

**CORPORACION DE FOMENTO  
DE LA PRODUCCION**

**CORPORACION  
SANTIAGO INNOVA**

**ESTUDIOS Y CONSULTORIAS TRIADA S.A.**

**INFORME**

**ESTUDIO DE MERCADO**

**LINEA 1 CAPITAL SEMILLA**

**LUCRECIA GONZALEZ CERDA**

**2007**

## 1. INTRODUCCION

El objetivo de este estudio de mercado fue caracterizar, dimensionar, analizar y evaluar la viabilidad comercial del producto servicio desarrollado por la empresaria Sra. Lucrecia González Cerda. Este estudio, en este contexto comprendió desarrollar el conocimiento de los siguientes conceptos:

- Descripción del producto/servicio: Identificación de la función que cumple para el cliente final
- El sector o área que representa en el ámbito comercial
- El mercado objeto fundamental
- Estimaciones del mercado potencial en cuanto a número de clientes y consumo potencial
- Estimaciones de ventas físicas y valoradas
- Evolución de las ventas
- Caracterización de los clientes
  - En cuanto a tipo y/u ocasión de consumo
  - Edad
  - Estratificación Grupo Socio Económico (GSE)
  - Sexo
- Importancia relativa del tipo de consumo
- Distribución estimada del consumo de acuerdo a la caracterización de clientes
- Análisis de Sustitutos
- Competidores. Caracterización y Respuesta esperada de los competidores
- Promoción y Difusión
- Canales de Distribución

## 2. METODOLOGIA DE OBTENCION DE INFORMACION Y SU ANALISIS

La información relevante para el logro de los objetivos propuestos se obtuvo básicamente en dos niveles:

- **Fuentes Secundarias:** Referida a información escrita pública, que permitió caracterizar cualitativa y cuantitativamente los parámetros planteados
  
- **Fuentes Primarias:** Corresponde a la información lograda directamente con personas vinculadas al sector. Formada a su vez por dos parámetros de información:
  - **Información Cualitativa:** Obtenida a partir de entrevistas a agentes relevantes del sector a nivel distribución, competencia y consumidores para un desarrollo de benchmarking conceptual en un análisis preliminar, y, finalmente, información lograda directamente a nivel consumidores.
  
  - **Información Cuantitativa:** Mediante el diseño de encuestas básicas orientadas a calificar y optimizar el producto y su colocación en el mercado.

### **3. ANALISIS DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO DE MERCADO**

#### **a) Descripción del Producto/Servicio**

El producto servicio ha sido definido como un alimento proteico funcional de carácter masivo, orientado primariamente a sectores informados de la población de mejores ingresos y con un estilo de vida de intensa actividad y/o dificultad de preparación de alimentos, que buscan alimentación sana y sabrosa, en base a un snack crocante salado.

El producto es una barra crocante desarrollada a partir de avena, incrustaciones de carne deshidratada magra, enriquecida con fibras solubles de fructooligosacáridos y proteína vegetal texturizada. Esto le da características de antioxidante con efectos sobre circulación sanguínea, y de mejoramiento digestivo por el contenido de fibra.

Paneles de degustación preliminares indican al producto como de atractivas características organolépticas y de coherencia con las tendencias de consumo modernas, en Chile y países desarrollados.

El producto no existe en Chile y fue diseñado a partir de necesidades actuales de clientes que buscan un alimento salado sano. Es claramente un snack que pretende competir con snacks de amplia aceptación, entre los que se encuentran aquellos con características nutricionales de altos niveles calóricos como es el caso de las papas fritas, que empeoran un cuadro actual de obesidad infantil en muchos casos mórbida. El producto como tal está incluido en el mercado de snacks y dentro de éste al de salados y/o galletas aperitivas, y a un nuevo mercado de snacks salados alimenticios-sanos –aún no relevante en el mercado nacional-.

Esta información ha sido corroborada cualitativamente con agentes distribuidores y competidores, y con los focus groups realizados.

## **b) Mercado Objeto Fundamental**

Este capítulo comprende estimaciones del mercado potencial de este snack, en cuanto a número de clientes y consumo potencial.

### **Características y/o Fundamentos del consumo.**

La información fue lograda con el análisis de entrevistas a ejecutivos del sector industrial de snacks y se pudo establecer que para este producto aparecen los siguientes tipos de consumo:

- **Colación:** o alimentación rápida complementaria. Se presenta en tres estratos principales:
  - Colegios
  - Universidades
  - Oficinas

Aunque estos tres estratos presentan canales de distribución claramente diferentes o segmentados, sus aspectos motivacionales son similares: alimentarse durante las actividades propias en el lugar en que se realizan.

