CEPSA. (2015). *El Cambio Climático y los Gases de Efecto Invernadero (GEI) en Cepsa*. [Archivo PDF].
- Chile alimentos. (2020, abril). *Chile: ventas de la industria de alimentos para retail superaron los 15 mil millones de dólares en 2019*. <https://chilealimentos.com/chile-ventas-de-la-industria-de-alimentos-para-retail-superaron-los-15-mil-millones-de-dolares-en-2019/#:~:text=Chile%20ha%20sido%20una%20de,15.7%20mil%20millones%20en%202019>
- CORFO & Gobierno de Chile. (s. f.). *Modelos de Gobernanza, Propiedad Intelectual y Transferencia Tecnológica* [Diapositivas]. Davis, J. (2016). Los orígenes de los veganos: 1944-46.
- Craig, W. J., y Mangels, A. R. (2009). Position of the American Dietetic Association: vegetarian diets. *Journal of the American dietetic association* 109(7): 1266-1282. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0002822309007007>
- Davey, G. K., Spencer, E. A., Appleby, P. N., Allen, N. E., Knox, K. H. y Key, T. J. (2003). EPIC-Oxford: lifestyle characteristics and nutrient intakes in a cohort of 33 883 meat-eaters and 31 546 non meat-eaters in the UK. *Public Health Nutrition* 6(3): 259-269. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12740075/>
- Deloitte. (2021). *Preferencias y Tendencias del Consumo de Alimentos en Chile* [Archivo PDF].
- Diario Financiero. (31 de marzo de 2022). Sólo de alzas de precios sabrá Chile: la inflación promedio del año superará el 8%. *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/solo-de-alzas-de-precios-sabra-chile-la-inflacion-promedio-del-ano>
- Diario Universidad de Chile (28 de mayo de 2021). Comercio electrónico: ¿Qué están comprando los chilenos por internet?. *Diario Uchile*. <https://radio.uchile.cl/2021/05/28/comercio-electronico-que-estan-comprando-los-chilenos-por-internet/>
- El Mostrador. (25 de julio de 2017). *Ingreso laboral promedio mensual en Chile fue de \$517.540 en 2016, pero 50% de los trabajadores gana menos de \$350 mil*.

<https://www.elmostrador.cl/mercados/2017/07/25/ingreso-laboral-promedio-mensual-en-chile-fue-de-517-540-en-2016-pero-50-de-los-trabajadores-gana-menos-de-350-mil/>

El Mostrador. (2021). Recuperado el 20 de noviembre de 2022. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/08/23/solamente-un-15-de-los-chilenos-se-siente-comodo-con-la-forma-en-que-los-animales-son-tratados-en-la-industria-alimentaria/>

Elorinne, A., Alfthan, G., Erlund, I., Kivimäki, H., Paju, A., Salminen, I., Turpeinen, U., Voutilainen, S. y Laakso, J. (2016). Food and Nutrient Intake and Nutritional Status of Finnish Vegans and Non-Vegetarians. *Plos One* 11(2). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4739591/>

Emol. (24 de octubre de 2013). *Mujeres y jóvenes son los principales atraídos por el vegetarianismo en Chile*. <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2013/10/24/739492/Mujeres-y-jovenes-son-los-principales-atraididos-por-el-vegetarianismo-en-Chile.html>

Entel. (2022). *¿En qué punto se encuentran las redes sociales en Chile?*. <https://ce.entel.cl/emprendedores/articulos/las-redes-sociales-en-chile/>

Espinosa, M. y Arvelo, M. C. (8 de febrero de 2022). Ventas de industria proveedora subieron 15,9% en 2021 y duplicaron crecimiento del año anterior. *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/empresas/retail/ventas-de-industria-proveedora-subieron-15-9-en-2021-y-duplicaron>

Fajardo, D. (27 de noviembre de 2021). Los cambios en el comercio electrónico que se aceleraron con la pandemia. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-cambios-en-el-comercio-electronico-que-se-aceleraron-con-la-pandemia/VQR6XKWSBRAQXIGQVUQDCFMRIE/>

FAO. (2018). Soluciones ganaderas para el cambio climático. [Archivo PDF].

Figuroa, C. (2020). *Comportamiento de compra y publicidad de los consumidores omnívoros frente a la proteína vegetal y ante los problemas asociados al consumo de la carne*. [Memoria de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María].

Fundación Sol. (agosto de 2022). *Los Verdaderos Sueldos de Chile (2022)*. <https://fundacionsol.cl/blog/estudios-2/post/los-verdaderos-sueldos-de-chile-2022-6851>

Fundación Terram. (2019). Recuperado el 4 de diciembre de 2022 <https://www.terram.cl/2019/09/cambio-climatico-y-la-industria-de-la-carne-expertos-actores-y-autoridades-abordan-la-sustentabilidad-del-sistema-ganadero/>

Gatica, L. (31 de julio de 2019). La Casa del Vegan: El paraíso veggie está en la Vega Central. *La Tercera*. <https://finde.latercera.com/comer/la-casa-del-vegan-vega-central/>

Generación M (12 de junio de 2019). ¿Por qué el 2019 es el año del veganismo?. *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2019/06/12/por-que-el-2019-es-el-ano-del-veganismo/>

Generación M. (11 de noviembre de 2021-b). *El crecimiento de la industria del veganismo en Chile y el alza del consumo consciente y saludable*. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2021/11/11/el-crecimiento-de-la-industria-del-veganismo-en-chile-y-el-alza-del-consumo-consciente-y-saludable/>

Gilising, A. M.J., Weijenberg, M. P., Goldbohm, R. A., Dagnelie, P. C., Van den Brandt, P. A. y Schouten, L. J. (2013). The Netherlands Cohort Study – Meat Investigation Cohort; a population-based cohort over-represented with vegetarians, pescetarians and low meat consumers. *Nutrition Journal* 12. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4220685/>

Giordano, G. (19 de septiembre de 2020). Menores de 30 años son los principales adherentes del veganismo en Chile. *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/09/19/menores-de-30-anos-son-los-principales-adherentes-del-veganismo-en-chile/>

Gobierno de Chile. (23 de mayo de 2022). *400 mil pesos desde agosto: Entérate de los detalles del histórico aumento del sueldo mínimo*. <https://www.gob.cl/noticias/400-mil-pesos-desde-agosto-enterate-de-los-detalles-del-historico-aumento-del-sueldo-minimo/#:~:text=%C2%BFEn%20cu%C3%A1nto%20subir%C3%A1%20el%20sueldo,%24410.000%20desde%20enero%20de%202023>

Greenpeace. (2018). *Menos es más, reducir la producción y consumo de carne y lácteos para una vida y planeta más saludables*. [Archivo PDF]

Grünwald, C. y García, A. (2022). *Escenario Macroeconómico Chile: Se profundizan perspectivas negativas hacia el 2023*. BanChile Inversiones. https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/1/?ui=2&ik=6eccc340a2&attid=0.1&permmsgid=msg-f:1744044339254339539&th=1834171611c927d3&view=att&disp=inline&sadnir=1&sadbat=ANGjdJ-bHts5FX2zNXO1eNgaCRuSRUgEeo7eD0DvGToO0LSrzK6OcXMha_1wU10QvOCO F6PhUB5B8oeyi671uXfcMbVfvF5i9eB4w6vrtAGBmSA981prhewQzZhCGidrNx4kfFtb d79ZIUW9-rKaxvsK3zK2G831yGXnh_RLnQEY0u8tJT4pOa8QT1BY1oxrgFNLNgApU-gsxrM7yJ80cjT8nO-0ZPkXFvrcICXOoz85IUqbVZVfi_BuU_U0-G49DwfhPaV1T6pastvQ91mccZmQXglvcxzCqCtAUHrMNclTf-vpNtUu2on1_ed6vw6uFD3iGcFjMtJbmLckHX6JaRF81tKLzPukqRuO7puUK3MCQvMkfdQcF48EMyQomj-nVhYe7j1BO38UShg6loa3gEiEX89q4aFTtF_zFcWgdGYgPN08o9y3_F2RcCpOBGo kAeZ3Mpl4kxda1_Ba0E72jMfBwLu4WWha8Rzsao-ottTg4cl8Pwmw4On7um5jIUeStnxqCqWJH7YfmAy9uhalOe1TIYsxeUbnsquNQnsLQ CNpY-khcWAehQ9sZbPvzF3qC7A9kXPZLQJ5_t-0VcXtiFGi4kXZqSzOrUikfYfd3DtVHiHm8l-gYJ2ITXNZbQa0vmUxmm4hR0MmKbvYU0RKtNbKk-gZ0ss_M3q6n1aoOv8SYuUj7ettoS8Dy3Y86ejWzjshQQZt_2CT2wreptKUwHkFUUn

[6oCWFACNKUGHBc7k IIZTdG6vcolodKAi8LISyVCW ODjM - 6cwac1LpFoY9jvJsJPfbAxpV0kD1SR4zkEUgOsWs5Dh2cBfNzVa3u7PexLBUSc7u2hh iPrFGYOMOH4xW8l-yrX1epLLKRCfJ9LhMd-oWQ7-0XJ39tWqrMg-qDJOAYIAwRMsXSOYxsdlmNmZMeHnWuQETikJklbsb01FTI4Jj2hhBq2IXAEGNgRP V_WLQpYpJukgA3UTQ](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12936957/)

Haddad, E., Tanzman, J. (2003). What do vegetarians in the United States eat?. *Am J Clin Nutr.* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12936957/>

Hogar de Cristo. (s.f.). Recuperado el 25 de noviembre de 2022. <https://www.hogardecristo.cl/blog/las-tres-claves-del-consumo-consciente/>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2017). Estimaciones y proyecciones 2002-2035, región [Base de datos]. <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales/proyecciones-de-poblacion>

Instituto Nacional de Estadísticas. (7 de octubre de 2021). INE. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas: [https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/censo#:~:text=Resultados%20definitivos%20CENSO%202017,51%2C1%25\)%2C%20mujeres](https://www.ine.cl/ine-ciudadano/definiciones-estadisticas/censo#:~:text=Resultados%20definitivos%20CENSO%202017,51%2C1%25)%2C%20mujeres)

Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f.). *Censos de Población y Vivienda.* <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>

IPCC. (2013). Cambio climático 2013, base de ciencia física. [Archivo PDF]

IPSOS Chile. (6 de septiembre de 2021). Estudio sobre alimentación y productos basados en plantas. Obtenido de <https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2021/09/Informe-Estudio-Sobre-Alimentacion-y-Productos-Basados-en-Plantas-Vegetarianos-Hoy-e-Ipsos.pdf>

IPSOS. (2021). *Estudio de opinión pública: trato a los animales en Chile.* [Archivo PDF].

