



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

“Propuesta de modelo de negocio para el desarrollo de nuevos productos alimenticios funcionales en consumidores chilenos”

Memoria presentada por

Rosario Cristi Latife

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

14 de marzo, 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): Memoria o trabajo de título; Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: "Propuesta de modelo de negocio para el desarrollo de nuevos productos alimenticios funcionales en consumidores chilenos"

Nombre del candidato(a): Rosario Cristi Latife

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Lionel Valenzuela, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses; 12 meses; 2 años; 3 años; 5 años; 10 años


Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: _____ ; Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: _____ ; Firma: 

TITULO DE MEMORIA:

“Propuesta de modelo de negocio para nuevos productos alimenticios funcionales en consumidores chilenos”

AUTORA:

Rosario Cristi Latife

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Lionel Valenzuela.

Dr. Correferente Interno

Santiago, Enero 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre:

Firma:

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por darme la fortaleza, la constancia y la serenidad necesaria para enfrentar este desafío. Por acompañarme en los momentos de mayor incertidumbre, por abrir oportunidades en mi camino y por sostenerme con fe y confianza a lo largo de todo este proceso académico y personal.

A mis padres, Raúl Cristi y Lutfie Latife, quiero agradecerles profundamente por confiar en mí y en mis decisiones, por inculcarme desde siempre la importancia de la educación y por apoyarme de manera incondicional en cada etapa de mi formación. Su esfuerzo y respaldo han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

A mis hermanos, Paula, Macarena e Ignacio, gracias por su apoyo, comprensión y ánimo constante durante este camino.

A mis amigos y amigas, gracias por acompañarme durante estos años, por respetar mis tiempos, entender mis ausencias y mantenerse cerca incluso en los momentos más exigentes y difíciles, cuando sentí que quería rendirme. Su apoyo y cariño fueron un sostén fundamental en este proceso.

A mis compañeros y compañeras de carrera, especialmente a Constanza Reyes, agradezco por la compañía y los aprendizajes compartidos, que hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora tanto a nivel académico como humano.

A mi pareja, Facundo Zupel, gracias por su apoyo, paciencia y por estar presente incluso en los momentos más exigentes del desarrollo de esta memoria.

A mi perrita Miel, quien me acompaña a la distancia, y a mis mascotas que hoy descansan en paz —Chimpilo, Bianco y Charly—, agradezco por el cariño incondicional y por haber sido parte esencial de mi historia, entregándome alegría incluso en las jornadas más largas de estudio.

ÍNDICE

	Páginas
1.RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. INTRODUCCIÓN.....	7
3. OBJETIVOS.....	10
4. ALCANCE DEL ESTUDIO.....	11
5. ESTADO DEL ARTE.....	13
5.1 ANTECEDENTES.....	13
5.2 MARCO TEÓRICO.....	17
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	24
7. DESARROLLO DE METODOLOGÍA: INVESTIGACIÓN DE MERCADO..	31
8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA: MODELO DE NEGOCIOS.....	70
9. RECOMENDACIONES.....	90
10. CONCLUSIONES.....	92
11. BIBLIOGRAFÍA.....	94
12. ANEXOS.....	97

1.RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria tiene como objetivo proponer un modelo de negocio para el desarrollo de nuevos productos alimenticios funcionales dirigido a consumidores chilenos, integrando el análisis del comportamiento del consumidor con herramientas de gestión estratégica. El estudio se enmarca en un contexto de creciente interés por la alimentación saludable y la incorporación de alimentos con beneficios funcionales en la dieta, lo que ha generado nuevas oportunidades y desafíos para el sector alimentario.

Para el cumplimiento de este objetivo, se desarrolló una investigación de mercado con un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y de corte transversal. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta estructurada aplicada de forma online a consumidores mayores de 18 años residentes en Chile, con el propósito de analizar hábitos de consumo, frecuencia de compra, criterios de elección, percepción de beneficios asociados a los alimentos funcionales y disposición a pagar.

Los datos obtenidos fueron analizados a través de técnicas estadísticas descriptivas, lo que permitió caracterizar al consumidor objetivo e identificar los principales factores que influyen en la decisión de compra de este tipo de productos. Los resultados evidencian la relevancia de atributos como el aporte nutricional, la transparencia de la información, el respaldo científico y la coherencia entre el precio y los beneficios percibidos.

A partir de estos hallazgos, se desarrolló una propuesta de modelo de negocio utilizando la metodología Business Model Canvas, incorporando los atributos más valorados por los consumidores y alineándolos con una lógica de creación de valor sostenible. El modelo propuesto busca servir como una herramienta de apoyo para

la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo de nuevos productos alimenticios funcionales.

Finalmente, esta memoria entrega un aporte aplicado para el sector alimentario, proporcionando lineamientos que pueden ser utilizados por emprendimientos y empresas interesadas en desarrollar o fortalecer su oferta de alimentos funcionales en el mercado chileno, promoviendo iniciativas económicamente viables y orientadas al bienestar y la salud de la sociedad.

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las enfermedades crónicas no transmisibles representan una de las principales causas de mortalidad a nivel mundial, siendo responsables de más del 70 % de las muertes globales, según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023). En Chile, este escenario resulta particularmente relevante, considerando que más del 74 % de la población adulta presenta sobrepeso u obesidad, y que patologías asociadas a la alimentación, como la diabetes tipo 2 y las enfermedades cardiovasculares, continúan en aumento (Ministerio de Salud, 2024). Frente a este contexto, la alimentación emerge como un factor clave en la prevención de enfermedades y en la promoción del bienestar, impulsando el interés por productos que contribuyan activamente a la salud de las personas.

En los últimos años, el concepto de alimentación saludable ha adquirido una relevancia creciente a nivel mundial, impulsado por cambios en los hábitos de consumo, el aumento de enfermedades crónicas no transmisibles y una mayor conciencia sobre la relación entre nutrición, bienestar y calidad de vida. En este contexto, los alimentos funcionales —aquellos que además de cumplir una función nutricional básica aportan beneficios adicionales para la salud— se han posicionado como una de las categorías más dinámicas e innovadoras dentro de la industria alimentaria global (Granato, Nunes & Barba, 2020; Martínez, Pérez & Gómez, 2022).

El desarrollo de este tipo de productos responde a una tendencia transversal que combina la ciencia de los alimentos, la tecnología y el marketing, orientada a satisfacer a un consumidor cada vez más informado, exigente y preocupado por su bienestar físico y mental. A nivel internacional, el mercado de alimentos funcionales ha mostrado un crecimiento sostenido, superando los USD 260 mil millones en 2024, con una proyección de crecimiento anual de 8,5 % hasta 2030 (Grand View Research, 2024). Factores como el envejecimiento poblacional, la búsqueda de

productos naturales y el interés por mantener un estilo de vida saludable han favorecido esta expansión (FAO, 2023).

No obstante, pese al dinamismo de esta categoría, persisten brechas significativas en la comprensión del comportamiento del consumidor chileno frente a los alimentos funcionales. Si bien algunos estudios previos han abordado percepciones y actitudes generales, la evidencia disponible es limitada y no permite identificar con claridad qué atributos —como el contenido proteico, la presencia de probióticos o la naturalidad de los ingredientes— son realmente los más valorados por los consumidores nacionales, ni cómo variables sociodemográficas como edad, género o nivel educativo influyen en la disposición de compra (Soto, Morales & Varela, 2020; Contreras & García, 2021; Kantar, 2025).

En este escenario, la presente memoria busca profundizar en el conocimiento del consumidor chileno de alimentos funcionales, con el propósito de generar información aplicada que sirva de base para la elaboración de lineamientos estratégicos y comerciales orientados al desarrollo de nuevos productos alimenticios. A partir de una investigación cuantitativa basada en la aplicación de una encuesta estructurada, se analizarán los factores que influyen en la decisión de compra, considerando variables sociodemográficas, percepciones, motivaciones, atributos del producto y disposición a pagar.

Desde una perspectiva académica, profesional y personal, esta investigación se vincula con el interés por la alimentación saludable, el deporte y la promoción de estilos de vida activos y conscientes, así como con la formación en el área de la nutrición y la experiencia en el ámbito comercial del sector alimentario. Estos elementos han permitido identificar tanto el impacto que una alimentación adecuada puede tener en la salud de las personas, como los desafíos que enfrentan las empresas para ofrecer productos que generen valor real y bienestar para los consumidores.

Los resultados de este estudio permitirán proponer lineamientos concretos que orienten la innovación y el desarrollo de productos funcionales en Chile, contribuyendo al fortalecimiento del sector alimentario nacional y a la adaptación de su oferta a las nuevas tendencias de consumo saludable.

En suma, esta investigación pretende aportar al conocimiento y comprensión del mercado chileno de alimentos funcionales desde una perspectiva aplicada, integrando el análisis del comportamiento del consumidor con la generación de estrategias orientadas a la creación de valor en la industria alimentaria. De este modo, la memoria busca servir como un aporte académico y práctico para la toma de decisiones en torno al diseño, posicionamiento y comercialización de productos funcionales en el contexto nacional.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio y proponer lineamientos para el desarrollo de nuevos productos alimenticios orientados al mercado chileno, a partir del análisis de los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores.