Los canales de distribución para los tres segmentos puede realizarse a través de supermercados, pero en la compra impulsiva o del “día a día”, la más importante o decisoria de compra de los consumidores reales, ésta debe realizarse en lugares en la actividad propiamente tal o muy próximos a

ella. En estos casos la distribución es a través de canales como kioskos y minimarkets. En supermercados la compra la realiza normalmente la dueña de casa, no necesariamente para su consumo sino para el de otros, como sus hijos. Sin embargo, de acuerdo a estas fuentes, los niveles motivacionales de consumo son diferentes.

- **Ocio y Recreación.** De acuerdo a las fuentes consultadas, éstas coincidieron en que este tipo de consumo se presenta en las siguientes formas:
  - Reuniones grupales informales: asociadas a conversación o reunión informal de amigos y consumo alcohólico.
  - Ocio doméstico: Principalmente a ver televisión en casa, junto a la familia.
  - Actividades de Excursión: Por su bajo peso y fácil transporte. Las cuales pueden ser a su vez distribuidas en dos segmentos de consumo:
    - Actividades privadas o deportivas de excursión.
    - Actividades Institucionales: Fuerzas Armadas

La importancia porcentual de los diferentes tipos de consumo se definió mediante análisis de focus group y entrevistas a agentes relevantes. Por otra parte, la aproximación cuantitativa se analiza y valida en detalle en el estudio de Validación Comercial.

### **c) METODOLOGIA DE OBTENCION DE INFORMACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

La información necesaria para la definición de la viabilidad y posicionamiento comercial se obtuvo a partir de dos fuentes de análisis: Análisis Cualitativo y Análisis Cuantitativo, los cuales se integraron en un referente de la atractividad del negocio y las posibilidades de desarrollarlo exitosamente en términos de largo plazo por la empresaria.

- **Análisis Cualitativo**

Este análisis se desarrolló a partir entrevistas dirigidas a agentes relevantes del sector y, además, mediante la realización de focus group.

Los focus groups estuvieron formados por personas encasilladas en los grupos bases de consumo. Estos grupos base se definieron como de personas informadas, con un estilo de vida asociado a actividades laborales intensas que no pueden ni tienen tiempo para prepararse alimentos, principalmente mujeres, madres, que viven en sector acomodado –como el sector oriente de Santiago-, que deciden compras y que saben o intuyen que es un alimento funcional.

Se realizaron talleres formados por siete personas en promedio aproximadamente. Se realizaron tres talleres progresivos en el avance de la información y formado por personas distintas.

Mediante degustación de muestras de producto se evaluó directamente aspectos sensoriales. Tanto en focus groups como en entrevistas y encuestas. La información obtenida en estas discusiones permitió establecer lo siguiente:

- Las personas se interesan por el producto, lo consideran atractivo, especialmente por ser proteico, sano y no dulce.
- El concepto de funcional sólo es conocido por el 40% de las personas entrevistadas
- Se lo darían a sus hijos, especialmente con la intención de cambio al actual consumo de papas fritas, el cual tiene mucha sal y aceites y es malo para la salud
- Existe coincidencia de que el producto es sano
- Plantean un tamaño de presentación del producto más bien pequeño (similar a "Twistos" un producto snack salado nuevo, en base a pan horneado crocante con especias y sabores a entremeses, y de amplia aceptación) que puede ser más porcionado y/o guardar para después.
- La ocasión principal sería en colaciones en oficinas, colegios y universidades, o en la casa viendo TV.
- Lo consumirían en reuniones de amigos como picadillo y complemento de consumo de bebidas alcohólicas.
- Les preocupó la marca, además, debe estar certificado por institución de salud y otra que certifique la calidad.



- **Análisis Cuantitativo**

Se realizó encuesta básica dirigida fundamentada en un diseño de muestreo dirigido estratificado. Esta encuesta se realizó en universidades, oficinas y supermercados.

El muestreo fue dirigido de acuerdo a la distribución del GSE, Sexo y Edad en diferentes comunas de Santiago.

En los focus groups y en las encuestas básicas de su grado de aceptación, se empleó la siguiente encuesta o como temario básico de discusión -para el caso de los focus groups-.