IPSOS. (2022). *Día de la Tierra 2022.* [Archivo PDF].

Key TJ, Fraser GE, Thorogood M, Appleby PN, Beral V, Reeves G, et al. Mortality in vegetarians and nonvegetarians: detailed findings from a collaborative analysis of 5 prospective studies. *Am J Clin Nutr* [Internet]. septiembre de 1999 [citado 15 de noviembre de 2022]. Recuperado a partir de: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10479225>

La Tercera. (2022). Recuperado el 20 de noviembre de 2022. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/chile-es-el-segundo-pais-donde-mas-preocupacion-genera-el-cambio-climatico/Q5EJF4KJ2FEDXNA37AECVAFVIM/>

La Veganistería. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2022 <https://laveganisteria.com.co/>

Marcel, M. (2021, 10 de marzo). *La economía chilena: evolución reciente, perspectivas, y desafíos.* Banco Central de Chile. Conferencia online de la Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas AG.

<https://www.bcentral.cl/documents/33528/133214/mmc10032021.pdf/a41b1d6f-70fb-b59b-519c-0a3ce913f3e5?t=1615380340863>

Maurya, A. (2014). *Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona*. Universidad Internacional de La Rioja.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2021). *Guía para formalizar tu emprendimiento* [Archivo PDF]. <http://www.registrodeempresasysociudades.cl/docs/guiaparaformalizartuempresario.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Economía de Chile*. <https://chile.gob.cl/teheran/sobre-chile/economia-de-chile/economia-de-chile>

Ministerio de Salud (8 de octubre de 2015). *Políticas Públicas en Alimentación y Nutrición*. <https://www.minsal.cl/politicas-publicas-en-alimentacion-y-nutricion/>

Ministerio de Salud, (01 de junio de 2022). *Diagnóstico Población Migrante*. [Archivo PDF] <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2021/09/ANEXO-06-2022.pdf>

Mintel Group. (2020). *Plant-based in LATAM*. Mintel Group.

Ministerio de Medio Ambiente. (2017). *Plan de Acción Nacional de Cambio Climático*. [Archivo PDF].

MMA. (2020). *Informe del Inventario Nacional de GEI serie 1990-2018*. [Archivo PDF].

Mosley, M. (6 de septiembre de 2018). *¿Mejoraría tu salud si te hicieras vegano?*. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45420947>

Municipalidad de Providencia. (2018). *Plan Comunal de Seguridad Pública Providencia 2017-2021*. <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmTIPO=OFICIOFISCALIZACIONRESPUESTA&prmID=73079&prmNUMERO=10501&prmRTE=288>

Olguín, P. (2014). *Investigación, análisis y plan de negocios oficina regional enseña Chile*. [Memoria de pregrado, Universidad de Chile].

ONG Te protejo. (2 de Febrero febrero de 2019). *LLEGA A CHILE EL SELLO VEGANO INTERNACIONAL V-LABEL*. Obtenido de <https://ongteprotejo.org/noticias/llega-a-chile-el-sello-vegano-internacional-v-label/>

Orellana, A; Truffello, R & Moreno, D. (2021). *Índice de calidad de vida urbana*. [Archivo PDF]

Osterwalder, A; Pigneur, Y; Bernarda, G & Smith, A. (2014). *Value proposition design*. <https://s3.tenten.co/share/Value-Proposition-Design-Book.pdf>

Papier, K., Tong, T., Appleby, P., Bradbury, K, Fensom, G., Knuppel, A., Perez-Cornago, A., Schmidt, J., Travis, R., y Key, T. (2019). Comparison of Major Protein-Source Foods and Other Food Groups in Meat-Eaters and Non-Meat-Eaters in the EPIC-Oxford Cohort. *Nutrients*, v.11(4). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6521004/#B22-nutrients-11-00824>

- Portal frutícola. (2022, julio). *Chile mantuvo posición como primer mercado para productos estadounidenses orientados al consumo en Sudamérica*. <https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/07/08/chile-mantuvo-posicion-como-primer-mercado-para-productos-estadounidenses-orientados-al-consumo-en-sudamerica/>
- Quinto Mandamiento. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2022 <https://www.quintomandamiento.com/>
- Reineke, J. (2020, enero). *The motivations, struggles and behaviours of vegan consumers: A digital consumer insights study of a vegan online community* [Disertación]. Management with Specialization in Strategic Marketing, Universidade Católica Portuguesa, Portugal.
- Revista Universitaria. (s.f.). Recuperado el 20 de noviembre de 2022. <https://revistauniversitaria.uc.cl/dossier/millennials-la-batalla-de-una-generacion-por-los-hermanos-animales/17429/>
- Romero, G. (2017). Análisis del impacto ambiental de la dieta promedio chilena, optimización a través de optimeal y propuesta de políticas públicas para su reducción. [Memoria de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María].
- Rosi, A., Mena, P., Pellegrini, N., Turróni, S., Neviani, E., Ferrocino, L., Di Cagno, R., Ruini, L., Ciati, R., Angelino, D., Maddock, J., Gobbetti, M., Brighenti, F., Del Rio, D. and Scazzina, F. (2017). Environmental impact of omnivorous, ovo-lacto-vegetarian, and vegan diet. *Scientific Reports*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5522483/>
- Santander Universidades. (17 de diciembre de 2021). *Tam Sam Som: cómo calcular el tamaño de mercado*. <https://www.becas-santander.com/es/blog/tam-sam-som.html#:~:text=La%20t%C3%A9cnica%20Tam%20Sam%20Som%20permite%20calcular%20el%20tama%C3%B1o%20de, llegar%20a%20datos%20m%C3%A1s%20espec%C3%ADficos>
- Smartfooding. (s.f.). La suscripción Smartfooding. Recuperado el 07 de abril de 2022 <https://www.smartfooding.com/content/144-la-suscripcion-smartfooding>
- Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL). (10 de enero de 2022). Hogares con acceso a Internet fijo alcanzan el 67% y usuarios aumentan preferencia por redes de alta velocidad. *SUBTEL Chile*. [https://www.subtel.gob.cl/hogares-con-acceso-a-internet-fijo-alcanzan-el-67-y-usuarios-aumentan-preferencia-por-redes-de-alta-velocidad/#:~:text=Respecto%20al%20consumo%20de%20datos,Mundo%20\(13%2C5%25\)](https://www.subtel.gob.cl/hogares-con-acceso-a-internet-fijo-alcanzan-el-67-y-usuarios-aumentan-preferencia-por-redes-de-alta-velocidad/#:~:text=Respecto%20al%20consumo%20de%20datos,Mundo%20(13%2C5%25))
- Thrive Market. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2022 <https://thrivemarket.com/myaisle>
- Toledo, M. (18 de marzo de 2022a). Se confirma la recuperación tras el inicio de la pandemia: PIB de Chile anotó un crecimiento récord en 2021. *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/se-confirma-la-recuperacion-tras-el-inicio-de-la-pandemia-pib-de-chile>

- Toledo, M. (19 de abril de 2022b). FMI afina pronóstico: ahora que el PIB per cápita de Chile supere los US\$ 30.000 en 2021. *Diario Financiero*. <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/fmi-afina-pronostico-ahora-espera-que-pib-per-capita-de-chile-supere>
- Torrealba, J. (2022) *Plan de negocios para la implementación de la cadena de restaurantes Cevi & Sour* [Tesis de magíster, Universidad de Chile].
- Vegaffinity. (2022). *Vegaffinity Premium*. <https://www.vegaffinity.com/tienda-vegana/content/39-vegaffinity-premium>
- Vegan Essentials. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2022. <https://veganessentials.com/>
- veganbutcher. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2022. <https://shop.veganbutcher.be/the-vegan-butcher-box/>
- Veganizan. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2022. <https://veganizan.com/>
- Veganlabel. (s.f.). Recuperado el 20 de julio de 2022. <https://www.veganlabel.mx/>
- Veganuary. (2021). *Nuevo estudio: el auge de los productos en base a plantas en latinoamérica*. <https://veganuary.com/es/estudio-auge-productos-veganos-latam/>
- Vegetarianos hoy. (2019). PRESENTACIÓN ESTÁNDAR DE MEMORIA Y BALANCE. Santiago: FECU SOCIAL.
- Vegetarianos hoy. (27 de septiembre de 2021). Proyecto de ley . Obtenido de No son Muebles: <https://www.nosonmuebles.cl/proyecto-de-ley/>

ANEXO A: Origen del veganismo

El origen del veganismo se remonta a más de 2000 años atrás. Si bien no como concepto propiamente tal, fue una práctica que se promovió en la antigua Grecia en el año 500 a.C. por Pitágoras, quien defendía la compasión hacia otras especies, llevando una alimentación que conocemos hoy en día como vegetariana (Vegan Cosmetics, 2021). Para el año 1806, lo que hoy define al veganismo se estaba discutiendo en Europa a través de William Lambe y Percy Bysshe, tras su pública oposición de la industria láctea y del huevo por principios éticos (The Vegan Society, 2021).