3.2. Objetivo específicos

1. Diseñar y aplicar una herramienta de medición (encuesta) que permita analizar los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales, incluyendo variables sociodemográficas, percepciones, motivaciones, atributos del producto y disposición a pagar.
2. Proponer lineamientos para el desarrollo y formulación de nuevos productos funcionales, a partir de los resultados obtenidos y las preferencias detectadas en los consumidores.
3. Diseñar un modelo de negocio conceptual que integre la información levantada y permita orientar la oferta de alimentos funcionales hacia las oportunidades identificadas en el mercado nacional.

4. ALCANCE DE ESTUDIO

El presente estudio se centra en analizar los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales en consumidores chilenos, con el propósito de generar insumos aplicados para el desarrollo de nuevos productos y el diseño de un modelo de negocio orientado al mercado nacional.

En cuanto a su alcance temático, la investigación considera principalmente las percepciones, motivaciones y actitudes de los consumidores frente a los alimentos funcionales, así como los atributos del producto que inciden en la elección de compra, tales como el contenido proteico, los beneficios digestivos, la naturalidad de los ingredientes, la ausencia de azúcar añadida, el sabor y el precio. Asimismo, se incorpora el análisis de la disposición a pagar por este tipo de productos y la identificación de las principales barreras percibidas para su consumo, con el fin de proponer lineamientos estratégicos que orienten el desarrollo de nuevas ofertas en la categoría.

Desde una perspectiva poblacional y geográfica, el estudio se dirige a personas mayores de 18 años residentes en Chile, que participen voluntariamente en la encuesta estructurada. La aplicación del instrumento se realizará de manera online, lo que permite abarcar distintas regiones del país y obtener una visión amplia del comportamiento del consumidor chileno de alimentos funcionales.

En términos metodológicos, se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y de corte transversal. La información se obtendrá a partir de un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para este estudio, que permitirá medir de forma estandarizada las variables de interés. Los datos recopilados serán analizados mediante estadística descriptiva y comparativa, con el objetivo de identificar patrones de consumo y posibles diferencias entre segmentos de consumidores.

Finalmente, en cuanto a su alcance aplicado, los resultados de la investigación servirán como base para la elaboración de lineamientos estratégicos para el desarrollo de nuevos productos alimenticios funcionales y para el diseño de un modelo de negocio conceptual utilizando la metodología Business Model Canvas.

El estudio no contempla la implementación ni la validación comercial del modelo propuesto, sino que se orienta a entregar una herramienta estratégica de apoyo para la toma de decisiones en la industria alimentaria nacional, integrando la perspectiva del consumidor con criterios de gestión y creación de valor.

5. ESTADO DEL ARTE

El presente capítulo tiene por objetivo revisar el estado del arte en torno a los alimentos funcionales, abordando tanto los antecedentes conceptuales y el desarrollo de esta categoría a nivel internacional, como la evolución del mercado y la evidencia empírica disponible en el contexto chileno. A través de la revisión de estudios académicos, informes de mercado y fuentes institucionales, se busca identificar las principales tendencias, características del consumidor y brechas de información existentes, que justifican la realización de la presente investigación y su enfoque aplicado al desarrollo de nuevos productos y modelos de negocio en la industria alimentaria nacional.

5.1. ANTECEDENTES

El concepto de alimentos funcionales tiene su origen en Japón durante la década de 1980, cuando el gobierno japonés introdujo la categoría *Foods for Specified Health Uses* (FOSHU), con el propósito de identificar productos capaces de promover la salud o prevenir enfermedades mediante componentes biológicamente activos (Siró et al., 2008). Este enfoque surgió como respuesta a los cambios demográficos y sanitarios de la época, especialmente al aumento de enfermedades crónicas no transmisibles como la obesidad y las patologías cardiovasculares. Con el tiempo, la noción de alimentos funcionales se expandió a Europa y América del Norte, integrándose progresivamente a la investigación científica y a las estrategias de innovación de la industria alimentaria (Roberfroid, 2002).

De acuerdo con la definición propuesta por la *European Commission Concerted Action on Functional Food Science in Europe* (FUFOSE), un alimento funcional es aquel que “produce efectos beneficiosos específicos sobre una o más funciones del organismo, más allá de su valor nutricional básico, de modo que mejora el estado de salud o reduce el riesgo de enfermedad” (Granato et al., 2020, p. 3). Esta definición abarca tanto productos tradicionales reformulados —como yogures con

probióticos o panes con fibra añadida— como nuevas formulaciones diseñadas para mejorar funciones específicas del organismo, tales como la salud intestinal, el sistema inmune o el rendimiento físico.

En las últimas décadas, la industria alimentaria ha experimentado una transformación profunda impulsada por consumidores cada vez más conscientes de la relación entre alimentación, salud y bienestar. En este contexto, los alimentos funcionales se han consolidado como una categoría estratégica que responde a la tendencia global de concebir la alimentación no solo como una fuente de energía, sino también como una herramienta preventiva y promotora de la salud (Martínez et al., 2022).

A nivel internacional, el mercado de alimentos funcionales ha mostrado un crecimiento sostenido. De acuerdo con Grand View Research (2024), el valor global de esta industria superó los USD 260 mil millones en 2024 y se proyecta una tasa de crecimiento anual de 8,5 % entre 2024 y 2030. Este incremento se atribuye principalmente al envejecimiento de la población, la prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles y la creciente demanda de productos con beneficios específicos, tales como salud intestinal, inmunidad o control de peso (FAO, 2023).

En América Latina, el desarrollo de los alimentos funcionales se ha intensificado, particularmente en países como Brasil, México, Argentina y Chile. El mercado latinoamericano de ingredientes funcionales alcanzó un valor aproximado de USD 320 millones en 2024, impulsado por la incorporación de ingredientes naturales, fortificados y funcionales en diversas categorías de alimentos (Euromonitor International, 2024). No obstante, el crecimiento de esta categoría enfrenta desafíos asociados a la regulación, el etiquetado y la validación científica de las declaraciones funcionales.

En el caso de Chile, el sector agroalimentario representa cerca del 10 % del Producto Interno Bruto y aproximadamente una cuarta parte de las exportaciones totales del país (ODEPA, 2023). Durante los últimos años, los consumidores chilenos han manifestado una preferencia creciente por productos más saludables y naturales, tendencia que se ha visto reforzada por políticas públicas como la Ley

N.º 20.606 sobre composición nutricional y etiquetado frontal de advertencia (Ministerio de Salud, 2016). Este marco regulatorio ha incentivado a las empresas a reformular productos tradicionales, reduciendo azúcares, sodio y grasas, así como a innovar en categorías con beneficios funcionales, tales como lácteos, snacks proteicos, bebidas fortificadas y suplementos alimentarios.

Desde una perspectiva de mercado, se observan diferencias relevantes en el precio y posicionamiento de los alimentos funcionales en comparación con sus equivalentes convencionales. Por ejemplo, un pack de cinco barras proteicas Wild Foods de 45 g se comercializa alrededor de CLP 5.000–5.500, lo que equivale a aproximadamente CLP 1.000 por unidad, mientras que un pack de cinco barras tradicionales Cereal Bar (25–30 g) presenta un valor cercano a CLP 1.600–1.800, es decir, entre CLP 320 y 360 por unidad (Tottus, 2025; Jumbo, 2025). De manera similar, un yogur funcional tipo *Protein Plus* de 140–150 g se vende entre CLP 590 y 690, cifra superior al valor promedio de CLP 450–500 de un yogur convencional (Líder, 2025; Colun, 2025).

En cuanto a los atributos funcionales predominantes, la proteína añadida destaca como el elemento más visible en el etiquetado, junto con mensajes como “sin azúcar añadida”, “sin lactosa” o “vegano”, además de la incorporación de probióticos en productos lácteos (Colun, 2025; Wild Foods, 2025). Sin embargo, aún no existen estudios que analicen sistemáticamente la magnitud de estas diferencias de precio ni que determinen cuáles atributos —proteína, probióticos o naturalidad— son realmente los más valorados por los consumidores chilenos.

Diversos estudios han abordado la percepción y disposición de compra de alimentos funcionales en consumidores chilenos. Soto et al. (2020) identificaron que la actitud hacia estos productos se ve influida por la percepción de beneficios para la salud, la confianza en la información y el conocimiento de los ingredientes funcionales. De forma similar, Contreras y García (2021) observaron que la intención de compra aumenta cuando los beneficios se comunican de manera clara y respaldada por evidencia científica. Asimismo, Muñoz y Riquelme (2022) señalan que el

consumidor chileno no es homogéneo, identificándose distintos segmentos según edad, nivel educativo, estilo de vida y motivaciones.

