



## “Vida Market El Supermercado Móvil Saludable”



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

**Alumno: Cleuziane Da Silva**

**Profesor Guía: Arturo Toutin M.**

**Santiago, diciembre de 2022**

# Índice

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	5
1. Oportunidad de Negocio .....	6
2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	7
2.1. Industria: .....	8
2.2. Competidores.....	10
2.3. Clientes.....	11
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	13
3.1. Modelo de Negocios .....	13
3.2. Descripción de la empresa.....	15
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	16
3.4. RSE y sustentabilidad .....	16
4. Plan de Marketing .....	18
4.1. Objetivos de marketing .....	18
4.2. Estrategia de segmentación.....	20
4.3. Estrategia de producto/servicio.....	21
4.4. Estrategia de Precio .....	21
4.5. Estrategia de Distribución.....	22
4.6. Estrategia de Comunicación y ventas.....	23
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual .....	23
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma.....	24
5. Plan de Operaciones.....	24
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	24
5.2. Flujo de Operaciones .....	27
5.3. Plan desarrollo e implementación.....	31
5.4. Dotación .....	34
6. Equipo del Proyecto .....	35
6.1. Equipo Gestor.....	35
6.2. Estructura Organizacional .....	36
6.3. Incentivos y compensaciones .....	39
7. Plan Financiero .....	41
7.1 Supuestos .....	41
7.2 Estimación de ingresos .....	42

7.3 Inversión .....	43
7.4 Estados de Resultados .....	43
7.5. Inversión en capital de trabajo (KT).....	44
7.6. Tasa de descuento .....	44
7.7. Flujo de caja.....	45
7.8. Flujo de caja de Perpetuidad .....	46
7.9. Capital requerido .....	46
7.10. Balance proyectado.....	46
7.11. Resultados Financieros .....	47
7.12. Sensibilización.....	48
8. Riesgos Críticos.....	49
8.1 Riesgos del Plan de Negocio.....	49
8.2 Planes de Mitigación .....	51
8.3 Estrategia de Salida.....	51
9. Propuestas Inversionistas .....	51
10. Conclusiones .....	52
Bibliografía .....	54
Anexos.....	56
1. Anexo: Encuestas realizadas como investigación de mercado .....	56
1.1. Formularios realizados.....	57
1.1.1. Encuesta N°1, marzo 2022 .....	57
1.1.2. Encuesta N°2, octubre 2022. ....	59
1.2. Resultados Encuestas.....	64
1.2.1. Resultados Encuesta, marzo 2022.....	64
1.2.2. Resultados encuesta N° 2.....	74
2. Anexo: Análisis de la Industria.....	86
2.1. Material de apoyo para análisis PESTEL.....	86
2.2. Material de apoyo para análisis PORTER .....	90
3. Anexo: Lista de Precios.....	95
4. Anexo: Explicación tabla 16.....	97

## Índice de tablas

Tabla 1. Competencia identificada en Providencia, Ñuñoa y Las Condes (o cercanas) y online .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 2. Modelo Canvas .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Tabla 3 Productos.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 4 Productos y Precios .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 5 Costo total plan de Marketing.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 6 Costo total plan de Marketing.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabla 7. Gantt actividades previo apertura .....	32
Tabla 8 Estimación dotación .....	35
Tabla 9 Rentas mensual / año de cada cargo .....	39
Tabla 10 KPI incentivos .....	41
Tabla 11 Estimación de ingresos .....	43
Tabla 12 Inversión Inicial .....	43
Tabla 13 Estados de Resultados.....	44
Tabla 14 Capital de Trabajo.....	44
Tabla 15 Cálculo Tasa de descuento .....	45
Tabla 16 Flujo de Caja a cinco años / Van / Tir / Payback.....	46
Tabla 17 Flujo de caja de perpetuidad .....	46
Tabla 18 Tabla VAN, TIR, Payback a perpetuidad .....	46
Tabla 19 Balance Proyectado .....	47
Tabla 20 Balance Proyectado .....	48
Tabla 21 Balance Proyectado .....	49
Tabla 22 Propuesta inversionista .....	52
Tabla 23 Retiro de utilidades.....	52

## Índice de Figuras

Figura 1 Segmento personas preocupadas de su Salud.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 2 Dimensiones de negocios y servicios saludables.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 3 Top 10 de países de Latinoamérica con economía saludable .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 4 Economía saludable de Latinoamérica según dimensión de negocio.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 5 Patrón de consumo alimentario mensual por hogar nacional .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 6 Mapa de posicionamiento de la industria .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 7 Ejemplos Tiendas móviles.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 8 Mapa posicionamiento del proyecto Vida Market respecto a competidores.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 9 Ejemplo tienda móvil saludable .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 10 Logo Vida Market.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 11 Flujo de compra presencial y online .....	28
Figura 12 Organigrama 1er año .....	36
Figura 13 Organigrama 5to año .....	36
Figura 14 Desarrollo de carrera Vida Market.....	39
Figura 15 Fórmula cálculo tasa de descuento .....	44

## **Resumen Ejecutivo**

El sobrepeso y la obesidad es un creciente preocupación de la salud mundial, pero, se ha observado que debido de una de las pandemias declaradas con mayor mortalidad en las últimas décadas cambio, la percepción de las personas cuanta a su salud y bien estar ha cambiado. A propósito de tales cambios culturales, es que nace el Vida Market, el cual se trasladará por diferentes comunas de la Región Metropolitana, como Ñuñoa, Providencia y Las Condes, entregando herramientas saludables, tangibles e intangibles, a los clientes.

Se considero distintas hipótesis una vez ideada este proyecto de negocio, realizando dos encuestas durante el año: marzo (131 respuestas) y septiembre – octubre (114 respuestas) de 2022. En la segunda se logró identificar una alta predisposición a la compra de forma presencial, con un 62,9%, seguido por la compra online con reparto a domicilio con un 29,84%; ya con este resultado, validamos el proyecto de negocio de alimentación saludable, el cual comprende, como principal modalidad de compra, la física, instalándose en distintas comunas de la Región Metropolitana acercando la comida saludable a los domicilios de los clientes.

Aun que hoy existen diferentes tiendas y comercios asociados a la venta de productos sanos, el modelo de negocio estará basado en la diferenciación, con la idea de entregar una amplia variedad de productos, además de privilegiar a los proveedores, dando importancia y apoyando a pequeños emprendedores y empresas locales; el cliente contará con asesoría personalizada de los vendedores, quienes con cercanía y amabilidad le entregara información nutricionales de los productos que se comercializan, como también de las buenas prácticas para una dieta sana y las tendencias en Chile y el mundo sobre la vida saludable.

Sumado a esto y de acuerdo con el auge que tuvo en pandemia el E-commerce, también se contará con una APP para realizar compras desde el hogar, con posibilidad de despacho a domicilio, o bien, retiro en tienda.

Con respecto al análisis financiero que se llevó a cabo, se pudo determinar un horizonte a 5 años con un resultado VAN de \$55.888.158, TIR de 19,6% y un Payback de 3 años y 4 meses. Con respecto a la propuesta al inversionista, le invita a ser parte del negocio, aportar con el 30% de la inversión y recibir las utilidades

correspondientes al tercer año, además de participar en la toma de decisiones y mesas directivas.

## **1. Oportunidad de Negocio**

El sobrepeso y el alto nivel de obesidad de la población a nivel global es una creciente preocupación de la OMS (Organización Mundial de la Salud), y, de acuerdo con las sus estadísticas, desde 1975 la obesidad se ha triplicado en todo el mundo. Y, si considerado los datos de los últimos años, en 2016 más de 1900 millones de adultos de 18 o más años (39% de la población) tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones (13%) eran obesos (OMS, 2021). Es por esto, además, que uno de los diecisiete “Objetivos de Desarrollo Sostenible” establecidos por la ONU (Organización de las Naciones Unidas), es denominado Salud y Bienestar, que, a su vez, es parte fundamental y palanca para la mayoría de los demás objetivos (ONU, 2015).

Considerando la información al respecto de Chile, según cifras de la Federación Mundial de Obesidad, más de 10 millones de chilenos sufren obesidad o sobrepeso, siendo Chile el segundo país de la OCDE con estas enfermedades, representando el 74% de su población (IN Noticias, 2021).

Con la pandemia de COVID-19 los hábitos de alimentares, la práctica de deporte e la salud mental se mantuvieron en alerta, puesto que, el tener enfermedades de base como el sobrepeso, se incrementaría en un 44% la probabilidad de agravar la condición de coronavirus, y se doblaría sufriendo de obesidad, lo que sin duda estaría aumentando la posibilidad de mortalidad (IN Noticias, 2021).

De acuerdo con las cifras indicadas y al temor que se ha percibido en la población debido a la pandemia de COVID-19, es que se ha notado un cambio en los hábitos alimenticios y de salud, en general de las personas. Según estudios, en España, por ejemplo, el consumo de alimentos procesados y azúcares ha disminuido un 18,8% (Hernández, 2022), e, incluso, un 55,4% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más por alimentos o platos saludables. Esto, enfatizado aún más por las nuevas generaciones, las cuales se interiorizan en estas temáticas y están preocupadas de su salud, en particular el segmento denominado Millenials (nacidos entre 1981 y 1993) (Revista La Fundación, 2019).

Dado las informaciones anteriormente indicadas y el aumento en el interés de una vida saludable y, en este caso, llevar una alimentación sana, es que nace el Supermercado Móvil Saludable.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

## **2. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

La idea del supermercado móvil está directamente asociada a la macro industria del “retail wellness”, el cual tiene por objetivo la comercialización de productos y servicios para difundir el bienestar de los clientes, en el caso de Vida Market, asociado directamente a alimentación y vida sana.

De acuerdo con una encuesta realizada a más de 7.500 consumidores en 6 países en agosto de 2020 por la consultora Mckinsey, el 79% indica que el bienestar es importante para ellos y un 42% señala que es prioridad (Mckinsey, 2021)

La encuesta referenciada revela seis dimensiones o categorías que más interesan a los consumidores y, entre ellas, se encuentra “Better nutrition”, mercado que Vida Market abarcará y trabajará como principal servicio y aluden lo siguiente: “Una mejor nutrición siempre ha sido parte del bienestar, pero ahora los consumidores quieren que los alimentos no solo sepan bien, sino que también los ayuden a lograr sus objetivos de bienestar. Más de un tercio de los consumidores de todo el mundo informan que "probablemente" o "definitivamente" planean aumentar el gasto en aplicaciones de nutrición, programas de dieta, limpieza de jugos y servicios de alimentos por suscripción durante el próximo año” (Mckinsey, 2021)

Según Global Wellness Institute, en su informe “The Global Wellness Economy: Country Rankings” (febrero 2022), Chile es el 4to país de Latinoamérica y el Caribe en el mercado de bienestar, superado por Brasil, México y Argentina; países que poseen una superioridad con respecto a habitantes versus Chile.

Además, GWI refleja en su estudio que en Latinoamérica y Caribe, el mercado de nutrición en términos de economía ocupa el segundo lugar de las categorías de bienestar, sólo precedida por Cuidado Personal y Belleza.

En Chile, de acuerdo con el estudio realizado por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia en 2019, el consumo mensual con base en un hogar promedio de 3,3 personas es de 68 mil pesos para productos saludables siendo verduras, cereales, frutas, carne de ave, pescados, legumbres y etc. Con esta información preliminar y considerando la población actual de Chile de un 19 millón de personas aproximadamente, se puede calcular una estimación de tamaño de mercado de 276

mil millones para el año de 2022. Si se considera solamente la Región Metropolitana de Santiago, el tamaño del mercado se estimaría en 106 mil millones.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

### **2.1. Industria:**

El Análisis de macroentorno de la industria será en base a PESTEL (para detalle revisar anexo 2.1), en el cual se observa que la industria del bienestar ha sido impactada durante los últimos años, principalmente por la pandemia de COVID-19. La inflación también es un factor relevante, que repercute en la industria del retail; entre enero y abril de 2022, la variación acumulada se posicionó en un 4,8%, y el alza inflacionaria en estos últimos 12 meses alcanzó un 10,5%. Lo anterior se trata del primer registro de dos dígitos en casi 30 años, específicamente desde agosto de 1994 cuando el número se ubicó en un 11,2 por ciento (Torres, 2022).

Lo anterior puede ser un factor relevante al momento de comprar productos o considerar el gasto de las familias chilenas en alimentación, sin embargo, en la encuesta realizada en el transcurso del año, los consumidores estaban dispuestos a desembolsar parte de su presupuesto (y aumentarlo de ser necesario), para comprar alimentos sanos en espacios con ciertas particularidades. Dado a esto, Vida Market apuntará a aspectos de diferenciación como las promociones, una mayor variedad de productos, pequeños productores nacionales, con diversos formatos de venta y tamaño, además de una venta cercana al cliente.

Hay que considerar también que existe un factor legal que puede enlentecer el proceso de apertura, la tramitación de permisos y patentes para poder comercializar los alimentos en un supermercado móvil, así que, para aportar en la parte burocrática, se contratará una asesoría que pueda orientar al equipo y contribuir a la recopilación de documentación para una correcta presentación y aprobación.

Por fin como factor relevante se encuentra el tecnológico, el aumento del e-commerce los últimos años ha generado una expansión del comercio electrónico tanto en redes sociales como páginas web o aplicaciones; por lo mismo, Vida Market proporcionará facilidades de compra a través de una aplicación amigable que otorga opciones de despacho o retiro del producto y que, además, será potenciado en RRSS junto al posicionamiento de la marca.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

## **Microentorno**

A continuación se analizará el microentorno del negocio según el nivel competitivo que tiene y verificar el atractivo del negocio en el mercado; para llevar a cabo esto se tomará el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Anexo 2.2).

De acuerdo con el análisis se concluye que las barreras tanto de entrada como de salida para nuevos participantes en el mercado de venta de alimentos y productos, es baja. La reglamentación de los food trucks o tiendas móviles es engorrosa, pues la legislación es más estructurada para las tiendas físicas; esto podría generar una barrera media, sin embargo, existen asesores que ayudan en este tipo de tramitación y, con la masificación de este tipo de negocios móviles, se puede encontrar orientación en diferentes fuentes, como la internet, lo que facilita su acceso. El nivel de inversión inicial y equipamiento no suele ser alto, por lo que incluso se revisará una implementación reciclada, lo que puede abaratar costos. Por último, los cargos necesarios para el proyecto son de alta oferta en el mercado; a nivel profesional, el especialista en nutrición y encargado de marketing necesitan una base profesional pero no (necesariamente) experiencia; y, con respecto a los demás cargos, no requieren de estudios previos pero sí, deseable, experiencia en temas de alimentación o vida saludable (tanto porque la ejerzan o porque conozcan el tema).

Con respecto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, la facilidad de entregar el servicio de forma presencial y online, cumpliendo la legislación nacional vigente como patente comercial, permiso para food truck, entre otros, no genera una dificultad mayor para la entrada de nuevos competidores, genera más bien una amenaza media/alta. Por lo mismo, se ha definido como estrategia competitiva, de participación y modelo de negocios, una basada en la diferenciación, principalmente apuntando a una por complementos del producto o por medio del canal, dando oportunidades a los clientes de que su compra sea a través de tienda física o aplicación (online); por otro lado, a una diferenciación por variedad. Muchos de los encuestados indican que existe un limitado stock de productos por lo que Vida Market se convertirá en un negocio con una amplia gama de alimentos saludables, tomando en consideración y realizando el análisis pertinente de la competencia. Otra diferenciación que los consumidores ven de valor, es la atención; por lo mismo, se capacitará al personal y, con esto, se diferenciará principalmente de los

supermercados o grandes almacenes, no especializados en este tipo de productos y con falta de vendedores con conocimientos de los mismos.

Debido a que muchos de los proveedores son empresas pequeñas o medianas, existe la amenaza de quiebre de stock, sin embargo, dependiendo del producto, se puede suplir con otros comerciantes. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es BAJO

Por último la amenaza de productos sustitutos es alta debido a la cantidad de oferentes que, en la actualidad, comercializa este tipo de productos. Independiente de la oferta de valor que tendrá Vida Market, como la diferenciación en distintos factores, en hiperrmercados con distintas sucursales se pueden encontrar alimentos saludables que son accesibles para la gran mayoría de las personas (más aun por quienes consideran este estilo de vida y lo incorporan continuamente a su presupuesto).

Los detalles se encuentran en la Parte I.

## **2.2. Competidores**

Se realizó una investigación de las competencias tanto a nivel presencial como online de las tiendas que tienen este tipo de productos, saludables, en la Región Metropolitana. Por otro lado, se encontraron iniciativas similares en otros países:

- Canadá → Camión que tiene un pasillo central en el cual los clientes van con un carro desplegado de la pared sacando los productos que requieren (BBC, 2020).-
- Estados Unidos → Por las diferencias en el acceso a los alimentos en este país, debido a la pandemia, este año (2021) se creó un bus que tiene el mismo objetivo del negocio anterior, pero para un segmento económico bajo, se puede ver un video en el siguiente link: <https://resolvemagazine.org/2021/09/16/watch-a-grocery-store-on-wheels/>.

Existen diferentes tiendas físicas saludables en distintas comunas de la Región Metropolitana, principalmente en Santiago Centro y en el sector oriente como Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea. En otras del sector poniente o sur, también cuentan con espacios asociados a esta temática, sin embargo, disminuye la posibilidad y cercanía de una tienda.

Además, existe comercio online que otorga la posibilidad de comprar comida saludable, lo que sería el competidor que impacta de mayor manera este negocio, especialmente porque lo van a dejar al domicilio, no obstante, los tiempos de despacho varían y la mayoría tiene un costo adicional por este servicio. Existe un competidor que tiene despacho dentro de 3 horas (mismo día) en todas las comunas de la RM pero tiene un costo de aproximadamente \$3.990 por la premura y tiene acceso a compra online: <https://www.organisk.cl/es/>.

Finalmente, uno de los competidores más importantes de la industria de alimentos son los Supermercados. Los cuales actualmente poseen una división “saludable”. Sin embargo, no en todos los establecimientos existen tales productos o gran variedad de ellos. Jumbo es el principal proveedor de dichos alimentos en hipermercados, empero este tipo de tiendas se encuentran en comunas específicas de la Región Metropolitana, no cuentan con personal orientado y especializado en este tipo de ventas y alimentos; ya que son locales dedicados a la comercialización de insumos comunes y no a alimentos específicos.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

### **2.3. Clientes**

El cliente de la industria de alimentos sanos es principalmente una persona que se preocupa, no solamente con su bienestar físico, si no también con su mental. Que preocupase en llevar una vida sana, alimentarse acorde a esos estándares e, incluso, complementarlo con deporte.

Además, en términos socioeconómicos, es una persona AB, C1, C2, C3 y un porcentaje de D. Esto, de acuerdo a categorización de grupos socioeconómicos en Chile, realizado por AIM, Asociación de Investigaciones de Mercado (AIM, 2020); que indica lo siguiente:

- Grupo AB. Corresponde al 1,8% de los hogares de mayor poder adquisitivo del país. El ingreso promedio del hogar es de \$7.177.530. El 98% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitarios o superior completo. El 100% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel.
- Grupo C1a. Un 6,0% de los hogares pertenece al grupo C1a. El ingreso promedio del hogar es de \$3.010.391. El 93% de los sostenedores del hogar en este grupo

tiene un nivel de estudios universitarios o superior completo. El 91% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel.

- Grupo C1b. El 6,3% de los hogares integra este grupo. El ingreso promedio del hogar es de \$2.072.853. El 66% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitarios o superior completo. El 53% de los sostenedores trabaja en cargos directivos en empresas y son profesionales de alto nivel, mientras que el 25% son técnicos y profesionales de nivel medio.
- Grupo C2. El 11,2% de los hogares pertenece al grupo C2. El ingreso promedio del hogar es de \$1.500.774. El 26% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitarios o superior completo, el 42% tiene un nivel universitario incompleto, o educación técnica completa o incompleta. El 37% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.
- Grupo C3. Un 24,7% de los hogares integra este segmento. El ingreso promedio del hogar es de \$1.003.426. El 20% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitarios incompletos, o educación técnica completa o incompleta; el 51% tiene educación media completa, y el 24% tiene educación media incompleta o inferior. El 52% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.
- Grupo D. El 35,9% de los hogares pertenece a este grupo. El ingreso promedio del hogar es de \$640.667. El 6% de los sostenedores del hogar en este grupo tiene un nivel de estudios universitarios incompletos, o educación técnica completa o incompleta; el 32% tiene educación media completa, y el 62% tiene educación media incompleta o inferior. El 53% de los sostenedores del hogar son vendedores, agricultores, o trabajadores calificados.

Según la primera encuesta realizada en marzo de 2022, la mayor concentración de clientes sería en categorización AB, C1a, C1b C3 y D; y esto, acotado y apuntando principalmente a comunas Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea, Providencia, Las Condes y Vitacura. Con edades entre los 25 y 45 años preferentemente.

[https://www.academia.edu/15186980/Iniciador\\_Influenciador\\_Decisor\\_Comprador\\_Usuario\\_Consumidor\\_Consumo\\_y\\_valoraci%C3%B3n\\_poscompra\\_Tipos\\_de\\_compra\\_Previstas\\_Precisada\\_Modificada\\_Necesaria\\_Impulsivas\\_Planificada\\_Recordada](https://www.academia.edu/15186980/Iniciador_Influenciador_Decisor_Comprador_Usuario_Consumidor_Consumo_y_valoraci%C3%B3n_poscompra_Tipos_de_compra_Previstas_Precisada_Modificada_Necesaria_Impulsivas_Planificada_Recordada)

Con respecto al influenciador, quien es el que orienta o influye en la decisión de compra, pueden ser profesionales dedicados a la vida saludable, como nutricionistas, nutriólogos u otros especialistas. Además, existen en internet o televisión programas y personas que promueven estos hábitos; debiendo, como empresa, tener contacto constante con ellos y poder generar alianzas estratégicas y recíprocas de promoción.

El usuario o consumidor, es quien usa o “consume” el producto, por ende, el “cliente” o comprador, quien es el que ejecuta la compra o transacción, puede ser el usuario, o bien, entregar tal artículo a quien requiera cubrir tal necesidad, como puede ser un deportista, una persona con alergia alimentaria, un adulto mayor con restricciones de alimentos o, simplemente, quien quiera comer de manera saludable y resguardar su salud.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1. Modelo de Negocios**

De acuerdo con lo que se comentó en puntos anteriores, Vida Market buscara entregar a la comunidad una tienda cercana, tanto a nivel de atendedores, con conocimiento de los productos que existen en el bus móvil y también con conocimientos nutricionales, como a nivel físico de sus hogares; con una gran variedad de productos saludables, principalmente de productores locales; y, además, que tengan la oportunidad de asistir presencialmente a comprar, como lo hacen en su mayoría adultos mayores u otras personas, o bien de forma online por medio de la aplicación. Además, considerando las barreras medias de entrada por temas legales, se establecerán “patios” o espacios para carros.

Algunos puntos de los cuales este negocio pretende hacerse cargo, son los siguientes:

- ✓ Satisfacer la necesidad de alimentación de personas con ideales saludables, alimentos sanos, bajos en grasas, sodio, azúcares, etc. Además de entregar una gama y variedad de productos a personas con alergias alimentarias, adultos mayores, deportistas, entre otros.
  
- ✓ Llegar a barrios específicos todos los días de la semana, indicando constantemente horarios y direcciones. Principalmente en el sector centro – oriente de la RM.

- ✓ Aplicación telefónica, la cual alertará a los inscritos la ubicación, fecha y horarios cuando el supermercado móvil esté cerca de su domicilio. Además, siendo parte del auge que han experimentado las ventas por internet, se contará con este tipo de compras directamente de la aplicación con envío a domicilio o retiro en tienda (puedes programarte para solicitar el pedido y retirarlo el día que Vida Market esté cerca de tu hogar).
- ✓ Atendedores tendrán las habilidades técnicas y relacionales para entregar a los clientes un servicio de calidad, responder dudas e, incluso, instruir a personas que quieran llevar una alimentación saludable, o bien, saber más de lo que se vende.
- ✓ Proveedores locales/nacionales de calidad, que entreguen a los atendedores las capacidades técnicas y conocimientos necesarios para transmitir esta información a los clientes.

Tras el análisis del ANVAS se pueden encontrar diferentes relaciones con distintos interlocutores, las cuales son de suma importancia para el negocio y se desarrollarán a continuación:

- Relación clave con clientes → Esta relación es una de las más importantes y es la que sustenta la propuesta de valor, puesto que, si llegara a debilitarse, este negocio no podría subsistir. Es por esto, que este pilar estará ligado principalmente, por una parte, al trato que puedan entregar los atendedores, el nivel de expertise y conocimiento que ellos tengan y, por otro, el plan de Marketing que se tengan en términos de los canales de comunicación que puedan establecer una relación constante con los clientes, que estos funcionen, sean expeditos, claros y precisos. Y, por supuesto, que coincidan con el valor y perfil que se quiere entregar.
- Relación con proveedores → otra de las relaciones fundamentales para este Supermercado Móvil, es la alianza que se pueda generar con los proveedores. Primero, son un estabilizador del negocio en términos de productos, del stock que se pueda administrar y del valor sustentable que se quiere entregar. Es por esto por lo que se necesita de una comunicación y relación de confianza con ellos, que sean partner en lo que se busca, en los objetivos que se tengan, hacerlos partícipes en la tienda, promocionando sus productos con descuentos o

degustaciones y, además, son un aliado en la capacitación que se entregue al personal.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

### **3.2. Descripción de la empresa**

Vida Market, el supermercado móvil, es un proyecto cuyo objetivo es aproximar la comida saludable a los clientes, entregándoles una experiencia completa al momento de ir a las compras, con personal especializado y capacitado con las últimas tendencias de la alimentación sana por lo que orientarán al cliente en su compra y estarán dispuestos a responder las preguntas tanto de productos como de este estilo de vida.