William Lambe, médico de profesión, fue quien durante esos años demostró eficiencia en revertir enfermedades a través del vegetarianismo, teniendo incluso éxito en mejoras de su condición de salud tras padecer distintas enfermedades crónicas (González, 2018). Por otra parte, Percy Bysshe, poeta y filósofo, practicó el vegetarianismo como consecuencia de su rechazo al maltrato a los animales en mataderos, promoviendo la equidad con respecto al derecho a la vida y habló en sus escritos sobre vegetarianismo a través de sus títulos “una reivindicación de la dieta natural” y “Sobre el sistema de dieta vegetal” (Adams, 2016).

En 1944, Donald Watson, profesor de carpintería y aficionado a la agricultura ecológica, vegetariano desde los 12 años, junto a Elsie Shrigley, vegetariana desde 1934 y vegana desde 1944 (Davis, 2016), definieron la palabra en inglés “vegan” como una abreviación de “vegetarian”. Lo anterior lo hicieron con el sentido de representar el principio y el fin del vegetarianismo y así incluir este término con la finalidad de diferenciar a quienes llevaban una dieta vegetariana estricta, es decir, vegana, de aquellos que seguían una dieta vegetariana ovoláctea (Paz, 2015). El mismo año, junto a una docena de personas, fundaron en Inglaterra The Vegan Society con la publicación del “The Vegan News”, primer boletín informativo haciendo referencia al veganismo (Vegan Cosmetics, 2021).

ANEXO B: Proceso de certificación de productos veganos en Chile.

Vegetarianos Hoy es quien se encarga en Chile de certificar productos bajo el sello V-Label desde el año 2018. V-Label es un sello de origen suizo creado el año 1996 que, a la fecha, es uno de los más reconocidos a nivel mundial, con más de 10.000 productos certificados de aseo, cosmética y alimentación (Vegetarianos Hoy, 2021). La certificación está sujeta a una cuota única de inspección y certificación, además de una cuota de licencia anual.

- **PROCESO DE CERTIFICACIÓN**

Para efectos de la certificación, la definición de “vegano” que se utiliza es la especificada por la 12ª Conferencia de ministros de Protección al Consumidor, de

2016. Ésta dice que un alimento vegano, y cualquier otro producto que no contiene animales o partes de éstos, se considerará vegano. Además, no deben ser creados con la ayuda de animales vivos o productos derivados de los mismos. Por tanto, se considera la definición para todas las etapas de producción y procesamiento del producto.

Los criterios por los que se rige la certificación destacan, en sus primeros filtros descarta aquellos productos declarados como OGMs, es decir, organismos genéticamente modificados, como también aquellos que contengan huevos de gallinas enjauladas, tanto de jaulas enriquecidas, donde sufren menos estrés que a diferencia de las camperas, como de aquellas criadas en grupos reducidos.

Sin embargo, el proceso de certificación no solo se preocupa de los componentes del producto, sino que también resguarda el proceso de fertilización y cultivo de las materias primas desde la cosecha.

En consecuencia, un producto con el sello V-Label estará libre de sustancias de origen animal como:

- Huevos.
- Miel.
- Productos lácteos.
- Cera animal.
- Sustancias portadoras o aditivos de origen animal.
- Subproductos de matadero.
- Grasas de pescado, partes de peces u otros animales marinos.
- Aromas de origen animal.
- Huevos distintos de los huevos de aves (ej: caviar).
- Productos lácteos en los que se use cuajo animal.
- Jalea real.
- Colorantes hechos a partir de ingredientes animales (ej: carmín de cochinilla).
- Azúcares procesados con huesos carbonizados de animales.
- Sustancias portadoras o aditivos de origen animal.
- Clarificación con sustancias de origen animal (ej.: gelatina, cola de pescado, clara de huevo).

La certificación de un producto puede tomar entre 2 y 8 semanas, y depende de 5 pasos que permiten la concesión de la licencia una vez terminados. Comienza con una solicitud inicial en la que se emite un presupuesto en base a los datos presentados por la empresa solicitante. Una vez confirmado el presupuesto, se firma un contrato de licencia entre las partes. Posterior a esto, el sello se encarga de comprobar exhaustivamente todos los detalles y componentes del producto, para finalizar con la emisión de la licencia V-Label y la comprobación del embalaje del mismo para su uso.

El sello V-Label si bien se reserva el derecho de implementar medidas de control de calidad posterior a la certificación, el cambio de receta o de ingredientes en la

fabricación de los alimentos, deben ser comunicados al sello de manera de que los responsables de gestión de calidad lleven a cabo una nueva inspección y certificación.

ANEXO C: Entrevistas en profundidad mapa empático.

entrevistas en profundidad

Memoria: Modelo de negocios para la creación de una empresa de venta de productos veganos en la Región Metropolitana.

Objetivo: Disponer en un único lugar de todos los productos necesarios para llevar una dieta vegana, que, además, tenga cobertura en toda la RM (no mencionar el objetivo de manera de no sesgar las respuestas del entrevistado)

Estructura de la entrevista:

1. Presentación del investigador.
2. Términos de confidencialidad y permisos respectivos (para grabar la entrevista)
3. Objetivo entrevistas: Conocer la experiencia/comportamiento del proceso de compras de personas veganas y aquellas que estén reduciendo su consumo animal.
No se dicen claramente los objetivos de la investigación

4. Preguntas

a. Preguntas demográficas:

Edad:

Dónde vive:

En qué trabaja:

Sexo:

Vegano/vegetariano/flexitariano:

b. Preguntas generales

Indicaciones

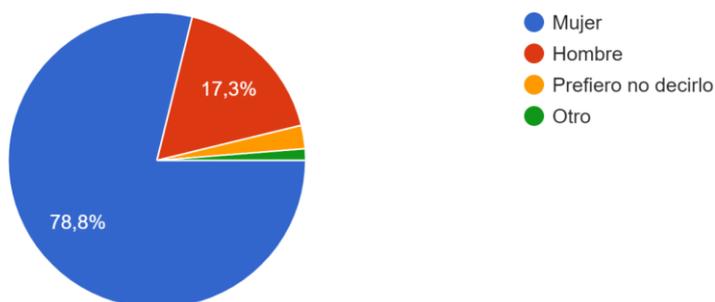
- Estimular de manera neutral y sin que la persona se sienta obligada
- Jamás dar la opinión
- Realizar la transcripción lo más pronto posible, para poder fusionar esto con las notas tomadas y el audio de la entrevista
- La entrevista pasa de las características del producto a las características del usuario/cliente
- Aborda “puntos sensibles”, personales No trata estilos de vida ni temas generales, sino preocupaciones personales muy arraigadas
- No aceptar respuestas breves como “sí” o “no”

Preguntas relacionadas al Mapa empático:

- 1) ¿Qué fue lo que te llevó a optar por el veganismo/vegetarianismo/flexitarianismo?
- 2) ¿Qué tipo de productos veganos consume?
- 3) ¿Dónde compra los productos veganos que consume? ¿Por qué los compra ahí?
- 4) ¿Cuánto gasta mensualmente en productos veganos?
- 5) ¿Son importantes las marcas en productos veganos? ¿Ejemplos?
- 6) ¿Qué le parece bueno / satisfactorio de su experiencia de compra de productos veganos?
- 7) ¿Qué le parece malo / insatisfactorio?
- 8) ¿Compra otros productos veganos además de alimentos? ¿Cuáles? ¿Dónde?
- 9) ¿Compra también servicios asociados a su opción vegana ¿Cuáles? ¿Dónde?
- 10) ¿Sueles relacionarte con gente vegana/vegetariana/flexitariano? ¿Qué opinan al respecto de tu tipo de dieta?
- 11) ¿Cuáles son tus principales preocupaciones siendo vegano/vegetariano/flexitariano?

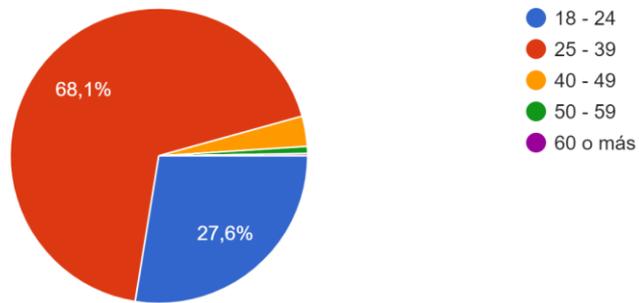
ANEXO D: Cuestionario encuesta.

Género
392 respuestas



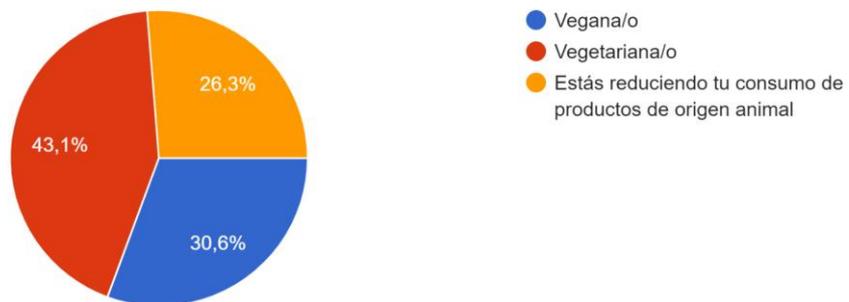
Edad

392 respuestas



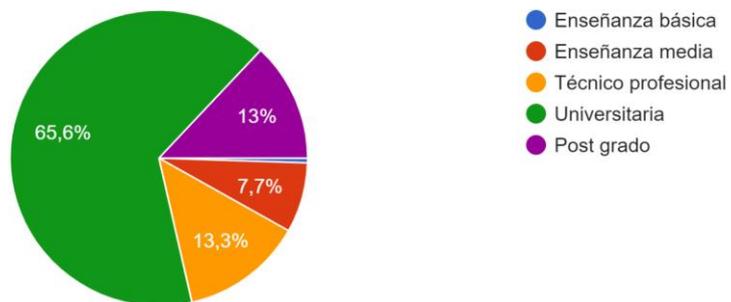
Te consideras

392 respuestas



Nivel educacional

392 respuestas



Comuna de residencia

392 respuestas

Ñuñoa
Maipú
Macul
Providencia
Maipu
Puente Alto
Santiago
Pudahuel
Santiago Centro