**ENCUESTA CONSUMO BARRA PROTEICA**

FOLIO	
-------	--

<b>Fecha</b>	<input type="text"/>
<b>Lugar</b>	<input type="text"/>
<b>Comuna en que vive</b>	<input type="text"/>
<b>Sexo:</b>	<input type="text"/>
<b>Rango Edad:</b>	
<10	<input type="text"/>
10-15	<input type="text"/>
16-19	<input type="text"/>
20-25	<input type="text"/>
26-40	<input type="text"/>
40-60	<input type="text"/>
>60	<input type="text"/>
<b>Estudios:</b>	
Básica	<input type="text"/>
Media	<input type="text"/>
Técnica	<input type="text"/>
Profesional	<input type="text"/>
Postgrado	<input type="text"/>
Estudiante	<input type="text"/>
<b>Ingreso Familiar M\$</b>	
120-400	<input type="text"/>
401-600	<input type="text"/>
601-1000	<input type="text"/>
1001-1500	<input type="text"/>
1500-2000	<input type="text"/>
>2000	<input type="text"/>
<b>Barra Proteica</b>	
<b>Califique al producto (Nota 1 al 7)</b>	
Consistencia: Blando-Duro	<input type="text"/>
Sazón	<input type="text"/>
Sabor	<input type="text"/>
Color	<input type="text"/>
Olor	<input type="text"/>
Estructura: Crocante	<input type="text"/>
Que sea sano y funcional	<input type="text"/>
Facilidad de transportar	<input type="text"/>
Que sea alimenticio: rico en proteínas	<input type="text"/>
<b>Hasta cuánto pagaría por envase de:</b>	
25 gramos:	<input type="text"/>
50 gramos	<input type="text"/>

Este análisis permitió obtener:

- Estimaciones Tamaño potencial del mercado estratificado
- Grado Base de aceptación del producto
- Importancia relativa del tipo de consumo del snack
- Optimizaciones y mejoras básicas del producto en cuanto a composición tamaño y formas

#### **d) Estimaciones Tamaño Potencial del Mercado Estratificado**

##### **El Mercado de los Alimentos Funcionales. Tendencias Globales.**

De acuerdo a un estudio realizado por ACNielsen (2005) en Europa, Asia Pacífico Norteamérica, Latinoamérica y Sudáfrica, un tercio de los encuestados declaran comprar regularmente productos con altos contenidos en fibra, aceites y margarinas que reducen el colesterol; jugos de frutas con suplementos de vitaminas, entre otros. Existen diferencias entre los encuestados que consumen alimentos funcionales, destacándose aquellos alimentos que proporcionan fibra (51% de los encuestados) y alimentos que reduzcan el colesterol (27% de los encuestados).

Respecto a los precios que presentan estos productos versus los alimentos que no presentan la propiedad funcional, se observó un sobreprecio de hasta 200% en algunos casos.

En Chile, algunos estudios realizados para determinar las actitudes y creencias sobre los alimentos funcionales indican que los consumidores chilenos privilegian características organolépticas agradables, se informan por publicidad impresa y no leen el etiquetado. Existe la creencia de que los alimentos funcionales son más caros y que deberían encontrarse con mayor disponibilidad. En estos estudios se concluyó que existe desigualdad de conocimientos y un manejo limitado de creencias sobre los alimentos funcionales. El término “funcional” no es reconocido por los consumidores, aún cuando se reconoce la existencia de ciertos productos con propiedades benéficas para la salud. Además de que ni siquiera el término “funcional” es empleado por los fabricantes de los mismos productos, por lo que se respalda el desconocimiento de este término por la población.

## **Perfil del Consumidor**

Si se considera a este tipo de alimentos funcionales, entre los que se incluye la barra proteica, como un producto de alta calidad tanto en términos de sabor, presentación y envase, ante el cual el consumidor está dispuesto a pagar precios altos por “algo distinto” y de calidad reconocida, puede encasillarse o definirse como un “producto gourmet”. Dentro de esta definición se encuentran productos como condimentos y salsas, quesos y productos lácteos, carnes, aves y productos del mar, alimentos preparados, postres, confites, reposterías, bebidas y diferentes snacks.

De acuerdo a un estudio de ProChile publicado por Estrategia (Julio 2004) en donde se caracteriza a los consumidores de productos gourmet –asociándolo de una manera análoga al consumidor estadounidense- el perfil del consumidor de este tipo de productos pertenece al nivel socioeconómico medio-alto, tiene entre 25 y 65 años, y está muy bien informado de las tendencias en alimentación, que son precisamente los segmentos meta a los que quiere apuntar la barra proteica funcional.

## Niveles Socio-económicos en Santiago

La caracterización de los niveles socio económicos: AB, C1 y C2, objetos de este estudio, para Santiago, se presenta en la siguiente tabla:

**Caracterización GSE Medios a Altos en Santiago**

GSE	Categoría	Comuna/ Barrio	Profesion Jefe Familia	Actividad Jefe Familia
<b>AB</b>	Alto-Alto	Las Condes (San Damián, Los Dominicos), Vitacura (Sta. Ma. de Manquehue), La Reina, Lo Barnechea (La Dehesa-Arrayán), muy excepcionalmente en otras Comunas por Ejemplo: Huechuraba (Sector Pirámide), Colina (Sector Chicureo), La Florida (Sector Lo Cañas, y Precordillera), Pirque	Profesional Universitario. con 18 o más años de estudios.	Grandes empresarios, Inmobiliario, Industriales, Agricultores, Profesionales con varios años en el ejercicio de la profesión, Ejecutivos de gran nivel, Grandes Comerciantes, Funcionarios de organismos Internacionales
<b>C1</b>	Alto-Bajo	Principalmente en Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Florida (Lo Cañas).	18 años promedio	Profesionales Universitarios, ejecutivos, industriales, empresarios, comerciantes, agricultores.
<b>C2</b>	Media-Alta	Principalmente en Sectores de Comuna de Santiago (Town City) , Barrios Antiguos-clásicos y Grandes edificios del Centro, La Florida, Ñuñoa, Macul, Providencia, Sectores de Las Condes, La Reina y Lo Barnechea	15 años promedio.	Algunos profesionales jóvenes, Ejecutivos de nivel medio, pequeños industriales, comerciantes, contadores, profesores, técnicos, empleados de nivel medio

En el mismo contexto, en la siguiente tabla es posible apreciar la distribución de los GSE en las principales comunas de Santiago. La distribución porcentual de los niveles o grupos socio económicos (GSE) en Santiago, de acuerdo a estudio de la Universidad Católica, en las principales comunas es la siguiente:

## Grupos Socio Económicos en las Principales Comunas de Santiago

### Distribución Relativa de esos GSE por Comuna

(Lectura de porcentajes Horizontales y Redondeado )

NOMBRE COMUNA	Grupos Socio Económicos				
	* ABC1 *	* C2 *	* C3 *	* D *	* E *
	%	%	%	%	%
SANTIAGO	1%	41%	43%	13%	1%
ESTACIÓN CENTRAL	0%	21%	22%	45%	12%
QUINTA NORMAL	0%	17%	18%	52%	13%
LO PRADO	0%	15%	15%	53%	17%
INDEPENDENCIA	0%	34%	39%	22%	6%
CONCHALI	0%	11%	13%	58%	18%
HUECHURABA	2%	8%	8%	62%	20%
RECOLETA	1%	19%	25%	42%	13%
VITACURA	79%	15%	6%	0%	0%
LO BARNECHEA	45%	26%	19%	10%	1%
LAS CONDES	64%	22%	13%	1%	0%
PUDAHUEL	0%	13%	17%	54%	17%
CERRO NAVIA	0%	1%	3%	70%	25%
RENCA	0%	9%	12%	57%	21%
QUILICURA	0%	15%	27%	46%	13%
PROVIDENCIA	69%	17%	13%	1%	0%
ÑUÑO A	41%	35%	23%	1%	0%
LA REINA	1%	41%	43%	13%	1%
PEDRO A. CERDA	0%	14%	16%	53%	17%
LO ESPEJO	0%	12%	16%	55%	17%
CERRILLOS	0%	9%	18%	54%	19%
MAIPÚ	1%	19%	27%	40%	13%
SAN JOAQUÍN	0%	30%	31%	30%	9%
LA GRANJA	0%	17%	20%	48%	14%
LA PINTANA	0%	8%	10%	64%	18%
SAN RAMÓN	0%	10%	12%	59%	19%
SAN MIGUEL	1%	35%	39%	17%	8%
LA CISTERNA	0%	21%	24%	42%	13%
EL BOSQUE	0%	13%	14%	56%	17%
SAN BERNARDO	1%	21%	45%	27%	6%
MACUL	16%	35%	38%	9%	2%
PEÑALOEN	5%	30%	33%	24%	8%
LA FLORIDA	12%	31%	37%	15%	5%
PUENTE ALTO	1%	8%	45%	43%	4%
<b>Total Principales Comunas Santiago</b>	<b>11,50%</b>	<b>21%</b>	<b>22,50%</b>	<b>35,00%</b>	<b>10,50%</b>

Ahora, al expresar esta distribución relativa en función de la población por comuna, de acuerdo a lo señalado por el INE, se obtiene el Número de Habitantes de los diferentes GSE para estas principales comunas de Santiago