En Chile, así como en otros países, se limitaron los aforos de ciertos comercios durante la pandemia de COVI-19; a pesar de que estos procedimientos están por eliminarse, las personas siguen con el miedo de contagio, lo que ha generado cierto temor de realizar trámites o compras en sectores donde existe gran aglomeración de personas o espacios cerrados. Estas razones, además, se ha visto este modelo de negocio como un potencial y se ha pensado en aplicarlo en Chile, igualmente a lo que ya se encuentra en países como Estados Unidos y Canadá. En el país existe gran cantidad de personas que buscan una vida saludable (en la investigación de mercado se puede ver que un 77% de los encuestados reconoce llevar una alimentación sana), no solo realizando ejercicio, sino también cambiando sus hábitos alimenticios y, por otro lado, existe un número no menor de adultos mayores que no necesariamente utilizan los medios electrónicos para comprar y que, además, prefieren la presencialidad para sus compras.

**Misión:** Acercar la comida saludable a distintas comunas de la Región Metropolitana, a través de un supermercado móvil con gran variedad de productos y con personal capacitado para entregar una experiencia integral de conocimiento, enseñanza, calidad y sustentabilidad a nuestros clientes.

**Visión:** Ser reconocida como la primera tienda móvil sustentable de comida saludable en la Región Metropolitana; destacada por su atención personalizada y personal

capacitado sobre los productos que se venden, las tendencias del rubro y tips de este estilo de vida y bienestar.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

### **3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.**

La estrategia de crecimiento adoptada consiste en planes y acciones con el objetivo de impulsar la presencia de Vida Market dentro de Santiago, además de desarrollar una ventaja competitiva.

Se va a adoptar la estrategia de penetración, buscando aumentar el consumo de los clientes y tener un mayor número de consumidores a través de publicidad y promociones desde distintos enfoques. La idea es convencer a los clientes de los beneficios de consumir los productos saludables, naturales y orgánicos de este Supermercado Móvil. Esta estrategia va a ser útil para mejorar los rendimientos y los ingresos de la compañía

A lo largo plazo, la estrategia predominante será la estrategia de diversificación, no solo enfocado en traer a los clientes opciones de productos diferenciados y distintos de los que encuentran en las tiendas y supermercados tradicionales, como también entregar un atendimento especializado. Así, el cliente va a tener una experiencia única comprando en este Supermercado Móvil.

### **3.4. RSE y sustentabilidad**

***“La sostenibilidad, o sustentabilidad, consiste en desarrollar las comunidades humanas de manera que su estilo de vida, sus negocios, sus estructuras físicas y su tecnología no interfieran con la capacidad inherente de la Naturaleza de generar y sostener la vida en el planeta”*** Capra, 2006, La Trama de la Vida.

La sustentabilidad se ha posicionado como uno de los valores y desafíos fundamentales para la sociedad y todas sus organizaciones en la actualidad; lograr disminuir la huella de carbono, impactar en las comunidades con fines de bienestar y cooperación tanto para las personas como para el planeta, cuidado del agua, y el medio ambiente en pos de convivir armónicamente entre los diferentes protagonistas y otros pilares son el objetivo a mediano plazo de todos los países.

La ONU, el 25 de septiembre de 2015, junto a líderes mundiales, definieron un conjunto de 17 ODS u “Objetivos de Desarrollo Sostenible”, los cuales tienen distintas

metas a alcanzar en los próximos años (15 desde su declaración). Estos, van desde fin a la pobreza hasta reducción de las desigualdades o salud y bienestar (ONU, 2015).

Para este proyecto, serán valores fundamentales y parte de la estrategia y ejecución del plan de negocio, algunos de estos ODS. En el mundo, existen 1900 millones de personas con sobrepeso y se han adoptado distintas medidas, tanto a nivel local como internacional, las etiquetas de valor nutricional son uno de estos ejemplos (Vega, 2020).

De los objetivos de la ONU indicados anteriormente, el más significativo para este negocio es el de “Salud y Bienestar” este señala que la nutrición y el bienestar de la población son clave para encaminar el desarrollo sustentable, además, de indicar que 12 de los 17 ODS se basan en el punto clave de la nutrición (Vega, 2020).

Es por esto, que el pilar fundamental del Bus saludable es acercar la alimentación saludable a quiénes la mantienen como estilo de vida, además de promoverla entre ellos y en nuevos clientes y, sumado a esto, entregar la educación necesaria para aprovechar tales productos y sus beneficios, difundiendo conocimiento y buenas prácticas a quienes sigan y prefieran esta tienda.

Otro aspecto sumamente relevante para la sostenibilidad, es la “Producción y Consumo responsables” y las “Acciones por el clima. Estos ODS se basan en desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental, aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida sostenibles, disminución de las emisiones de carbono y de gases de efecto invernadero, utilizar y generar energías renovables y eficientes (ODS: Energía Asequible y no Contaminante”); entre otros acciones que ayuden tanto al planeta como a las comunidades.

Vida Market tendrá como base de acción algunos de los 17 ODS definidos por la ONU, por los cuales se ejecutarán planes continuos tales como:

- Personal preparado, capacitado y en constante aprendizaje de buenas prácticas y hábitos alimenticios, los cuales serán difundidos a la comunidad tanto presencialmente, en la tienda, como por medio de RRSS y aplicación. Se subirá información atinente a reciclaje y puntos destinados para esto (destacando los cercanos a donde se encontrará el Supermercado Móvil Saludable), además de constantes noticias y artículos sobre vida saludable y sus tendencias tanto en Chile como a nivel internacional.

- Se contará con puntos de reciclaje en los sitios donde se encuentre el Supermercado Móvil Saludable, con la finalidad de promover esta acción in situ en los clientes que visiten la tienda (incluso entregando información y mejores prácticas).
- Se contará con paneles solares en el techo del Bus, los cuales entregarán la energía necesaria para el funcionamiento del local en momentos de venta (estacionados). Esto, con la finalidad de hacer más eficiente el negocio y evitar (o disminuir) la utilización de combustible.
- Se priorizará la realización de alianzas con proveedores sustentables, los cuales deberán utilizar en su producción valores y acciones ligadas al eficiente consumo de agua, energía y tecnología, además de contar, como principal filtro, el que cumplan con estas visiones y con las leyes vigentes, tanto en términos laborales como de energía.
- Envoltorios reciclables: se procurará que el 100% de los productos tengan envoltorios biodegradables o con posibilidad de ser reciclados, con el objetivo de ayudar al medio ambiente.
- Remate final: para alimentos que estén prontos a caducar, se contará con un espacio en el supermercado de “remates” con precios más económicos y promociones asociadas.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

#### **4. Plan de Marketing**

##### **4.1. Objetivos de marketing**

El Supermercado Móvil, por sí mismo, es el pionero y innovador en su segmento en Chile y busca entregar a sus clientes una diversidad de productos especialmente desarrollados para las personas que están enfocadas en tener una dieta más sana, buscando un equilibrio entre su cuerpo y mente. También atenderá a las personas con enfermedades crónicas, que necesitan tener una dieta más saludable. El objetivo es estar presente en las principales comunas de Santiago, permitiendo una facilidad de acceso a todas las personas, además de entregar una atención especializada con profesionales capacitados.

Dicho lo anterior, al respecto de los objetivos de marketing, considerando la tendencia global de salud y bienestar, se definió como principales focos el hacer conocido la empresa, posicionar la marca de la compañía, y mantener un alto nivel de satisfacción de los clientes.

- Hacer conocida la empresa – El primer objetivo es aplicar acciones que permita a la empresa hacerse conocida dentro del mercado que va a actuar. Para alcanzar este objetivo, se va a invertir en una página web, además de desarrollar la aplicación, que permitirá también que los clientes hagan sus pedidos online. También se planificará el manejo de redes sociales, contando con personal idóneo para ello. El objetivo es lograr 1.000 seguidores activos en Instagram y registrar 2.000 vistas en la página web dentro de 12 meses. Se va a crear contenido diario, tanto de los productos como de tendencias y noticias, para generar movimiento en la página y lograr que los clientes se mantengan activos también en las redes sociales y en la página web.
- Posicionar la marca de la compañía y ser percibida como una empresa pionera, con amplia gama de productos y diversificación, preocupada de la salud y el bienestar de la población, ofreciendo además de comida sana, acceso fácil y cercano a su público. El objetivo es alcanzar una participación de mercado de 1% en los primeros 12 meses y seguir creciendo para, en 5 años, alcanzar una participación de 3% del mercado objetivo.
- Mantener un alto nivel de satisfacción de los clientes, trabajando constantemente para entregar los mejores productos a los consumidores y cuidar de la calidad de lo que se vende, buscando entregar comodidad, diversidad y precios accesibles al público objetivo. Se medirá la satisfacción a través de encuestas a través de la aplicación y a través de encuestas también para la atención física. El objetivo es tener un promedio de satisfacción de 4 en escala de 1 a 5, donde 1 es insatisfecho y 5 es muy satisfecho con el servicio.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

## 4.2. Estrategia de segmentación

El mercado del supermercado móvil es B2C, enfocado en los consumidores que buscan alimentos más saludables, con bajo contenido de azúcar y grasa, frescos, orgánicos, naturales y de calidad.

- Variable geográfica: Esta variable tiene relación con las comunas donde el supermercado móvil va a actuar. Considerando que parte de las personas que viven en las comunas de Providencia, Santiago, Las Condes y Ñuñoa. Como se evidencia en la Encuesta 2, 62,9% de las personas que viven en tales comunas indican que prefieren compras presenciales. En base a lo anterior, el supermercado móvil enfocará la atención en estas principales comunas.
- Variables psicográficas: De acuerdo con la Encuesta n°2, las personas efectivamente entienden qué significa tener una alimentación saludable, siendo el 77,19% quienes se preocupan en tener una alimentación saludable. Además, como se evidencia en la misma encuesta, 70,18% de las personas consumen comidas naturales, frescas y proteínas con bajo contenido de grasa, que es justamente el enfoque de Vida Market.
- Variable de comportamiento de compra: Esta variable tiene relación con la frecuencia con la que las personas efectivamente compran comidas saludables. Como se evidencia en la Encuesta n°2, 100% de las personas siempre u ocasionalmente compran alimentos saludables. Por este motivo, el supermercado móvil estará enfocado en ofrecer productos saludables, frescos, orgánicos y enfocados a las personas con ciertas especificaciones de salud, alergias alimentarias, intolerancia a ciertos ingredientes o que requieren de nutrientes derivados de alimentos que no se encuentran en supermercados tradicionales o simplemente a las personas que desean tener una dieta sana.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

### **4.3. Estrategia de producto/servicio**

Para sobresalir frente a la competencia, el enfoque será en la diversidad, con la entrega de productos orgánicos, saludables y frescos, principalmente para personas que llevan una vida saludable, se preocupan de su salud y bienestar, además de quienes poseen enfermedades crónicas o alimentarias y/o adultos mayores.

Teniendo en cuenta su presencia en las principales comunas de Santiago en días específicos de la semana, ofrece una comodidad y más accesibilidad, donde cuenta con una aplicación que permitirá a los clientes además de hacer pedidos online, conocer el calendario de Vida Market y poder retirar sus productos directamente en la tienda, realizando su compra con anticipación.

Con precios accesibles a su público objetivo, tratando de ofrecer productos con excelente costo beneficio, además de la calidad que buscan estas personas.

### **4.4. Estrategia de Precio**

Inicialmente, el enfoque será la penetración en el mercado, en este sentido, la estrategia de precio consistirá en la fijación de valores más bajos que la competencia para la introducción en el mercado, buscando posicionar la marca, impulsar las ventas, conseguir una participación en el mercado y obtención de lucros de forma rápida, además de traer una visibilidad mayor para el Supermercado Móvil. Esto, asociado a una agresiva campaña de promociones.

A largo plazo y una vez posicionada la empresa, la estrategia de precio se va cambiando, donde se modificarán los precios para estimular la demanda durante períodos específicos del año. También se adoptará la práctica de precios de ventas en combo, donde se va a incentivar la compra combinada de productos a una tasa inferior comparada al precio si compraran los productos por separado. Con esto, el objetivo es aumentar la percepción de valor de los clientes.

Por último, los productos que estén próximos a su fecha de vencimiento, se “rematarán” o tendrán un precio menor. Esto, apoyará la estrategia de precio, teniendo valores menores que otras tiendas y ayudando al compromiso medioambiental y sustentable.

Los precios se ajustarán al momento de la apertura, según llegada de stock a tienda y trimestralmente, según variación IPC. El objetivo es tener, por lo menos, un 5% menos del precio de lista de los competidores.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

#### **4.5. Estrategia de Distribución**

La adoptada para la distribución es directa, con atención física y a través de aplicación al consumidor final, donde el Vida Market estará encargado de llevar los productos a los clientes.

Este supermercado móvil será un camión o bus acondicionado. Se revisarán opciones de food trucks que se estén vendiendo y tengan este tipo de infraestructura (como imagen).

Esta tienda contará con estantes y repisas para que los clientes puedan ver fácilmente la mercadería que se tiene. Dentro del bus, se tendrán los alimentos que necesiten refrigeración. Además, el vendedor estará tanto fuera como dentro de la tienda para tener la movilidad de buscar y enseñar los productos que se tienen.

La distribución será selectiva, ya que el objetivo es proporcionar a los clientes un servicio exclusivo y diferenciado, con productos especiales donde no es posible encontrar en todas las tiendas.

El énfasis será la satisfacción de quienes compran, ya que, con una atención diferenciada y exclusiva, la experiencia de los clientes será distinta, considerando que podrán comprar desde la comodidad de tener un móvil cerca de su casa con todos los productos que buscan, hasta el estándar de calidad, ofreciendo una compra con todas las garantías y un servicio de excelencia en términos de conocimiento de los productos. Además de comprar en este local, podrá conocer más sobre llevar una vida saludable respecto a su alimentación y aprovechar los datos e información entregada por el personal.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

#### **4.6. Estrategia de Comunicación y ventas**

Inicialmente, la estrategia adoptada la de confianza, la cual consiste en lograr que los clientes tengan una buena percepción de los productos que se comercializan, esto como foco principal pues la confianza es un factor clave para el crecimiento del negocio. La estrategia de Vida Market tiene como objetivo dar una imagen de valor a la empresa y crear una percepción de confianza y con esto repercutir en el público objetivo.

La estrategia de ventas inicial será de eventos en cada comuna con demostraciones de los productos, permitiendo a los clientes objetivos que conozcan la calidad de estos. También se ocupa de la estrategia de fidelización, creando una tarjeta de fidelidad con descuentos progresivos.

Los principales medios de comunicación serán las redes sociales como Facebook, Instagram y página web. En las cuales no solo se venderán productos y difundirán las promociones y “combos”, sino que también se entregarán tips e información de lo que se vende y de las tendencias y buenas prácticas de una alimentación saludable.

Una vez consolidado, será adoptada la estrategia de posicionarla como “first in mind”, el objetivo de esta estrategia es ser la primera empresa en la cual las personas piensan cuando se habla de comprar comidas saludables, orgánicas y con mayor diversidad.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

#### **4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Considerando el aumento de las personas preocupadas por su salud y bienestar en el mundo y también en Chile; donde, de acuerdo con la encuesta realizada, cerca de un 89% de los encuestados están dispuestos a comprar alimentos saludables, naturales y orgánicos, en este sentido se prevé un aumento de consumo de este tipo de productos.

Para el año 2023 se mantiene el optimismo en el mercado, teniendo una expectativa de ventas de sobre 280 mil millones. Dado lo anterior, se estima que, en 2027, el Vida Market va a tener un 3% de market share, comparando con sus principales competidores, siendo estos las ferias libres, las tiendas de barrio y los grandes supermercados.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

#### **4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma**

Para dar seguimiento a los conceptos descritos, se realizó una planificación y proyección económica del presupuesto de Marketing que considerará publicaciones en RRSS, creación de la aplicación, gráfica para Vida Market físico y publicidad en diferentes plataformas, con el objetivo de posicionar la marca y disponer de medios electrónicos de compra.

Los detalles se encuentran en la Parte I.

### **5. Plan de Operaciones**

#### **5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

El plan presentado comprende un período de evaluación de 5 años, con la finalidad de analizar el impacto y alcances del negocio en terreno y práctica. En este lapso se tendrá operación en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de Providencia, Las Condes, Ñuñoa; con esto, se podrá evaluar la capacidad e interés de los clientes para aumentar los lugares de atención en el mediano plazo. Se contará con una encuesta de satisfacción al cliente (NPS) donde se consultará la comuna de residencia, especialmente para personas que acudan presencialmente a comprar.

Además, según las ventas de los primeros 5 años, se proyectará una nueva tienda física con apertura en el transcurso del 5to año y se evaluará la extensión del servicio a otras comunas.

Para esto, se ha evaluado una estrategia de entrada concerniente en temas tecnológicos, de atención especializada, variedad de producto y calidad; los cuales serán el valor agregado del negocio e irrumpir en el mercado con esta pionera iniciativa. Para ello, se detallarán distintos pilares:

- **Infraestructura física:** la tienda será un “foodtruck” acondicionado para apertura lateral a nivel bajo, con espacios para compras directas en mesa hacia exterior y con alimentos y productos dentro del negocio para atención directa de vendedores. Además, se contará con paneles solares y otras fuentes de energía sustentables con el objetivo de generar conciencia y transmitir la visión de Vida Market respecto al estilo saludable y cuidado del Medio Ambiente.
  
- **Infraestructura tecnológica:** además de la tienda física, se contará con una **aplicación (APP)** que tendrá las siguientes acciones y servicios:
  - Compra de productos con opción de retiro en tienda física en la comuna (posibilidad de agendar para evitar aglomeraciones y tener una visita rápida y eficiente) o despacho a domicilio cuando Vida Market esté en la comuna de residencia del cliente (o comuna laboral)
  - Promociones disponibles
  - Noticias con tendencias saludables
  - Plan de fidelización “puntos vida” para obtener descuentos en compras
  - Descuentos en otros servicios en convenio: gimnasios, restaurantes saludables, entre otros.
  
- **Capacidad de atención:** la tienda contará con 3 vendedores capacitados para las compras presenciales, con el fin de poder entregar la mejor experiencia al cliente, rápida y personalizada; otorgando conocimientos y dejando a disposición información, noticias y nuevas tendencias sobre alimentación saludable. Uno de estos vendedores se encontrará revisando constantemente la aplicación, los despachos y retiros y gestionando consultas que lleguen por dicha plataforma.
  
- **Capacitación:** Este punto será un valor de diferenciación, por lo que se contará con constante capacitación de los vendedores, tanto de los productos que se vendan, con visitas a los proveedores y a sus instalaciones (para revisar, verificar y aprender de la producción y fabricación); como de nuevas tendencias a nivel nacional y mundial. Se participará de eventos, conferencias y congresos asociados a calidad de vida y, en menor medida, a medio ambiente.

- **Abastecimiento:** cómo se ha indicado en este informe, los proveedores serán, en su mayoría, nacionales; los cuales tendrán un filtro asociado a ingredientes, inocuidad y prácticas que vayan en directa relación con los valores y misión de Vida Market; buscando el bienestar de los clientes por medio de una gama de productos asociados a alimentación saludable.  
Con respecto al abastecimiento de energía, se contará con paneles solares para máquinas de enfriamiento y conservadoras de productos.
- **Inocuidad:** debido a que es una tienda de alimentos, se contará con estrictos controles de calidad tanto con los proveedores para abastecimiento de productos como para la mercadería que se tenga en el supermercado móvil. Existirá un procedimiento asociado a “normas de retiro” el cual tendrá como finalidad retirar los productos del proceso normal de venta, días antes de la fecha de vencimiento, para ingresarlos a promociones especiales. Este punto es fundamental puesto que la estrategia de precios no es agresiva y se basa netamente en promociones. Por lo mismo, la calidad y confianza que tengan los clientes será la base del posicionamiento del negocio.

En síntesis, la estrategia de entrada de Vida Market, en primera instancia, será una diferenciación basada en atención cercana (tanto físicamente como por la aplicación), se apuntará principalmente a la presencialidad y la relación de confianza que, quienes compran, tendrán con los vendedores, los cuales estarán capacitados no solo en atención al público, sino también en los productos que se venden y las tendencias locales e internacionales. En la encuesta realizada, los consumidores indicaron que muchas veces quienes atendían no tenían visibilidad de lo que existe en la tienda, por lo que se generaban dudas y expone al negocio a una relación más distante con quien lleva estos hábitos saludables.

Además, y debido a que los precios serán menores que la competencia pero no en demasía, entendiendo que se debe generar un margen de ingresos respecto al producto que se vende, se apuntará a la gran variedad de los mismos además de promociones y “combos”, que irán directamente relacionados (tanto la variedad como las ofertas) con las gráficas y difusión que pueda haber tanto en RRSS y aplicación

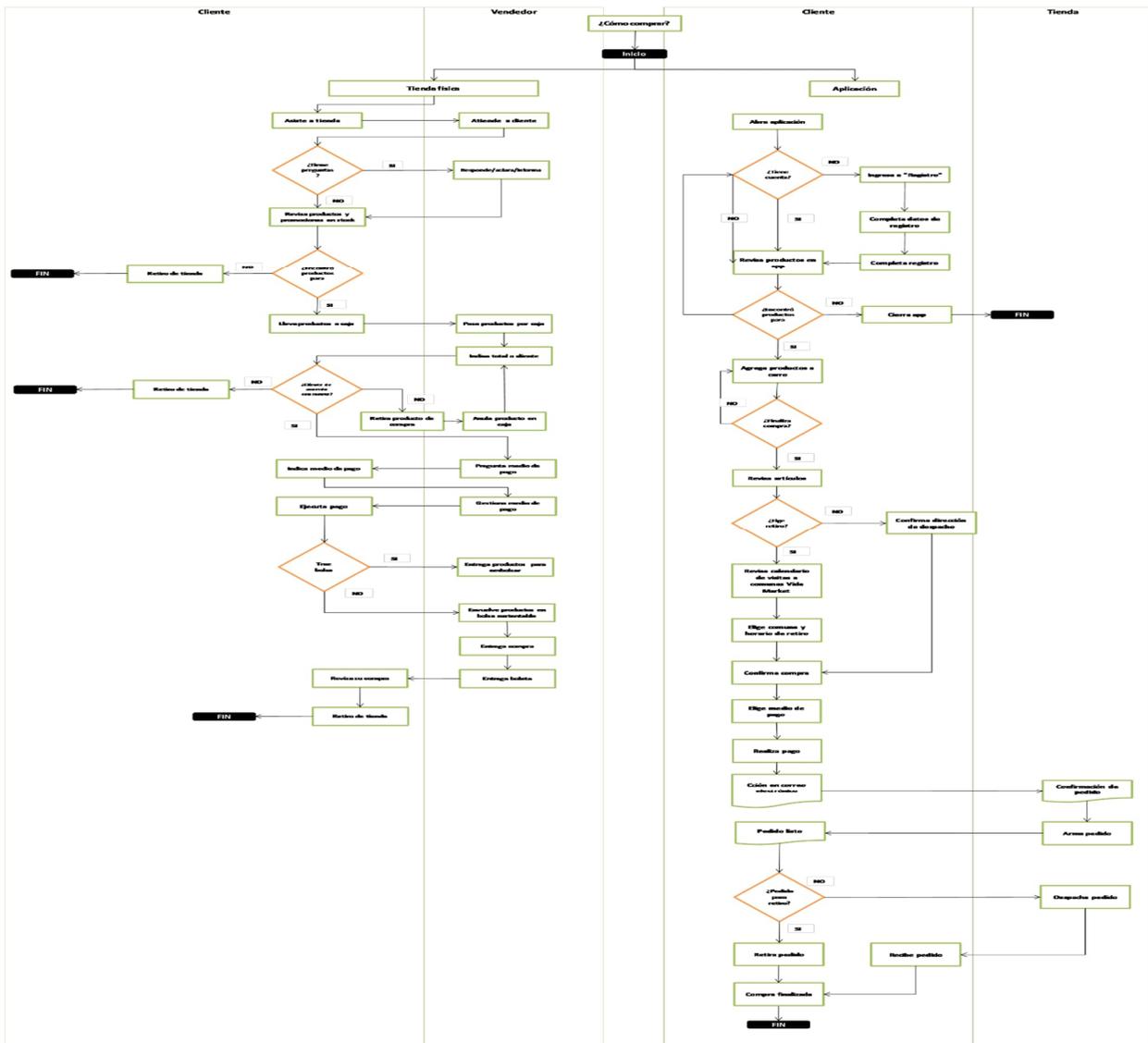
como físicamente, a través de publicidad. Esto, generará un boca a boca dentro de la comunidad que lleva este estilo de vida.

Todo lo anteriormente indicado, estará basado en **diferenciación por selección y experiencia del usuario**. El negocio estará enfocado en que el viaje del cliente, tanto presencialmente como online, sea satisfactorio; que este encuentre lo que busca y mucho más (atención, personalización, confianza, conocimiento, enseñanza y aprendizaje) con el objetivo de posicionar la marca y generar que quien compre, vuelva a ir y lo refiera a los demás. El NPS será un factor fundamental para esta misión.