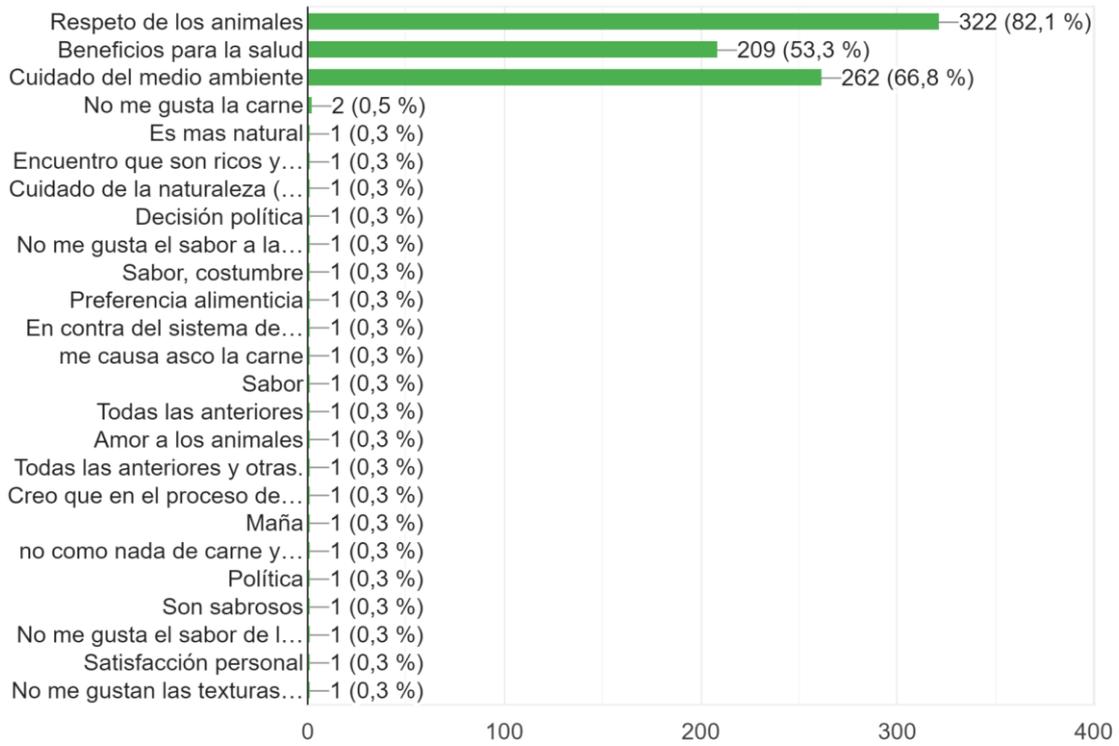
Comuna donde trabajas o estudias

392 respuestas

Santiago
Providencia
Providencia
Santiago
Ñuñoa
Santiago Centro
Las condes
Macul
Las condes

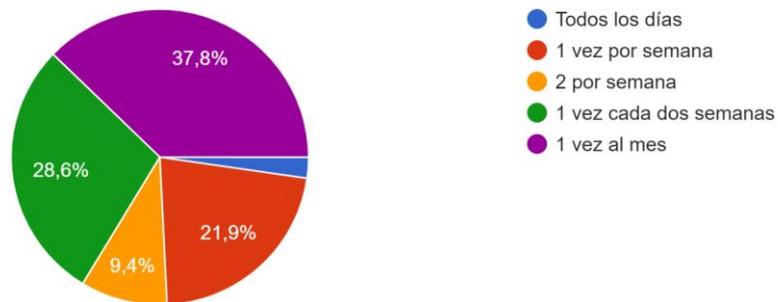
¿Por qué consumes alimentos veganos? (puedes seleccionar más de una alternativa)

392 respuestas



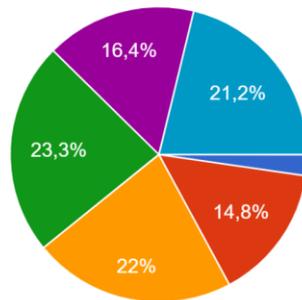
Indica la frecuencia con la que acostumbras ir de compras a una tienda de productos veganos

392 respuestas



En promedio, ¿Cuánto gastas aproximadamente cada vez que vas de compras a una tienda vegana?

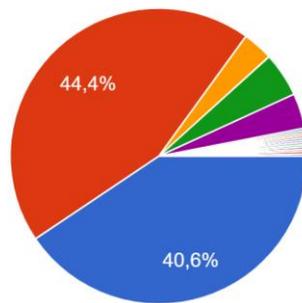
391 respuestas



- Entre \$0 - \$5.000
- Entre \$5.000 - \$10.000
- Entre \$10.000 - \$15.000
- Entre \$15.000 - \$20.000
- Entre \$20.000 - \$25.000
- Más de \$25.000

Indica el tipo de tienda en el que compras productos veganos con mayor frecuencia

392 respuestas



- Tiendas o locales veganos
- Supermercados
- Negocios de barrio
- Feria
- Aplicaciones de comida rápida (ubere...)
- tiendas asiáticas
- Pymes
- Variedades de locales Vega central

▲ 1/3 ▼

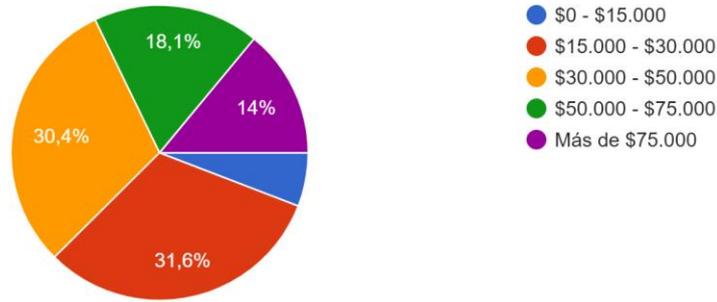
Indica la comuna en la que compras productos veganos con mayor frecuencia

392 respuestas

Providencia
Providencia
Santiago
Recoleta
Ñuñoa
Maipú
Las condes
Maipú
Maipu

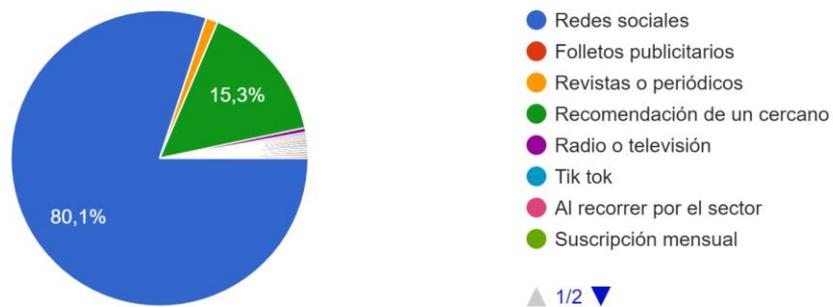
¿Cuánto gastas mensualmente en productos veganos?

392 respuestas



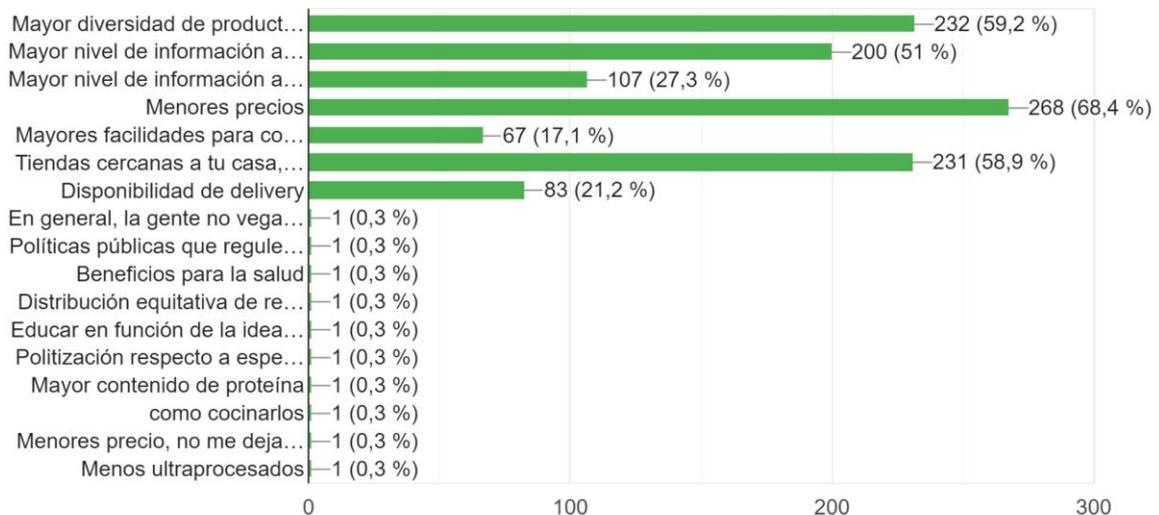
¿Cómo te enteras generalmente de nuevos productos y/o locales veganos?