En relación con las matrices alimentarias predominantes, estudios recientes indican que los yogures funcionales y las barras o granolas enriquecidas concentran una parte relevante de la oferta en el mercado chileno. Un análisis de 176 productos con adición de proteínas identificó a las barras de cereal (n = 55) y los yogures (n = 40) como los formatos más frecuentes (Bustamante et al., 2024). De manera complementaria, el informe *Chile Saludable II* de Fundación Chile y Euromonitor (2019) destaca a los lácteos funcionales como una de las subcategorías más relevantes dentro de los alimentos fortificados o saludables. Asimismo, los snacks y barras han ganado presencia en el canal moderno chileno, posicionándose como alimentos funcionales de alto valor nutritivo (DobleValle, s. f.).

Los datos de mercado refuerzan esta tendencia. El mercado de barras de cereal en Chile alcanzó un valor aproximado de USD 85,3 millones en 2024, con una tasa de crecimiento anual proyectada de 3,9 % entre 2025 y 2034 (Informes de Expertos, 2025). Por su parte, el mercado del yogur presenta un consumo per cápita cercano a 12,1 kg anuales y un crecimiento esperado de 4,7 % anual en el mismo periodo (Expert Market Research, 2024). Además, la Federación Nacional de Productores de Leche ha reportado un aumento sostenido en la demanda de productos lácteos con probióticos y prebióticos, evidenciando una orientación creciente hacia alternativas funcionales y saludables (FEDELECHE, 2023).

En cuanto a los actores nacionales, el ecosistema chileno de alimentos funcionales y saludables ha crecido con la participación de empresas de distinto tamaño y enfoque. Destacan compañías como NotCo, que desarrolla productos vegetales innovadores dentro de la tendencia *plant-based*; Watt's S.A., con líneas de yogures funcionales y probióticos; y Carozzi, cuya marca Vivo ha impulsado una oferta de barras, cereales y snacks saludables orientados al bienestar y la nutrición equilibrada. Asimismo, The Wild Foods se ha consolidado como referente nacional en el segmento de snacks y barras proteicas, mientras que marcas emergentes como B-Japi y Under Five han fortalecido la categoría mediante formulaciones

naturales, sin preservantes y con atributos funcionales visibles en su comunicación comercial (NotCo, 2023; Watt's S.A., 2023; Carozzi, 2024; Wild Foods, 2025; B-Japi, s. f.; Under Five, 2025). De manera complementaria, el consorcio IFAN (Ingredientes y Aditivos para la Industria Alimentaria Nacional) impulsa la investigación y formulación de ingredientes funcionales destinados a la industria alimentaria.

Finalmente, en relación con el perfil del consumidor chileno de alimentos funcionales, la información disponible sigue siendo limitada. Si bien estudios internacionales y locales sugieren que variables como la edad, el nivel educativo y la situación económica influyen en la disposición de compra (Schnettler et al., 2015), la evidencia específica para Chile es escasa y no permite identificar con precisión qué segmentos de consumidores —por ejemplo, jóvenes versus adultos, hombres versus mujeres— presentan mayor consumo ni qué atributos priorizan en su decisión de compra. Esta brecha de información refuerza la pertinencia del presente estudio, orientado a caracterizar los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales en el mercado chileno.

5.2. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como objetivo revisar y analizar los principales enfoques teóricos y metodológicos utilizados en el estudio del comportamiento del consumidor y en el diseño de modelos de negocio, con el fin de sustentar las decisiones metodológicas adoptadas en esta investigación. A partir de la revisión de literatura en las áreas de investigación de mercado, marketing estratégico y gestión empresarial, se examinan distintas metodologías aplicables al análisis de la decisión de compra de alimentos funcionales y al desarrollo de propuestas de valor en la industria alimentaria.

De esta manera, el marco teórico no solo entrega definiciones conceptuales, sino que permite comparar distintos enfoques metodológicos y evaluar su pertinencia en función de los objetivos del estudio, sirviendo como base para la selección de la

metodología de investigación y del modelo de negocio utilizados en la presente memoria.

5.2.1. Fundamentos teóricos de la investigación de mercado aplicada a alimentos funcionales

La investigación de mercado constituye una disciplina central del marketing moderno, cuyo objetivo principal es comprender las necesidades, percepciones y comportamientos de los consumidores, con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales (Kotler & Keller, 2016). A través del análisis sistemático de información, la investigación de mercado permite respaldar decisiones relacionadas con el desarrollo de productos, estrategias de precios, canales de distribución y comunicación comercial (Malhotra, 2020).

En el contexto de los alimentos funcionales, la investigación de mercado adquiere una relevancia particular, dado que la decisión de compra está influida por factores adicionales a los tradicionales, tales como la percepción de beneficios para la salud, la confianza en la información nutricional, la credibilidad científica de los atributos declarados y la coherencia entre precio y valor percibido (Granato et al., 2020). Por ello, comprender las motivaciones y barreras del consumidor resulta fundamental para orientar el desarrollo de productos alineados con las expectativas del mercado.

Desde una perspectiva metodológica, Malhotra (2020) propone un proceso de investigación estructurado en cinco etapas: (1) definición del problema y de los objetivos de investigación; (2) desarrollo del plan de investigación; (3) recopilación de información; (4) análisis e interpretación de los datos; y (5) presentación de los resultados. Este enfoque enfatiza la rigurosidad técnica, la validez estadística y la precisión en el diseño de los instrumentos de medición, siendo especialmente adecuado para estudios cuantitativos orientados a la generalización de resultados.

Por su parte, Hair et al. (2022) plantean una clasificación de la investigación de mercado basada en su propósito, distinguiendo entre investigación exploratoria, descriptiva y causal. La investigación exploratoria busca generar una comprensión

inicial del fenómeno de estudio y es comúnmente utilizada cuando existe un conocimiento limitado sobre el problema. La investigación descriptiva, en cambio, tiene como objetivo cuantificar actitudes, percepciones o comportamientos, por ejemplo, midiendo la frecuencia de consumo o la valoración de determinados atributos de un producto. Finalmente, la investigación causal busca identificar relaciones de causa y efecto entre variables, como el impacto del precio o del etiquetado en la intención de compra.

En estudios relacionados con alimentos funcionales, la investigación descriptiva resulta particularmente pertinente, ya que permite caracterizar al consumidor, identificar patrones de consumo y analizar la importancia relativa de distintos atributos del producto, tales como el contenido proteico, la naturalidad de los ingredientes o la ausencia de azúcar añadida.

Desde el enfoque del marketing estratégico, Kotler y Keller (2016) destacan que la investigación de mercado debe estar estrechamente vinculada a la formulación de estrategias y a la creación de valor. Los autores proponen un proceso que integra la investigación con la toma de decisiones, enfatizando que los resultados deben ser utilizados para diseñar propuestas de valor diferenciadoras y coherentes con las expectativas del consumidor. En el ámbito de los alimentos funcionales, esta integración resulta clave para traducir los hallazgos del consumidor en lineamientos concretos para el desarrollo de nuevos productos.

Complementariamente, diversas teorías del comportamiento del consumidor permiten profundizar en la comprensión de la decisión de compra. La Teoría del Comportamiento Planificado (Ajzen, 1991) sostiene que la intención de realizar una conducta está determinada por la actitud hacia el comportamiento, las normas subjetivas y el control percibido. Este modelo ha sido ampliamente utilizado para explicar la compra de productos saludables, donde influyen tanto las creencias personales como la presión social y la percepción de accesibilidad económica (Dean et al., 2012; Verbeke, 2022).

Asimismo, el Modelo de Difusión de Innovaciones de Rogers (2003) explica cómo los consumidores adoptan productos innovadores en función de atributos como la

ventaja relativa, la compatibilidad con sus valores, la complejidad, la posibilidad de prueba y la visibilidad social. En el caso de los alimentos funcionales, este modelo ayuda a comprender por qué ciertos segmentos —como consumidores jóvenes o con mayor nivel educativo— tienden a adoptar con mayor rapidez productos enriquecidos o con beneficios funcionales declarados (Szakály et al., 2020).

En síntesis, los enfoques de investigación de mercado revisados proporcionan un marco conceptual robusto para analizar la decisión de compra de alimentos funcionales, permitiendo identificar tanto los factores racionales como perceptuales que influyen en el comportamiento del consumidor.

5.2.2. Fundamentos teóricos de los modelos de negocio en la industria alimentaria

El concepto de modelo de negocio ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, transformándose en una herramienta clave para comprender cómo las empresas crean, entregan y capturan valor. Aunque su origen se asocia al desarrollo de los mercados digitales, su aplicación se ha extendido hacia industrias tradicionales, como la alimentaria, donde la innovación, la sostenibilidad y la diferenciación son factores determinantes para la competitividad (Teece, 2010).

Uno de los primeros aportes teóricos es el de Timmers (1998), quien define el modelo de negocio como una arquitectura que describe el flujo de productos, servicios e información entre los distintos actores del mercado, junto con los beneficios potenciales para cada participante. Este enfoque se centra en la estructura transaccional del negocio y resulta especialmente útil para analizar la eficiencia de las cadenas de valor, aspecto relevante en la industria alimentaria debido a la importancia de proveedores, logística y distribución.