## **5.2. Flujo de Operaciones**

### **Flujo de compra**

Figura 1 Flujo de compra presencial y online



Fuente: Elaboración propia

### Flujo compra Tienda Física:

- **Asiste a tienda:** Cliente acude a tienda física en ubicación según programación que tenga el Supermercado móvil en cada comuna.
- **Atiende a cliente/Responde, aclara, informa:** Vendedor atiende a cliente, resuelve sus dudas, le entrega información sobre productos y tendencias y sugiere alimentos y prácticas de acuerdo a lo que el cliente refiere.
- **Revisa productos y promociones en stock:** cliente revisa lo productos en la tienda, va consultando al vendedor si posee dudas y, si este encuentra

artículos o mercadería acorde a sus gustos o que desea comprar, pasa a la siguiente etapa,

- **Lleva productos a caja:** el cliente, una vez realizada su elección de productos, los lleva a la caja definida en el supermercado móvil.
- **Pasa productos por caja:** una vez entregados los productos por parte del cliente en caja, vendedor procede a pasar estos por código de barra o número de catálogo/inventario.
- **Indica total a cliente:** cuando todos los productos que el cliente quiera llevar son pasados por caja por el vendedor, éste último le indica el total a pago al cliente
- **Cliente de acuerdo con monto:** cuando el vendedor le indica al cliente el valor final de la compra, este puede estar de acuerdo o no con el mismo. Si no está de acuerdo, tiene la posibilidad, en esta instancia, de eliminar o sumar productos.
- **Pregunta medio de pago:** una vez el cliente esté conforme con los productos que lleva y el monto total de su compra, el vendedor consulta el método de pago que utilizará. Este puede ser tarjeta de crédito o débito.
- **Indica medio de pago/gestiona medio de pago/ejecuta pago:** luego de ser preguntado sobre el método de pago, el cliente indica su opción, el vendedor gestiona esto en la caja y el cliente ejecuta el pago en máquina de tarjetas.
- **Entrega productos:** se cuenta con una bolsa sustentable por lo que el cliente puede llevarse sus productos en esta, o bien, llevar una personal para transportar su compra.
- **Entrega boleta:** finalizada la compra y el pago, el vendedor entrega la boleta correspondiente al cliente.
- **Revisa su compra:** cliente recibe sus productos o su bolsa de compra, revisa el contenido en conjunto con la boleta
- **Finalización compra y retiro de tienda:** luego de que cliente recibe y revisa su compra, se finaliza la compra en tienda y deja la tienda física.

#### **Flujo compra Aplicación:**

- **Abre aplicación:** cliente debe descargar aplicación en su smartphone, la cual es compatible con sistemas operativos IOS y Android.

- **¿Tiene cuenta?:** para comprar en la aplicación, el cliente debe tener una cuenta activa. Para registrarse, debe ingresar en el banner de “Registro” y completar sus datos como Nombre, fecha de nacimiento (para estadísticas posteriores), RUT, teléfono de contacto, correo electrónico (este será su usuario), dirección/es, contraseña asociada a la cuenta.
- **Revisa productos en app:** el cliente puede ingresar a la página, revisar productos y ofertas generales y navegar por la app, sin embargo, para poder comprar, juntar puntos del Club, acceder a tips, noticias, tendencias y promociones especiales, debe registrarse.
- **Encontró productos para comprar:** una vez el cliente haya revisado la aplicación y navegado por ella, podrá encontrar los productos que requiere.
- **Agrega productos a carro:** por consecuencia del paso anterior, cuando el cliente encuentre productos acorde a sus necesidades y gustos, puede ir agregándolos al carro de compras, el cual aparecerá en la esquina superior derecha de la pantalla junto a la cantidad de productos que tiene.
- **Revisa compra:** al momento de ingresar al carro de compras, el cliente puede revisar si los productos están bien, si el monto final es acorde a su presupuesto, o bien, buscar y agregar más productos al carro. Si su compra es acorde a lo requerido, confirma los productos.
- **Elección retiro o despacho:** la aplicación tiene la posibilidad de retirar la compra según calendarización de visitas a la comuna, o bien, despacho a domicilio según la dirección ingresada en el registro del cliente u otra que éste quisiese. Una vez confirmado el método de llegada de la compra, si es retiro, el cliente revisará la **planificación de visitas de Vida Market** y podrá elegir el **horario de retiro**. Si es despacho, la aplicación le solicitará confirmar la dirección.
- **Elegir medio de pago:** una vez finalizado el paso anterior, se le solicitará al cliente confirmar la compra y elegir medio de pago (crédito o débito). Y se ejecutará según lo indicado.
- **Confirmaciones:** ejecutado el pago, llegará un comprobante de compra (boleta) al cliente, al correo electrónico registrado. Y, además, llegará la solicitud a la tienda para **preparar el pedido**, ya sea para retiro en tienda o despacho a domicilio.

- **Pedido listo:** cuando el pedido esté listo para retiro o despacho, se le notificará al cliente por medio correo electrónico.
- **Compra finalizada:** la compra es retirada por el cliente según cronograma de visitas y hora estipulada; o se despacha el producto a domicilio, según dirección indicada en registro. Con ambas situaciones antes mencionadas, se da término a la compra.

### **5.3. Plan desarrollo e implementación**

El negocio de Vida Market iniciará preparaciones formales 3 meses antes de su apertura, contando con contrataciones claves como el Encargado/a de Marketing y Mercado, el Capacitador/a y el Administrador/a de Tienda.

Para llevar a cabo esta preparación se han definido 6 etapas claves que serán necesarias para planificar ciertos hitos generales (revisar tabla 6, detallada a continuación). Se considera la creación de la empresa, por un lado, el relacionamiento y búsqueda con proveedores, contrataciones de cargos clave, generación del plan de Marketing asociado tanto a la apertura como al posicionamiento de marca en el futuro, el desarrollo, creación e implementación tanto de la aplicación como de RRSS y, finalmente, culminar con el lanzamiento oficial de la aplicación previo a la gran apertura de tienda.

Tabla 1. Gantt actividades previo apertura

N°	Hito / actividad	MES 1				MES 2				MES 3				MES	ANO	ANO	ANO	ANO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2	3	4	5	
1	Creación de la Empresa																										
1.1	Revisión y compra de carro móvil o truck ya realizada búsqueda (con todos los papeles al día)																										
1.2	Compra de sistema de refrigeración, estantes e implementos del supermercado móvil																										
1.3	Escritura de constitución de sociedad																										
1.4	Inicio de actividades SII																										
1.5	Pago patente municipal																										
1.6	Pago patente comercial																										
1.7	Apertura cuenta corriente																										
2	Proveedores																										
2.1	Búsqueda de proveedores																										
2.2	Reuniones con proveedores																										
2.3	Cierre acuerdos con proveedores																										
2.4	Revisión de stock para supermercado móvil																										
2.5	Llegada de mercadería a bodega y supermercado móvil																										
3	Inicio facturación																										
4	Contrataciones																										
4.1	Entrevistas y contratación de Encargado Marketing y Mercado																										
4.2	Entrevistas y contratación de Capacitador																										
4.3	Entrevistas y contratación de Administrador/a Tienda																										
4.4	Entrevistas y contratación de Vendedores																										
4.5	Entrevistas y contratación de Asistente de Marketing y Mercado																										
4.6	Capacitaciones a colaboradores																										
5	Marketing																										
5.1	Creación de estrategia digital																										
6	Desarrollo de APP y RRSS																										
6.1	Creación de perfil de Instagram																										
6.2	Creación de APP de compra																										
6.3	Revisión de flujos en APP y funcionamiento																										
6.4	Marcha blanca y ajustes a APP																										
6.5	Publicación noticias y buenas prácticas en RRSS																										
6.6	Incorporación de productos en la APP																										
6.7	Lanzamiento APP																										
6.8	Publicación apertura de tienda																										
7	Operaciones																										
7.1	Inicio de operaciones																										
7.2	Mantenimiento operaciones																										

Fuente: Elaboración propia

**Etapa 1** → corresponde a la compra formal de la tienda móvil, asociado a transportes que han sido utilizados como food truck u otro realizado a medida. Luego esta etapa se compone de la adquisición de implementos para el supermercado, una vez comprado, y a pagos administrativos, tanto municipales como comerciales y otros trámites.

**Etapa 2** → La búsqueda de proveedores y cierre de acuerdos con ellos es fundamental para que el negocio se lleve a cabo. El equipo estará 3 semanas en la búsqueda de estos partner productivos y, paralelamente, teniendo reuniones para generar alianzas y llegar a acuerdos. Una vez ejecutado esto, se revisará con ellos el stock para la tienda, el nivel de rapidez y eficiencia en que se pueden solicitar productos y otras acciones. Además, es importante indicar que la búsqueda de proveedores, reuniones con los mismos y cierres de acuerdos se llevará a cabo durante todo el período en el que Vida Market esté ejecutándose. El objetivo es estar a la vanguardia de nuevas marcas y alimentos. Además, el stock de productos se revisará continuamente para mantener los productos en bodega y supermercado móvil.

**Etapa 3** → Inicio de facturación, pagando a proveedores previos a apertura de tienda y servicios, principalmente.

**Etapa 4** → Paralelo a la búsqueda de proveedores, se realizará lo mismo para los cargos claves de la empresa, Encargado de Marketing y Mercado, Capacitador y Administrador de Tienda. El objetivo de que se incorporen previo a la apertura es debido a que es importante reciban la capacitación adecuada antes de la apertura, lo que asegure el conocimiento de los productos que se tienen. El proceso de capacitación es constante por el período de operación, ya que se tendrá la misión de tener nuevas marcas y productos, conforme va evolucionando el mercado de alimentos y productos saludables.

**Etapa 5** → De forma paralela y con la ayuda del nuevo Encargado de Marketing y Mercado, se planificará el plan del área para posicionar a la compañía, revisar contenido y periodicidad del mismo, tanto en la aplicación como en RRSS.

**Etapa 6** → una vez se tenga el equipo completo, se llevará a cabo la construcción de la aplicación. El perfil de Instagram ya estará en redes por lo que se revisarán los contenidos a subir próximamente. Con respecto a la aplicación, se trabajará en los flujos de compra, agregar productos al carro, formato y layout de la plataforma, flujo

de pago y finalización de la compra; además del contenido necesario para la misma. Una vez revisado los ajustes, se subirán los productos necesarios y el stock de cada uno y se iniciará la marcha blanca que afinará los últimos detalles para su lanzamiento a principios del tercer mes de preparación.

Con esto, se irá subiendo la próxima apertura de la tienda en RRSS, calendarización de visitas a comunas y el lanzamiento de la APP. Esta etapa de publicación y robustecimiento de la marca e inventario en RRSS será constante en la operación de Vida Market.

**Etapa 7** → Finalmente se espera la apertura de la tienda a mediados del tercer mes de preparación para culminar con la inauguración.

#### **5.4. Dotación**

El proyecto contará con 5 personas en primera instancia, para llevar a cabo el plan inicial y previo a la apertura. Dos de estos integrantes serán las socias fundadoras, una encargada de proveedores y áreas comerciales, y la otra de capacitación, personal, administración e inocuidad de productos, además de análisis de Experiencia del Cliente enfocado en encuesta NPS y en la capacitación del personal. Por otro lado, un tercer integrante será contratado como Encargado de Marketing y Mercado, con el objetivo de administrar precios, revisar el mercado en este sentido, promociones, relacionamiento y posicionamiento de la empresa en RRSS y administración de la aplicación; este cargo contará, al segundo año, con un Asistente o Analista que pueda ayudar en tales labores. Y un cuarto integrante, realizará labores de Administrador/a de tienda, estará encargado de venta, orden, limpieza y stock de productos, además de satisfacer las necesidades de información de los clientes y promoción de tendencias y buenas prácticas en torno al contexto de la tienda. Este último cargo tendrá proyección de Capacitador o Analista de MKT una vez aperturada una segunda tienda y contratación de mayor cantidad de vendedores.

Finalmente el Capacitador/a, será absorbido por una de las socias fundadoras los primeros años de operación, el cual debe estar en el comienzo de este proyecto, previo a su apertura, para entregar sus conocimientos en temáticas de nutrición, vida saludable y alimentación sana. Deberá conocer a los proveedores, es por esto su incorporación desde el inicio. Además, por la capacidad de marcas, proveedores, productos, etc.

Además, al quinto año, previa evaluación, uno de los vendedores pasará a ser Administrador/a de la segunda tienda, con la finalidad de que el know how que haya adquirido durante los primeros años, lo traspase a nuevos integrantes del equipo y posea nuevas responsabilidades.

Tabla 2 Estimación dotación

CARGO / MES	Capacitación		Apertura												Apertura 2da tienda		
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Administrador Tienda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2*
Vendedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2*
Encargado de Marketing y Mercado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Marketing y Mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Capacitador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

\*Aumento de dotación por apertura de segunda tienda previa evaluación de ventas

Fuente: Elaboración propia

## 6. Equipo del Proyecto

### 6.1. Equipo Gestor

**Cleuziane Da Silva:** socia y líder del área Comercial y de Productos. Ingeniera Industrial, egresada MBA Universidad de Chile.

En Vida Market, supermercado saludable, su rol está orientado a la búsqueda y relacionamiento con proveedores. Las labores principales son el generar alianzas estratégicas con tiendas o emprendedores de comida saludable, establecer reuniones de contacto y comunicación constante con ellos, entregarles lineamientos claros y bajo la política de la empresa, con respecto a contratación de servicios y productos; ser el enlace inicial con ellos. Además de llevar la dinámica financiera de la compañía en conjunto con la asesoría de un contador externo.

**Macarena Santelices:** socia y líder de las áreas de Personas, Capacitación y Experiencia Clientes. Psicóloga Laboral de la Universidad Central de Chile, egresada MBA Universidad de Chile. Experiencia de 10 años aproximadamente en temáticas de selección de personal, contratación, remuneraciones, legislación laboral, capacitación, entre otras. Con conocimientos del journey map de clientes, para trabajar continuamente en relación a las necesidades de los clientes, capacitación del personal y verificar las etapas del proceso de inicio a fin; analizar la encuesta de satisfacción de compradores, con la finalidad de realizar mejoras continuas en este viaje y hacer la experiencia del cliente única y diferenciadora. Por otro lado, apoyará

a Cleuziane a buscar nuevos proveedores para el negocio y liderará la revisión de evaluación de procesos e inocuidad en los mismos y en la tienda. Por último, liderará el proceso de remuneraciones del personal en conjunto con el contador de la empresa.

Ambas revisarán y analizarán presupuesto con el fin de no desviarse de lo planteado inicialmente o respaldar los gastos necesarios para la empresa.

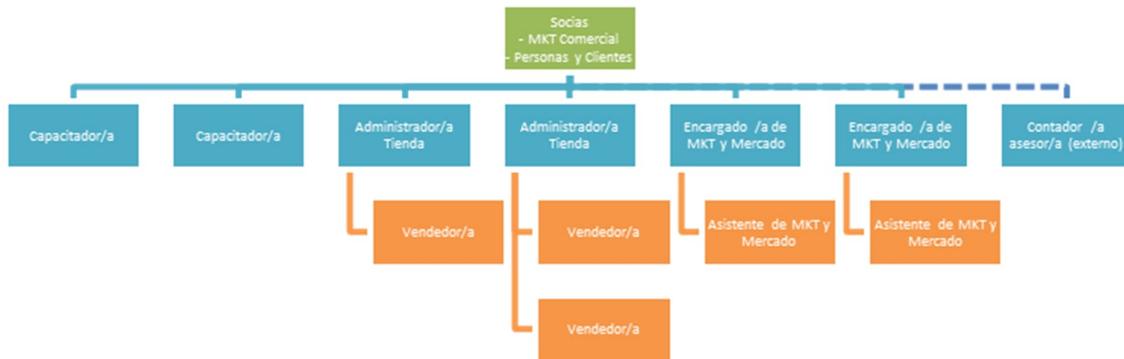
## 6.2. Estructura Organizacional

Figura 2 Organigrama 1er año



Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Organigrama 5to año



\*Según evaluación para apertura de tienda al 5to año.

Fuente: Elaboración propia

### **Descriptorios de cargo:**

- **Socia MKT Comercial:** responsable de la comunicación y búsqueda de proveedores. Relacionamiento constante con tiendas o productores de alimentos saludables que conformarán el inventario y stock de productos. Entregará los lineamientos relacionados a Marketing al Encargado/a del área, asegurando la correcta ejecución de planes de posicionamiento y proyectos de promoción y RRSS. Además, generará alianzas estratégicas con servicios asociados a vida sana con la finalidad de entregar descuentos y un robusto abanico de proveedores alusivos a la misión de la empresa (gimnasios, alimentación, nutrición, entre otros).
- **Socia Personas y Clientes:** responsable de la búsqueda y contratación del personal atingente para cada posición y en lineamiento con las proyecciones y necesidades de la empresa, en relación a los servicios entregados y demanda. Liderará, en conjunto con la asesoría del contador externo, el sistema de remuneraciones de la empresa, con la finalidad de cumplir con la legislación vigente. Por último, liderará la ejecución de encuestas de satisfacción de los clientes para obtener información respecto a los mismos, analizar las etapas en la que este interactúa y lograr mejoras en los procesos.  
Apoyará al área Comercial en la búsqueda de nuevos proveedores y alianzas estratégicas.
- **Administrador Tienda:** líder de tienda física, será responsable de la mantención, orden y limpieza del supermercado móvil, asegurando la correcta reposición y stock de los productos y la imagen adecuada de la tienda para quienes la visiten. Deberá revisar el inventario y hacer el pedido en tiempo y forma para disponibilizar lo necesario para los clientes. Participará en transacciones de venta en ausencia de vendedores. Será especialista en los productos que se encuentran en tienda, asistiendo a capacitaciones con proveedores para conocer lo que se vende y transmitirá esta información a los vendedores y, por supuesto, con los clientes; resolviendo las dudas que tengan. Se encontrará en contacto directo con Encargado de MKT y mercado para preparar los pedidos que lleguen desde la aplicación y le avisará cuando estén listos para su retiro o despacho.

- **Vendedores:** responsables del contacto directo con los clientes, se capacitarán y conocerán en detalle los productos que se encuentran en stock en la tienda. Resolverán dudas de los clientes, los guiarán en su compra, entregarán información de tendencias y buenas prácticas sobre alimentación saludable, difundirán las promociones que se tienen en la tienda y se asegurarán del orden, limpieza y correcta reposición de los productos. Responsables de transacciones en caja y entrega de productos. Preparará los pedidos de la aplicación que serán distribuidos a través del Administrador de la tienda.
- **Encargado de MKT y Mercado:** una vez cerrada la alianza con proveedores de productos, revisará los precios de mercado y analizará el margen de ganancia de los mismos, con el objetivo de mantener los valores acordes con la competencia. Tendrá la responsabilidad de “alimentar” las RRSS con información relevante sobre vida saludable, tips de tendencia para este estilo de vida, productos que se encuentran en la tienda y su información nutricional (y otras informaciones relativas), planificación de visitas a comunas, promociones y descuentos, fotos de Vida Market; en resumen, mantener “viva” la marca en RRSS. Administrará la aplicación en términos de inventario y stock, además de dar aviso a la tienda sobre los pedidos que se realicen a través de ella, y replicará la información de redes sociales en la plataforma.
- **Asistente MKT y Mercado:** apoyará al Encargado del área en las labores antes mencionadas.
- **Capacitador:** formación en nutrición, de preferencia. Mantendrá relación directa con los proveedores para concertar reuniones con el objetivo de conocer los productos que se comercializarán. Participará de Workshops, webinar, cursos y charlas informativas con la finalidad de adquirir conocimientos relativos a vida saludable y mantener actualizada la información sobre tendencias y tips asociados al rubro. Se asegurará de generar un plan de capacitación para Administrador/a de Tienda, Vendedores y área de MKT y Mercado.

### 6.3. Incentivos y compensaciones

Acorde al servicio que se quiere entregar, tanto por la aplicación como por la tienda física, es que las remuneraciones irán en directa relación con ello, analizando y realizando benchmark en los valores de mercado para asegurar la retención de colaboradores y evitar la fuga de conocimientos y personal capacitado.

A continuación se muestran las rentas por cargo:

Tabla 3 Rentas mensual / año de cada cargo

Cargo	Sueldo mensual año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador/a Tienda	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 8.820.000	\$ 9.261.000	\$ 9.724.050	\$ 10.210.253
Encargado de Marketing y Mercado	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 8.820.000	\$ 9.261.000	\$ 9.724.050	\$ 10.210.253
Vendedor	\$ 735.000	\$ -	\$ 8.820.000	\$ 9.261.000	\$ 9.724.050	\$ 10.210.253
Total Dotación	\$ 2.135.000	\$ 16.800.000	\$ 26.460.000	\$ 27.783.000	\$ 29.172.150	\$ 30.630.758

Existirá desarrollo de carrera para vendedores. En primera instancia, podrán obtener el cargo de Asistente de MKT y Mercado, para conocer más de la administración de productos y, también, de posicionamiento y aplicación. Esta movilidad se basa en entregar la oportunidad a los vendedores de conocer otro tipo de áreas y labores, continuar el aprendizaje sobre vida saludable y el negocio; para, posteriormente, tener la oportunidad de elegir (según la necesidad del área) seguir desarrollándose en ámbitos operacionales (Administrador/a de Tienda), o bien, en especializarse en capacitación, productos y tendencias. Esto entregará seniority a los colaboradores y herramientas que podrán complementar con estudios relacionados.

Figura 4 Desarrollo de carrera Vida Market



Fuente: Elaboración propia

Es importante indicar que este desarrollo o crecimiento en la compañía (para todos los cargos) estará apalancado por 2 revisiones de desempeño al año, una en marzo y otra en agosto aproximadamente; la cual tendrá como principales competencias de evaluación:

1. Atención cliente → además de la evaluación del administrador sobre la performance del colaborador en esta índole (equivalente a un 30% del total, check list que sumará 10 puntos a NPS si se obtiene sobre el 70% aprobado), el puntaje de NPS representará el 70% del total, debido a que el feedback que entreguen los clientes entregará la percepción de los mismos respecto al servicio que se les entrega. Este indicador será considerado para la evaluación de todos los cargos.
2. Capacitación → participar del plan de capacitación mensual que organice y ejecute el encargado del área, con la finalidad de convertirse en especialistas de productos y vida saludable; y transmitir esta información en la atención a clientes.

Además de ser parte de plan de evaluación de desempeño para sucesión de carrera (llevado a cabo 2 veces al año), estos indicadores serán parte de un incentivo trimestral que sumará otro indicador:

1. Mantenimiento e inocuidad productos → socia encargada de Personas y Clientes realizará una evaluación sorpresa mensual, con check list respectivo, en la cual revisará aspectos como aseo, limpieza, orden, stock de productos y fechas de vencimiento de estos en la tienda. Este indicador será considerado para Administrador de Tienda y Vendedores.

En resumen, con estos 3 indicadores se entregará hasta el 30% del sueldo bruto mensual de forma trimestral, según la siguiente tabla:

Tabla 4 KPI incentivos

Cargo	Atención cliente	Mantenimiento e inocuidad	Capacitación
	Adm.(10) + NPS (>60)	Check list >80%	100% participación
Vendedor/a	40%	30%	30%
Asistente MKT y Mercado	45%	10%	45%
Administrador/ Tienda	40%	30%	30%
Capacitador/a	40%	10%	50%
Encargado MKT y Mercado	45%	10%	45%

Fuente: Elaboración propia

En el primer indicador, el Administrador tendrá que evaluar con check list al vendedor, los demás tendrán evaluaciones cruzadas (Encargado a Asistente, Capacitador a Administrador, Socias a Capacitador), tanto por atención al cliente interno como al externo (según corresponda). En esta evaluación sacando 9 o 10 se considerará “promotor” de tal cultura de atención. Por ende se sumarán 10 punto al NPS obtenido por los clientes. Teniendo sobre 60 puntos en encuesta NPS, se suman los 9 o 10 puntos del evaluador interno y, si esto suma 70 puntos, el indicador se cumple al 100%. Entre 50 y 69 puntos se cumple parcial con un porcentaje de 60%, desde los 49 puntos hacia abajo, el porcentaje de cumplimiento es 0%.

## 7. Plan Financiero

### 7.1 Supuestos

El Supermercado Móvil se financiará con capital propio de dos socios, sin deuda. Para la evaluación del negocio, se realizaron proyecciones para los siguientes cinco años.

Se estima realizar la totalidad de las inversiones al inicio de las operaciones, donde se debe considerar el trailer, trámites legales tales como licencias y patentes, capital de trabajo y el desarrollo de las aplicaciones, Página WEB y Sitios en RRSS.

Para el lanzamiento, se considera inicialmente tener disponible en el Supermercado Móvil 63 productos.

Se estima considera la media de ventas iniciales de 200.000 mil pesos chilenos, que fue considerada en base a una encuesta “in loco” realizada con 32 emprendedores en ferias y tiendas de barrios en Las Condes, Providencia y Ñuñoa, las cuales venden productos similares a la propuesta del Supermercado Móvil.

Para el precio de los productos se considera la referencia del precio de mercado y se aplicará un descuento según la estrategia de marketing ya definida. A partir del mes 6 del primero año, se considera una subida en los precios unitarios de un 15%. El monto fue considerado de acuerdo con el estudio de mercado realizado.