392 respuestas

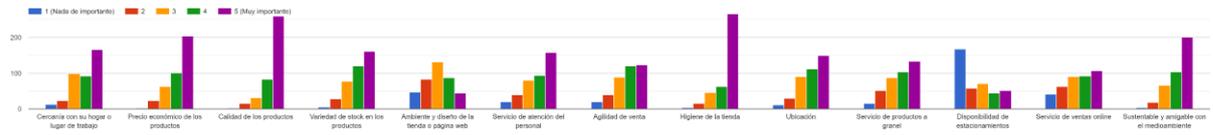


¿Cuál de las siguientes opciones consideras que se debiesen cumplir para incentivar el consumo de productos veganos? (puedes seleccionar más de una alternativa)

392 respuestas

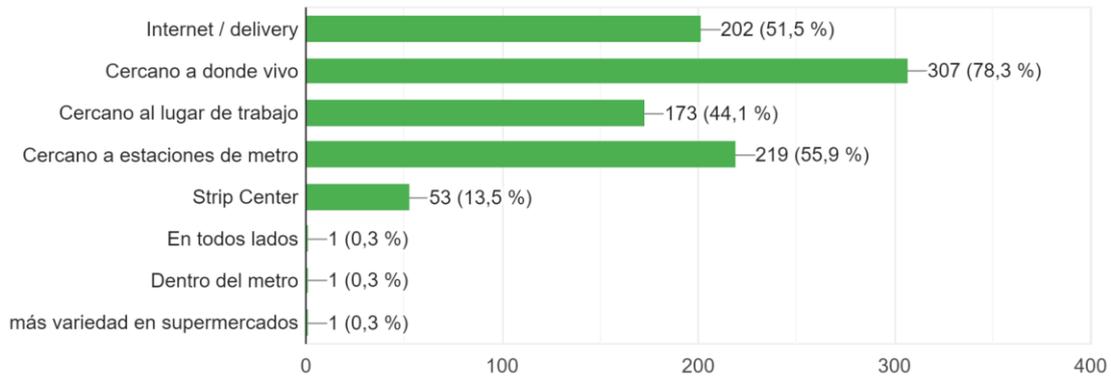


Indicar qué tan importante es para ti, en una escala de 1 a 5, cada uno de los siguientes atributos al momento de escoger una tienda vegana para hacer tus compras (donde 1 es nada de importante y 5 muy importante):

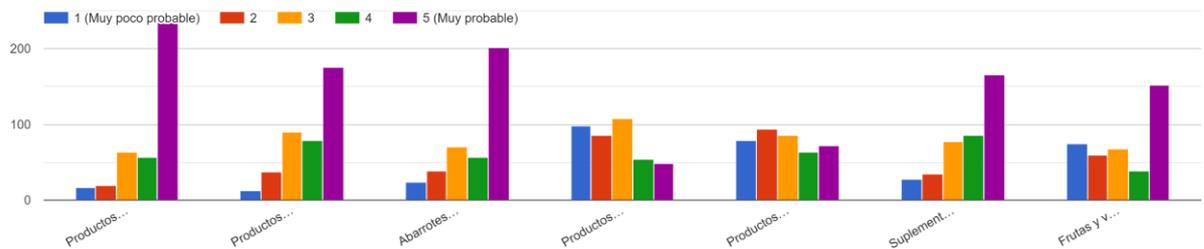


¿Dónde te gustaría encontrar tiendas de productos veganos? (puede seleccionar más de una respuesta)

392 respuestas

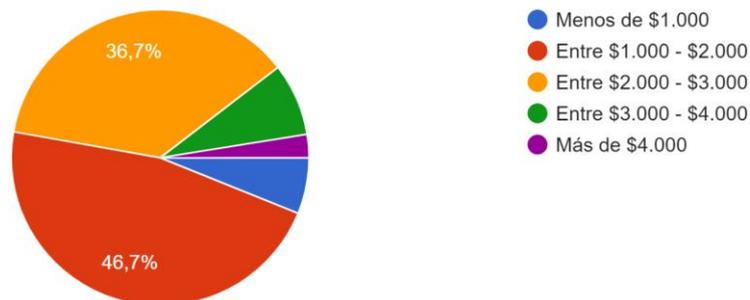


Señala qué tan probable es que compres los siguientes productos en una tienda vegana (considerando 1 muy poco probable y 5 muy probable)



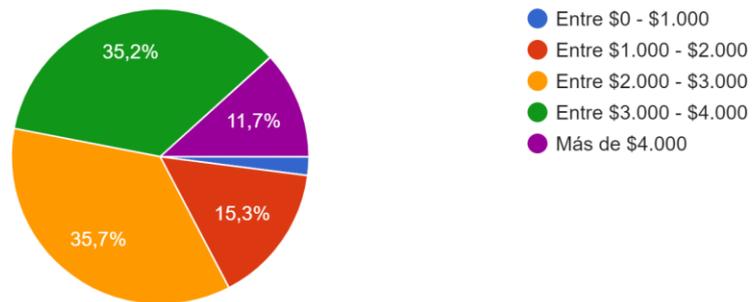
¿Cuánto estarías dispuesta/o a pagar por un servicio de delivery? (por cada despacho)

392 respuestas



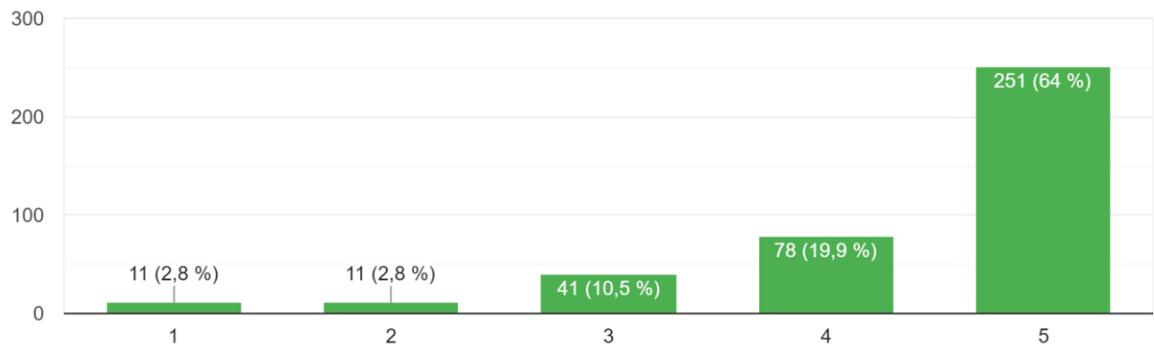
¿Cuánto estarías dispuesta/o a pagar por un servicio de delivery, si éste fuera hecho por empresas que donan parte de sus ganancias a fundaciones d...scate animal o de cuidado del medio ambiente?

392 respuestas

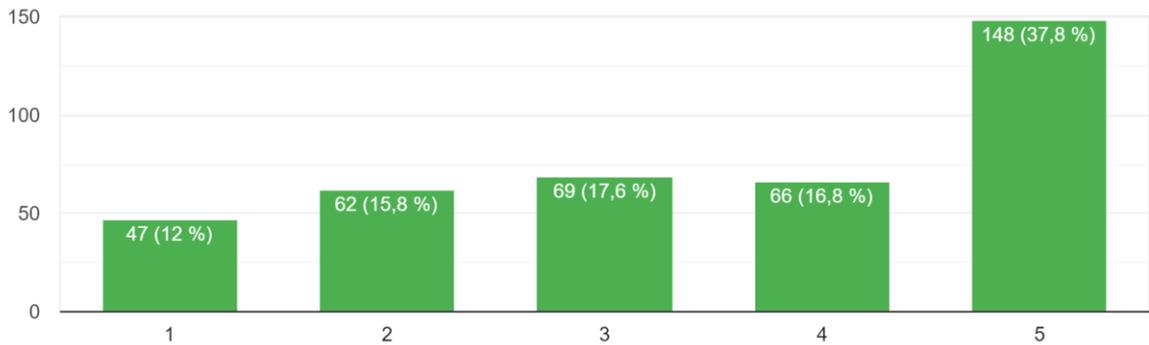


De 1 a 5, qué tan interesante es para ti el siguiente sistema de descuento: "Acumular puntos por cada compra que realices, y poder canjear estos e...de 1 es muy poco interesante y 5 muy interesante)

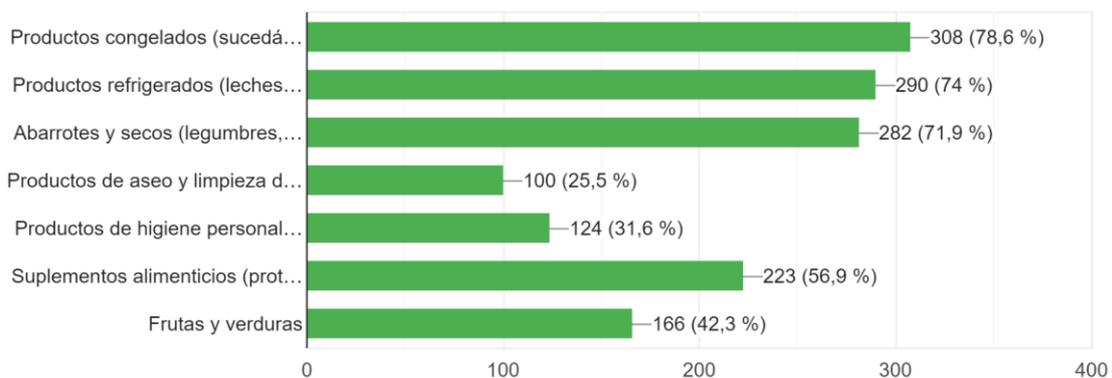
392 respuestas



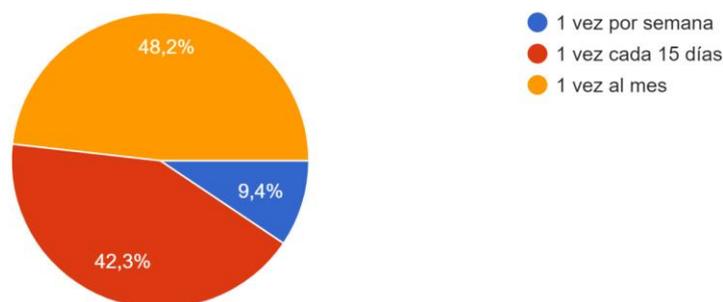
De 1 a 5, qué tan interesante es para ti el siguiente sistema de descuento: "Compartir tu código de usuario con tus amigas/os, para que tengan un 15%... 1 es muy poco interesante y 5 muy interesante)
392 respuestas