Posteriormente, Johnson, Christensen y Kagermann (2008) amplían esta visión incorporando una perspectiva estratégica y organizacional. Su modelo se compone de cuatro elementos centrales: la propuesta de valor para el cliente, la fórmula de beneficios, los recursos clave y los procesos clave. Este enfoque enfatiza la

coherencia interna del negocio, señalando que todos sus componentes deben estar alineados para garantizar la sostenibilidad del modelo. En el sector alimentario, este marco permite comprender cómo las empresas transforman materias primas en productos con alto valor percibido, mediante procesos controlados, formulaciones específicas y estrategias de comunicación orientadas al consumidor.

Desde una perspectiva más dinámica, Teece (2010) plantea que el modelo de negocio representa el diseño lógico que conecta la innovación con la creación y captura de valor económico. El autor destaca la necesidad de que los modelos sean adaptables y evolucionen frente a cambios en el entorno competitivo y en las preferencias del consumidor. En el mercado de los alimentos funcionales, esta adaptabilidad resulta fundamental, dado que las tendencias de salud, bienestar y nutrición cambian rápidamente y exigen una constante actualización de la propuesta de valor.

Entre los enfoques contemporáneos, el modelo más difundido es el propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) a través del Business Model Canvas. Esta herramienta permite representar de manera visual e integrada la lógica del negocio mediante nueve bloques: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Su principal fortaleza radica en facilitar el análisis de coherencia interna del negocio y en servir como soporte para la innovación y el diseño estratégico (Fielt, 2013).

En el caso de los alimentos funcionales, el Business Model Canvas resulta especialmente útil para articular una propuesta de valor basada en beneficios nutricionales, respaldo científico y transparencia informativa, integrando estos atributos con decisiones sobre canales de distribución, alianzas estratégicas y estructura de costos. De este modo, la herramienta permite traducir los hallazgos del consumidor en un modelo de negocio conceptual coherente y aplicable a la realidad del mercado.

5.2.3. Síntesis del marco teórico y evaluación de enfoques metodológicos

A partir de la revisión del marco teórico, se identifican diversos enfoques metodológicos relevantes para el estudio del comportamiento del consumidor y el diseño de modelos de negocio, los cuales difieren en su nivel de profundidad, orientación analítica y aplicabilidad a contextos empresariales. En el ámbito de la investigación de mercado, los aportes de Malhotra (2020), Hair et al. (2022) y Kotler y Keller (2016) ofrecen estructuras sistemáticas que permiten abordar el proceso de investigación desde distintas perspectivas.

Mientras Malhotra (2020) enfatiza la rigurosidad técnica, la validez estadística y el control metodológico, Hair et al. (2022) proponen un enfoque flexible que distingue entre investigación exploratoria, descriptiva y causal, facilitando la adaptación del diseño metodológico según el nivel de conocimiento previo del fenómeno estudiado. Por su parte, Kotler y Keller (2016) integran la investigación de mercado dentro de un marco estratégico más amplio, destacando su rol como insumo clave para la formulación de propuestas de valor y la toma de decisiones comerciales.

En conjunto, estos enfoques evidencian la relevancia de metodologías cuantitativas y descriptivas para el análisis de percepciones, actitudes, hábitos de consumo y valoración de atributos, especialmente en categorías como los alimentos funcionales, donde intervienen factores racionales, perceptuales y contextuales en la decisión de compra.

En relación con los modelos de negocio, la literatura revisada presenta distintas aproximaciones conceptuales. Timmers (1998) se centra en la arquitectura transaccional y en la estructura de intercambio de valor entre los actores del mercado, aportando una visión útil para el análisis de cadenas de valor. Johnson et al. (2008) incorporan una perspectiva estratégica y organizacional, destacando la coherencia entre la propuesta de valor, los recursos y los procesos como condición para la sostenibilidad del negocio. Teece (2010), en tanto, introduce una visión dinámica del modelo de negocio, subrayando su rol como mecanismo para capturar valor a partir de la innovación y la adaptación al cambio.

Entre los enfoques contemporáneos, el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) se distingue por su capacidad de integrar, de manera clara y visual, los principales componentes de un modelo de negocio. Su estructura facilita el análisis de coherencia interna y la vinculación entre la propuesta de valor y las decisiones estratégicas, operativas y financieras, lo que explica su amplia difusión en estudios aplicados y contextos de innovación.

En síntesis, el marco teórico revisado pone de manifiesto la existencia de metodologías consolidadas tanto para el estudio del comportamiento del consumidor como para el diseño de modelos de negocio, entregando un conjunto de herramientas conceptuales y analíticas pertinentes para abordar problemáticas asociadas al desarrollo de nuevos productos y a la generación de valor en la industria alimentaria.

6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología se organiza en dos grandes componentes complementarios:

- (1) Un proceso de investigación de mercado de enfoque cuantitativo, orientado a comprender los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales, y
- (2) Un proceso de diseño estratégico basado en el Business Model Canvas, destinado a estructurar dicha información en un modelo de negocio coherente.

El presente capítulo tiene como objetivo describir la metodología de trabajo empleada para el desarrollo de la investigación, detallando los enfoques, etapas y herramientas metodológicas a utilizar. La propuesta metodológica se construye a partir de los fundamentos teóricos revisados en el capítulo anterior, integrando metodologías de investigación de mercado y de diseño estratégico de modelos de negocio. De este modo, el capítulo establece el marco metodológico que orienta el desarrollo del estudio, explicando en qué consisten las metodologías seleccionadas y cómo estas permiten abordar de manera sistemática el análisis del comportamiento del consumidor y la estructuración de un modelo conceptual aplicable a la industria de alimentos funcionales.

La investigación de mercado se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, de carácter descriptivo y de corte transversal, con el propósito de analizar los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales en consumidores chilenos. Este diseño metodológico se fundamenta principalmente en el modelo propuesto por Kotler y Keller (2016), complementado con los aportes metodológicos de Malhotra (2020) y Hair et al. (2022), quienes profundizan en aspectos técnicos asociados al diseño de instrumentos, selección de escalas de medición y análisis estadístico.

Este enfoque permite obtener información estandarizada, comparable y orientada a la toma de decisiones estratégicas, lo que resulta especialmente pertinente en estudios aplicados al desarrollo de productos y modelos de negocio.

A continuación, se describen las etapas que componen el proceso metodológico de la investigación de mercado. Estas etapas se estructuran tomando como base el modelo clásico propuesto por Kotler y Keller (2016), adaptado al propósito de la presente memoria, cuyo énfasis está en la generación de insights estratégicos como insumo para el diseño del modelo de negocio.

1. Definición del problema y objetivos

En esta etapa se identifica la brecha de información existente respecto a los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales en el mercado chileno. A partir de ello, se establecen los objetivos de investigación orientados a analizar percepciones, motivaciones, atributos valorados, barreras de consumo y disposición a pagar, delimitando el alcance y propósito del estudio.

2. Desarrollo del plan de investigación

En esta fase se define el enfoque cuantitativo, el diseño descriptivo y transversal del estudio, así como las fuentes de información y el instrumento de recolección de datos. Se establecen los criterios metodológicos que guiarán la obtención de información, asegurando coherencia entre los objetivos planteados y la estrategia de medición.

3. Diseño del instrumento de medición

Se estructura el cuestionario en secciones lógicas y coherentes con los objetivos de investigación. Se incorporan escalas de medición apropiadas y preguntas claras, evitando ambigüedades. Asimismo, se realiza un pretest con el fin de detectar posibles errores de comprensión y realizar los ajustes necesarios para asegurar claridad, validez y consistencia metodológica.

4. Recopilación de datos

La recopilación de datos se realiza mediante la aplicación de una encuesta estructurada en modalidad online, permitiendo acceder a participantes de distintas

regiones del país. Esta modalidad presenta ventajas como la reducción de costos y tiempos de recolección, el anonimato de los participantes y la facilidad para el almacenamiento y procesamiento de la información.

El proceso de recopilación de datos contempla las siguientes etapas:

- 1) Diseño preliminar del cuestionario.
- 2) Aplicación de un pretest para detectar posibles errores de comprensión o ambigüedades.
- 3) Ajustes al instrumento de medición en función de los resultados del pretest.
- 4) Difusión de la encuesta a través de plataformas digitales.
- 5) Recolección, almacenamiento y resguardo de los datos obtenidos.

5. Análisis de la información

Una vez recopilados los datos, estos son procesados mediante técnicas de estadística descriptiva, obteniendo frecuencias, porcentajes y comparaciones entre segmentos. Este análisis permite identificar patrones de comportamiento, valoración de atributos y diferencias relevantes entre grupos de consumidores.

6. Identificación de insights estratégicos

Finalmente, se interpretan los resultados obtenidos y se identifican insights estratégicos que revelan oportunidades, preferencias y barreras del consumidor. Estos hallazgos constituyen el insumo central para la construcción del modelo de negocio propuesto, permitiendo alinear la propuesta de valor con evidencia empírica del mercado.