Además, se considera que las ventas de los fines de semana incrementarán el average de compra en un 30% en comparación a las ventas realizadas en los días de semana.

Se considera el promedio de cobro de un plazo de 30 días.

Se considera stock de seguridad de consumibles de 60 días.

Para llevar a cabo el cálculo de la depreciación, se ocupan las informaciones disponibles en la página del SII, de 10 años.

## **7.2 Estimación de ingresos**

El Supermercado Móvil, Vida Market, consiste en la venta directa de productos a los clientes. Se buscar partir el primero mes con 63 productos, y para valorar el precio unitario de venta, se considera la investigación de mercado realizada, y se entra en el mercado considerando un descuento en el precio unitario de un 15% bajo la competencia, luego de un período de seis meses, se ajusta el precio de acuerdo con la estrategia de marketing adoptada. El precio se va ajustando año tras año con base a estudios e informaciones de inteligencia de mercado.

Para calcular el monto de ventas por día, se estima una venta inicial de 200.000 mil pesos chilenos para el primero mes. Para llegar a este monto, se usa un average de ventas que fue el que se obtuvo de encuestas realizadas a 32 emprendedores en ferias y supermercados con una propuesta de ventas de productos similares al Supermercado Móvil en los barrios de Ñuñoa, Las Condes y Providencia. Luego de esto, se considera una perspectiva de crecimiento 15% por mes para el primer año con base en la estimación de crecimiento del mercado indicada por los especialistas de inteligencia de mercado del sector. Pasado el primero año, se estima el crecimiento de 10% al año hasta el año 5.

Tabla 5 Estimación de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de productos disponibles	1827	2010	2211	2432	2675
Tasa de crecimiento cantidad de productos		10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Ventas diarias en la semana	25.524.042	28.076.446	30.884.091	33.972.500	37.369.750
Ventas total en el fin de semana	33.181.255	36.499.380	40.149.318	44.164.250	48.580.675
Ventas total	58.705.297	64.575.826	71.033.409	78.136.750	85.950.425

### 7.3 Inversión

El Supermercado Móvil, Vida Market, busca iniciar sus operaciones dos meses antes del lanzamiento con el objetivo de hacerse conocido y posicionar la marca.

La inversión inicial es principalmente el costo de la compra y customización del trailer, que es el ítem principal del negocio, lo cual está valorizado en 20.000.000 CLP. Se gestionará la compra de un segundo trailer a partir del año cinco con las utilidades obtenidas hasta el periodo y se estima expandir la atención a otros barrios.

Tabla 6 Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Trailer	\$ 20.000.000
Artículos y otros	\$ 13.305.000
Página Web	\$ 5.000.000
Gastos creación empresa (licencias y tramites legales)	\$ 8.150.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 46.455.000</b>

### 7.4 Estados de Resultados

Los estados de resultados son proyectados en cinco años y se reflejan a continuación:

Tabla 7 Estados de Resultados

			ESTADO DE RESULTADOS				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ing x Vta	\$	-	58.705.297	64.575.826	71.033.409	78.136.750	85.950.425
Cto x Vta	\$	-	15.627.000	16.408.350	17.228.768	18.090.206	18.994.716
<b>Mg Bruto</b>	<b>\$</b>	<b>-</b>	<b>43.078.297</b>	<b>48.167.476</b>	<b>53.804.641</b>	<b>60.046.544</b>	<b>66.955.709</b>
GAV		0	21.800.000	31.460.000	32.783.000	34.172.150	35.630.758
<b>EBITDA</b>		<b>0</b>	<b>21.278.297</b>	<b>16.707.476</b>	<b>21.021.641</b>	<b>25.874.394</b>	<b>31.324.951</b>
Depreciación		0	-2.000.000	-4.000.000	-6.000.000	-8.000.000	-10.000.000
<b>EBIT</b>		<b>0</b>	<b>19.278.297</b>	<b>12.707.476</b>	<b>15.021.641</b>	<b>17.874.394</b>	<b>21.324.951</b>
Tax (27%)		0	-5.205.140	-3.431.019	-4.055.843	-4.826.086	-5.757.737
<b>Ut. Neta</b>		<b>0</b>	<b>14.073.157</b>	<b>9.276.458</b>	<b>10.965.798</b>	<b>13.048.308</b>	<b>15.567.214</b>

### 7.5. Inversión en capital de trabajo (KT)

La inversión en Capital de Trabajo que será necesario para cubrir el déficit operacional corresponde a \$9.169.000 CLP, esto para cubrir el funcionamiento de Supermercado Móvil, Vida Market, hasta el mes 3. En pago a proveedores, el negocio comprará insumos cada mes para completar inventario según necesidad.

Tabla 8 Capital de Trabajo

Periodo	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		\$ -		\$ 6.522.811	\$ 6.522.811	\$ 6.522.811	\$ 6.522.811	\$ 6.522.811	\$ 6.522.811	\$ 6.522.811	\$ 6.522.811	\$ 6.522.811
Costo por venta	\$ 4.969.000					\$ 4.969.000						\$ 4.969.000
Gastos Adm y venta	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Resultado Op	\$ -6.369.000	\$ -1.400.000	\$ -1.400.000	\$ 5.122.811	\$ 5.122.811	\$ 153.811	\$ 5.122.811	\$ 5.122.811	\$ 5.122.811	\$ 5.122.811	\$ 153.811	\$ 5.122.811
Resultado Op Acum	\$ -6.369.000	\$ -7.769.000	\$ -9.169.000	\$ -4.046.189	\$ 1.076.621	\$ 1.230.432	\$ 6.353.243	\$ 11.476.054	\$ 16.598.864	\$ 21.721.675	\$ 21.875.486	\$ 26.998.297

### 7.6. Tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se aplicaron las siguientes variables:

$$r_i = r_f + (r_m - r_f) \times B + LD + SU$$

Figura 5 Fórmula cálculo tasa de descuento

Dónde:

- $r_i$  corresponde a la tasa de descuento a calcular del proyecto.
- $r_f$  es el rendimiento que se obtendría en un activo libre de riesgo.

- $(r_m - r_f)$  corresponde a la prima de riesgo. Se obtuvo a partir del promedio de todo el portafolio de acciones del mercado chileno.
- $\beta$  corresponde al factor de riesgo no diversificable para la industria de Internet.
- LD corresponde al Premio por Liquidez.
- SU corresponde al premio por ser un negocio innovador, debido al escenario de las empresas hoy y especialmente el mercado financiero, que es relativamente complejo debido a los competidores. Además, se considera también la incertidumbre global como la guerra entre Rusia y Ucrania, que puede afectar negativamente el crecimiento del mercado, alza en la inflación.

A continuación se presentan las variables para calcular la tasa de descuento que permitirá evaluar el proyecto:

Tabla 9 Cálculo Tasa de descuento

Variable	Valor	Consideraciones
(1) Tasa libre de riesgo	6,44%	Considera BCP 5 años
(2) Beta desapalancada	1,29	Beta de la Industria
(3) Premio por riesgo de mercado	5%	Primas de Riesgo y Margen de Incumplimiento del País
Premio liquidez	3%	Planes de negocio U de Chile
Premio start up	3%	Planes de negocio U de Chile
<b>Resultado Tasa de descuento r (5 años)</b>	<b>19,4%</b>	
<b>Resultado Tasa de descuento r (10 años)</b>	<b>14,9%</b>	

### 7.7. Flujo de caja

Para iniciar el proyecto se necesita un capital de 55.624.000 CLP. A contar del año 1 el flujo resulta positivo y alcanza el año 5 con un flujo de \$ \$27.499.454. Este flujo, refleja un VAN de \$55.888.158 CLP. La TIR del proyecto es 19,6% y el Período de Recuperación de Inversión (PRI o Payback) es 3 años y 4 meses.

El camión se deprecia a 10 años, por lo mismo, debido a que el flujo muestra la depreciación de los 5 primeros años, la otra mitad (\$10.000.000) se deprecian en los siguientes años, del 6to al 10mo año (revisar anexo 3).

Tabla 10 Flujo de Caja a cinco años / Van / Tir / Payback

FLUJO CAJA 5 AÑOS	INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD / PÉRDIDA EJERCICIO			\$ 14.598.757	\$ 9.828.338	\$ 11.545.272	\$ 13.656.755	\$ 16.206.084
DEPRECIACIÓN		\$ -	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000
DEPRECIACIÓN RESTANTE A 10 AÑOS							\$ -10.000.000
INVERSIÓN	\$ -46.455.000	\$ -46.455.000					
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ -9.169.000	\$ -9.169.000					
DEVOLUCIÓN CAPITAL DE TRABAJO							\$ 9.169.000
VENTA ACTIVOS							\$ 10.000.000
IMPUESTO (27%)							\$ -7.875.630
FLUJO CAJA	\$ -55.624.000	\$ -55.624.000	\$ 16.598.757	\$ 13.828.338	\$ 17.545.272	\$ 21.656.755	\$ 27.499.454

VAN	55.888.158
TIR	19,6%
PAYBACK	3 años 4 meses

## 7.8. Flujo de caja de Perpetuidad

Tabla 11 Flujo de caja de perpetuidad

FLUJO CAJA A PERPETUIDAD	INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD / PÉRDIDA EJERCICIO		-	14.598.757	9.828.338	11.545.272	13.656.755	16.206.084
DEPRECIACIÓN		0	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000
INVERSIÓN	\$ -46.455.000	\$ -46.455.000					
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ -9.169.000	\$ -9.169.000					
FLUJOS DE CAJA PERPETUIDAD							335.328.950
FLUJOS DE CAJA PERPETUIDAD CONSTANTE		-55.624.000	16.598.757	13.828.338	17.545.272	21.656.755	361.535.035

La tabla de perpetuidad que se adjunta a continuación es el resultado del cálculo con tasa de descuento de 14,9%, considerando una tasa libre de riesgo 6,44% a 10 años según el Banco Central.

Con esto, se obtiene una VAN de \$173.765.588 y una tasa interna de retorno del 61,7%.

Tabla 12 Tabla VAN, TIR, Payback a perpetuidad

VAN	173.765.588
TIR	61,7%
PAYBACK	3 años 4 meses

## 7.9. Capital requerido

Para iniciar la puesta en marcha del proyecto vendrá de un inversionista por un monto de 55.624.000 CLP.

## 7.10. Balance proyectado

El Balance General proyectado en los cinco primeros años comenzando desde el año 0. Se comienza con 46.455.000 CLP como total de activos y se finaliza el año 5 con 90.438.437 CLP. En el año 1 las utilidades son positivas en 14.598.757 CLP.

Tabla 13 Balance Proyectado

Balance General	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>					
<b>Activo Circulante</b>					
Efectivo	\$ 33.829.855	\$ 33.431.615	\$ 37.822.527	\$ 43.488.417	\$ 49.790.078
Inventario	\$ 2.211.397	\$ 47	\$ 50	\$ 51	\$ 53
Cuentas x cobrar	\$ 3.075.441	\$ 2.759.652	\$ 3.187.534	\$ 3.663.717	\$ 4.193.306
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$ 39.116.694</b>	<b>\$ 36.191.315</b>	<b>\$ 41.010.111</b>	<b>\$ 47.152.185</b>	<b>\$ 53.983.437</b>
<b>Activo No Circulante</b>					
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 46.455.000	\$ 46.455.000	\$ 46.455.000	\$ 46.455.000	\$ 46.455.000
Depreciación acumulada	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000
<b>Total Activo Fijos</b>	<b>\$ 44.455.000</b>	<b>\$ 42.455.000</b>	<b>\$ 40.455.000</b>	<b>\$ 38.455.000</b>	<b>\$ 36.455.000</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 83.571.694</b>	<b>\$ 78.646.315</b>	<b>\$ 81.465.111</b>	<b>\$ 85.607.185</b>	<b>\$ 90.438.437</b>
<b>Pasivos</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>\$ 37.427.000</b>	<b>\$ 47.868.350</b>	<b>\$ 50.011.768</b>	<b>\$ 52.262.356</b>	<b>\$ 54.625.474</b>
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>\$ 37.427.000</b>	<b>\$ 47.868.350</b>	<b>\$ 50.011.768</b>	<b>\$ 52.262.356</b>	<b>\$ 54.625.474</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ -</b>				
Deuda Bancaria Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo Largo Plazo</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 37.427.000</b>	<b>\$ 47.868.350</b>	<b>\$ 50.011.768</b>	<b>\$ 52.262.356</b>	<b>\$ 54.625.474</b>
<b>Capital</b>	<b>\$ 86.850.436</b>				
Utilidad Acumulada año anterior	\$ -	\$ 14.598.757	\$ 23.875.215	\$ -	\$ -
Utilidad del año	\$ 14.073.157	\$ 9.276.458	\$ 10.965.798	\$ 13.048.308	\$ 15.567.214
Utilidad Total	\$ 14.598.757	\$ 23.875.215	\$ 34.841.013	\$ 13.048.308	\$ 15.567.214
Retiro Utilidades	\$ -	\$ -	\$ 34.841.013	\$ 13.048.308	\$ 15.567.214
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 46.144.694</b>	<b>\$ 30.777.965</b>	<b>\$ 31.453.344</b>	<b>\$ 33.344.829</b>	<b>\$ 35.812.963</b>

## 7.11. Resultados Financieros

En la siguiente tabla (n°17), se reflejan los principales resultados financieros; estos indican, por ejemplo, que los ingresos van ascendiendo constantemente en los próximos años hasta la proyección de año 5, llegando a \$85.590.425.

A lo que se refiere a las utilidades sobre las ventas, se observa un aumento constante desde el año 1 hasta el año 5.

Los indicadores en la tabla confirman la empresa tendría la capacidad de generar los flujos de dinero necesarios para el mantenimiento de operaciones después de la puesta en marcha del negocio.

El EBITDA, indicador de rentabilidad de una empresa que muestra los ingresos menos los gastos (sin considerar depreciación e impuestos); indica que el año 1 existe un monto de \$21.278.297, el cual baja a \$16.707.476 en el segundo año, debido principalmente a los Gastos de Administración y Venta, sin embargo, permanece en constante aumento durante los próximos años. Lo que, además, se refleja en las utilidades sobre las ventas de la tabla 20.

Tabla 14 Balance Proyectado

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESO POR VENTA	\$ 58.705.297	\$ 64.575.826	\$ 71.033.409	\$ 78.136.750	\$ 85.950.425
EBITDA	21.278.297	16.707.476	21.021.641	25.874.394	31.324.951
VARIACIÓN ANUAL VENTAS	0	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
UTILIDAD BRUTA/VENTA	73%	75%	76%	77%	78%
UTILIDAD OPERACIONAL /VENTA	36%	26%	30%	33%	36%
UTILIDAD NETA / VENTAS	24%	14%	15%	17%	18%
UTILIDAD NETA / PATRIMONIO	30%	30%	35%	39%	43%
UTILIDAD NETA / ACTIVO TOTAL	17%	12%	13%	15%	17%
RAZÓN CORRIENTE	1,0	0,8	0,8	0,9	1,0

### 7.12. Sensibilización

Para el análisis de sensibilización, se revisó la variabilidad del rubro alimenticio respecto a la captación de clientes, esto, llevado a porcentaje de acuerdo a las ventas del negocio. Además, para llevar a cabo la tabla, se consideraron variables como el comportamiento general de la industria, la posibilidad de bajo crecimiento, alta en la inflación, cambios en el riesgo del país y la baja en ventas; todo esto asociado a la fuga de clientes por mercados o negocios sustitutos (cambio a supermercado o productos no saludables /tradicionales)

En conclusión, la sensibilidad del rubro respecto a las variables indicadas, da cuenta de que al perder alrededor de 55% de los clientes, la tasa interna de retorno (TIR) tendrá valor negativo, por lo que el negocio no será rentable económicamente hablando, teniendo que invertir en otra idea o ejecutar una acción para evitar que este indicador de valor negativo.

Tabla 15 Balance Proyectado

VAR CAPTACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VAN	TIR
0%	\$ 13.901.108	\$ 9.698.793	\$ 10.305.799	\$ 10.653.414	\$ 18.806.687	\$ 63.365.800	24,50%
10%	\$ 12.510.997	\$ 8.728.913	\$ 9.275.219	\$ 9.588.072	\$ 16.926.018	\$ 57.029.220	20,35%
15%	\$ 10.634.347	\$ 7.419.576	\$ 7.883.936	\$ 8.149.861	\$ 14.387.115	\$ 48.474.837	18%
20%	\$ 8.507.478	\$ 5.935.661	\$ 6.307.149	\$ 6.519.889	\$ 11.509.692	\$ 38.779.869	16%
25%	\$ 6.380.608	\$ 4.451.746	\$ 4.730.362	\$ 4.889.917	\$ 8.632.269	\$ 29.084.902	14%
30%	\$ 4.466.426	\$ 3.116.222	\$ 3.311.253	\$ 3.422.942	\$ 6.042.589	\$ 20.359.431	11%
35%	\$ 2.903.177	\$ 2.025.544	\$ 2.152.315	\$ 2.224.912	\$ 3.927.683	\$ 13.233.630	9%
40%	\$ 1.741.906	\$ 1.215.327	\$ 1.291.389	\$ 1.334.947	\$ 2.356.610	\$ 7.940.178	6%
45%	\$ 958.048	\$ 668.430	\$ 710.264	\$ 734.221	\$ 1.296.135	\$ 4.367.098	4%
50%	\$ 479.024	\$ 334.215	\$ 355.132	\$ 367.111	\$ 648.068	\$ 2.183.549	1%
55%	\$ 215.561	\$ 150.397	\$ 159.809	\$ 165.200	\$ 291.630	\$ 982.597	-2%

## 8. Riesgos Críticos

### 8.1 Riesgos del Plan de Negocio

Los riesgos críticos identificados, se pueden destacar.

Internos:

- No lograr satisfacer la necesidad de los clientes o no atender sus expectativas, pudiendo de hecho, ser atendida por las ferias libres y mini marketing existentes en los barrios, o, en el peor escenario, ser atendida por las grandes redes de supermercados.
- Además, también es considerado un riesgo importante para el negocio que los clientes no dejan registros de sus preferencias, comportamiento de compra, la frecuencia de compra, el promedio de gastos semanales o cualquier otro dato que podría ser relevante en la toma de decisiones.
- Costos → Los costos para llevar a cabo el proyecto son altos, considerando como mayor gasto el camión o bus que se refaccionará como supermercado. También la falta de financiamiento o inexacta estimación puede tener como impacto el abandono del mismo. Por lo mismo, el plan de mitigación fue considerar un inversionista para ejecutar el plan.
- Operacional → Los procesos de selección buscarán contar con personal calificado para obtener la atención necesaria a los clientes; y, asociado a esto, la capacitación es uno de los valores fundamentales de Vida Market que, inclusive sin contar con experiencia previa, se pueda preparar y entregar las herramientas y conocimientos necesarios a los colaboradores para realizar su trabajo según los estándares de la empresa. El impacto de no contar con el

personal calificado y con las competencias necesarias es la pérdida de compradores, la depreciación de la imagen de la marca y, por ende, una fuga incluso de clientes fidelizados; los que, a su vez, podrían ser neutros o detractores del negocio. El plan de mitigación asociado es que, además de los vendedores, administradores de tienda y personas de MKT; el Capacitador adquiera los conocimientos necesarios y los transmita al equipo con un robusto plan de seguimiento y capacitación constante.

- Tecnológicos→ debido a que Vida Market tendrá una aplicación de compra, el impacto que tendrá el no contar con la plataforma actualizada en stock e inventario, el mal funcionamiento de la misma en procesos como elección de productos o pago, además de la coordinación de despacho o retiro, al igual que el riesgo anterior, puede provocar una depreciación de la marca, lo que se traduciría en la baja venta de productos y fuga de clientes.

#### Externos:

- Los grandes supermercados pueden adoptar nuevas estrategias y desarrollar espacios más enfocados, donde sobresalir en la búsqueda para opciones de comidas más sanas y saludables a precios competitivos se puede volver más complejo.
- También hay que considerar los riesgos que pueden afectar al mercado nacional e internacional, por ejemplo un crecimiento menor al esperado el cuál puede generar una rentabilidad mejor a lo que se espera.
- Inflación → la alta tasa de inflación ha generado alza en materias primas y, por ende, en productos alimenticios. Este riesgo genera un impacto negativo en uno de los pilares del negocio que es la diferenciación de precios. Por esto, el plan de mitigación asociado es contar con una amplia gama de proveedores, principalmente nacionales que obtengan su materia prima dentro del territorio y no tenga que gastar en importación. Además, las promociones, descuentos y difusión en RRSS fidelizará a los clientes y, frente a un escenario crítico, se contará con este segmento de compradores continuos. El servicio y atención será un valor fundamental en este punto.

## **8.2 Planes de Mitigación**

Con el objetivo de mitigar los riesgos, es importante reforzar el valor que se está entregando con el Supermercado Móvil, cómo enfocarse en el servicio diferenciado que se entregará a los clientes.

Plan de retención y fidelización de los clientes, ofreciendo descuentos promocionales y enfocándose en estrategia de marketing, dando énfasis en la diversidad del Supermercado Móvil.

Generar planes de reinversión cada seis meses que consideren mantener el negocio en período de incertidumbres.

Cada riesgo indicado anteriormente se describe con su plan de mitigación.

## **8.3 Estrategia de Salida**

En el caso de que el negocio no sea exitoso, se considera la venta del trailer, que podría ser reaprovechado para cualquier negocio relacionado a un food truck. Esto llevaría a la liquidación del Plan de Negocio en su conjunto, seguido los pasos a seguir.

- Valoración del negocio con el cual se liquidará las operaciones
- Simplificación de todos los procesos con el objetivo de reducir los gastos
- Cuentas por cobrar
- Pagos de deudas
- Por fin la venta del trailer

## **9. Propuestas Inversionistas**

En un comienzo la estrategia adoptada de financiamiento para el Supermercado Móvil era considerada bajo sistema de autofinanciamiento, sin embargo, se analizaron los costos asociados a indumentaria, bus o "foodtruck" y sus modificaciones, más los productos a comercializar y se definió que se consideraría un inversionista

Para lograr esto, se requiere una inversión (inversión más capital de trabajo) de \$55.624.000. De acuerdo a la evaluación financiera, el proyecto obtendrá un VAN de \$55.888.158, TIR de 20% y payback de 3 años y 4 meses.

Tabla 16 Propuesta inversionista

PROPUESTA INVERSIONISTA	VALORES
INVERSIÓN	55.864.000
VAN (\$)	61.635.669
TIR (%)	23%
PAYBACK (AÑOS)	3 años 5 meses

El inversionista participe en Vida Market podrá realizar el retiro del 30% de las utilidades a partir del año 3, lo cual se traduce en \$10.452.304 y considerando que en este año se comienzan a producir tales utilidades, según la tabla 23:

Tabla 17 Retiro de utilidades

Utilidad Acumulada año anterior	\$ -	\$ 14.598.757	\$ 23.875.215	\$ -	\$ -
Utilidad del año	\$ 14.073.157	\$ 9.276.458	\$ 10.965.798	\$ 13.048.308	\$ 15.567.214
Utilidad Total	\$ 14.598.757	\$ 23.875.215	\$ 34.841.013	\$ 13.048.308	\$ 15.567.214
Retiro Utilidades	\$ -	\$ -	\$ 34.841.013	\$ 13.048.308	\$ 15.567.214

Se incluirá un inversionista relacionado con el rubro y mercado, un profesional que lleve un estilo de vida saludable y promueva tales hábitos. Esto, con el objetivo de que este sea parte de las decisiones del negocio acompañado de su motivación y conocimiento del mismo, en pos de su evolución, y en conjunto con las directoras socias.

Para este inversionista, además de estar inmerso y participar de mesas para la toma de diferentes decisiones, se ofrece distribuir la sociedad en dos partes. Una por un 70% para las socias fundadoras (2), quienes aportarán con conocimientos administrativos, de personas, MKT, entre otros, además de entregar el 70% de la inversión inicial, lo que equivale a \$39.104.800. Y el otro 30% será aportado por el inversionista, monto que asciende a \$16.759.200.

## 10. Conclusiones

Según el análisis realizado en el plan de negocios para llevar a cabo Vida Market, el supermercado móvil que nace como una solución innovadora a los supermercados y tiendas tradicionales, se concluye que puede ejecutarse.

Se considera que en sí la industria no es atractiva para el ingreso de nuevas tiendas por la cantidad de competidores que existen en el mercado, lo clave será considerar la estrategia competitiva de diferenciación, la cual va ir delimitada principalmente por comodidad, variedad, atención, promociones y precio.

Si bien, en un principio, el mercado objetivo podría haber considerado solo personas con enfermedades crónicas o alergias alimentarias, este modelo de negocio, sin duda, podría atender una gran parte de la población interesada en llevar una alimentación saludable o que tienen problemas para llevar adelante hábitos en este sentido debido a la falta de conocimientos nutricionales, por la falta de opciones en el mercado, por la falta de tiempo o hasta por los costos asociados.

Existe una estimación del tamaño de mercado en Chile de 276 mil millones para el año de 2022. Si se considera solamente la Región Metropolitana de Santiago, el tamaño del mercado se estimaría en 106 mil millones de demanda para comidas calificadas como saludables. El atractivo de la industria principalmente radica en la baja diferenciación de los competidores respecto a la variedad de opciones de productos ofrecidos, además, hoy no existe en el mercado una oferta similar con un enfoque en comodidad, atención especializada, compra rápida y con precios accesibles.