### Grupos Socio Económicos en las Principales Comunas de Santiago

Número de Habitantes de los diferentes GSE por Comuna

NOMBRE COMUNA	Habitantes	Grupos Socio Económicos				
		* ABC1 *	* C2 *	* C3 *	* D *	* E *
		Número Habitantes	Número Habitantes	Número Habitantes	Número Habitantes	Número Habitantes
SANTIAGO	227.364	2.274	93.219	97.767	29.557	2.274
ESTACIÓN CENTRAL	130.331	-	27.370	28.673	58.649	15.640
QUINTA NORMAL	100.513	-	17.087	18.092	52.267	13.067
LO PRADO	119.832	-	17.975	17.975	63.511	20.371
INDEPENDENCIA	67.792	-	23.049	26.439	14.914	4.068
CONCHALI	146.593	-	16.125	19.057	85.024	26.387
HUECHURABA	69.103	1.382	5.528	5.528	42.844	13.821
RECOLETA	165.088	1.651	31.367	41.272	69.337	21.461
VITACURA	89.363	70.597	13.404	5.362	-	-
LO BARNECHEA	84.179	37.881	21.887	15.994	8.418	842
LAS CONDES	239.234	153.110	52.631	31.100	2.392	-
PUDAHUEL	189.670	-	24.657	32.244	102.422	32.244
CERRO NAVIA	178.310	-	1.783	5.349	124.817	44.578
RENCA	170.115	-	15.310	20.414	96.966	35.724
QUILICURA	64.956	-	9.743	17.538	29.880	8.444
PROVIDENCIA	104.866	72.358	17.827	13.633	1.049	-
ÑUÑO A	176.780	72.480	61.873	40.659	1.768	-
LA REINA	109.048	1.090	44.710	46.891	14.176	1.090
PEDRO A. CERDA	106.108	-	14.855	16.977	56.237	18.038
LO ESPEJO	112.896	-	13.548	18.063	62.093	19.192
CERRILLOS	82.262	-	7.404	14.807	44.421	15.630
MAIPÚ	432.616	4.326	82.197	116.806	173.046	56.240
SAN JOAQUÍN	100.680	-	30.204	31.211	30.204	9.061
LA GRANJA	167.777	-	28.522	33.555	80.533	23.489
LA PINTANA	287.659	-	23.013	28.766	184.102	51.779
SAN RAMÓN	102.104	-	10.210	12.252	60.241	19.400
SAN MIGUEL	75.001	750	26.250	29.250	12.750	6.000
LA CISTERNA	92.499	-	19.425	22.200	38.850	12.025
EL BOSQUE	211.246	-	27.462	29.574	118.298	35.912
SAN BERNARDO	297.774	2.978	62.533	133.998	80.399	17.866
MACUL	130.732	20.917	45.756	49.678	11.766	2.615
PEÑALOLEN	236.749	11.837	71.025	78.127	56.820	18.940
LA FLORIDA	468.536	56.224	145.246	173.358	70.280	23.427
PUENTE ALTO	510.534	5.105	40.843	229.740	219.530	20.421
<b>Total Principales Comunas Santiago</b>	<b>5.848.310</b>	<b>514.960</b>	<b>1.144.038</b>	<b>1.502.352</b>	<b>2.097.560</b>	<b>590.045</b>

De acuerdo a estos antecedentes habría una población total para los grupos ABC1-C2 de 1,66 millones de habitantes en las principales comunas de Santiago, que representan alrededor del 28% de la población total de estas comunas.

A partir del Censo de 2002 la distribución promedio en cuanto a sexo y clasificación etárea se llega a la siguiente tabla, de distribución de los GSE ABC1-C2 en las principales comunas de Santiago

**Distribución por Sexo y Edad GSE ABC1-C2 en Santiago**

<b>Distribución Etárea</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Menores 15 años	216.166	210.197	426.363
Adultos 15-59 años	529.059	514.450	1.043.510
Adultos Mayores >60 años	95.887	93.239	189.126
<b>Total</b>	<b>841.112</b>	<b>817.886</b>	<b>1.658.998</b>

Al incluir el Grupo Socio económico C3, se obtiene la siguiente población:

**Distribución por Sexo y Edad GSE ABC1-C2-C3 en Santiago**

<b>Distribución Etárea</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total</b>
Menores 15 años	411.921	400.546	812.467
Adultos 15-59 años	1.008.164	980.325	1.988.489
Adultos Mayores >60 años	182.720	177.674	360.394
<b>Total</b>	<b>1.602.805</b>	<b>1.558.546</b>	<b>3.161.350</b>



## **Estimación Tamaño Población Objeto**

Al considerar como población objeto los GSE ABC1-C2-C3 y aproximando a grandes números las cifras de adultos, con un aporte menor de menores de 15 años y mayores de 60 años, se podría estimar que la población objeto de este estudio en las principales comunas de Santiago alcanza a aproximadamente 2.200.000 personas.

## **Estimaciones Tamaño Potencial del Mercado y Participación de Mercado**

De acuerdo a las posibilidades de acceso de la empresaria a cadenas de grandes supermercados, y considerando sólo este ámbito –de una manera conservadora- en esta estimación, se plantean las siguientes proyecciones de ventas. Es decir las ventas en minimarkets y kioskos de entidades educacionales son marginales en este planteamiento.