6.2 Metodología para el diseño del modelo de negocio

La segunda parte de la metodología se orienta al diseño estratégico del modelo de negocio, utilizando como base el Business Model Canvas (BMC) propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010). Esta herramienta permite integrar de manera visual

y estructurada la información obtenida en la investigación de mercado, facilitando la comprensión de la lógica de creación, entrega y captura de valor.

A diferencia de un uso meramente descriptivo del Canvas, en esta investigación el BMC se emplea como una herramienta metodológica para estructurar los insights obtenidos a partir del análisis cuantitativo del consumidor. De esta manera, el diseño del modelo de negocio no se construye de forma arbitraria, sino que se fundamenta en evidencia empírica proveniente del mercado objetivo.

El proceso de construcción del modelo de negocio se desarrolla de manera secuencial, comenzando por la definición de la propuesta de valor —como núcleo estratégico del modelo— y articulando progresivamente los demás bloques en coherencia con los hallazgos de la investigación.

El Business Model Canvas se compone de nueve bloques interrelacionados que permiten analizar de forma integral los componentes estratégicos, operativos y económicos de un negocio. A continuación, se describen las dimensiones consideradas en este proceso metodológico:

Propuesta de valor: se analizan los beneficios funcionales, nutricionales y simbólicos valorados por los consumidores, con el fin de definir una propuesta coherente con sus expectativas, percepciones de salud y confianza en la información.

Segmentos de clientes: se identifican y caracterizan los distintos grupos de consumidores utilizando variables sociodemográficas, conductuales y actitudinales, permitiendo una adecuada focalización del modelo.

Canales: se examinan los canales de distribución y comunicación preferidos por los consumidores, considerando tanto canales físicos como digitales, con el objetivo de maximizar el acceso y la experiencia del cliente.

Relaciones con clientes: se definen los tipos de relación más adecuados para productos asociados a la salud, considerando la importancia de la información, la confianza y la comunicación continua.

Fuentes de ingresos: se analizan las estructuras de precios y mecanismos de monetización, considerando la disposición a pagar y la percepción de valor del consumidor.

Recursos clave: se identifican los activos estratégicos necesarios para crear y entregar la propuesta de valor, incluyendo conocimientos técnicos, capacidades productivas, recursos tecnológicos y activos intangibles asociados a la marca.

Actividades clave: se determinan las actividades fundamentales que permiten operar el modelo de negocio, tales como desarrollo y formulación de productos, gestión comercial, coordinación con aliados estratégicos y aseguramiento del cumplimiento normativo.

Socios clave: se consideran alianzas estratégicas con proveedores, fabricantes u otras instituciones que aporten capacidades complementarias o reduzcan riesgos operativos.

Estructura de costos: se analizan los principales costos asociados a la operación del modelo, permitiendo evaluar su coherencia económica y sostenibilidad.

Síntesis metodológica

En conjunto, la metodología propuesta integra un enfoque cuantitativo orientado a la comprensión del comportamiento del consumidor con un enfoque estratégico destinado a estructurar dicha información en un modelo de negocio conceptual. La articulación entre la investigación de mercado y el Business Model Canvas permite transformar datos empíricos en una propuesta estratégica coherente, alineada con los objetivos del estudio y con el desarrollo de iniciativas aplicadas en la industria de alimentos funcionales.

Representación esquemática de la metodología

Con el propósito de sintetizar de manera visual el proceso metodológico descrito en los apartados anteriores, se presenta a continuación una representación esquemática de las etapas que componen la investigación de mercado y el diseño

del modelo de negocio. Esta síntesis permite visualizar la secuencia lógica del estudio y la articulación entre la obtención de información empírica y la construcción estratégica del modelo propuesto.



A partir de los insights obtenidos en la etapa de investigación de mercado, se procede al diseño del modelo de negocio, cuya estructura metodológica se presenta a continuación.

ETAPA 2: DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO (BMC)

Construcción metodológica basada en el Business Model Canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010).



7.DESARROLLO DE METODOLOGÍA: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

7.1 Desarrollo de la metodología para la investigación de mercado

En coherencia con el enfoque general de esta memoria, la investigación de mercado se desarrolló siguiendo un diseño cuantitativo, descriptivo y de corte transversal, con el propósito de comprender los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales en consumidores chilenos. Este enfoque se fundamenta en los postulados teóricos revisados en el Marco Teórico, particularmente en los aportes de Kotler y Keller (2016), Malhotra (2020) y Hair et al. (2022), quienes destacan la investigación de mercado como una herramienta clave para reducir la incertidumbre y respaldar la toma de decisiones estratégicas.

Tal como se planteó en la Introducción y en los Objetivos de la investigación, esta memoria busca generar información aplicada que permita orientar el desarrollo de nuevos productos alimenticios funcionales y la formulación de un modelo de negocio alineado con las preferencias reales del mercado nacional. En este sentido, la investigación de mercado cumple un rol central, ya que permite vincular los fundamentos teóricos del comportamiento del consumidor con evidencia empírica obtenida directamente desde los consumidores (Kotler y Keller, 2016).

Siguiendo el modelo de Kotler y Keller (2016), complementado con los lineamientos metodológicos de Malhotra (2020) y Hair et al. (2022), el proceso de investigación se estructuró en seis etapas secuenciales, las cuales permitieron avanzar de manera ordenada desde la definición del problema hasta la obtención de insights clave aplicables al desarrollo estratégico del estudio.

7.1.1 Definición del problema y de los objetivos de investigación

La primera etapa del proceso metodológico consistió en identificar y delimitar el problema de investigación que da origen a esta memoria. A partir de la revisión de literatura presentada en el Estado del Arte y el Marco Teórico, se evidenció que, si bien el mercado de alimentos funcionales ha experimentado un crecimiento sostenido en Chile, persisten brechas relevantes de información respecto al comportamiento del consumidor nacional (Verbeke, 2022).

En particular, la evidencia disponible no permite identificar con claridad cuáles son los principales motivadores, atributos valorados, barreras percibidas y niveles de disposición a pagar que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales en consumidores chilenos. Esta falta de información aplicada dificulta el diseño de propuestas de valor y modelos de negocio que respondan efectivamente a las necesidades y expectativas del mercado (Szakály et al., 2020).

En línea con lo anterior, el problema de investigación se centra en la necesidad de comprender empíricamente los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales, integrando variables sociodemográficas, percepciones, motivaciones, atributos del producto y consideraciones de precio.

De este modo, el objetivo de la investigación de mercado se alinea directamente con el Objetivo General y los Objetivos Específicos de la memoria, particularmente con:

- Diseñar y aplicar una herramienta de medición (encuesta) que permita analizar los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales, considerando variables sociodemográficas, percepciones, motivaciones, atributos del producto y disposición a pagar;

- Generar insumos empíricos que sirvan de base para la proposición de lineamientos orientados al desarrollo y formulación de nuevos productos funcionales, a partir de las preferencias detectadas en los consumidores;
- Aportar información relevante para el diseño de un modelo de negocio conceptual que permita orientar la oferta de alimentos funcionales hacia las oportunidades identificadas en el mercado nacional.

En síntesis, el problema de investigación que da origen a esta memoria radica en la insuficiente evidencia empírica disponible respecto a los factores que determinan la decisión de compra de alimentos funcionales en consumidores chilenos. Esta brecha dificulta el diseño de propuestas de valor y modelos de negocio alineados con las preferencias reales del mercado. Por ello, se hace necesario desarrollar un estudio aplicado que permita identificar motivaciones, atributos valorados, barreras y disposición a pagar, generando información concreta que sirva de base para decisiones estratégicas en el ámbito del desarrollo de nuevos productos funcionales.

7.1.2 Desarrollo del plan de investigación

Una vez definido el problema de investigación, se procedió a estructurar el plan metodológico, determinando el enfoque del estudio, el diseño de investigación, las fuentes de información y el instrumento de recolección de datos.

Se optó por un enfoque cuantitativo, dado que el objetivo central del estudio es medir y caracterizar de manera objetiva las percepciones, hábitos y factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales. Este enfoque permite obtener información estandarizada y comparable entre individuos, facilitando la identificación de patrones y tendencias relevantes en el comportamiento del consumidor (Malhotra, 2020).

El diseño adoptado fue descriptivo, ya que la investigación busca analizar y caracterizar fenómenos existentes sin establecer relaciones causales entre

variables. Asimismo, se utilizó un diseño transversal, debido a que la información fue recolectada en un único momento del tiempo, lo cual resulta coherente con el carácter aplicado y exploratorio del estudio (Hair et al., 2022).

Como fuente primaria de información se utilizó una encuesta estructurada, diseñada específicamente para esta investigación. La elección de este instrumento responde a su capacidad para recoger datos de forma sistemática y homogénea, permitiendo analizar múltiples dimensiones del comportamiento del consumidor en una muestra amplia (Kotler y Keller, 2016).

El cuestionario fue elaborado siguiendo los lineamientos metodológicos de Malhotra (2020) y Hair et al. (2022), considerando principios como claridad en la redacción, uso de preguntas cerradas, alternativas mutuamente excluyentes y escalas apropiadas para el análisis estadístico. Se evitó el uso de preguntas ambiguas o de doble interpretación, con el fin de fortalecer la validez del instrumento.