Desde el punto de vista operativo, es fundamental el control del proceso logístico y control de calidad ya que la propuesta de valor garantiza enfoque en la variedad, traer productos siempre frescos, naturales y orgánicos, con bajo contenido de grasa y azúcar. Ante esto, es necesario contar con alianzas de largo plazo con los proveedores, de manera que, si alguno no está cumpliendo con los estándares deseados, ver rápidamente la posibilidad de cambiarlo. De la misma manera, es necesario chequear que los alimentos entregados estén en buenas condiciones.

Otro punto importante para la ejecución de este negocio, es el posicionamiento de marca, un plan de marketing y difusión robusto, que considere movimiento constante en RRSS, con información actualizada tanto de los productos que se tienen en la tienda como en noticias y tendencias que, además, son parte de la diferenciación que se tiene como estrategia, es por esto que se tendrá un colaborador con foco permanente en el plan de comunicaciones, difusión y posicionamiento de la marca. El feedback de quienes compran, de su vivencia y experiencia en el Supermercado Móvil debe siempre ser positiva, por eso se tratará de convertir esta visita en única,

considerando que no será una tienda como las demás, lo que estaría en línea con el propósito del negocio.

En los recursos claves, se destacan algunos trabajadores fundamentales, como quienes estarán a cargo de la atención directa de los clientes, ya que deben entregar información nutricional real de los productos que se comercializa. Se basará en una estructura de personal simple pero con personas claves que serán especializadas de los productos y el propósito del negocio, esto, a su vez, entregará posibilidad de crecimiento al personal y, por ende, retención ellos en conjunto a su conocimiento.

En base a todos los análisis realizados, la información revisada y tendencia actual de la industria, se concluye que el presente Plan de Negocio es factible de implementar, aún que se requiere atención en su estructura de costo y acciones efectivas de publicidad, no existen impedimentos en su ejecución.

Por estas razones se concluye que estamos en presencia de un proyecto rentable que alcanzará un VAN positivo de \$55.888.158 en un período de payback de 3 años y 4 meses. La Tasa Interna de Retorno será de 19,6%, esperando obtener ingresos por \$85.950.425 al quinto año y un EBITDA de \$32.200.116

## **Bibliografía**

- AAM Estudios. (octubre de 2020). *AAM Estudios*. Recuperado el 28 de junio de 2022, de Estudio: Comportamiento de Compra: [https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2020/11/AAMEstudio\\_-Comportamiento-de-Compra-2020\\_env.pdf](https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2020/11/AAMEstudio_-Comportamiento-de-Compra-2020_env.pdf)
- AIM. (2020). *AIM*. Recuperado el 18 de junio de 2022, de Los grupos socioeconómicos en Chile: [https://www.percepcioneseconomicas.cl/economia-practica/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/#:~:text=Los%20hogares%20son%20clasificados%20en,\)%20y%20E%20\(pobres\).](https://www.percepcioneseconomicas.cl/economia-practica/los-grupos-socioeconomicos-en-chile/#:~:text=Los%20hogares%20son%20clasificados%20en,)%20y%20E%20(pobres).)
- Aramark. (2021). *Aramark*. Recuperado el 12 de junio de 2022, de Radiografía de alimentación en pandemia: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fmedia.elmostrador.cl%2F2021%2F07%2F210712-Sintesis-radiografia-alimentacion.pptx&wdOrigin=BROWSELINK>
- BBC. (07 de julio de 2020). *BBC*. Recuperado el 19 de junio de 2022, de In a social-distance-minded economy, countless sectors are being forced to innovate – grocery shops in particular.: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200707-how-covid-19-has-changed-grocery-shopping>
- Cervantes. (s.f.). *CVC*. Recuperado el 27 de julio de 2022, de Mente sana en cuerpo sano: <https://cvc.cervantes.es/lengua/refranero/ficha.aspx?Par=59089&Lng=0#:~:text=Significa>

- do%3A%20Recomienda%20cuidar%20tanto%20la,como%20la%20de%20la%20mente.&text=Observaciones%3A%20Mente%20sana%20en%20cuerpo,)%2C%20y%20en%20griego%20antiguo.
- Chile Atiende. (19 de mayo de 2022). *Chile Atiende*. Recuperado el 12 de junio de 2022, de Autorización sanitaria para locales de alimentos:  
<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/172-autorizacion-sanitaria-para-locales-de-alimentos>
- Constituyendo.cl. (julio de 2016). *Constituyendo.cl*. Recuperado el 12 de junio de 2022, de Permisos municipales y patentes comerciales: ¿qué necesito?:  
<https://constituyendo.cl/permisos-municipales-y-patentes-comerciales/>
- Deloitte. (noviembre de 2021). *Deloitte*. Recuperado el 12 de junio de 2022, de Preferencias y Tendencias del Consumo de Alimentos en Chile:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/customer-marketing/cl-preferencias-y-tendencias-de-los-alimentos-en-chile.pdf>
- Editores 2x3. (23 de mayo de 2022). *2x3*. Recuperado el 05 de junio de 2022, de ¿Qué Requisitos Deben Cumplir los Food Trucks? (Seremi Salud):  
<https://www.2x3.cl/pregunta/que-requisitos-deben-cumplir-los-food-trucks-seremi-salud>
- Global Wellness Institute (febrero 2022). *Global Wellness Institute*. Recuperado el 12 de noviembre de 2022 de The Global Wellness Economy: Country Rankings:  
[https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2022/02/GWI2022\\_GlobalWellnessEconomy\\_CountryRankings\\_Final.pdf](https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2022/02/GWI2022_GlobalWellnessEconomy_CountryRankings_Final.pdf)
- Gob.cl. (12 de enero de 2021). *Gob.cl*. Recuperado el 12 de junio de 2022, de Radiografía de la Alimentación: Estudio revela alta ingesta de pan, bebidas azucaradas y dulces en hogares de Chile: <https://www.gob.cl/noticias/radiografia-de-la-alimentacion-estudio-revela-alta-ingesta-de-pan-bebidas-azucaradas-y-dulces-en-hogares-de-chile/>
- Hernández, L. (28 de febrero de 2022). *Mundo Deportivo*. Recuperado el 02 de junio de 2022, de Tendencias saludables 2022: ¿Conoces los platos preferidos de los españoles?:  
<https://www.mundodeportivo.com/vidae/nutricion/20220228/1001755404/tendencias-saludables-cuales-son-platos-preferidos-espanoles.html>
- IN Noticias. (24 de junio de 2021). *IN Noticias*. Recuperado el 21 de junio de 2022, de Expertos señalan que Chile es el segundo país con más sobrepeso de la OCDE:  
<https://chilealimentos.com/chilecrecesano/2021/06/24/expertos-senalan-que-chile-es-el-segundo-pais-con-mas-sobrepeso-de-la-ocde/>
- INE. (08 de junio de 2022). *INE*. Recuperado el 28 de junio de 2022, de IPC de mayo aumentó 1,2% respecto al mes anterior: <https://www.ine.cl/prensa/2022/06/08/ipc-de-mayo-aument%C3%B3-1-2-respecto-al-mes-anterior>
- Krakov, A., & Eisner, F. (s.f.). *Bain & Company*. Recuperado el 27 de junio de 2022, de ¿Ha cambiado para siempre el comportamiento del consumidor en Chile?:  
<https://www.bain.com/es/insights/ha-cambiado-para-siempre-el-comportamiento-del-consumidor-en-chile/>
- Mckinsey (08 de abril de 2021). *Mckinsey & Company*. Recuperado el 14 de noviembre de 2022 de Feeling good: The future of the \$1.5 trillion wellness market  
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/feeling-good-the-future-of-the-1-5-trillion-wellness-market>
- OMS. (09 de junio de 2021). *Who.int*. Recuperado el 17 de julio de 2022, de Obesidad y sobrepeso, datos y cifras: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

- ONU. (2015). *ONU*. Recuperado el 02 de julio de 2022, de Objetivos y metas de desarrollo sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Revista La Fundación. (diciembre de 2019). *Revista La Fundación*. Recuperado el 02 de junio de 2022, de La Salud en Calve Millennial: <https://www.revistalafundacion.com/la-salud-en-clave-millennial/>
- Saravia, C. (06 de septiembre de 2021). *La Tercera*. Recuperado el 12 de junio de 2022, de Informe: Pese al boom del ecommerce el 75% de los consumidores preferirá las tiendas físicas cuando finalice la pandemia: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/informe-ese-al-boom-del-ecommerce-el-75-de-los-consumidores-preferira-las-tiendas-fisicas-cuando-finalice-la-pandemia/GPJCKQCMXNDARAWHZFXV7DK2II/>
- SEREMI. (s.f.). *SEREMI*. Recuperado el 28 de mayo de 2022, de Realiza tus trámites en forma digital: <https://seremienlinea.minsal.cl/asdigital/index.php?tramites>
- Tailorbrands (2022). El significado detrás de los colores de un logo. Recuperado el 17 de noviembre de 2022. <https://www.tailorbrands.com/es/logo-maker/colores-del-logo>
- Torres, C. (06 de mayo de 2022). *Infobae*. Recuperado el 12 de junio de 2022, de América Latina: La inflación en Chile llegó al nivel más alto en casi 30 años: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2022/05/07/la-inflacion-en-chile-llego-al-nivel-mas-alto-en-casi-30-anos/>
- Vega, G. (25 de noviembre de 2020). *The Food Tech*. Recuperado el 28 de junio de 2022, de Alimentación sustentable para cuidar a la población y al planeta: <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/alimentacion-sustentable-para-cuidar-a-la-poblacion-y-al-planeta/>

## Anexos

### 1. Anexo: Encuestas realizadas como investigación de mercado

Durante marzo de 2022 se realizó una encuesta a 131 personas a través de distintos medios electrónicos y bajo un formulario diseñado en aplicación de Google Forms. La realizaron personas de distintas edades y comunas de la Región Metropolitana. Esta encuesta tenía como objetivo conocer el presupuesto que destinaban los consumidores a comprar alimentos y, cuanto de este presupuesto era utilizado en comida saludable. Además, se quería dilucidar si existían tiendas o locales con este tipo de productos cercanos al domicilio.

Lamentablemente, la primera encuesta no validaba hipótesis asociadas a nuestra oportunidad de negocio; por lo que, en octubre de 2022 se decidió realizar otra investigación de mercado con un formulario distinto y con aplicación Qualtrics, con mayor cantidad de preguntas (marzo 2022: 10 preguntas; septiembre – octubre 2022: 17 preguntas) que pudiesen respaldar este proyecto y entregar herramientas para utilizar y llevar a cabo en Vida Market. Esta segunda encuesta prioriza el conocer la

forma de compra de los consumidores y clientes, las preferencias de los mismos en términos de los productos o alimentos que consumen, las dificultades o mejoras que le ven a este tipo de negocios y su oferta, entre otras respuestas.

A continuación se muestran ambas encuestas y sus resultados. Cabe destacar que para este documento se priorizaron las respuestas de la encuesta septiembre – octubre 2022.

## 1.1. Formularios realizados

### 1.1.1. Encuesta N°1, marzo 2022

Encuesta realizada por programa Google Forms

#### **Encuesta Naturale Market Bus**

#### **Introducción**

Dada la creciente demanda de la concientización de las personas con respecto al consumo de comidas saludables, hemos pensado en este proyecto que trata de un supermercado itinerante (móvil), enfocado 100% en alimentos sanos (frutas, verduras, legumbres, pescados, vitamínicos), orgánicos y naturales. Nos enfocaremos en entregar un servicio orientado al segmento de la población con potencial de compras asociadas a salud, bienestar y cuidado que, no solamente abarca sus necesidades, sino también la preocupación y contribución de los demás miembros de la familia, pues tendremos productos, también, para las personas con enfermedades crónicas, alergias alimentarias, intolerantes a ciertos ingredientes o que requieren de nutrientes derivados de alimentos que no se encuentran en supermercados tradicionales.

El espacio tendrá una atención especializada, con personas que conocen y fueron capacitadas para orientarlos respecto a su compra y entregar la atención que se necesite.

#### **1. ¿En qué comuna vive?**

Indicar zona:

- Zona 1: La Pintana, Lo Espejo, Cerro Navia, San Ramón, María Pinto, El Bosque
- Zona 2: Conchalí, Isla de Maipo, El Monte, Curacaví, Lo Prado, Melipilla, San Joaquín, Recoleta, La Granja, San Bernardo, Pedro Aguirre Cerda, San José de Maipo, Buin, Paine, Quinta Normal, Til-Til, Renca
- Zona 3: Independencia, Estación Central, Padre Hurtado, La Cisterna, Lampa, Peñaflores, San Pedro, Alhué, Cerrillos, Pudahuel, Puente Alto, Talagante, Peñalolén, Pirque, Calera de Tango, La Florida
- Zona 4: Colina, Maipú, Quilicura, Macul, San Miguel, Huechuraba, Santiago

- Zona 5: Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea, Providencia, Las Condes, Vitacura

**2. ¿Cuál es su rango de edad?**

- a) Menor a 25 años
- b) Entre 25 a 35 años
- c) Entre 35 a 45 años
- d) Entre 45 a 55 años
- e) Sobre 55 años

**3. ¿Cuál es la renta mensual de su familia?**

- a) Menor a \$350.000
- b) Entre \$351.000 y \$600.000
- c) Entre \$601.000 y \$900.000
- d) Entre \$901.000 y \$1.400.000
- e) Entre \$1.401.000 y \$1.900.000
- f) Sobre \$1.901.000

**4. ¿Cuál es el rango de gastos semanales que gasta en el supermercado?**

- a) Menor a \$10.000
- b) Entre \$10.001 a \$20.000
- c) Entre \$20.001 a \$30.000
- d) Entre \$30.001 a \$40.000
- e) Entre \$40.001 a \$50.000
- f) Sobre \$50.001

**5. Con respecto de a la pregunta anterior, ¿cuánto de lo que gasta semanalmente, corresponde a comida saludable?**

- a) Menor a \$5.000
- b) Entre \$5.001 a \$8.000
- c) Entre \$8.001 a \$10.000
- d) Entre \$10.001 a \$15.000
- e) Entre \$15.001 a \$20.000
- f) Sobre \$20.001

**¿Qué busca al momento de realizar una compra semanal en quiosco, supermercado o tienda? Considere el aspecto más importante para usted:**

- Variedad de productos
- Precio
- Calidad
- Cercanía de mi hogar

**7. Donde vives (cercano a su domicilio): ¿hay opciones de supermercados, tiendas o quioscos de comidas saludable?**

- a) Sí, existe una a menos de 1 km aproximadamente de mi domicilio
- b) Sí, existe una entre 1 km a 2 kms aproximadamente de mi domicilio
- c) Sí, existe una entre 2 kms a 4 kms aproximadamente de mi domicilio
- d) No existe un supermercado o tienda de comidas saludable cerca de mi casa

**8. Usted se preocupa de su salud y la de sus familiares en términos de comprar comida saludable?**

- a) Sí, frecuentemente busco comprar, comer y/o cocinar comida saludable
- b) Sí, esporádicamente busco comprar, comer y/o cocinar comida saludable
- c) Sí, me preocupo, pero no tengo acceso a comprar, comer y/o cocinar comida saludable
- d) No me interesa

**9. Considerando que existe la posibilidad de tener una tienda física con productos saludables, naturales, orgánicos y para personas con problemas alimentarios, cerca de su domicilio (sin costo de despacho ni costo de estacionamiento), ¿usted estaría dispuesto (a) a cambiar sus hábitos alimentarios y aumentar el consumo de comida saludable a su dieta?**

- a) Si, yo estoy dispuesto (a) a aumentar mi consumo de comidas saludables por la facilidad y cercanía de la tienda
- b) No me interesa por ahora cambiar mi dieta

**10. Con respecto a la pregunta anterior ¿usted estaría dispuesto (a) a pagar un incremento de precio para tener la facilidad de tener una tienda cerca de su casa para comprar alimentos saludables?**

- a) Si, me gusta la facilidad y estoy dispuesto (a) a pagar entre un 5% a 10% de incremento
- b) Si, me gusta la facilidad y estoy dispuesto (a) a pagar entre un 10% a 15% de incremento
- c) Si, me gusta la facilidad, pero no estoy dispuesto (a) y no puedo tener incremento en mi presupuesto
- d) No me interesa

1.1.2. Encuesta N°2, octubre 2022.

Encuesta realizada por Qualtrics a 124 personas responden algunas preguntas y se logran 110 encuestas válidas y completamente contestadas en septiembre – octubre de 2022:

**Vida Market móvil**

Dada la creciente concientización y sensibilización de las personas respecto al consumo de comidas saludables, se ha pensado en Vida Market Móvil.

Un supermercado itinerante enfocado en alimentos sanos (frutas, verduras, legumbres, pescados, vitamínicos), orgánicos y naturales; entregando un servicio orientado a quienes se preocupan (o tienen intenciones de) de su salud, bienestar y cuidado y de quienes poseen intolerancias, alergias u otras restricciones alimentarias.

Se tendrá una atención especializada y personalizada, con un equipo que conoce los productos y su impacto, además de haber sido capacitados para orientar a los clientes en su compra, promoviendo las nuevas tendencias a nivel nacional e internacional

**1 - ¿En qué comuna vive?**

Texto libre

**2 - Indica tu edad**

18 – 25

26 – 35

35 – 45

45 – 55

56 años y más

**3 - Indica tu género**

Masculino

Femenino

Prefiero no indicar

**4 - Al momento de comprar alimentos prefiere realizarlo:**

Online con retiro en tienda

Online con reparto a domicilio

Presencial

Aplicación

Otro (especificar)

**5 - ¿Qué es para ti tener una alimentación saludable? (elige 3)**

Comer a los nutrientes que mi organismo necesita

Comer alimentos con bajo contenido de grasa, azúcar y sal

Llevar una dieta balanceada y con la cantidad adecuada de frutas, legumbres y verduras

No tomar alcohol o reducir el consumo

No comer alimentos procesados

Comer alimentos orgánicos

Conocer e interiorizarme en lo que como y el impacto que tiene en mi salud

Respetar el horario de comidas y no comer entremedio

**6 - ¿Te preocupas por llevar una alimentación saludable?**

Si

No

**7 - ¿Con qué frecuencia consume comida saludable?**

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

**8 - ¿Dónde acostumbras comprar comida saludable?**

Supermercado

Tienda local (comuna de residencia)

Feria local

Tienda en otra comuna de mi residencia

Internet

Aplicación

Otra (especificar)

**9 - ¿Qué alimentos saludables consumir? (elige 2).**

Alimentos industrializados, pero con bajo contenido de grasa, azúcar y sal

Comidas naturales y frescas, frutas, ensaladas y verduras

Carbohidratos y harinas integrales

Proteína con bajo contenido de grasa como pescado y pollo

Snacks saludables o frutos secos

Otro (especificar)

**10 - Según tu experiencia en la compra de comida saludable, ¿qué aspectos mejorarías? (elige 3)**

El alto valor (precio) de estos alimentos

La variedad de productos (existe poca actualmente)

Cantidad de tiendas o locales donde comprar productos saludables

Lejanía de los locales donde comprar (a mi residencia)

Falta de tiempo de dedicación a comprar

Información de los productos vendidos

Conocimiento de quiénes venden, sobre los productos

Otro (especificar)

**11 - ¿Cuánto de tu presupuesto mensual está destinado a comprar comida saludable? aproximadamente**

0% a 20%

21 %a 30%

31% a 40%

41 a 50%

51% a 70%

Sobre el 70%

**12 - De acuerdo al porcentaje respondido en la pregunta anterior: ¿Estarías dispuesto/a a aumentar tu presupuesto mensual en comida saludable?**

Si

No

**13 - Si tu respuesta en la pregunta 12 fue Sí, ¿de qué dependería el aumentar este presupuesto? Elija las 3 más relevantes**

Conocer más de los productos que compraría

Que la tienda quede cercana a mi domicilio y sea de fácil acceso

Que las promociones sean buenas y me permitan comprar varios productos

Que me atiendan bien y conozcan los productos que venden

Que tenga reparto a domicilio

Facilidad de compra

Que sea una tienda sustentable (basureros reciclables, utilización de desechos o productos en término de vida útil, etc.)

Amplia variedad de productos en tienda

Otra (especificar)

**14 - ¿Tienes una tienda de alimentación saludable cercana a tu casa? (máximo 1 kilómetro de tu domicilio)**

Si

No

**15 - Considerando que existe la posibilidad de tener una tienda física sustentable, con productos saludables, naturales, orgánicos y para personas con problemas alimentarios, cerca de tu domicilio (sin costo de despacho ni costo de estacionamiento), ¿estarías dispuesto/a cambiar tus hábitos alimentarios y aumentar el consumo de comida saludable?**

Si

No

**16 - ¿Cómo buscas nuevas tiendas de comida saludable para comprar?**

RRSS

TV

Google

Recomendación

Aplicación

Publicidad en calles

Otro (especificar)

**17 - Nuestro proyecto contempla una “tienda de comida saludable (frutas, verduras, productos orgánicos, sin gluten, para personas con alergias alimentarias, etc.) itinerante o móvil, que recorra una (o dos) comunas diarias; con asistentes capacitados en los productos que se venden. Además de una aplicación para comprar y retirar en la tienda cuando esté en la comuna (o delivery a domicilio)”. En base a lo indicado, ¿consideras atractiva la propuesta? Serías un cliente potencial?**

Si

No

Depende (especificar)

Resultados Encuesta, septiembre – octubre 2022:

**1 - ¿En qué comuna vive?**

Texto libre

**2 - Indica tu edad**

18 – 25

26 – 35

35 – 45

45 – 55

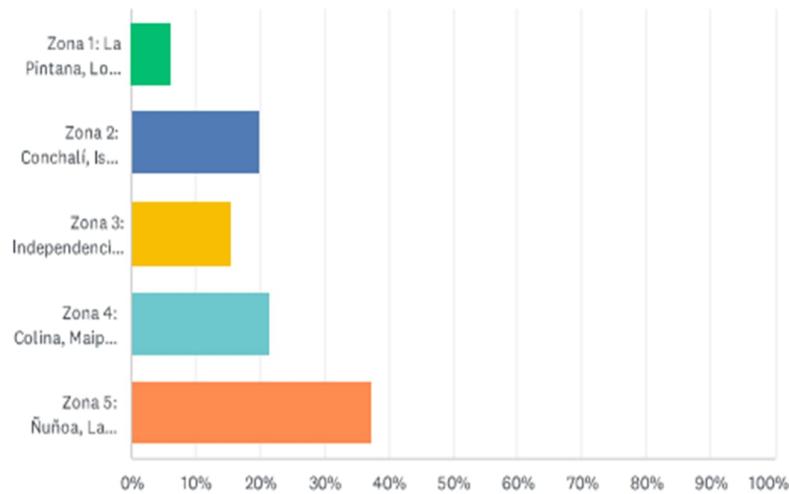
56 años y más

## 1.2. Resultados Encuestas

### 1.2.1. Resultados Encuesta, marzo 2022

P1 ¿En qué comuna vives? Considere que las comunas están agrupadas por zonas.