En la tabla siguiente se indican los planteamientos del escenario base proyectado. Se plantea 40 puntos de venta en Santiago en las comunas dentro del mercado objeto. En cada punto o supermercado se proyecta una venta diaria de 20 bolsas. Se proyecta así la venta anual, considerando un efecto estacional de menores ventas en verano, ajustándose a un 82% de las ventas totales.

Finalmente, siempre con un concepto conservador en la formulación del negocio, se ajusta a un 75% estas ventas, alcanzando el primer año el total de ventas a 178.200 bolsas de 40 gramos.

<b>Escenario Base Ventas en Supermercados Santiago de Barra Proteica Funcional</b>	
Puntos de Venta	40
Ventas diarias/Punto	20
Bolsas / día	800
Bolsas/ mes	24.000
Bolsas / año	237.600
N° compras / año	1
N° Bolsas / año	237.600
Ajuste Conservador	75%
Venta anual (bolsas)	178.200

En la siguiente tabla se observa la proyección estacional de la venta de barra proteica funcional, en un contexto conservador de que una persona compra sólo 1 bolsa al año. La venta total anual es de 237.600 bolsas (antes ajuste conservador 75%).

**Distribución Mensual Ventas Barra Proteica. Proyección Conservadora 1 bolsa/mes**

Item \ Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
% del Max. Consumo	60	60	80	90	100	100	100	100	90	80	70	60	82,5%
Bolsas por Mes	14400	14400	19200	21600	24000	24000	24000	24000	21600	19200	16800	14400	237600

Desde un punto de vista de consumo más masivo y funcional -como respuesta a necesidades del cliente- del producto, se plantea 1 compra semanal por cliente, generándose 48 compras anuales. Este sería el tamaño potencial del negocio. En este escenario, con un total de 950.400 bolsas, las ventas serían las siguientes:

**Venta Potencial. Distribución Mensual Ventas Barra Proteica. Proyección Máxima 1 bolsa/semana**

Item \ Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
% del Max. Consumo	60	60	80	90	100	100	100	100	90	80	70	60	82,5%
Bolsas por Mes	57600	57600	76800	86400	96000	96000	96000	96000	86400	76800	67200	57600	950400

Estos escenarios significan la siguiente participación del mercado o del copiamiento de la población objeto, 2.200.000 personas de acuerdo a estudio de mercado, para las ventas del escenario conservador:

Porcentaje Alcanzado del Mercado Meta	Poblacion Objeto Total	2.200.000
	% por 1 compra en el año	8,1%
	% por 6 compras en el año	1,4%
	% por 1 compra semanal todo el año	0,2%

Es decir, un mismo cliente que haga una compra semanal en todo el año, significa que sólo se está cubriendo el 0,2% de la población objeto. Por otra parte, para la cantidad de bolsas proyectadas, si sólo es de una compra al año por cliente, se accede al 8% de la población objeto.

En síntesis, las cifras anuales proyectadas de venta de bolsas de barra proteica funcional, están cubriendo solamente entre el 0,2% y el 8% de la población objeto. Este criterio es conservador y factible, limitando el riesgo de proyecciones optimistas inalcanzables. Cabe destacar que las proyecciones económico-financieras se realizaron bajo el escenario más conservador, 178.000 bolsas.

- **Análisis Sectorial del Tamaño del Mercado y Proyecciones**

De acuerdo a lo señalado en Diario Estrategia (Enero 2006) por Alejandro Baeriswyl, Product Manager del holding ICB -corporación dueña entre otros de Marco Polo- el mercado de los snacks es uno de los mejores en los años recientes, con una facturación en el 2005 de US\$160 millones. Tiene un

crecimiento anual de 10%, donde Chile es uno de los principales consumidores en la región, aunque lejos todavía de países como México, EE.UU., e Inglaterra.

Los snacks fueron la categoría dentro del mercado de alimentos que más crecieron.

Se presenta gran concentración en la industria y no debería esperarse represalias en la medida que no sea relevante el tamaño.

ICB, una de las principales empresas tiene un crecimiento anual de 50% desde el 2003.

El mercado de darse gustos, está creciendo dado la buena situación económica del país. En este contexto, el ministro de hacienda señaló recientemente se plantea que al 2011 se duplicará el PIB per cápita.

Finalmente, otras informaciones publicadas durante el 2005 y 2006 en el diario Estrategia coinciden en señalar que no hay oferta nacional estructurada suficiente en el mercado de snacks. Tal es así que algunas empresas grandes en expansión pretenden triplicar su capacidad de producción para satisfacer la demanda.

Este fuerte crecimiento del sector industrial mejora la posición competitiva de la empresaria y genera expectativas promisorias.