Previo al desarrollo de las preguntas específicas, el cuestionario incluyó una breve definición del concepto de “alimentos funcionales”, redactada en un lenguaje claro y no técnico. Esta decisión metodológica tuvo como propósito asegurar una comprensión homogénea del objeto de estudio entre los participantes, evitando sesgos derivados de interpretaciones divergentes del término y resguardando la neutralidad del instrumento.

El instrumento se organizó en cuatro secciones principales, cada una directamente vinculada con los objetivos específicos de la investigación:

Sección A: Perfil del consumidor

Orientada a caracterizar a los participantes según variables sociodemográficas (OE3), permitiendo contextualizar los resultados y analizar posibles diferencias entre segmentos.

Las preguntas incluidas fueron:

- ¿Cuál es tu edad?
- ¿Con cuál género te identificas?
- ¿En qué región vives actualmente?
- ¿Cuál es tu nivel educacional?
- ¿Tienes alguna restricción alimentaria?

Sección B: Consumo y familiaridad con alimentos funcionales

Destinada a analizar el nivel de conocimiento del concepto, la frecuencia de consumo y las categorías más utilizadas (OE1). Esta sección permite identificar el grado de adopción de la categoría y detectar brechas entre consumo efectivo y comprensión conceptual.

Las preguntas incluidas fueron:

- Antes de esta encuesta, ¿habías escuchado el término “alimentos funcionales”?
- ¿Con qué frecuencia consumes alimentos funcionales?
- ¿Qué tipo de alimentos funcionales consumes con mayor frecuencia?

Sección C: Factores que influyen en la decisión de compra

Enfocada en identificar motivaciones, atributos valorados y barreras percibidas (OE1 y OE2). Esta sección permite detectar los principales drivers de elección y los factores que pueden limitar el consumo.

Las preguntas incluidas fueron:

- ¿Cuáles son tus principales motivos para elegir alimentos funcionales? (Selecciona 3)
- ¿Qué factor te frena más a consumir alimentos funcionales?
- ¿Cuál de estos atributos valoras más al elegir un alimento funcional? (Elige 3)

Sección D: Precio y disposición a pagar

Orientada a evaluar la percepción de precio y la disposición a pagar por atributos funcionales (OE2). Esta dimensión permite analizar la sensibilidad al precio y la relación entre valor percibido y voluntad de pago.

Las preguntas incluidas fueron:

- ¿Cómo percibes el precio de los alimentos funcionales respecto a productos normales?
- Pensando en productos como barras proteicas o yogures funcionales, si un alimento funcional cumpliera beneficios importantes para ti, ¿estarías dispuesto/a a pagar un precio mayor en comparación a un producto tradicional?

Esta estructura permitió asegurar la coherencia entre los objetivos planteados y la información recopilada, facilitando posteriormente el análisis e interpretación de los resultados. La versión final del cuestionario, incluyendo introducción, preguntas y justificación detallada de cada ítem, se presenta en el Anexo 1, con el fin de resguardar la transparencia metodológica y permitir su revisión íntegra.

7.1.3 Diseño y prueba del cuestionario

La tercera etapa del proceso metodológico correspondió al diseño definitivo y validación del instrumento de medición. En coherencia con el enfoque cuantitativo y descriptivo adoptado en esta investigación, el cuestionario fue elaborado siguiendo los lineamientos metodológicos propuestos por Malhotra (2020), Hair et al. (2022) y Kotler y Keller (2016), quienes destacan la importancia de utilizar instrumentos estructurados que permitan medir de manera estandarizada variables observables del comportamiento del consumidor.

El cuestionario fue organizado en secciones lógicas y progresivas, comenzando por variables generales de caracterización del encuestado y avanzando hacia variables

más específicas relacionadas con hábitos de consumo, motivaciones, atributos valorados y disposición a pagar. Esta secuencia responde a la recomendación de estructurar las encuestas desde preguntas generales hacia preguntas más específicas, con el fin de facilitar la comprensión y reducir posibles sesgos de respuesta (Malhotra, 2020).

Se privilegiaron preguntas cerradas con alternativas mutuamente excluyentes y categorías claramente definidas, dado que este formato resulta adecuado para estudios descriptivos que buscan cuantificar percepciones y conductas sin establecer relaciones causales (Hair et al., 2022). Asimismo, el uso de rangos estructurados en preguntas relacionadas con frecuencia de consumo y precio permitió estandarizar las respuestas y facilitar el análisis estadístico posterior.

Con el propósito de evidenciar la coherencia metodológica entre los objetivos específicos del estudio y las dimensiones evaluadas en la encuesta, se presenta la siguiente síntesis estructurada:

Tabla: Coherencia entre objetivos específicos y diseño del instrumento

Objetivo específico	Dimensión evaluada en encuesta	Tipo de variable	Fundamentación teórica
Analizar los factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales	Frecuencia de consumo	Conductual	Malhotra (2020) señala que la medición de conductas observables es propia de estudios descriptivos.
Analizar los factores que influyen en la decisión de compra	Motivaciones y atributos valorados	Actitudinal	Kotler & Keller (2016) destacan que identificar drivers de compra es clave para la construcción de propuestas de valor.
Analizar los factores que influyen en la decisión de compra	Barreras percibidas	Perceptual	Hair et al. (2022) indican que la medición de percepciones permite comprender patrones de decisión del consumidor.
Proponer lineamientos para el desarrollo de nuevos productos	Disposición a pagar	Económica / Valor percibido	Malhotra (2020) recomienda el uso de rangos estructurados para medir sensibilidad al precio en estudios cuantitativos.
Diseñar un modelo de negocio conceptual	Variables sociodemográficas	Descriptiva	Hair et al. (2022) sostienen que la segmentación demográfica permite contextualizar resultados y apoyar decisiones estratégicas.
Diseñar un modelo de negocio conceptual	Variables sociodemográficas	Descriptiva	Hair et al. (2022) sostienen que la segmentación demográfica permite contextualizar resultados y apoyar decisiones estratégicas.
Diseñar un modelo de negocio conceptual	Nivel de familiaridad con el concepto	Cognitiva	Malhotra (2020) señala que medir conocimiento previo reduce sesgos de interpretación.

Aplicación de la encuesta piloto

En línea con la propuesta metodológica planteada, el cuestionario fue sometido a una prueba piloto previa a su difusión definitiva. Esta instancia fue aplicada a un grupo de 10 personas con características similares al público objetivo del estudio, con el propósito de evaluar la claridad del lenguaje, la comprensión de las preguntas, la coherencia del orden de las secciones y la duración total del instrumento, conforme a lo recomendado por Malhotra (2020).

Los participantes señalaron que el cuestionario resultaba claro y comprensible en términos generales, no identificándose dificultades relevantes en la interpretación de los ítems ni en las alternativas de respuesta. No obstante, se realizaron ajustes menores orientados a precisar la redacción de algunas preguntas y revisar ciertos

rangos asociados a la disposición a pagar, con el fin de mejorar la exactitud y homogeneidad en la interpretación de las categorías.

La aplicación del piloto permitió confirmar la adecuada estructuración del instrumento y fortalecer su validez de contenido, asegurando coherencia entre las variables medidas y los objetivos específicos de la investigación (Hair et al., 2022). De este modo, se procedió a la aplicación definitiva del cuestionario.

7.1.4 Recopilación de datos

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la aplicación del cuestionario en formato online, lo que permitió ampliar el alcance geográfico del estudio, reducir los tiempos de recolección y garantizar el anonimato de los participantes, favoreciendo respuestas más espontáneas y reduciendo posibles sesgos (Hair et al., 2022).

La encuesta fue dirigida a personas mayores de 18 años residentes en Chile, en coherencia con el público objetivo definido para la investigación. El método de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, considerando el carácter aplicado y descriptivo del estudio. Este tipo de muestreo resulta adecuado cuando el objetivo es identificar tendencias generales y patrones de comportamiento, más que realizar estimaciones estadísticas representativas de la población total (Malhotra, 2020).

Con el fin de maximizar la participación y diversificar el alcance, la encuesta fue difundida a través de distintos canales digitales, incluyendo redes personales, grupos de WhatsApp, publicaciones en Instagram y Facebook, así como plataformas digitales de difusión de encuestas. Esta estrategia permitió ampliar la heterogeneidad de los participantes y facilitar el acceso a distintos perfiles dentro del público objetivo.

Se obtuvieron un total de 88 respuestas válidas. Si bien el tamaño muestral no responde a un cálculo probabilístico formal, resulta adecuado para un estudio descriptivo orientado a identificar patrones de consumo, preferencias y percepciones relevantes para el diseño estratégico del modelo de negocio propuesto. En este contexto, el objetivo de la investigación no es realizar inferencias estadísticas poblacionales, sino generar evidencia empírica que permita orientar decisiones estratégicas en coherencia con el alcance definido para la memoria.

7.1.5 Procesamiento y análisis de la información

Una vez finalizada la etapa de recolección, los datos fueron exportados y depurados para su análisis, eliminando respuestas incompletas o inconsistentes. Posteriormente, la información fue organizada en bases de datos estructuradas que permitieron su sistematización y tratamiento estadístico.