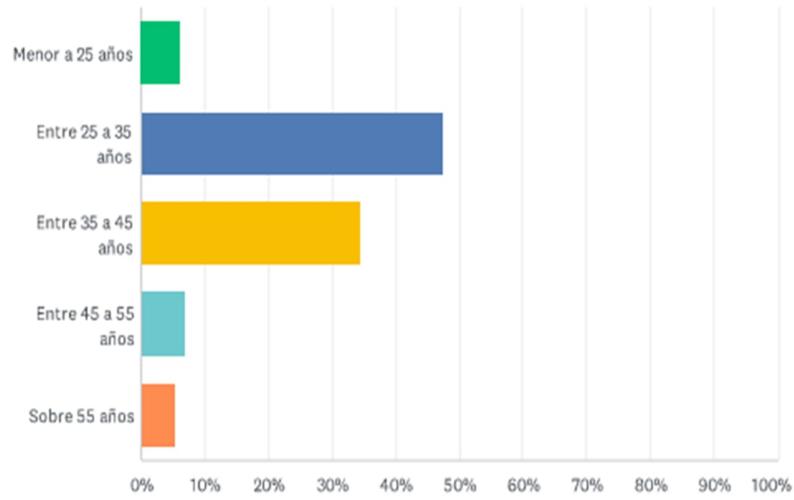
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Zona 1: La Pintana, Lo Espejo, Cerro Navia, San Ramón, María Pinto, El Bosque	6.11% 8
Zona 2: Conchalí, Isla de Maipo, El Monte, Curacaví, Lo Prado, Melipilla, San Joaquín, Recoleta, La Granja, San Bernardo, Pedro Aguirre Cerda, San José de Maipo, Buin, Paine, Quinta Normal, Til-Til, Renca	19.85% 26
Zona 3: Independencia, Estación Central, Padre Hurtado, La Cisterna, Lampa, Peñalor, San Pedro, Alhué, Cerrillos, Pudahuel, Puente Alto, Talagante, Peñalolén, Pirque, Calera de Tango, La Florida	15.27% 20
Zona 4: Colina, Maipú, Quilicura, Macul, San Miguel, Huechuraba, Santiago	21.37% 28
Zona 5: Ñuñoa, La Reina, Lo Barnechea, Providencia, Las Condes, Vitacura	37.40% 49
TOTAL	131

## P2 ¿Cuál es su rango de edad?

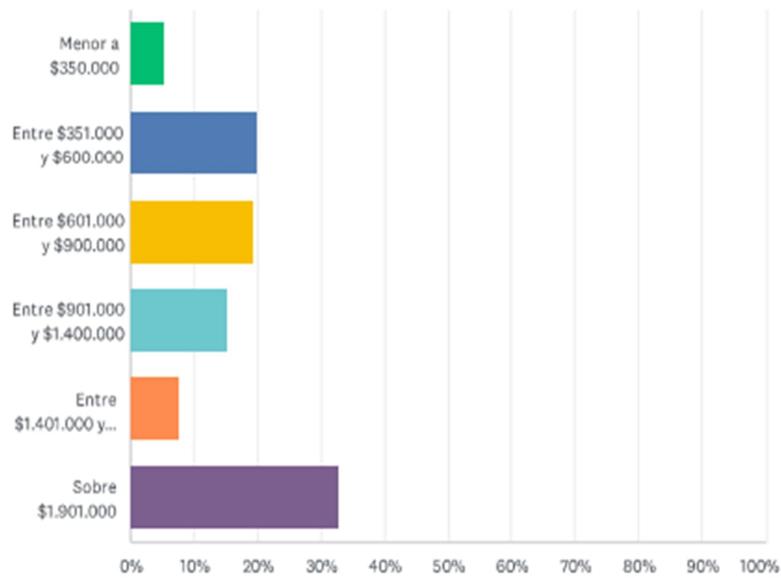
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menor a 25 años	6,11%	8
Entre 25 a 35 años	47,33%	62
Entre 35 a 45 años	34,35%	45
Entre 45 a 55 años	6,87%	9
Sobre 55 años	5,34%	7
<b>TOTAL</b>		<b>131</b>

### P3 ¿Cuál es la renta mensual de su familia?

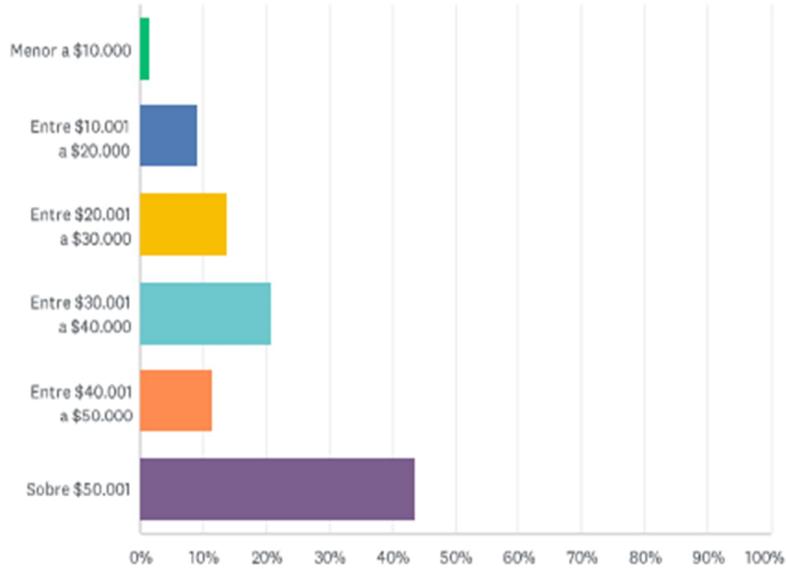
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menor a \$350.000	5,34%	7
Entre \$351.000 y \$600.000	19,85%	26
Entre \$601.000 y \$900.000	19,08%	25
Entre \$901.000 y \$1.400.000	15,27%	20
Entre \$1.401.000 y \$1.900.000	7,63%	10
Sobre \$1.901.000	32,82%	43
<b>TOTAL</b>		<b>131</b>

## P4 ¿Cuál es el rango de gastos semanales que gasta en el supermercado?

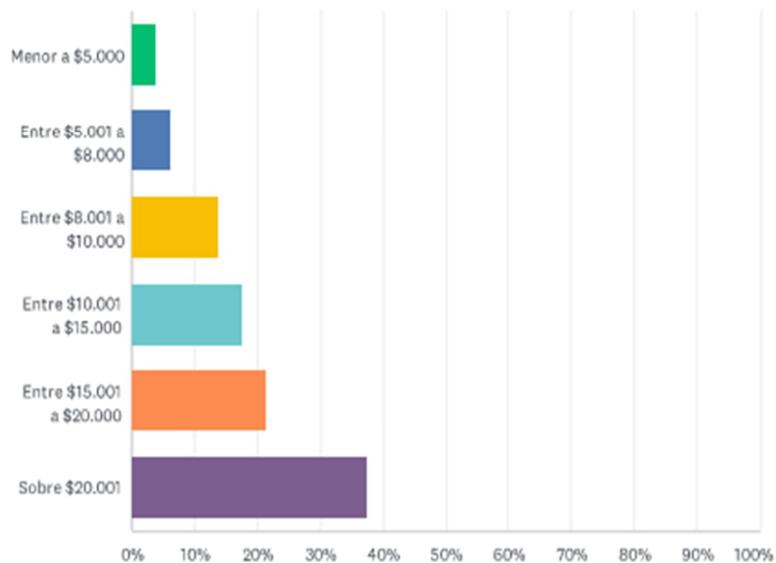
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Menor a \$10.000	1,53% 2
Entre \$10.001 a \$20.000	9,16% 12
Entre \$20.001 a \$30.000	13,74% 18
Entre \$30.001 a \$40.000	20,61% 27
Entre \$40.001 a \$50.000	11,45% 15
Sobre \$50.001	43,51% 57
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>

P5 Con respecto a la pregunta anterior, ¿cuánto de lo que gasta semanalmente, corresponde a comida saludable?

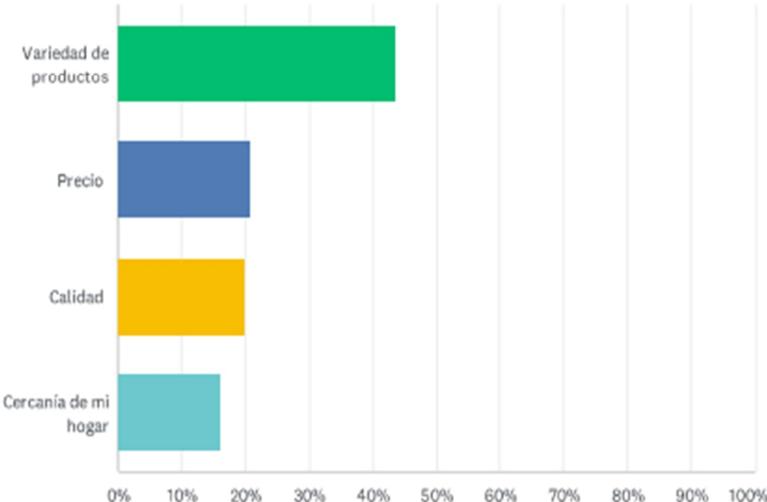
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menor a \$5.000	3,82%	5
Entre \$5.001 a \$8.000	6,11%	8
Entre \$8.001 a \$10.000	13,74%	18
Entre \$10.001 a \$15.000	17,56%	23
Entre \$15.001 a \$20.000	21,37%	28
Sobre \$20.001	37,40%	49
<b>TOTAL</b>		<b>131</b>

P6 Qué busca al momento de realizar una compra semanal en quiosco, supermercado o tienda? Considere el aspecto más importante para usted.

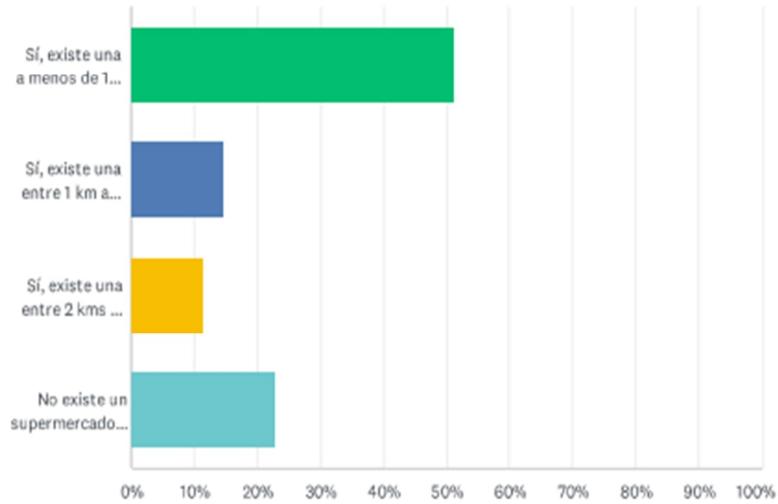
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Variedad de productos	43,51%	57
Precio	20,61%	27
Calidad	19,85%	26
Cercanía de mi hogar	16,03%	21
<b>TOTAL</b>		<b>131</b>

## P7 Donde vives (cercano a su domicilio): ¿hay opciones de supermercados, tiendas o quioscos de comidas saludable?

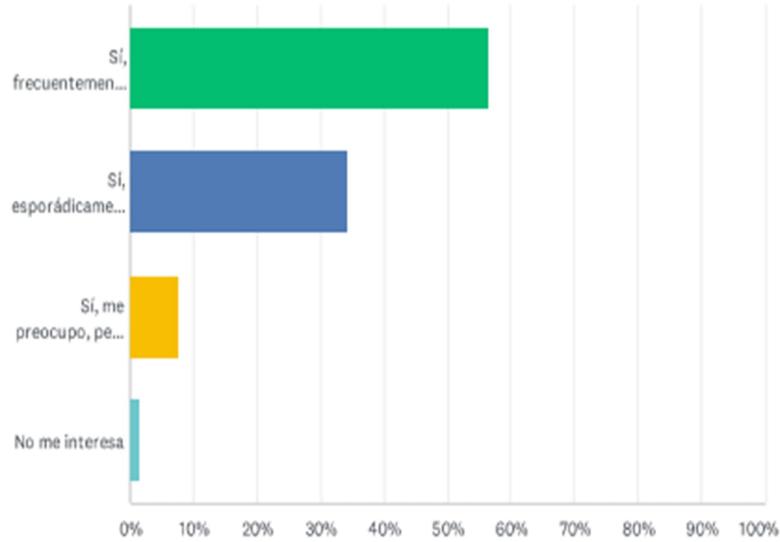
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, existe una a menos de 1 km aproximadamente de mi domicilio	51.15%	67
Sí, existe una entre 1 km a 2 kms aproximadamente de mi domicilio	14.50%	19
Sí, existe una entre 2 kms a 4 kms aproximadamente de mi domicilio	11.45%	15
No existe un supermercado o tienda de comidas saludable cerca de mi casa	22.90%	30
<b>TOTAL</b>		<b>131</b>

## P8 Usted se preocupa de su salud y la de sus familiares en términos de comprar comida saludable?

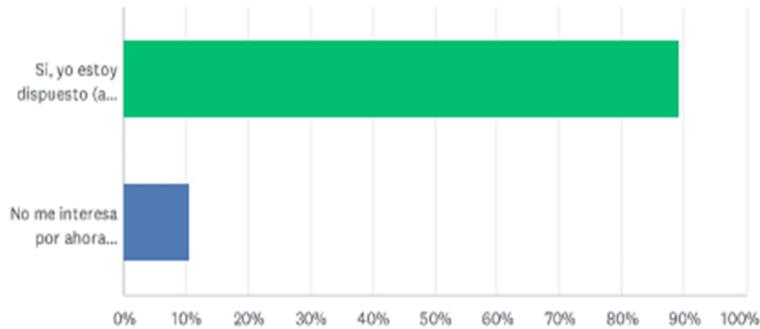
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí, frecuentemente busco comprar, comer y/o cocinar comida saludable	56.49% 74
Sí, esporádicamente busco comprar, comer y/o cocinar comida saludable	34.35% 45
Sí, me preocupo, pero no tengo acceso a comprar, comer y/o cocinar comida saludable	7.63% 10
No me interesa	1.53% 2
<b>TOTAL</b>	<b>131</b>

P9 Considerando que existe la posibilidad de tener una tienda física con productos saludables, naturales, orgánicos y para personas con problemas alimentarios cerca de su domicilio (sin costo de despacho ni costo de estacionamiento), ¿usted estaría dispuesto (a) a cambiar sus hábitos alimentarios y aumentar el consumo de comida saludable a su dieta?

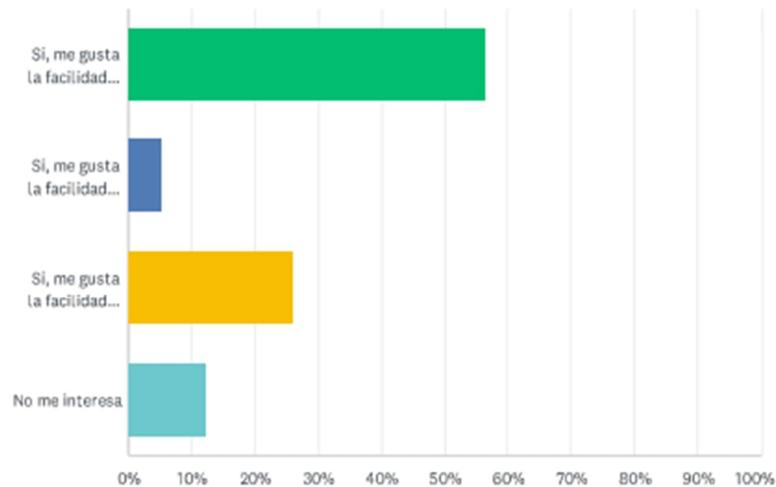
Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí, yo estoy dispuesto (a) a aumentar mi consumo de comidas saludables por la facilidad y cercanía de la tienda	89.31% 117
No me interesa por ahora cambiar mi dieta	10.69% 14
TOTAL	131

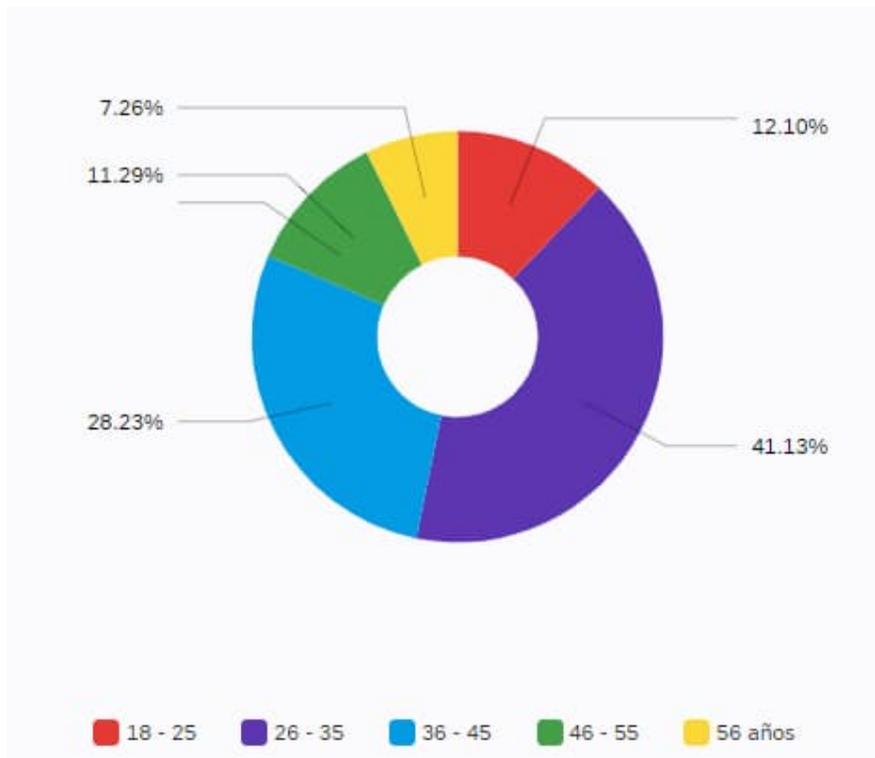
P10 Con respecto a la pregunta anterior, ¿usted estaría dispuesto (a) a pagar un incremento de precio para tener la facilidad de tener una tienda cerca de su casa para comprar alimentos saludables?

Respondidas: 131 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si, me gusta la facilidad y estoy dispuesta a pagar entre un 5% a 10% de incremento	56,49%	74
Si, me gusta la facilidad y estoy dispuesta a pagar entre un 10% a 15% de incremento	5,34%	7
Si, me gusta la facilidad, pero no estoy dispuesta y ni puedo tener incremento en mi presupuesto	25,95%	34
No me interesa	12,21%	16
<b>TOTAL</b>		<b>131</b>

### 1.2.2. Resultados encuesta N° 2



#	Campo	Recuento de opciones
1	18 - 25	12,10% 15
2	26 - 35	41,13% 51
3	36 - 45	28,23% 35
4	46 - 55	11,29% 14
5	56 años	7,26% 9
		124

### 3 - Indica tu género

Masculino

Femenino

Prefiero no indicar

#	Campo	Recuento de opciones
1	Masculino	33,06% 41
2	Femenino	66,94% 83
3	Prefiero no indicar	0,00% 0
		124

#### 4 - Al momento de comprar alimentos prefiere realizarlo:

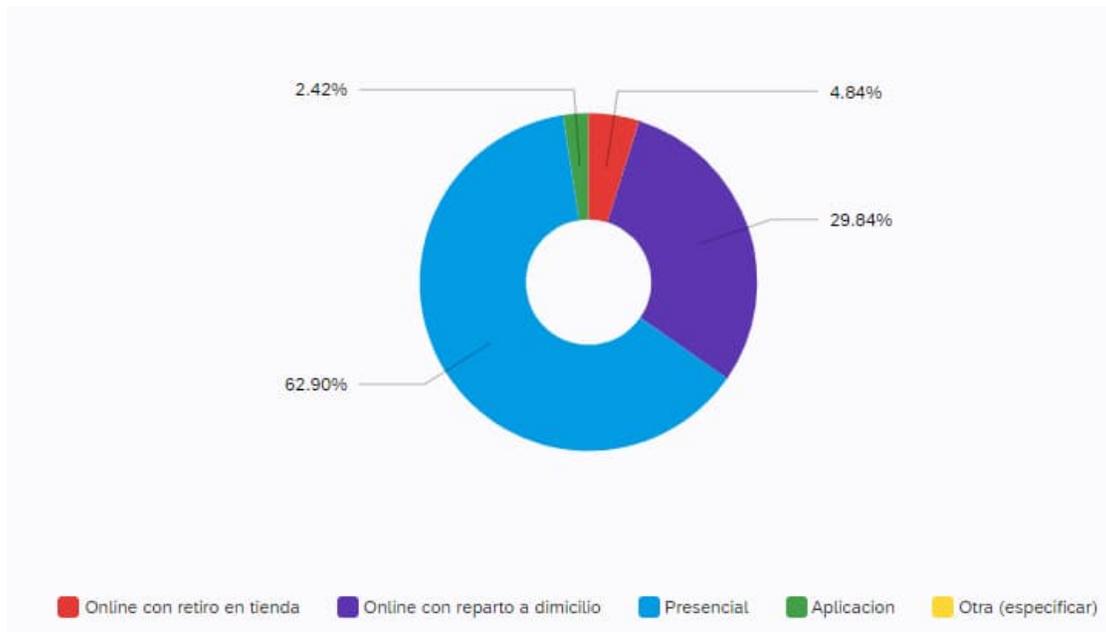
Online con retiro en tienda

Online con reparto a domicilio

Presencial

Aplicación

Otro (especificar)



#	Campo	Recuento de opciones
1	Online con retiro en tienda	4,84% 6
2	Online con reparto a domicilio	29,84% 37
3	Presencial	62,90% 78
4	Aplicacion	2,42% 3
5	Otra (especificar)	0,00% 0
		124

### 5 - ¿Qué es para ti tener una alimentación saludable? (elige 3)

Comer a los nutrientes que mi organismo necesita

Comer alimentos con bajo contenido de grasa, azúcar y sal

Llevar una dieta balanceada y con la cantidad adecuada de frutas, legumbres y verduras

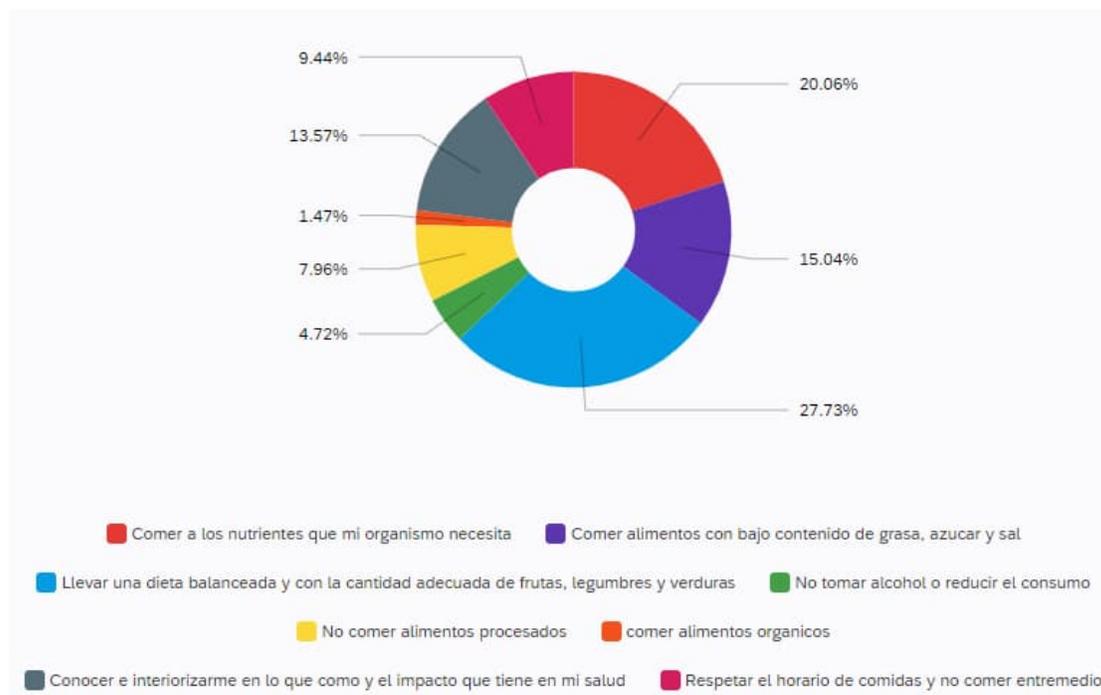
No tomar alcohol o reducir el consumo

No comer alimentos procesados

Comer alimentos orgánicos

Conocer e interiorizarme en lo que como y el impacto que tiene en mi salud

Respetar el horario de comidas y no comer entremedio



#	Campo	Recuento de opciones
1	Comer a los nutrientes que mi organismo necesita	20,06% 68
2	Comer alimentos con bajo contenido de grasa, azucar y sal	15,04% 51
3	Llevar una dieta balanceada y con la cantidad adecuada de frutas, legumbres y verduras	27,73% 94
4	No tomar alcohol o reducir el consumo	4,72% dieciséis
5	No comer alimentos procesados	7,96% 27
6	comer alimentos organicos	1,47% 5
7	Conocer e interiorizarme en lo que como y el impacto que tiene en mi salud	13,57% 46
8	Respetar el horario de comidas y no comer entremedio	9,44% 32
		339

### 6 - ¿Te preocupas por llevar una alimentación saludable?

Si

No

#	Campo	Recuento de opciones
1	Si	77,19% 88
2	No	22,81% 26
		114

### 7 - ¿Con qué frecuencia consume comida saludable?

Siempre

Ocasionalmente

Nunca

#	Campo	Recuento de opciones
1	siempre	46,49% 53
2	Ocasionalmente	53,51% 61
3	Nunca	0,00% 0
		114

### 8 - ¿Dónde acostumbras comprar comida saludable?

Supermercado

Tienda local (comuna de residencia)

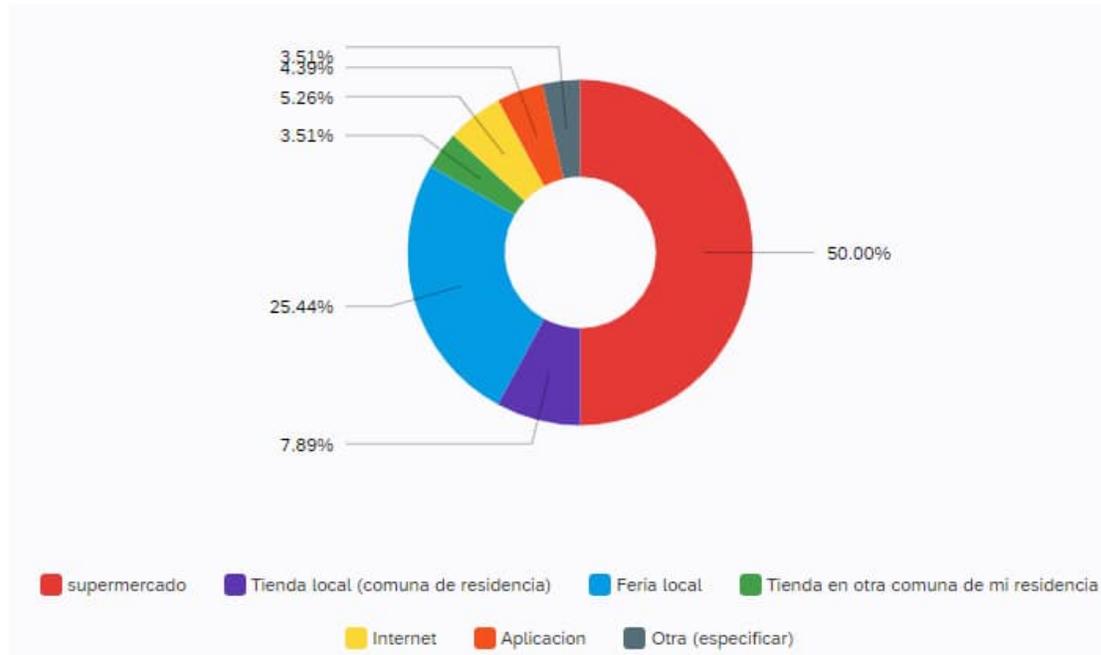
Feria local

Tienda en otra comuna de mi residencia

Internet

Aplicación

Otra (especificar)