Si te suscribieras a un plan de entrega de una canasta veganos con productos a libre elección, ¿Qué productos te interesaría pedir en éstas? (marca todas las alternativas que sean de tu interés)
392 respuestas

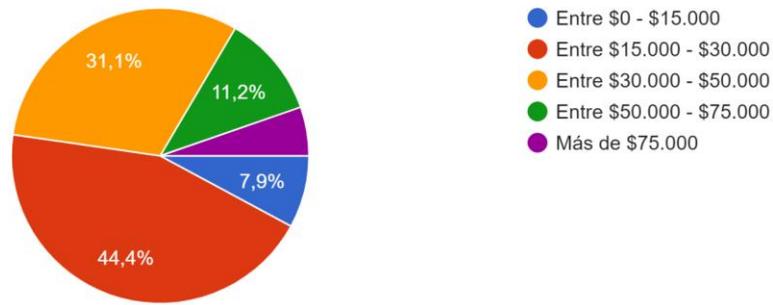


¿Con qué frecuencia te interesaría recibir esta canasta de productos veganos?
392 respuestas



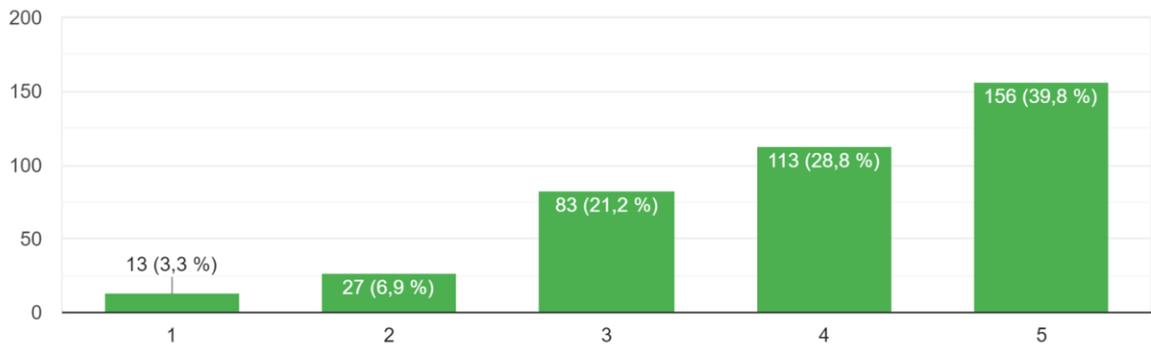
¿Cuánto estarías dispuesta/o a gastar en una canasta vegana con productos a tu elección?

392 respuestas



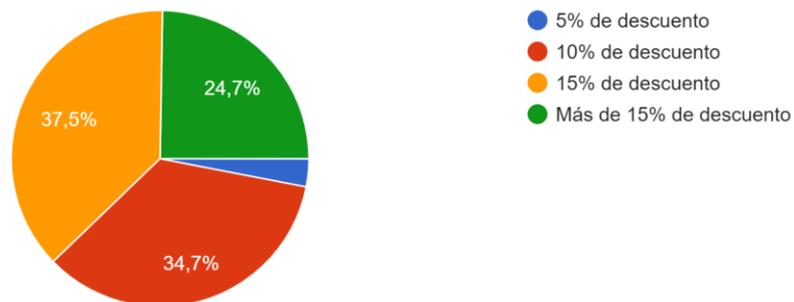
Qué tan probable es que te suscribas a este sistema de canastas si, además por compras sobre \$40.000, el despacho de los productos es de man...(Donde 1 es muy poco probable y 5 muy probable)

392 respuestas



¿Cuál crees que es el mínimo porcentaje de descuento en el total de la compra, para que sea atractivo suscribirte a la entrega de canasta de alimentos?

392 respuestas



ANEXO E: Cotización de proveedores

VEGUSTA										
PRODUCTO	GRAMAJE	CANT. X Pack	Pack X CAJA	NETO	IVA	TOTAL	\$ VTA. COMERCIO	% UTILIDAD	PEDIDO x CAJA	NETO
Bife Veggie de seitan -caja	265 grs.	3	12	\$ 1.705	\$ 324	\$ 2.029	\$ 2.860	29%		\$
Hamburguesa con Mani -caja	400 grs.	4	12	\$ 1.725	\$ 328	\$ 2.053	\$ 2.990	31%		\$
Hamburguesa de Seitan -caja	400 grs.	4	8	\$ 2.200	\$ 418	\$ 2.618	\$ 3.750	30%		\$
Jamón Ahumado -caja	200 grs.	12 láminas	20	\$ 1.495	\$ 284	\$ 1.779	\$ 2.600	32%		\$
Jamón Dorado -caja	200 grs.	12 láminas	10	\$ 1.435	\$ 273	\$ 1.708	\$ 2.450	30%		\$
Jamonada -caja	200 grs.	12 láminas	10	\$ 1.435	\$ 273	\$ 1.708	\$ 2.450	30%		\$
Vienesas -caja	250 grs.	5	20	\$ 1.400	\$ 266	\$ 1.666	\$ 2.400	31%		\$
Salchicha Ibérica -caja	250 grs.	5	20	\$ 1.440	\$ 274	\$ 1.714	\$ 2.400	29%		\$
Chorizo veggie -caja	185grs.	3	24	\$ 1.100	\$ 209	\$ 1.309	\$ 1.900	31%		\$
Vegan roll	400 grs.	10	12	\$ 3.500	\$ 665	\$ 4.165	\$ 5.900	29%		\$
Hamburguesa de Garbanzo -caja	400 grs.	4	8	\$ 2.440	\$ 464	\$ 2.904	\$ 3.990	27%		\$
HAMBURGUESA DARK SIDE (nueva)	450grs.	5	8	\$ 3.500	\$ 665	\$ 4.165	\$ 5.890	29%		\$
Hamburguesa de Poroto Negro -caja	400 grs.	4	8	\$ 2.440	\$ 464	\$ 2.904	\$ 3.990	27%		\$
Hamburguesa de Lenteja -caja	400 grs.	4	8	\$ 2.440	\$ 464	\$ 2.904	\$ 3.990	27%		\$
Mayonesa de Soya Vegusta	400 cc.	1 frasco	12	\$ 2.000	\$ 380	\$ 2.380	\$ 3.200	26%		\$
Harina de gluten (saco 25 Kg)	25000 grs.	1	25	\$ 3.700	\$ 703	\$ 4.403				\$
Carne de soya (saco 20 Kg)	25000 grs.	1	20	\$ 2.500	\$ 475	\$ 2.975				\$
Hamburguesa de Soya Mani granel	100 grs.	1	60	\$ 420	\$ 80	\$ 500				\$
Hamburguesa de Seitan granel	100 grs.	1	60	\$ 420	\$ 80	\$ 500				\$
Hamburguesa de Garbanzo granel	100 grs.	1	60	\$ 495	\$ 94	\$ 589				\$
Hamburguesa de Lenteja granel	100 grs.	1	60	\$ 495	\$ 94	\$ 589				\$
Hamburguesa de Poroto Negro granel	100 grs.	1	60	\$ 495	\$ 94	\$ 589				\$
Veggenesas (vienesas) granel	50 grs.	1	100	\$ 240	\$ 46	\$ 286				\$
Chorizo Veggie	185 grs.	1	72	\$ 339	\$ 64	\$ 403				\$
Mayonesa de Soya (granel)	1000CC	1	6	\$ 2.980	\$ 566	\$ 3.546				\$
Vegan roll (granel)	4000 grs.	1	100	\$ 340	\$ 65	\$ 405				\$
HAMBURGUESA DARK SIDE granel (nueva)	90 grs.	1	60	\$ 670	\$ 127	\$ 797				\$
										\$
										\$
										\$



Inversiones Nulan S.P.A
 Av. Del Parque 4160, piso 7 Of 701. Huechuraba
 Fono : (56)2 32244994
 email: administracion@inulan.com

NOTA DE PEDIDO: #C3944

	Fecha	
Razón Social	Rut	
Dirección	Fono	
Ciudad		
email		
LUGAR DE DESPACHO		

Codigo	Descripción	Cantidad	Valor Neto Caja*	Valor neto descuento	Total Neto
90100	Burguesa Alternative 100grs		\$ 23.940	\$ 19.500	\$ -
91100	Chicken't Burguesa Alternative 100grs		\$ 23.940	\$ 19.500	\$ -
90500	Burguesa Alternative 500grs		\$ 38.700	\$ 31.300	\$ -
93300	Molida Alternative 300grs	1	\$ 77.400	\$ 64.000	\$ 64.000
	Valor Despacho		\$ 2.990	\$ 2.990	\$ 2.990
Subtotal					\$ 66.990
Descuento					
Neto					\$ 66.990
IVA					\$ 12.728
Total Compra					\$ 79.718

Plazo de Entrega	
Condición de pago	

Validez	
---------	--

Razón Social			Fecha	
Rut				
Dirección comer			Dirección despacho	
Comuna			Comuna despacho	
Ciudad			Ciudad despacho	
email				