Dado el carácter cuantitativo y descriptivo de la investigación, se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, tales como análisis de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central cuando correspondía, complementadas con comparaciones entre grupos (por ejemplo, por edad o género) con el objetivo de identificar diferencias y patrones relevantes (Hair et al., 2022).

El análisis se desarrolló en coherencia con la estructura del cuestionario, examinando cada dimensión evaluada —perfil sociodemográfico, consumo, motivaciones, barreras, atributos valorados y percepción de precio— con el propósito de generar hallazgos interpretables y útiles para las etapas estratégicas posteriores del estudio.

Los resultados fueron organizados y presentados mediante gráficos, tablas y análisis narrativo, priorizando la claridad, la síntesis y la vinculación directa con los objetivos específicos de la investigación. Esta etapa permitió sistematizar los hallazgos y construir una base empírica sólida para la formulación de lineamientos estratégicos y el diseño del modelo de negocio conceptual.

Resultados de la investigación de mercado

La encuesta fue respondida por un total de 88 personas, todas mayores de 18 años y residentes en Chile.

Dado el carácter descriptivo y aplicado de la investigación, el tamaño muestral no responde a un cálculo probabilístico orientado a estimaciones poblacionales, sino a la obtención de información empírica que permita identificar tendencias, patrones de consumo y percepciones relevantes para el diseño estratégico del modelo de negocio propuesto. En este contexto, el número de respuestas obtenidas resulta adecuado para detectar consistencias internas en las variables analizadas y generar insumos válidos para la toma de decisiones, en coherencia con el alcance definido para la memoria

Sección A — Perfil del consumidor

La siguiente sección tiene por objetivo caracterizar a los participantes del estudio a partir de variables sociodemográficas, tales como edad, género, región de residencia, nivel educacional y presencia de restricciones alimentarias. Esta información permite contextualizar los resultados posteriores y constituye un insumo relevante tanto para el análisis de los factores que influyen en la decisión de compra como para la segmentación del mercado en el diseño del modelo de negocio.

Pregunta 1: ¿Cuál es tu edad?

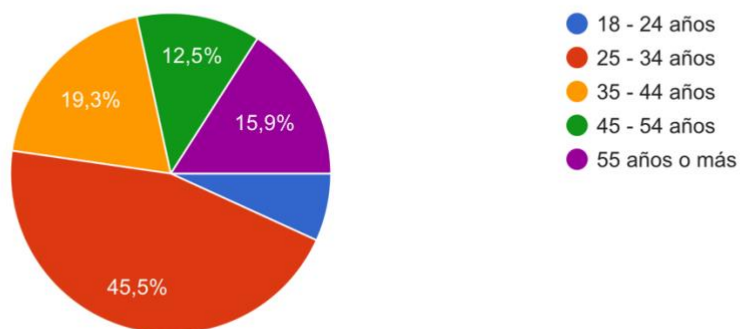
En relación con la distribución etaria, se observa una mayor concentración en el tramo de 25 a 34 años, que representa el 45,3 % de la muestra. Le siguen los grupos de 35 a 44 años (18,6 %), 55 años o más (16,3 %) y 45 a 54 años (12,8 %). El segmento de 18 a 24 años corresponde al 7 % del total.

En términos generales, la muestra se compone mayoritariamente de adultos jóvenes y adultos en edad laboral activa. Este perfil etario resulta relevante, dado que estos segmentos suelen presentar mayor exposición a tendencias de

alimentación saludable, bienestar y productos con valor agregado nutricional, lo cual puede influir en la frecuencia de consumo y en la valoración de atributos funcionales observada en las siguientes secciones.

¿Cual es tu edad?

88 respuestas

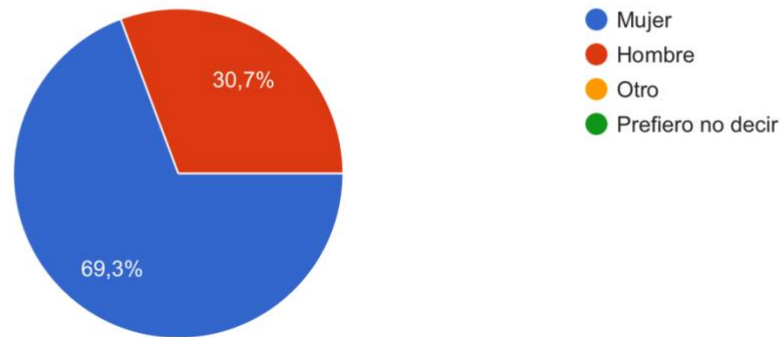


Pregunta 2: ¿Con cuál género te identificas?

Respecto al género, la muestra se compone principalmente por mujeres, quienes representan el 68,6 % de los encuestados, mientras que los hombres corresponden al 31,4 %. No se registraron respuestas en las categorías “otro” o “prefiero no decir”. Esta distribución evidencia una mayor participación femenina en la encuesta, lo cual puede estar asociado a una mayor disposición a responder estudios vinculados con alimentación y bienestar. No obstante, es importante señalar que esta diferencia corresponde a la composición de la muestra y no implica, por sí misma, una mayor frecuencia de consumo o valoración de alimentos funcionales por parte de las mujeres. En las variables relevantes del estudio, se consideró esta composición muestral al momento de interpretar los resultados, priorizando análisis proporcionales cuando correspondió.

¿Con cual género te identificas?

88 respuestas



Pregunta 3: ¿En qué región vives actualmente?

En relación con la ubicación geográfica, el 87,2 % de los encuestados reside en la Región Metropolitana, mientras que el 12,8 % restante se distribuye entre otras regiones del país, con participación marginal en cada caso.

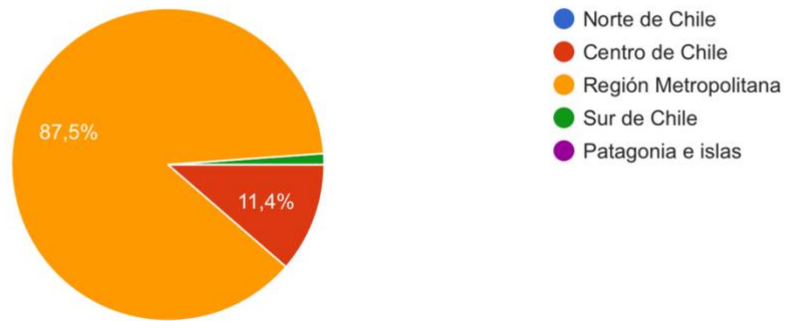
La alta concentración en la Región Metropolitana puede explicarse, en parte, por los canales digitales de difusión utilizados y por el alcance aplicado del estudio.

Asimismo, es relevante considerar que la oferta y disponibilidad de alimentos funcionales tiende a ser mayor en zonas urbanas con mayor densidad comercial, lo cual podría influir en la familiaridad con la categoría y en los patrones de consumo observados en los resultados posteriores.

En este sentido, los hallazgos deben interpretarse principalmente en el contexto de consumidores urbanos, donde la categoría presenta mayor desarrollo y dinamismo.

¿En qué región vives actualmente?

88 respuestas



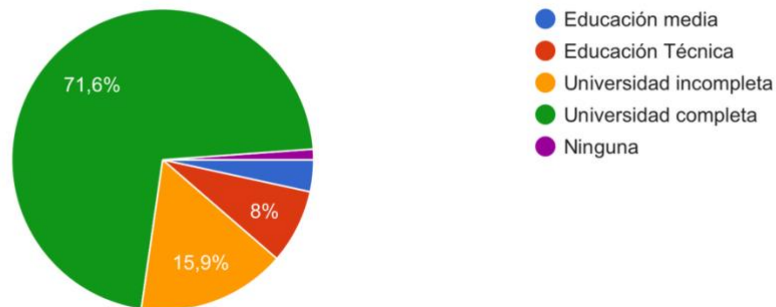
Pregunta 4: ¿Cuál es tu nivel educacional?

En cuanto al nivel educacional, se observa un predominio de personas con educación universitaria completa (70,9 %), seguido por universidad incompleta (16,3 %). Los niveles de educación media y técnica presentan una participación menor dentro de la muestra.

Este perfil evidencia una muestra con alto nivel educativo, característica que puede influir en la forma en que los participantes interpretan y valoran atributos asociados a los alimentos funcionales, tales como contenido proteico, beneficios digestivos o ausencia de azúcar añadida. En este sentido, el nivel educacional constituye una variable relevante para contextualizar los resultados posteriores, especialmente aquellos vinculados con la valoración de beneficios nutricionales y disposición a pagar.

¿Cual es tu nivel educacional?

88 respuestas



Pregunta 5: ¿Tienes alguna restricción alimentaria?

Respecto a la presencia de restricciones alimentarias, el 65,1 % de los encuestados declara no presentar ninguna restricción. Sin embargo, un 23,3 % indica intolerancia a la lactosa, mientras que porcentajes menores reportan alergia al gluten, diabetes u opciones de alimentación vegetariana o vegana.