#	Campo	Recuento de opciones
1	supermercado	50,00% 57
2	Tienda local (comuna de residencia)	7,89% 9
3	Feria local	25,44% 29
4	Tienda en otra comuna de mi residencia	3,51% 4
5	Internet	5,26% 6
6	Aplicacion	4,39% 5
7	Otra (especificar)	3,51% 4
		114

### 9 - ¿Qué alimentos saludables consumir? (elige 2).

Alimentos industrializados, pero con bajo contenido de grasa, azúcar y sal

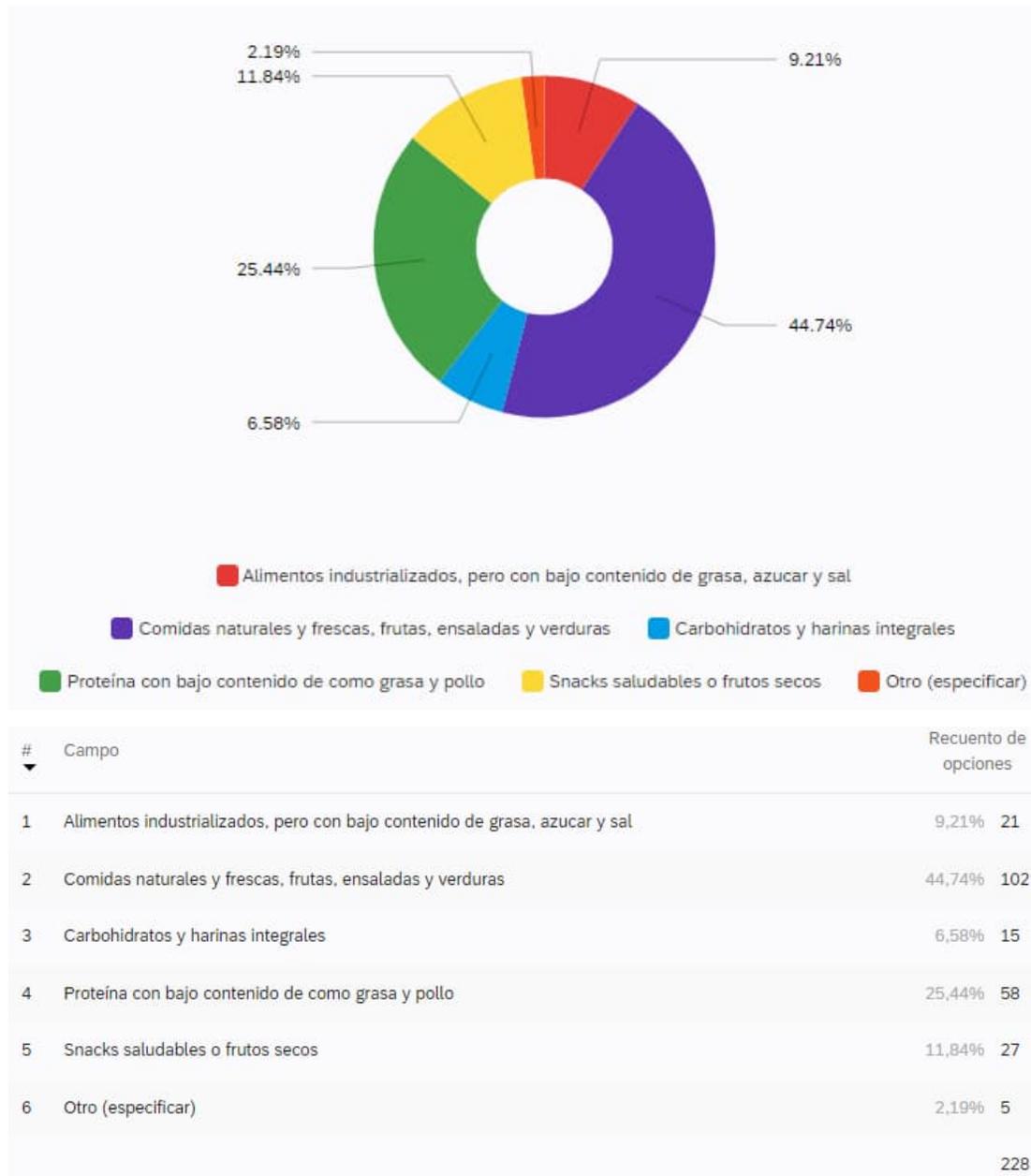
Comidas naturales y frescas, frutas, ensaladas y verduras

Carbohidratos y harinas integrales

Proteína con bajo contenido de grasa como pescado y pollo

## Snacks saludables o frutos secos

Otro (especificar)



### 10 - Según tu experiencia en la compra de comida saludable, ¿qué aspectos mejorarías? (elige 3)

El alto valor (precio) de estos alimentos

La variedad de productos (existe poca actualmente)

Cantidad de tiendas o locales donde comprar productos saludables

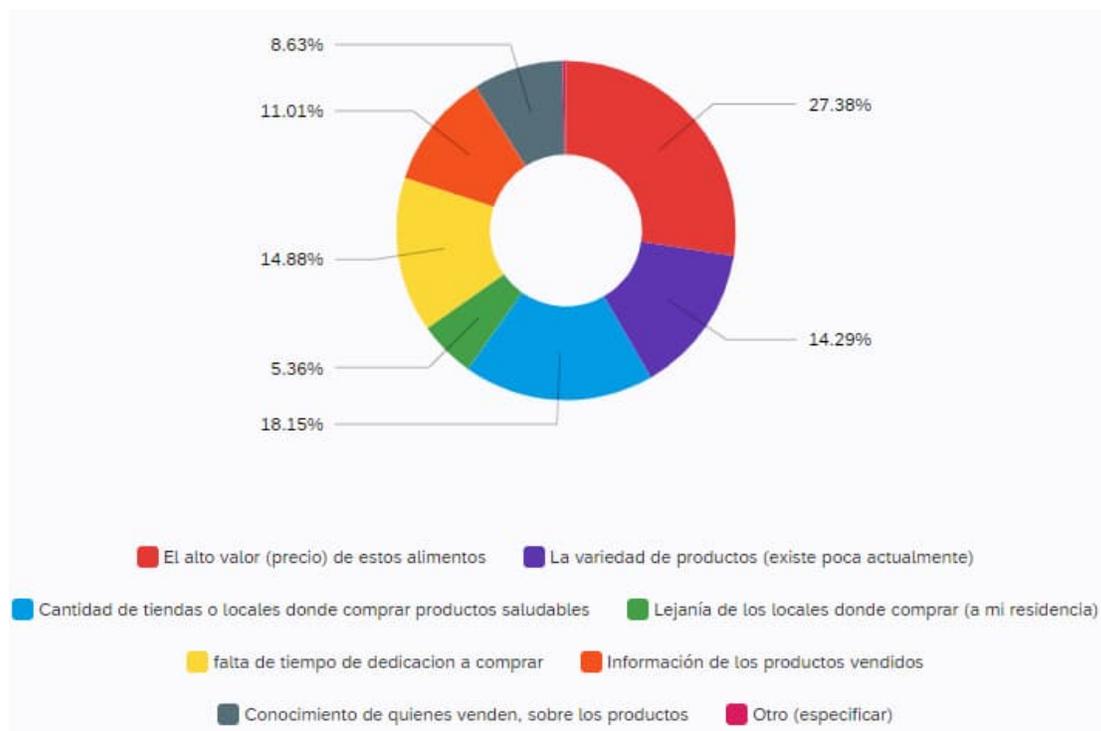
Lejanía de los locales donde comprar (a mi residencia)

Falta de tiempo de dedicación a comprar

## Información de los productos vendidos

Conocimiento de quiénes venden, sobre los productos

Otro (especificar)



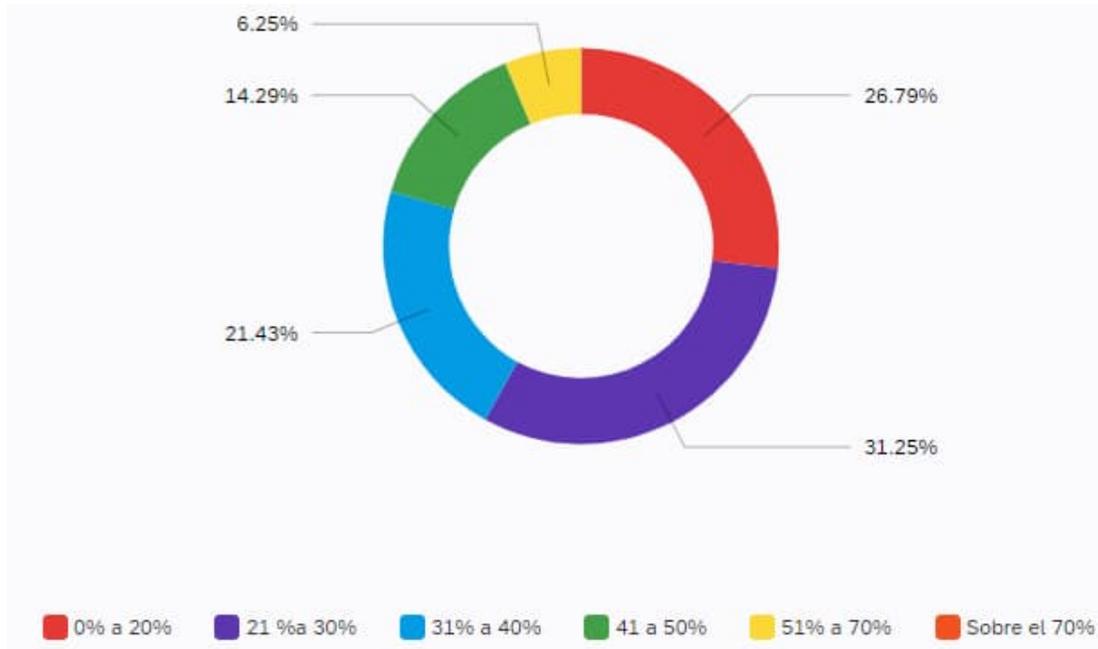
#	Campo	Recuento de opciones
1	El alto valor (precio) de estos alimentos	27,38% 92
2	La variedad de productos (existe poca actualmente)	14,29% 48
3	Cantidad de tiendas o locales donde comprar productos saludables	18,15% 61
4	Lejanía de los locales donde comprar (a mi residencia)	5,36% 18
5	falta de tiempo de dedicacion a comprar	14,88% 50
6	Información de los productos vendidos	11,01% 37
7	Conocimiento de quienes venden, sobre los productos	8,63% 29
8	Otro (especificar)	0,30% 1
		336

## 11 - ¿Cuánto de tu presupuesto mensual está destinado a comprar comida saludable? aproximadamente

0% a 20%

21 %a 30%

31% a 40%  
 41 a 50%  
 51% a 70%  
 Sobre el 70%



#	Campo	Recuento de opciones
1	0% a 20%	26,79% 30
2	21 %a 30%	31,25% 35
3	31% a 40%	21,43% 24
4	41 a 50%	14,29% dieciséis
5	51% a 70%	6,25% 7
6	Sobre el 70%	0,00% 0
		112

**12 - De acuerdo al porcentaje respondido en la pregunta anterior: ¿Estarías dispuesto/a a aumentar tu presupuesto mensual en comida saludable?**

Si  
 No

#	Campo	Recuento de opciones
1	Si	76,79% 86
2	No	23,21% 26
		112

**13 - Si tu respuesta en la pregunta 12 fue Sí, ¿de qué dependería el aumentar este presupuesto? Elija las 3 más relevantes**

Conocer más de los productos que compraría

Que la tienda quede cercana a mi domicilio y sea de fácil acceso

Que las promociones sean buenas y me permitan comprar varios productos

Que me atiendan bien y conozcan los productos que venden

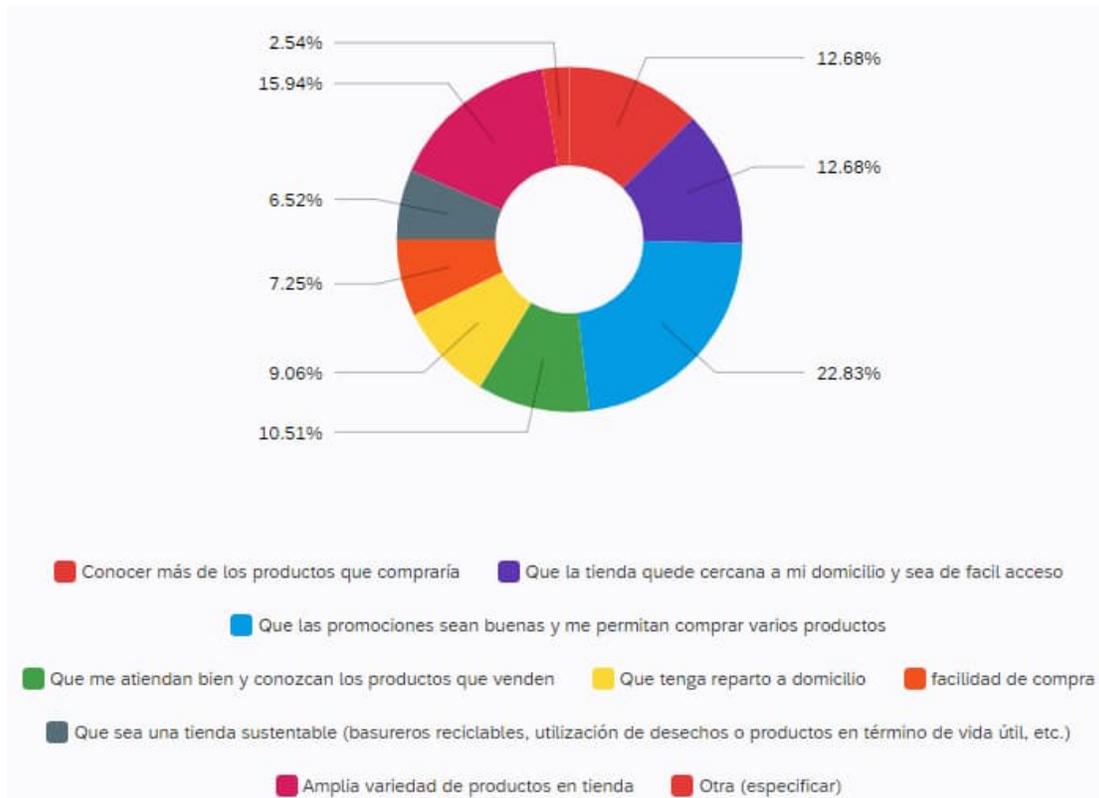
Que tenga reparto a domicilio

Facilidad de compra

Que sea una tienda sustentable (basureros reciclables, utilización de desechos o productos en término de vida útil, etc.)

Amplia variedad de productos en tienda

Otra (especificar)



#	Campo	Recuento de opciones
1	Conocer más de los productos que compraría	12,68% 35
2	Que la tienda quede cercana a mi domicilio y sea de fácil acceso	12,68% 35
3	Que las promociones sean buenas y me permitan comprar varios productos	22,83% 63
4	Que me atiendan bien y conozcan los productos que venden	10,51% 29
5	Que tenga reparto a domicilio	9,06% 25
6	facilidad de compra	7,25% 20
7	Que sea una tienda sustentable (basureros reciclables, utilización de desechos o productos en término de vida útil, etc.)	6,52% 18
8	Amplia variedad de productos en tienda	15,94% 44
9	Otra (especificar)	2,54% 7

**14 - ¿Tienes una tienda de alimentación saludable cercana a tu casa? (máximo 1 kilómetro de tu domicilio)**

Si

No

#	Campo	Recuento de opciones
1	Si	65,14% 71
2	No	34,86% 38
		109

**15 - Considerando que existe la posibilidad de tener una tienda física sustentable, con productos saludables, naturales, orgánicos y para personas con problemas alimentarios, cerca de tu domicilio (sin costo de despacho ni costo de estacionamiento), ¿estarías dispuesto/a cambiar tus hábitos alimentarios y aumentar el consumo de comida saludable?**

Si

No

#	Campo	Recuento de opciones
1	Si	92,73% 102
2	No	7,27% 8
		110

## 16 - ¿Cómo buscas nuevas tiendas de comida saludable para comprar?

RRSS

TV

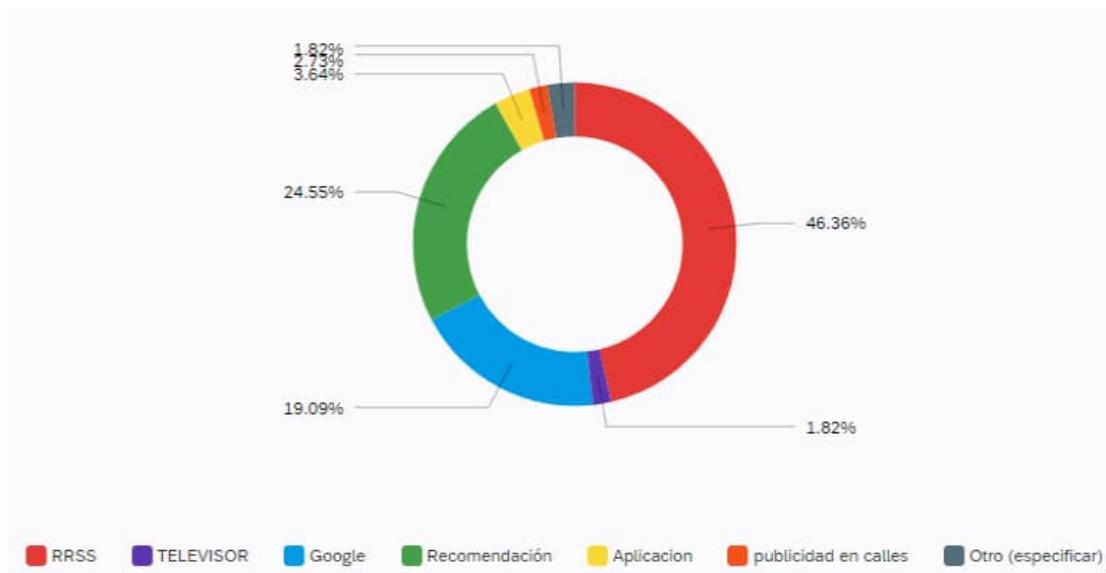
Google

Recomendación

Aplicación

Publicidad en calles

Otro (especificar)



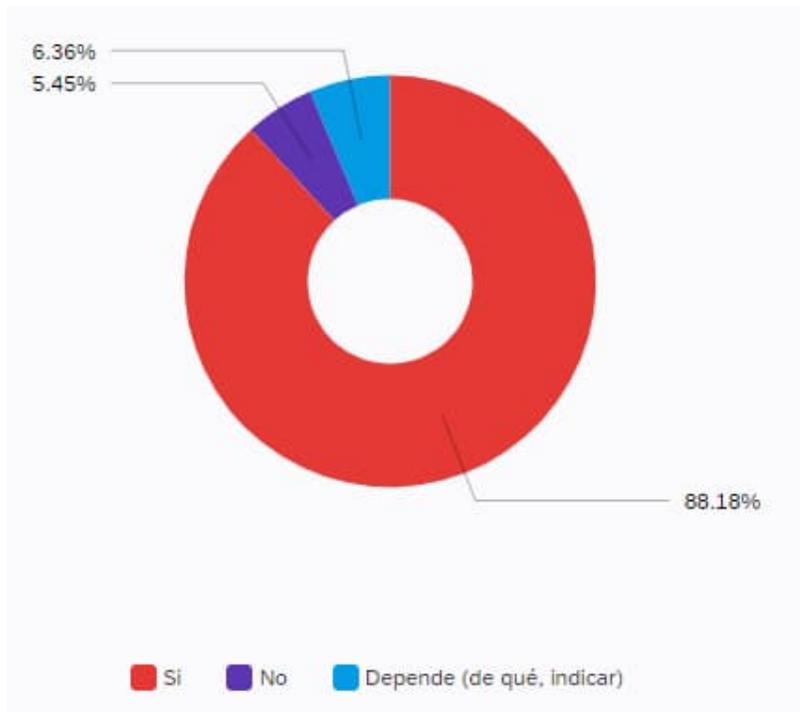
#	Campo	Recuento de opciones
1	RRSS	46,36% 51
2	TELEVISOR	1,82% 2
3	Google	19,09% 21
4	Recomendación	24,55% 27
5	Aplicacion	3,64% 4
6	publicidad en calles	1,82% 2
7	Otro (especificar)	2,73% 3
		110

**17 - Nuestro proyecto contempla una “tienda de comida saludable (frutas, verduras, productos orgánicos, sin gluten, para personas con alergias alimentarias, etc.) itinerante o móvil, que recorra una (o dos) comunas diarias; con asistentes capacitados en los productos que se venden. Además de una aplicación para comprar y retirar en la tienda cuando esté en la comuna (o delivery a domicilio)”. En base a lo indicado, ¿consideras atractiva la propuesta? Serias un cliente potencial?**

Si

No

Depende (epecificar)



#	Campo	Recuento de opciones
1	Sí	88,18% 97
2	No	5,45% 6
3	Depende (de qué, indicar)	6,36% 7
		110

## 2. Anexo: Análisis de la Industria

### 2.1. Material de apoyo para análisis PESTEL

#### **Factor político - legal:**

Para lograr un bus o tienda móvil en Chile es necesario realizar la tramitación de permisos y patentes asociadas, en este caso, se investigó sobre la reglamentación de food trucks o carros móviles.

En primer lugar, debido a que se distribuirán alimentos, se debe solicitar una autorización de funcionamiento al Servicio de Salud, en este caso, a SEREMI. Este permiso se entrega a espacios que producen, elaboran, preservan, envasan, almacenan, distribuyen y/o expenden alimentos o aditivos alimentarios (SEREMI). Se

puede realizar en línea a través de la siguiente url: <https://seremienlinea.minsal.cl/asdigital/> y se ingresa con clave única. En la plataforma existe un formulario que se debe completar para comenzar la solicitud, donde la tienda saludable móvil, se categorizará como “puestos, casetas, carros y quioscos”.

En SEREMI en línea existe un manual que aclarará dudas respecto de la respuesta a tal formulario:

[https://seremienlinea.minsal.cl/asdigital/manuales/Manual\\_usuario\\_externo\\_Autorizacion\\_alimentos.pdf](https://seremienlinea.minsal.cl/asdigital/manuales/Manual_usuario_externo_Autorizacion_alimentos.pdf)

Además, al completar ciertos campos, se despliegan requisitos fundamentales y básicos que se deben cumplir para obtener la resolución de SEREMI, como también, para fiscalizaciones posteriores por parte de la autoridad sanitaria:

Nombre	Normativa
CONTAR CON UN SISTEMA DE FRIO QUE PERMITA MANTENER A TEMPERATURA DE REFRIGERACION (MAXIMO 5°C) LOS QUESOS Y CECINAS	art.74 letra f) D.S.977/96 MINSAL
EN EL CASO DE CECINAS CRUDAS MADURADAS, ESTAS PODRAN MANTENERSE SIN REFRIGERACION, PERO EN LUGAR SECO Y FRESCO (MAXIMO 12° C)	art.74 letra f) D.S.977/96 MINSAL
CONTAR CON UN SISTEMA DE FRIO QUE PERMITA MANTENER A TEMPERATURA DE REFRIGERACION (MAXIMO 5°C) LAS FRUTAS Y VEDURAS ENVASADAS	art.74 letra g) D.S.977/96 MINSAL
LOS ENVASES DEBERAN CUBRIR TOTALMENTE LOS ALIMENTOS Y CONSTITUIR UNA BARRERA EFICAZ CONTRA LA CONTAMINACION	art.74 letra g) D.S.977/96 MINSAL
EL CARRO, CASETA O PUESTO, DEBE SER DE MATERIAL SOLIDO, LAVABLE, DE TAMAÑO SUFICIENTE Y CON TOLDO O TECHO PARA PROTEGERSE DE LAS CONDICIONES CLIMATICAS	art.74 a D.S.977/96 MINSAL
CONTAR CON UN DEPOSITO, LAVABLE Y CON TAPA, QUE ASEGURE LA PROTECCION DE LAS MATERIAS PRIMAS	art.74 a D.S.977/96 MINSAL
LOS CILINDROS DE GAS DEBEN ESTAR INSTALADOS Y SER UTILIZADOS CUMPLIENDO CON LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD QUE GARANTICEN LA SALUD DEL TRABAJADOR Y LA COMUNIDAD, CONFORME A LAS DISPOSICIONES DE LA AUTORIDAD COMPETENTE	art.74 a D.S.977/96 MINSAL
CONTAR CON UN SISTEMA DE AGUA CORRIENTE CON UN ESTANQUE QUE DEBE ABASTECERSE CON AL MENOS 150 LITROS DE AGUA POTABLE, AL INICIO DE CADA JORNADA Y CADA VEZ QUE SEA NECESARIO	art.74 letra d D.S.977/96 MINSAL
CONTAR CON UN ESTANQUE HERMETICO DE RECEPCION DE LAS AGUAS UTILIZADAS CUYA CAPACIDAD SEA IGUAL O MAYOR A LA DEL ESTANQUE DE AGUA LIMPIA	art.74 letra d D.S.977/96 MINSAL
CONTAR CON UN SISTEMA DE FRIO, QUE PERMITA MANTENER A TEMPERATURA DE REFRIGERACION (0°C - 5°C), LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS DURANTE TODA LA JORNADA DE TRABAJO DE LA FERIA	art.74 letra d D.S.977/96 MINSAL
DEBE UTILIZAR VASOS DESECHABLES	

## (SEREMI)

Para este trámite también se solicitará un certificado de emplazamiento municipal (Editores 2x3, 2022). El arancel base, según tipo de instalación, va desde \$10.800 a \$807.600, más 0,5% de declaración de capital inicial declarado y presentado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) (Chile Atiende, 2022).