Codigo	Descripción	Cantidad	Valor Neto Caja*	Valor neto descuento	Total Neto
73	Bebida de Almendras Original 1 lt		\$ 15.103	\$ 15.103	\$ -
74	Bebida de Almendras Vainilla 1 lt		\$ 15.103	\$ 15.103	\$ -
76	Bebida de Almendras Chocolate 1t		\$ 15.103	\$ 15.103	\$ -
75	Bebida de Almendras Original Sin Azucar 1t		\$ 15.103	\$ 15.103	\$ -
70	Bebida de Arroz Original 1 lt		\$ 14.664	\$ 14.664	\$ -
72	Bebida de Arroz Chocolate 1 lt		\$ 14.664	\$ 14.664	\$ -
77	Bebida de Coco Original Sin Azucar 1 lt		\$ 15.103	\$ 15.103	\$ -
78	Bebida de Coco Original 1 lt		\$ 15.103	\$ 15.103	\$ -
79	Bebida de Coco Chocolate 1 lt		\$ 15.103	\$ 15.103	\$ -
73200	Bebida de Almendras Original 200 ml		\$ 10.080	\$ 10.080	\$ -
74200	Bebida de Almendras Vainilla 200 ml		\$ 10.080	\$ 10.080	\$ -
72200	Bebida de Arroz Chocolate 200 ml		\$ 10.080	\$ 10.080	\$ -
80200	Crema Vilay Original 200ml		\$ 17.160	\$ 17.160	\$ -
81200	Crema Vilay Repostería 200ml		\$ 17.160	\$ 17.160	\$ -
94400	Dulce sin leche Alternative 400grs		\$ 46.392	\$ 46.392	\$ -
94800	Dulce sin leche Alternative 800grs		\$ 45.164	\$ 45.164	\$ -
	Subtotal				\$ -
	Descuento				
	Neto				\$ -
	IVA				\$ -
	Total Compra				\$ -

* Presentación de 1 lt precio por cajas de 12 unidades/ Presentación de 200 ml precio por cajas de 24 unidades

Fecha: 08 de abril de 2022
 Vencimiento: 15 de abril de 2022

Señor(es): José Luis Pérez Quintero
 Dirección: Catedral 2596
 Giro: No aplica

R.U.T.: 26.092.498-2
 Comuna: Santiago

Descripción	Cantidad	\$ Unitario	\$ Total
AF Ácido Fólico	1	\$ 1.775	\$ 1.775
CAM Carbonato de Magnesio	1	\$ 1.860	\$ 1.860
LNC COPOS Levadura Nutricional	1	\$ 2.190	\$ 2.190
O3 Omega 3 de microalgas	1	\$ 7.850	\$ 7.850
SP Stevia Pura	1	\$ 2.145	\$ 2.145
B3 Vitamina B3	1	\$ 1.561	\$ 1.561
D2 Vitamina D2 Vegana	1	\$ 1.694	\$ 1.694
K2 Vitamina K2	1	\$ 3.475	\$ 3.475
BI Biotina	1	\$ 1.747	\$ 1.747
CLM Cloruro de Magnesio	1	\$ 1.860	\$ 1.860
LN POLVO Levadura Nutricional	1	\$ 2.110	\$ 2.110
2SP SOBRE Stevia Pura Stevia pura en sobre	1	\$ 2.145	\$ 2.145
VA Vitamina A	1	\$ 1.560	\$ 1.560
B6 Vitamina B6	1	\$ 2.009	\$ 2.009
D3 Vitamina D3	1	\$ 1.670	\$ 1.670
Z Zinc	1	\$ 1.650	\$ 1.650
CA Calcio	1	\$ 1.585	\$ 1.585
H Hierro	1	\$ 1.774	\$ 1.774
M Moringa	1	\$ 1.355	\$ 1.355
SH Stevia Hoja	1	\$ 1.490	\$ 1.490
B12 Vitamina B12	1	\$ 1.405	\$ 1.405
C Vitamina C	1	\$ 1.910	\$ 1.910
E Vitamina E	1	\$ 2.500	\$ 2.500

LISTA DE PRECIOS + IVA					
PRODUCTOS		PRODUCTOS		PRODUCTOS	
ACEITE COCO 200 GR	2300	CALLAMPA	13000	GARBANZO PARTIDO	900
ACEITE COCO 400 GR	3800	CANELA EN POLVO	8400	GARBANZO CON PIEL	
ACEITE DE COCO DE LITR	8000	CAÑAMO	3300	GARBANZO SIN PIEL	1300
ACEITE DE COCO BE ORG	9400	CARDAMOMO	48000	GERMEN DE TRIGO	2200
AJI COLOR	3600	CARNE VEG BLANCA CH	1400	GLUTEN	3800
AJINO MOTO	3400	CARNE VEG BLANCA GR	1400	GOJI	7000
AJO POLVO	3000	CARNE VEG CAFÉ CHICA	1400	GRANOLA	2700
AJO ESCAMA	4000	CASTAÑA CAJU SALADA	11000	HARINA ALMENDRA C/P	5400
ALMENDRAS	6200	CASTAÑA CAJU SIN SAL	11000	HARINA ALMENDRA S/P	7700
ALMEDRAS LAMINADAS	8500	CEBADA CRUDA	600	HARINA DE ARROZ	800
ALMENDRAS PARTIDA	5800	CEBADA PELADA	1100	HARINA DE ARVEJA	880
ALMIDON MANDIOCA	1600	CEBADA TOSTADA	1200	HARINA DE CENTENO	840
ATUN EN ACEITE Y AGUA	440	CHANCACA GRANDE	1300	HARINA BLANCA	900
ALPISTE	1600	CHANCACA CHICA	800	HARINA DE ARROZ INT	750
AMAPOLA	5500	CEBOLLA EN POLVO	3300	HARINA DE AVENA	900
AMARANTO	3300	CHIA	3500	HARINA INTEGRAL	800
AMARANTO PIPOCA	5200	CHOCOLATE DULCE	2800	HARINA DE COCO	2200
ANIS ESTRELLA	16000	CHUCHOCA	550	HARINA DE GARBANZO	1200
ANIS SEMILLA	15000	CHUÑO	1650	HARINA DE LENTEJAS	1600
ARROZ BASMATI	1800	CILANTRO POLVO	2600	HARINA DE QUINOA	2800
ARROZ BLANCO PREMIU	700	CILANTRO SEMILLA	2600	HARINA DE SOJA	1500
ARROZ BLANCO ARGENT	650	CIRUELA S/C	4800	HARINA DE MAIZ	840
ARROZ INTEGRAL	880	CIRUELA C/C	3200	HARINA TOSTADA	1000
ARROZ PREGRADEADO	880	CLAVO OLOR ENTERO	13500	HARINA TRIGO SARRACE	2900
ARVEJA AMARILLA	990	CLAVO OLOR POLVO	13500	HINOJO	3000
ARVEJA VERDE	780	COCO CHIPS	5000	HUESILLO CHICO	2800
AVELLANA EUROPEA	8800	COCO RALLADO	2750	HUESILLO MEDIANO	4100

Buenos días estimado Jorge

Te daré un acceso para que puedas ver precios mayoristas, este acceso te permitirá ver precios no te habilita para comprar. Solo usar para consulta.

Los precios publicados son netos

👉 www.lo-go.cl (iniciar sesión)

👉 Usuario: precios@lo-go.cl

👉 Clave: INICIO2022 (mayúscula todo)

Agradecería mucho si luego nos comparte los resultados de su tesis, trabajo.

Éxitos!

MARIA ALEJANDRA MAGNE

NUTRICIONISTA – ASESORA COMERCIAL

Whats App: + 569 44954233 sac@foodies.cl / www.foodies.cl

Las Parcelas 7950, Bod. N° 5B, Peñalolén, Santiago

Lucas Urrejola <lucas@capifoods.cl>

11:47 (hace 4 minutos)



para mí

Hola Andres,

Esperando que te encuentres bien, y que te vaya excelente con tu tesis, te escribo más abajo el mail base que se envía a los cotizadores,

Te envío propuesta de precios actualizados de nuestros cereales.

Productos: Vani Thunder (sabor Vainilla), Stone Choc (sabor Chocolate), Fruti Rain (sabor Frutal). Todos en versiones de 300g.

Precio Mayorista 300g: \$2.400 + IVA.

PVP Sugerido: \$3.990

Los precios son los mismos para los 3 cereales.

El formato de venta es por caja master de 12 estuches (caja de 300g). Es ideal que en la primera compra incluya los 3 sabores para que puedan contar con disponibilidad en la tienda.

El tiempo de envío depende directamente de la dirección de despacho y el método de envío, dentro de la RM utilizamos nuestro propio servicio privado, si es despacho a Región nosotros utilizamos preferentemente Blue Express y si tiene algún otro de preferencia no dude en comentarlo.

Quedo atento a cualquier duda, me escribes por este medio o a través de mi celular.

Saludos,

--

Lucas Urrejola G.

Business Manager



Santiago de Chile,
Vigencia: agosto y septiembre de 2022

Lista de precios y condiciones comerciales

*“Contribuyendo a hacer más accesible
la alimentación a base de plantas desde 2005”*

Estimado Jorge:

Ante todo un gusto saludarle, espero que se encuentre bien.

Según lo solicitado le adjunto nuestro **listado de precios mayorista**. Allí podrá obtener precios actualizados, promociones activas y nuestras condiciones comerciales de venta y despacho.

Si es que necesita acceder a la página para ver los precios y detalle de los productos en ella, para analizarla, le pediría llenar nuestra ficha de cliente. En nuestra empresa es requisito fundamental contar con ella, pues estos datos permiten procesar los pedidos de mejor manera. No es necesario contar con un RUT de empresa para habilitarla, aceptamos "personas naturales".

Le envío la **ficha de cliente** (en caso de que requiera investigar más para su tesis y según lo informado previamente) la cual le solicito complete para habilitarla en nuestros registros. Una vez que nos haga llegar de vuelta la ficha con sus datos, lo crearemos como usuario y tiene la posibilidad de efectuar compras en nuestra tienda virtual mayorista www.ecoveg.cl

El proceso de creación, una vez validado los datos de la ficha, demora en promedio 5 días hábiles.

Agradeciendo su contacto, y deseándole un excelente día, quedo atenta a sus requerimientos.