- **Estimación Crecimiento de las ventas del Producto**

En este contexto y por tratarse de un producto nuevo, con una amplia demanda potencial, las principales variables que inciden en el crecimiento y mayor participación de mercado, se ubican en el grado de conocimiento y satisfacción por los clientes finales o consumidores del producto. Se plantea un crecimiento el segundo año de un 5% mensual y el tercer año de un 50% anual, para reducirse a un 20% anual el cuarto año y un 10% en el quinto año, para estabilizarse las ventas a partir de ese año.

En el año 5 se plantea ventas de alrededor de 670.000 bolsas, es decir un 70% aproximadamente del mercado potencial planteado de supermercados. Si se considera un 30% de la venta vía minimarkets y kioskos, o sea 200.000 bolsas anuales en ese año, el porcentaje del mercado vía supermercados se reduce al 50% del copamiento de la población objeto. Cifra que se estima razonable, atendiendo que sólo se ha considerado Santiago y no regiones, ni tampoco el consumo no despreciable –aunque de menor rotación- de GSE de menores ingresos, considerando que finalmente se trata de un producto de un precio en ningún caso inalcanzable para esos segmentos, \$600/bolsa aproximadamente a nivel minorista por unidad de 40 gramos.

## e) Estimación Grado de Aceptación del Producto y Tipo de Consumo del Snack

Se evaluó mediante la calificación con una nota (del 1 al 7) diferentes características organolépticas de la barra proteica funcional así como las condiciones o situaciones de consumo más relevante.

Se hizo un muestreo dirigido, a un público informado, principalmente profesionales adultos, estudiantes universitarios y en menor medida a niños de alrededor de 10 años.

Estas encuestas fueron de nivel base y tuvieron una población total de 22 personas encuestadas.

Los resultados generales (Cifras promedio) de la encuesta base fueron los siguientes:

### Calificación Barra Proteica

Item	Promedio	Calificación
Consistencia: Blando-Duro	4,6	Aceptable, aunque algo duro
Sazón	4,8	más que aceptable
Sabor	5,6	Bueno a muy bueno
Color	5,8	Bueno a muy bueno
Olor	6,7	Muy bueno. Carece de olores
Estructura: Crocante	5,9	Bueno a muy bueno
Que sea sano y funcional	6,8	Muy bueno a excelente
Facilidad de transportar	6,4	Muy bueno a excelente
Que sea alimenticio: rico en proteínas	6,6	Muy bueno a excelente

Estas cifras indican un producto bueno a muy bueno, mejorable en algunos aspectos como consistencia, sazón y estructura, principalmente. Esto, permitió el desarrollo de nuevas muestras las que se emplearon en el estudio de la Validación Comercial.

La percepción de valor del cliente, que integra finalmente en términos de cuánto está dispuesto a pagar por el producto entregó los siguientes resultados (cifras promedio).

**Hasta cuánto pagaría  
por envase de:**

<b>Tamaño Envase</b>	<b>\$/Envase</b>	<b>Observaciones</b>
20 gramos:	480	Rango: 250 a 550
40 gramos	730	Rango: 500 a 1.000

## f) ANALISIS DE SUSTITUTOS

Dependiendo de la función de consumo se definieron los siguientes sustitutos, es decir aquellos productos que cumplen una función similar a la barra proteica, y los cuales fueron validados por el focus group desarrollado y por la entrevista a ejecutivo del sector.

Tipo de Consumo	Sustitutos
<b>Colación Rápida:</b>	Lácteos: yoghourt; leche cultivada; quesillo; queso Sandwichs varios Snacks dulces Snacks salados: twistos; galletas saladas, papas fritas
<b>Ocio y Recreación:</b>	Snacks salados: twistos; galletas saladas, papas fritas Queso Cecinas Frutas secas dulces: pasas; ciruelas Frutas secas saladas: maní; pistachos, Nueces; Almendras Pasteles

Estos sustitutos presentan una elasticidad cruzada en tanto suba el precio de uno, podría aumentar la demanda del otro(s).

Los sustitutos indicados tienen la mayoría o casi todos, en términos generales, mayores precios de venta que el propuesto para la barra proteica funcional (salvo lácteos líquidos).



## **g) RESPUESTA ESPERADA DE LOS COMPETIDORES**

Se realizó Diagnóstico estratégico de la competitividad del producto, mediante metodología de Análisis del Sector Industrial planteado por M. Porter, que incluye análisis de rivalidad en cuanto a:

- **Número de competidores y participación de mercado de los principales competidores**

La industria de abastecimiento de productos alimenticios no perecibles a supermercados se caracteriza por ser un sector fragmentado con una posición competitiva débil. El número de competidores potenciales es alto.

Los clientes, los supermercados, están muy concentrados, con un altísimo poder de negociación, muy exigentes en calidad y con proveedores seleccionados. Para mantenerse dentro del grupo de proveedores es necesario mantener altos niveles de calidad y desarrollo de confianzas. El tamaño del negocio no debe ser muy grande, pues existe la amenaza de que el supermercado se integre hacia atrás y se autoabastezca y/o emplee su marca.