Además del permiso indicado anteriormente, se necesita una patente comercial, debido a la venta de productos, esta se solicita a la municipalidad y se requieren diversos documentos, entre los cuales se encuentran:

- Formulario de solicitud de autorización de Funcionamiento o Patente.
- Documento que acredite el título por el que se ocupa el inmueble para tu negocio.
- Declaración de inicio de actividades ante el SII.
- Declaración jurada del Capital Propio Tributario de la empresa.

- Declaración jurada del número de trabajadores que tiene cada sucursal u oficina de tu empresa, en caso de poseer más de una.
- Las Sociedades o EIRL deben acompañar copia de la escritura de constitución, constancia de la Inscripción en el Registro de comercio del Conservador de Bienes Raíces y la publicación del Extracto de la Escritura en el diario oficial.
- Las Personas Naturales deben presentar una fotocopia de su Cédula de Identidad

(Constituyendo.cl, 2016)

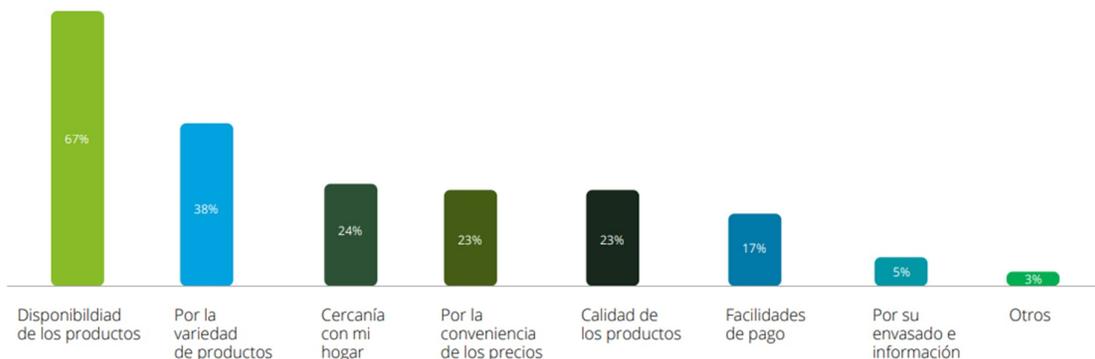
### **Factor económico**

La inflación y, por consecuencia, la variación de IPC repercuten directamente en el negocio de los alimentos, ya sea en su preparación como en su distribución. El IPC es un sistema que “mide mes a mes la variación de los precios de una canasta básica de bienes y servicios representativa del consumo de los hogares urbanos, del conjunto de las capitales regionales y sus zonas conurbanas” (Torres, 2022). Además, dentro de la investigación realizada, se muestra que el 43,51% de las personas encuestadas, consideran la variedad de los productos por sobre el precio de estos. Por otro lado, indican que están dispuestas a pagar un sobreprecio por este tipo de comida.

Lo anteriormente indicado, puede observarse en el siguiente gráfico extraído desde informe realizado por Deloitte sobre Preferencias y Tendencias del Consumo de Alimentos en Chile realizado en noviembre de 2021 (Deloitte, 2021). En el cual los consumidores privilegian la disponibilidad de productos o la variedad de los mismos más que su conveniencia por precio.

Figura N°6: Preferencias de compra respecto a precios

N=871 | Respuesta múltiple, suma mayor a 100



(Deloitte, 2021)

### Factor Social:

La pandemia de COVID-19 ha conllevado a distintos cambios a nivel mundial en los hábitos de las personas. Según un estudio realizado por Aramark y Cadem en 2021 (Aramark, 2021), el 67% de los encuestados declara que en pandemia ha comido por ansiedad; esto, sumado al análisis que realizó el Ministerio de Salud en conjunto con Elige Vivir Sano el año pasado con resultados que se observan en la Encuesta de Consumo Alimentario, donde se indica que sólo un 5% de la población mantiene una dieta saludable, además de señalar que 3 de cada 4 adultos tiene sobrepeso y obesidad y, en niños, el porcentaje llega a un 60%; siendo Chile el segundo país de la OCDE con más sobrepeso según expertos, con un 74,2% de la población en esta condición y sólo superado por México con un 75,2% afectado (IN Noticias, 2021). Aumentando así la probabilidad de sufrir una infección grave por coronavirus en un 44% en quienes tienen sobrepeso y ese porcentaje se dobla en quienes sufren obesidad, sin profundizar en otras enfermedades que pueden afectar al organismo y también puede agravarse por estas condiciones.

Vida Market apunta a entregar comida saludable con proveedores principalmente locales, con alimentos bajos en sodio, sin gluten, bajos en azúcares y otras especificidades que equilibran la dieta de los consumidores. Lo anterior, busca ayudar a concientizar a la sociedad de las ventajas de la comida saludable, entregar opciones diversas de ofertas acordes al negocio y que sean cercanas al domicilio del cliente; además de contrarrestar los datos entregados en el estudio del gobierno en 2021, los

cuales indican que en un hogar de 3,3 personas, se compran mensualmente 23,4 litros de bebidas azucaradas, 17,5 kilos de pan y 5,1 kilos de dulces (Gob.cl, 2021). Según el estudio Radiografía de la Alimentación indicada al principio de este punto, un 75% de los encuestados declara estar dispuesto a cambiar su alimentación por una más saludable, versus el 6% que indica no tener disposición a hacerlo; lo cual coincide con nuestra encuesta, donde sobre el 50% se preocupa de su alimentación y están dispuestos a aumentar su presupuesto con tal de tener una tienda cercana con gran variedad de productos acordes a estas características.

### **Factor Tecnológico:**

El e-commerce ha tenido un alza significativa durante y luego de la pandemia de COVID-19. Durante el primer semestre de 2021, las ventas de retail se triplicaron (Saravia, 2021).

Es por esto, que es importante contar con una plataforma o aplicación que tenga tal canal de distribución (online) como vía paralela a la presencialidad, con retiro en tienda móvil, o bien, despacho a domicilio.

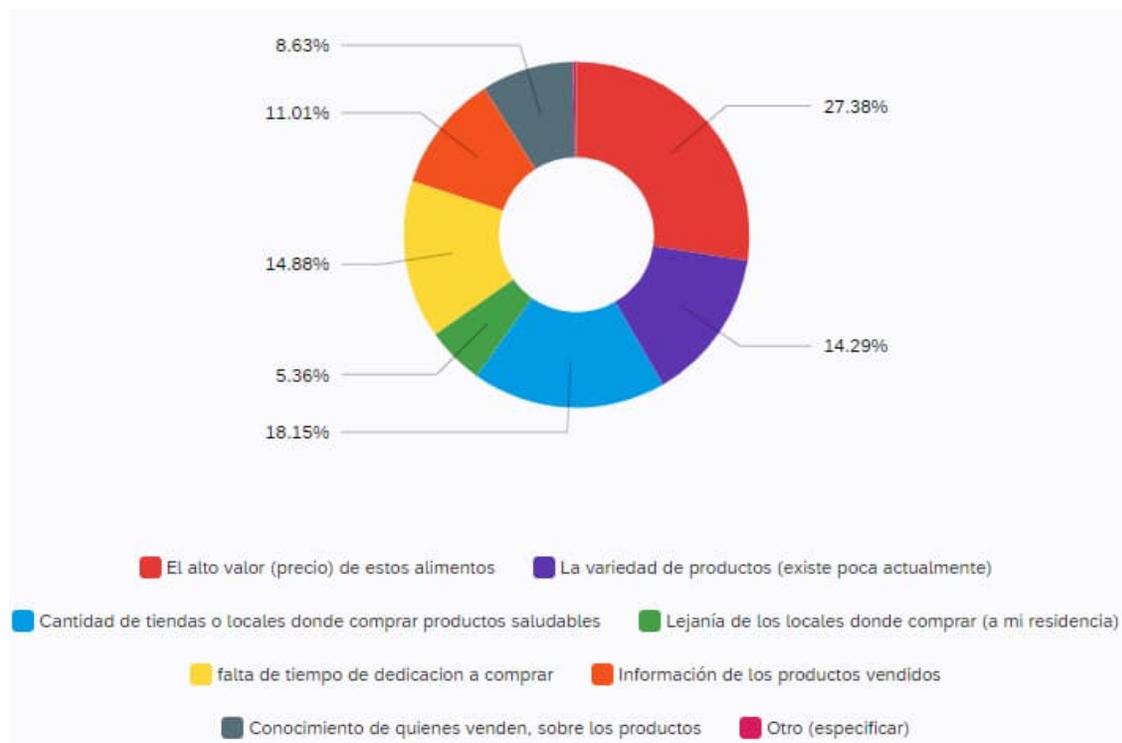
Sin embargo, según un estudio de la consultora Bain & Company (Krakov & Eisner), el 46% de los encuestados indica que luego de la eliminación de las restricciones de la pandemia, como se vive actualmente en 2022, las personas acudirían presencialmente a realizar las compras de supermercado. Además, según un estudio de AAM estudios en 2020, los canales de distribución presenciales como ferias libres y comercio de barrio (AAM Estudios, 2020) han tomado mayor relevancia que el supermercado. Lo anterior, viene acompañado de una comodidad en la cercanía de tales tiendas y, además, de evitar aglomeraciones en establecimientos comerciales.

## 2.2. Material de apoyo para análisis PORTER

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

. El internet ha masificado la capacidad de negocios, principalmente en la Región Metropolitana, a través de redes sociales y otras plataformas. Sin embargo, el vender alimentos requiere de ciertas reglamentaciones y, más aún, siendo de forma física. La facilidad de entregar el servicio de forma presencial y online, cumpliendo la legislación nacional vigente como patente comercial, permiso para food truck, entre otros, dificulta la entrada de nuevos competidores y genera una barrera media. Por lo mismo, se ha definido como estrategia competitiva, de participación y modelo de

negocios, una basada en la diferenciación. Para esto, se describirán diversos puntos asociados que resultaron de la investigación de mercado realizada (encuesta N°2), los cuales se especifican a continuación:



- Diferenciación por complementos del producto o por medio del canal: a pesar de que el e-commerce ha logrado posicionarse en el mercado chileno, la presencialidad es un mecanismo de venta que no pierde terreno con respecto al negocio de alimentos y asociados. En la investigación de mercado realizada, más del 60% de encuestados indica que prefiere realizar la compra de sus alimentos de forma física o presencial, desplazando la venta online a segundo lugar y, en esta, priorizando el reparto a domicilio (casi 30%) al retiro en tienda (5%). Es por esto que la estrategia de comercialización del negocio es contar con diferentes canales de compra, satisfaciendo las distintas necesidades del cliente (ya sea por no tener tiempo para comprar, lejanía del lugar de venta de comida saludable, etc): estar presentes con el bus movil saludable en diferentes comunas de la Región Metropolitana, lo que irá apuntado específicamente a las compras presenciales y, además, contar con compras online y por aplicación para entregar la opción a los clientes de realizar su compra de productos por este medio y poder retirarlo cuando Vida Market se

encuentre cercano a la residencia o lugar de permanencia del cliente, o bien, solicitar el despacho a su domicilio. Esto, además, apunta al 18% de encuestados que indica que una de las mejoras del mercado saludable es la cantidad de tiendas o locales donde comprar productos de esta índole (18,15%).

- Diferenciación por variedad: la mayor cantidad de productos serán de empresas, pequeñas empresas o emprendedores chilenos, lo que conlleva a una reposición rápida y acorde a las necesidades del cliente. Cabe destacar que la importación se ha visto afectada por la alza del dólar y otros factores asociados, además, se deben señalar otros indicadores que impactan en los alimentos como es la inflación y el IPC (INE, 2022), es por esto que, el considerar una alianza estratégica con negocios nacionales ayuda a mantener, de cierta forma y en productos específicos, los precios y la variedad de los mismos en las diversas opciones de los canales de compra. Además, la variedad de productos es una de las mejoras que indican los encuestados, siendo una de las aristas más reconocidas; y a esto se suma la opción “alto valor (precio) de los alimentos”, por lo que a la variedad de productos se sumarán promociones y “días de” que ayudarán al consumidor a comprar diferentes productos y packs concernientes a alimentos específicos cada día.
- Diferenciación por calidad: debido a que lo que se promueve es la vida saludable y el comer sano, las alianzas con emprendedores y otras empresas tendrán un estricto control de selección, por lo que el equipo estará presente desde el proveedor hasta la llegada de productos al negocio y hacia los clientes. Las medidas de protección frente a la cadena de suministro, de frío y otros factores será de excelencia, con el fin de entregar lo necesario a los clientes y en las mejores condiciones.
- Diferenciación por medio del personal: uno de los principales aspectos de la propuesta de valor del negocio, es el *know how* del personal contratado, quienes contarán con el conocimiento acabado de los productos que se venderán, cuáles son los beneficios asociados a cada uno, posibles complementos con otros artículos, información nutricional, entre otros datos.

Para lograr el conocimiento requerido, será indispensable contar con la capacitación adecuada, la cual se solicitará a los distintos proveedores y profesionales de nutrición los cuales asesorarán a la empresa.

Los puntos de diferenciación indicados anteriormente, variedad, calidad, personal, canal, se constituyen como la cadena de valor del negocio, son la base de la estrategia operacional que llevará los productos comercializados a la comodidad de los barrios cercanos y a cada hogar. De acuerdo a estos parámetros, el nivel de fuerza de la entrada de nuevos competidores, considerando que puede implicar una baja creación del negocio pero altas barreras de entrada con respecto a reglamentación e infraestructura, se define como MIXTO.

#### **Poder de negociación de los compradores:**

En Chile existen cada vez más tiendas dedicadas al comercio de productos saludables, no tan solo comestibles sino también asociados a la salud del cuerpo e, incluso, de limpieza de la casa; por esto, los compradores tienen la oportunidad de elegir en una amplia gama de negocios. Es por lo anterior, que se hace relevante el contar con factores diferenciadores como la variedad, la calidad y la cercanía. En la encuesta realizada, sobre el 40% de las respuestas están asociadas a la importancia de la variedad de productos al momento de comprar en un supermercado o tienda; por lo que este será el mayor “puente” que utilizará este negocio para cubrir las necesidades de los clientes. Considerando lo anterior, se puede concluir que el impacto del poder de negociación de los compradores es alto, ya que se potenciará el valor más indicado por los clientes como factor de compra como es la variedad, además, los compradores están cada vez más informados y claros respecto de sus gustos saludables, lo que ello conlleva y el mercado que existe, por lo que será de suma importancia el personal con conocimientos sólidos que entregue la confianza al cliente de lo que se vende, además de buscar fidelizarlos. Así, con lo señalado, de todas formas el comprador tiene un ALTO poder de negociación.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

Existe una gran cantidad de empresas que producen alimentos sustentables, veganos, gluten free, entre otros; por lo que la oferta de poder tener alta variedad de productos y satisfacer tal factor importante para la cadena de valor es accesible..

A continuación se destacan algunos proveedores nacionales que serán parte del stock de productos que se comercializarán en Vida Market:

- AEG Nutrición → <https://www.aegnutricion.cl/>
- Alusweet → <https://www.biofoods.cl/>
- AMA → <https://amatime.com/>
- Amalu → <https://amalu.listatienda.cl/>
- Amarea → <https://www.amarea.cl/>
- Atlas export → <https://www.atlas-export.cl/>
- Avelup → <https://avelup.com/tienda/>
- Aztlan
- Be Cactus → <https://www.becactus.cl/>
- Bayas del Sur → <https://www.bayasdelsur.com/>
- Bberri → <https://bberri.cl/>
- Benexia → <http://www.benexia.com/>
- Bee Patagon → <https://bee-patagon.com/en>
- Beroots → <https://beroots.cl/>
- Bigu → <https://www.bigu.cl/>
- By Maria → <https://bymaria.cl/>
- Cambiaso → <http://www.cambiaso.cl/>
- Dole → <https://www.dole.cl/>
- Geonuts → <http://www.geonuts.cl/>
- Grana → <https://grana.cl/>
- Macrofood → <https://macrofood.cl/>
- Mullo → <https://www.mullolife.com/>
- Nannuva → <https://nanuva.cl/es/>
- Nativ for life → <https://nativforlife.cl/>
- Naturalist → <https://www.naturalist.cl/>
- Nun → <https://www.productosnun.com/>
- Nutrapharm → <https://nutrapharmsa.com/>
- Nutrisa → <https://www.tiendanutrisa.cl/>
- Proexa → <http://www.proexa.cl/>

- Puro y Natural, casona de El Monte → <https://puroynatural.cl/>
- Soho → <https://sohocomercial.cl/>
- Terrandes → <https://www.terraandes.cl/>
- Tika → <https://tikafoods.com/>
- Vilay → <https://vilay.cl/>
- <https://www.openfoods.cl/products>
- <https://beroots.cl/collections/ali-mentos-productos-chilenos>

Fuente: Búsqueda online.

### Amenaza de Productos Sustitutos:

A pesar de que Vida Market se diferencia de la competencia por un factor innovador, mezclando la presencialidad con la tecnología y la cercanía del hogar (del foco de la clientela con la cual se contará), existe una múltiple oferta de tiendas especializadas en productos saludables, tanto físicas como online. Estas últimas son de fácil acceso y con despacho a domicilio (con un valor extra) por lo que el nivel de amenaza respecto a sustituir este servicio con otros proveedores, es ALTA.

### 3. Anexo: Lista de Precios

Producto	Precio
Bebida alimento de almendras original	\$ 2.200
Aceite de Coco Orgánico	\$ 8.990
ACEITE DE OLIVA TIO PEDRO 250 ML	\$ 3.690
Alfajor Keto Vegano Manjar de Coco, 70 gr, marca Keto Free	\$ 2.890
Alimento de almendras sin azúcar Vilay 1 Litro	\$ 2.200
Alimento de coco original Vilay 1 Litro	\$ 2.250
Alimento de coco sin azúcar Vilay 1 Litro	\$ 2.250
Alimento líquido de arroz con calcio orgánico Riso Scotti 1 Litro	\$ 2.690
Arroz Arborio Curtiriso 1kg Marca Curtiriso	\$ 6.120
Arroz Basmati, Sin Gluten, 907 grs, marca Rice Select	\$ 6.930
AVELLANAS 60 GRS.	\$ 2.150
AVENA SALUDABLE A GRANDEL 1 KG	\$ 2.800
Avena sin gluten, 1000 gr, marca The Power Of Food	\$ 6.490
BARRA COCO CHOCOLATE 60GR ALEA	\$ 2.390
Barrita Wild Fit Coco Chocolate, caja 16 X 35 gr, marca Wild Foods	\$ 16.990
Barritas Wild Protein Bar Chocolate Maní, 16 x 35 Gr, Marca Wild Foods	\$ 17.990
BIOPAN MOLDE INTEGRAL AVENA VEGANO 800 GR CASTILLO	\$ 3.490
BOLITAS ALMENDRA SEMILLAS 40G ENERGYBALL	\$ 1.340
CARNE VEGETAL DE SOJA 500GRS – POSITIV	\$ 3.000

CASTAÑAS DE CAJU 60 GRS.	\$	2.090
COLADO ESENCIAL PERA MANGO 90 GRS SMILEY KIDS	\$	890
Condensada De soja soymilke 330 gr	\$	2.750
Crema Vegetal sin azúcar, 200 ml, marca Vilay	\$	1.490
Dulce sin leche Vilay 400gr	\$	3.450
Empanada de Champiñon Queso Keto, 4 unidades, 150 gr, Marca Tremus	\$	13.990
ENSALADA INSTANTANEA DE ALGAS CHILENAS 2 UN 8 GR S	\$	3.500
Evaporada de coco Nature's Charm 360 ml	\$	2.700
FALAFEL BETARRAGA 400 GRS FALAFESSO	\$	4.990
Fideo de arroz Vermicelli 454 gr	\$	1.590
GALLETA ARROZ ARANDANO Y GRANADA Y OTRAS VARIEDADES 16 GR MIZOS	\$	550
GALLETA ZANAHORIA SIN AZUCAR 150 GR ECOVIDA	\$	1.790
GALLETAS HORNEADAS SALMAS 144 GRS SANISSIMO	\$	2.290
GALLETON MANZANA (VARIEDADES) SIN AZUCAR 40 GR ECOVIDA	\$	590
GRANOLA CROCANTE 120 GRS	\$	1.800
Granola Vegana Sin Gluten 250 grs Don Granola	\$	3.250
HARINA CENTENO 1 KILO	\$	2.190
Harina de coco Copra 400gr	\$	2.990
Harina integral púrpura Avelup 1Kg	\$	1.800
KOMBUCHA LIMON- JENGIBRE 330CC GHALI	\$	2.489
LECHE DE SOYA 500GRS – POSITIV	\$	5.500
Mantequilla Clarificada, 210 gr, marca Ambar Ghee	\$	6.990
Mantequilla de Mani, 500 gr, marca Manare	\$	5.390
MAYONESA NOTMAYO 350 GR	\$	2.790
NUEZ MARIPOSA 60 GRS.	\$	1.990
Ñoqui de Papa 500grs Marca Ciemme	\$	3.380
Palmito en Laminas, sin Gluten y Vegano de 400gr Marca Kumuyá	\$	3.640
Pan de Avena sin gluten Rebanado, 600 gr, marca Las Celicias	\$	4.890
PASAS RUBIAS 250 GR	\$	3.250
Pasta de Chia Elbows, 227 gr, marca Sow	\$	2.490
Pasta de Lentejas Rojas sin gluten Coditos, 250 gr, marca El Dorado	\$	4.790
PASTA FUSSILII ARROZ INTEGRAL 250 GRS EL DORADO	\$	3.190
PASTA GNOCCHI MAIZ 250 GRS	\$	2.480
Poroto Negro, 1 kg, Marca Positiv	\$	2.550
POROTO SOYA 1 KILO	\$	3.990
Quinoa Blanca Real, 250 grs, Marca Positiv	\$	2.100
QUINOA SIN GLUTEN CANASTA 500 KG	\$	3.750
ROLLITOS DE FRUTA SABOR MANZANA 2 UN YICO	\$	1.030
	\$	2.100
Spaghetti de maíz El Dorado 250gr	\$	2.100
Stevia Líquida, 150 ml, marca Apícola Del Alba	\$	8.490
Tallarín de Palmito Keto sin gluten, 400 gr, marca Palmipasta	\$	3.690
TE CEYLAN 100 GR	\$	2.489
Trio Italiano Fortificado Zanahoria, Tomate y Espinaca, 340 grs, Marca	\$	1.870

Vinagre de manzana orgánico

\$ 4.990

#### 4. Anexo: Explicación tabla 16

FLUJO CAJA 5 AÑOS	INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA EJERCICIO</b>			\$ 14.598.757	\$ 9.828.338	\$ 11.545.272	\$ 13.656.755	\$ 16.206.084
DEPRECIACIÓN		\$ -	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000	\$ 6.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000
DEPRECIACIÓN RESTANTE A 10 AÑOS							\$ -10.000.000
INVERSIÓN	\$ -46.455.000	\$ -46.455.000					
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	\$ -9.169.000	\$ -9.169.000					
DEVOLUCIÓN CAPITAL DE TRABAJO							\$ 9.169.000
VENTA ACTIVOS							\$ 10.000.000
IMPUESTO (27%)							\$ -7.875.630
<b>FLUJO CAJA</b>	\$ -55.624.000	\$ -55.624.000	\$ 16.598.757	\$ 13.828.338	\$ 17.545.272	\$ 21.656.755	\$ 27.499.454

La depreciación acumulada es de \$10.000.000 los primeros 5 años, por ende, del año 6 al 10 se reflejaría la depreciación faltante de los otros \$10.000.000 por concepto de “camión”.

Además, en la tabla 16 se incorpora el 27% de impuesto el cual es el aporte que las empresas de alimentación en general realizan al Estado de Chile para contribuir con los ingresos del país. Este impuesto está sujeto al régimen tributario establecido en el artículo 14 de la LIR.

Para los cálculos de la depreciación se utilizó la tabla de depreciación de activos proporcionada por Servicio de Impuestos Internos (SII).

Por último, se considera la venta de activos en el año 5 en el caso de que la rentabilidad sea negativa.