Daissee Gutiérrez

Servicio al cliente
Alimentos **Eco-Care**
F.: +56 22 736 1396 / +56 96 2193965
Atención L-J 09:00 a 18:00 hrs. / V 09:00 a 17:00 hrs.
<http://www.ecocare.cl>



ANEXO F: Detalle de la inversión inicial

DESCRIPCIÓN	SUBDESCRIPCIÓN	Cantidad	Valor	Total
INVERSIÓN TOTAL				\$42.631.890
ASUNTOS ADMINISTRATIVOS				\$1.940.990
Patente y permisos		1	\$500.000	\$500.000
Registro de marca		1	\$390.000	\$390.000
Servicios básicos (luz, agua, calefacción, gastos comunes)		1	\$1.000.000	\$1.000.000
Internet y teléfonos		1	\$50.990	\$50.990
Arriendo y Salarios				\$5.511.542
Arriendo		1	\$2.200.000	\$1.782.000
Salarios				\$3.729.542
	<i>Gerente general part time</i>	1	\$766.161	\$766.161
	<i>Publicista part time</i>	1	\$399.015	\$399.015
	<i>Nutricionista part time</i>	1	\$407.897	\$407.897
	<i>Cajero / vendedor</i>	3	\$550.000	\$1.650.000
	<i>Asistente part time</i>	2	\$200.000	\$400.000

	<i>Servicios de contador</i>	1	\$106.470	\$106.470
HABILITACIÓN TIENDA				\$34.074.358
Caja registradora		2	\$275.392	\$550.784
Sistema de refrigeración / congelador		6	\$294.150	\$1.764.900
Sistema de refrigerados vitrina		2	\$815.200	\$1.630.400
Mobiliario tienda				\$2.432.996
	<i>Mueble cajeros</i>	1	\$323.992	\$323.992
	<i>Silla cajeros</i>	2	\$88.102	\$176.204
	<i>Estantes de tienda</i>	10	\$96.640	\$966.400
	<i>Estantes de bodega</i>	10	\$96.640	\$966.400
Mobiliario oficina				\$3.211.678
	<i>Escritorio 4 personas</i>	1	\$825.440	\$825.440
	<i>Silla de escritorio</i>	4	\$218.619	\$874.476
	<i>Impresora</i>	1	\$348.291	\$348.291
	<i>Mesa reuniones</i>	1	\$210.519	\$210.519
	<i>Sillas mesa reuniones</i>	8	\$56.619	\$452.952
	<i>Iluminación y otros</i>	-	\$500.000	\$500.000
Artículos de oficina		1	\$150.000	\$150.000
Vestuario institucional		8	\$100.000	\$800.000
Remodelación/adaptación local		1	\$5.000.000	\$5.000.000
Hardware y software		1	\$650.000	\$650.000
Computadores		4	\$720.900	\$2.883.600
Página web		1	\$700.000	\$700.000
Stock inicial de materia prima		1	\$15.000.000	\$15.000.000
Marketing inicial				\$1.105.000
Google Ads		1	\$50.000	\$50.000
Facebook Ads		1	\$25.000	\$25.000
Instagram Ads		1	\$30.000	\$30.000
Otros (influencer)		1	\$500.000	\$500.000
Ferias y eventos		1	\$500.000	\$500.000

ANEXO G: Costos fijos

COSTOS FIJOS MENSUALES				Total
Total				\$7.808.209
Sueldos de trabajadores				\$3.729.542
	<i>Gerente general part time</i>	1	\$766.161	\$766.161
	<i>Publicista part time</i>	1	\$399.015	\$399.015
	<i>Nutricionista part time</i>	1	\$407.897	\$407.897
	<i>Cajero / vendedor</i>	3	\$550.000	\$1.650.000
	<i>Asistente part time</i>	2	\$200.000	\$400.000
	<i>Servicios de contador</i>	1	\$106.470	\$106.470
Arriengo local comercial		1	\$1.782.000	\$1.782.000
Cuentas básicas		1	\$1.000.000	\$1.000.000
Patente comercial		1	\$500.000	\$41.667
Marketing				\$1.105.000
	<i>Google Ads</i>	1	\$50.000	\$50.000
	<i>Facebook Ads</i>	1	\$25.000	\$25.000
	<i>Instagram Ads</i>	1	\$30.000	\$30.000
	<i>Otros (influencer)</i>	1	\$500.000	\$500.000
	<i>Ferias y eventos</i>	1	\$500.000	\$500.000
Insumos aseo y oficina				\$150.000
	<i>Elementos de oficina</i>	1	\$50.000	\$50.000
	<i>Elementos de tienda (bolsas, cajas, etiquetas, etc)</i>	1	\$100.000	\$100.000

ANEXO H: Análisis de costos variables mensual y anual

Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<i>Cantidad de clientes mensuales</i>	498	623	733	862	958	1.064	1.182	1.245	1.310	1.337	1.364	1.392
Venta presencial	423	529	623	733	814	905	1.005	1.058	1.114	1.136	1.160	1.183
Venta online	75	93	110	129	144	160	177	187	197	201	205	209
Venta online directa	45	56	66	78	87	96	107	113	119	121	123	126
Venta online canastas	30	37	44	51	57	63	70	74	78	80	81	83
Ticket promedio general	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983

Ticket promedio canastas	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599
Ingresos por ventas presencial	\$6.768.541	\$8.460.677	\$9.953.737	\$11.710.279	\$13.011.421	\$14.457.135	\$16.063.483	\$16.908.930	\$17.798.873	\$18.162.116	\$18.532.771	\$18.910.991	\$18.910.991
Ingresos por ventas online directo	\$720.850	\$901.062	\$1.060.073	\$1.247.145	\$1.385.716	\$1.539.685	\$1.710.761	\$1.800.801	\$1.895.580	\$1.934.265	\$1.973.740	\$2.014.021	\$2.014.021
Ingresos por ventas online canastas	\$817.805	\$1.022.257	\$1.202.655	\$1.414.888	\$1.572.098	\$1.746.775	\$1.940.861	\$2.043.012	\$2.150.539	\$2.194.427	\$2.239.212	\$2.284.910	\$2.284.910
Ingresos totales	\$8.307.196	\$10.383.995	\$12.216.465	\$14.372.312	\$15.969.236	\$17.743.595	\$19.715.106	\$20.752.743	\$21.844.992	\$22.290.808	\$22.745.723	\$23.209.921	\$23.209.921
Años	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 12

<i>Cantidad de clientes mensuales</i>	498	623	733	862	958	1.064	1.182	1.245	1.310	1.337	1.364	1.392
Venta presencial	423	529	623	733	814	905	1.005	1.058	1.114	1.136	1.160	1.183
Venta online	75	93	110	129	144	160	177	187	197	201	205	209
Venta online directa	45	56	66	78	87	96	107	113	119	121	123	126
Venta online canastas	30	37	44	51	57	63	70	74	78	80	81	83
Ticket promedio general	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983
Ticket promedio canastas	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599
Costos por ventas presencial	\$3.749.772	\$4.687.215	\$5.514.371	\$6.487.495	\$7.208.327	\$8.009.253	\$8.899.170	\$9.367.547	\$9.860.576	\$10.061.812	\$10.267.155	\$10.476.689

Costos por ventas online directo	\$399.351	\$499.188	\$587.280	\$690.918	\$767.687	\$852.985	\$947.762	\$997.644	\$1.050.151	\$1.071.583	\$1.093.452	\$1.115.767
Costos por ventas online canastas	\$541.959	\$677.448	\$796.998	\$937.645	\$1.041.828	\$1.157.586	\$1.286.207	\$1.353.902	\$1.425.160	\$1.454.245	\$1.483.924	\$1.514.208
Costos totales	\$4.691.081	\$5.863.852	\$6.898.649	\$8.116.058	\$9.017.842	\$10.019.824	\$11.133.138	\$11.719.093	\$12.335.887	\$12.587.640	\$12.844.531	\$13.106.664
Costos totales con merma	\$4.774.153	\$5.967.692	\$7.020.814	\$8.259.781	\$9.177.534	\$10.197.260	\$11.330.289	\$11.926.620	\$12.554.337	\$12.810.548	\$13.071.988	\$13.338.763
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5							
<i>Cantidad de clientes anuales</i>	12.568	16.843	18.528	20.380	22.418							

Venta presencial	10.683	14.317	15.748	17.323	19.056							
Venta online	1.885	2.526	2.779	3.057	3.363							
Venta online directa	1.138	1.525	1.677	1.845	2.029							
Venta online canastas	747	1.002	1.102	1.212	1.333							
Ticket promedio general	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983							
Ticket promedio canastas	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599							
Ingresos por ventas presencial	\$170.738.955	\$228.822.990	\$251.705.289	\$276.875.818	\$304.563.400							
Ingresos por ventas online directo	\$18.183.699	\$24.369.648	\$26.806.613	\$29.487.275	\$32.436.002							

Ingresos por ventas online canastas	\$20.629.439	\$27.647.410	\$30.412.151	\$33.453.366	\$36.798.702							
Ingresos totales	\$209.552.093	\$280.840.049	\$308.924.053	\$339.816.459	\$373.798.105							
Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5							
<i>Cantidad de clientes anuales</i>	12.568	16.843	18.528	20.380	22.418							
Venta presencial	10.683	14.317	15.748	17.323	19.056							
Venta online	1.885	2.526	2.779	3.057	3.363							
Venta online directa	1.138	1.525	1.677	1.845	2.029							

Venta online canastas	747	1.002	1.102	1.212	1.333							
Ticket promedio general	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983	\$15.983							
Ticket promedio canastas	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599	\$27.599							
Costos por ventas presencial	\$94.589.381	\$126.767.937	\$139.444.730	\$153.389.203	\$168.728.124							
Costos por ventas online directo	\$10.073.769	\$13.500.785	\$14.850.864	\$16.335.950	\$17.969.545							
Costos por ventas online canastas	\$13.671.110	\$18.321.913	\$20.154.104	\$22.169.515	\$24.386.466							
Costos totales	\$118.334.260	\$158.590.635	\$174.449.698	\$191.894.668	\$211.084.135							

Costos totales	\$142.079.13 9	\$190.413.33 3	\$209.454.66 6	\$230.400.13 3	\$253.440.14 6							
	120.429.781	161.399.035	177.538.939	195.292.833	214.822.116							