Los productos deben ser diferenciados en un alto grado, con imagen de marca, calidad, productos de cierta exclusividad o baja oferta, para limitar la respuesta de los competidores

- **Barreras de entrada y salida del sector industrial**

Los potenciales competidores son numerosos, fragmentados, y están muchos de ellos esperando una oportunidad de ingresar. Dentro de éstos, se encuentran pequeños productores de distintos sectores industriales, comerciantes, distribuidores, otros pequeños supermercados de regiones.

El número se limita por no cumplimiento de requisitos de calidad, marca, conocimiento del mercado y posicionamiento de los actuales competidores. Además de barreras como niveles de inversión inicial.

Los competidores actuales están entre dos a cinco por línea de producto en cada cadena de supermercados. Existe amplia rivalidad entre ellos y hacia potenciales competidores. Respecto de snacks, existe una concentración de grandes competidores, por lo que es necesario desarrollar alianzas para eventuales enfrentamientos.

En cuanto a barreras de salida, la más relevante se asocia con el de inversiones en activos fijos especializados de difícil reventa a otros sectores industriales.

## **h) CANALES DE DISTRIBUCIÓN:**

- **Mercado Interno:**

Este concepto es donde la empresaria presenta una de las principales ventajas competitivas internalizadas en su Cadena del Valor.

Tiene acceso desde hace varios años a las más grandes cadenas de supermercados de Santiago y regiones: C&S y Cencosud.

Esto le ha permitido conocer y tener acceso a los principales ejecutivos o directivos superiores actuales, desde que tenían cargos menores.

La empresaria distribuye otros productos exitosamente en la actualidad en esas cadenas y, conversaciones preliminares, le permitirán ingresar este producto.

Una vez potenciados estos canales se desarrollarán canales mayoristas para comercialización a pubs, restaurantes, colegios y universidades

- **Mercado Externo:**

En una primera etapa se desarrollará solamente mercado interno, de acuerdo a conversaciones con expertos sectoriales gubernamentales de exportación, para el logro de una validación y aceptación del producto-servicio, para en una segunda fase desarrollar la comercialización internacional. En una primera aproximación, los mercados más atractivos serían Alemania, España y Reino Unido, de acuerdo a estas fuentes. Además se plantean mercados de América Central.

## **i) PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN**

Las políticas planteadas por la empresaria en cuanto a promoción y difusión del producto se enmarcan en contexto coherente con su política financiera. Esto, de acuerdo a las posibilidades ciertas de su financiación. Si bien el producto es masivo, su promoción se hará en una primera etapa en campañas directas al consumidor para su difusión y promoción en supermercados mediante degustación y entrega de muestras gratis. Similar actividad se desarrollará en entidades educacionales como colegios y universidades como también en oficinas de entidades públicas o privadas, con entrega de muestras y degustación, para además obtención de retroalimentación y mejora continua en el desarrollo del producto.

En años posteriores, segundo o tercer año, y dado los volúmenes esperados de ventas, se podrá realizar campañas en medios masivos con niveles de alta eficiencia del contacto, como publicidad en Metro y prensa escrita. Sólo a niveles de venta superiores se podrá hacer campañas publicitarias en medios de mayor costo de contacto como TV.

En síntesis, una política de difusión directa que permita el crecimiento en los niveles planteados en los flujos. Una respuesta superior en demanda por una gran campaña y la incapacidad de producir y abastecer oportuna y adecuadamente esa demanda –por limitaciones tecnológicas, de infraestructura y financieras- puede ser más detrimental y generar una mala imagen que un plan basado en el desarrollo paulatino de la demanda y una producción acorde.

## BIBLIOGRAFIA

- MILLAN, P; RODRIGUEZ, M; MARSHALL, M. 2006. Comportamiento de compra y consumo de alimentos funcionales y carne de cordero en la ciudad de Santiago. Universidad Católica de Chile. Tesis ingeniero agrónomo.
- INE. 2003. Censo 2002: Síntesis de Resultados.
- DIARIO ESTRATEGIA. 2004. Caracterización de Consumidor Gourmet.
- DIARIO ESTRATEGIA. 2005. Grupo ICB se expande de la mano del Mercado de Snacks.
- DIARIO ESTRATEGIA. 2006. El Negocio de los Snacks está de Fiesta.
- DIARIO EL MERCURIO. 2007. Productos Ultra Premium en Estados Unidos.
- PROCHILE. Newsletter. Lugar de Compra y Tendencias.
- <http://investigacion.ciq.uchile.cl>
- <http://www.acnielsen.es>