Estos resultados evidencian la existencia de segmentos específicos dentro del mercado con necesidades alimentarias particulares. Si bien la mayoría de los consumidores no presenta restricciones, la proporción significativa de personas con intolerancia a la lactosa y otras condiciones sugiere oportunidades para el desarrollo de productos funcionales adaptados a requerimientos específicos.

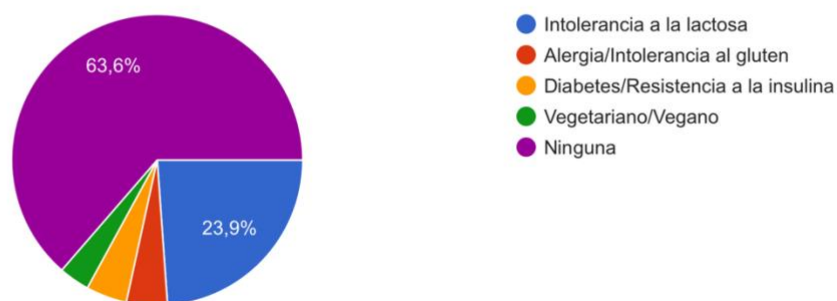
Asimismo, los datos permiten inferir que el consumo de alimentos funcionales podría estar motivado no solo por preferencias asociadas al bienestar o estilo de vida saludable, sino también por necesidades alimentarias concretas en ciertos segmentos, lo cual amplía el espectro de oportunidades estratégicas para la categoría.

La caracterización sociodemográfica presentada evidencia que la muestra se concentra mayoritariamente en adultos jóvenes, residentes en la Región Metropolitana y con nivel educacional universitario completo. Asimismo, se observa una mayor participación femenina.

Estas características responden al método de muestreo no probabilístico por conveniencia y a los canales de difusión utilizados, por lo que los resultados deben interpretarse principalmente en el contexto de consumidores urbanos con alto nivel educativo.

En consecuencia, en el análisis de las variables posteriores se considerará la composición muestral al momento de interpretar los resultados, priorizando comparaciones proporcionales dentro de cada segmento (por ejemplo, por género o grupo etario), con el fin de evitar interpretaciones sesgadas derivadas de diferencias en tamaño de los subgrupos.

¿Tienes alguna restricción alimentaria?
88 respuestas



Sección B — Consumo y familiaridad con alimentos funcionales

Esta sección analiza el nivel de conocimiento, familiaridad y frecuencia de consumo de alimentos funcionales entre los encuestados. Su propósito es comprender cómo los consumidores se relacionan con esta categoría en términos prácticos,

identificando patrones de adopción, hábitos de consumo y posibles brechas de conocimiento.

Cabe señalar que, al inicio del cuestionario, se incluyó una definición breve y clara del concepto de “alimentos funcionales”, con el fin de asegurar una comprensión homogénea del término por parte de los participantes. De este modo, las respuestas obtenidas en esta sección se basan en un marco conceptual común, reduciendo posibles sesgos derivados de interpretaciones divergentes.

El análisis de estas variables resulta fundamental para evaluar el grado de consolidación de la categoría en el mercado, así como para detectar oportunidades de comunicación, posicionamiento y desarrollo de productos alineados con el nivel real de comprensión del consumidor.

Pregunta 6: Antes de esta encuesta, ¿Habías escuchado el término “alimentos funcionales”?

Al consultar si los encuestados habían escuchado previamente el término “alimentos funcionales”, un 60,5 % señaló que no, mientras que un 18,6 % respondió afirmativamente y un 20,9 % indicó no estar seguro.

Al analizar este resultado en términos proporcionales por género, no se observan diferencias relevantes entre hombres y mujeres, presentando ambos segmentos niveles similares de desconocimiento del término. Esto sugiere que la brecha conceptual no responde a diferencias de género, sino que corresponde a un fenómeno transversal en la muestra.

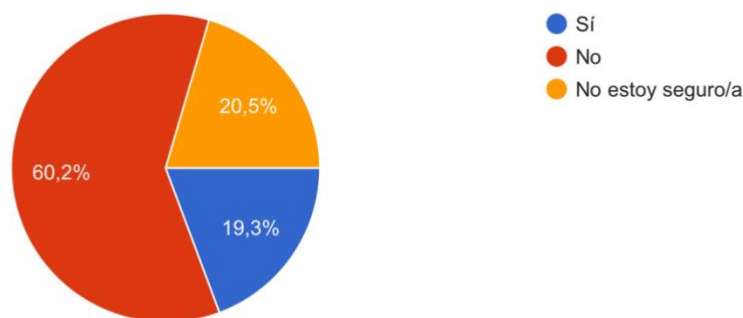
Del mismo modo, al examinar la variable por grupo etario, se constata que incluso el segmento predominante de 25 a 34 años presenta un alto nivel de desconocimiento (65 %), pese a ser el grupo con mayor exposición a tendencias de

alimentación saludable. Esta tendencia se mantiene en los demás tramos etarios, sin evidenciarse un segmento con dominio conceptual significativo.

Estos resultados evidencian una brecha relevante entre el reconocimiento formal del concepto y la posible adopción práctica de productos con atributos funcionales. Es decir, una proporción significativa de los participantes no identifica la categoría bajo esta denominación técnica, lo cual sugiere que el término “alimentos funcionales” podría estar más presente en ámbitos académicos, regulatorios o industriales que en el lenguaje cotidiano del consumidor.

Desde una perspectiva estratégica, este hallazgo resulta especialmente relevante, ya que indica que la comunicación comercial no debería centrarse en el uso del concepto técnico en sí, sino en la explicitación clara de beneficios concretos y comprensibles, tales como alto contenido proteico, ausencia de azúcar añadida o mejoras digestivas. En consecuencia, la construcción de la propuesta de valor debería priorizar atributos funcionales tangibles por sobre la categoría conceptual.

Antes de esta encuesta, ¿habías escuchado el término “alimentos funcionales”?
88 respuestas



Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia consumes alimentos funcionales?

Al consultar la frecuencia de consumo de alimentos funcionales, se observa que un 21,0 % de los encuestados declara consumirlos diariamente, mientras que un 18,6

% lo hace entre 3 y 5 veces por semana. Asimismo, un 28,0 % indica consumirlos entre 1 y 2 veces por semana. En conjunto, más del 67 % de la muestra presenta una frecuencia de consumo al menos semanal, lo que evidencia que la categoría se encuentra instalada en los hábitos alimentarios de una proporción significativa de los participantes.

Al analizar la frecuencia en términos proporcionales por género, se observa que el 24,6 % de las mujeres declara consumir alimentos funcionales diariamente, frente a un 14,8 % en el caso de los hombres. Por su parte, los hombres presentan mayor concentración en la categoría de consumo moderado (1 a 2 veces por semana), con un 33,3 %, en comparación con el 26,2 % registrado en mujeres. Asimismo, la proporción de hombres que declara consumir “casi nunca” (22,2 %) es superior a la observada en mujeres (13,1 %). Estos resultados sugieren una mayor intensidad de consumo en el segmento femenino.

En cuanto al análisis por grupo etario, el segmento de 25 a 34 años destaca como el de mayor consumo intensivo, con un 27,5 % que declara consumir diariamente y un 22,5 % entre 3 y 5 veces por semana. En contraste, los grupos de mayor edad presentan una tendencia hacia frecuencias moderadas u ocasionales, particularmente el segmento de 55 años o más, donde solo un 10 % declara consumo diario.

Desde una perspectiva estratégica, estos resultados permiten identificar al segmento de adultos jóvenes como el público con mayor intensidad de consumo, lo que refuerza su atractivo como mercado objetivo prioritario para el desarrollo de nuevos productos funcionales. Asimismo, la mayor frecuencia observada en mujeres podría indicar una mayor incorporación de este tipo de productos dentro de rutinas alimentarias regulares.

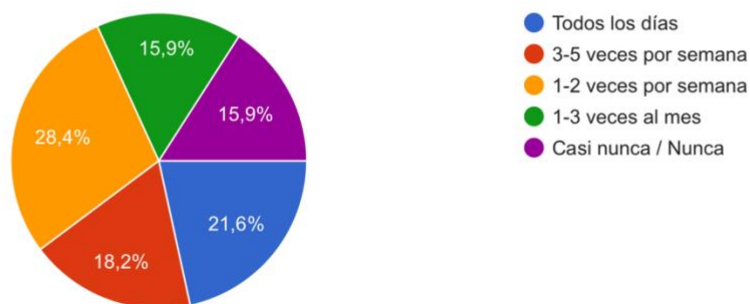
Al contrastar estos resultados con la pregunta anterior —donde un 60,5 % declaró no haber escuchado previamente el término “alimentos funcionales”— se refuerza

la existencia de una brecha entre conceptualización y conducta. Si bien una proporción mayoritaria de la muestra no reconoce formalmente la categoría bajo su denominación técnica, más del 67 % declara consumir este tipo de productos al menos semanalmente.

Este hallazgo confirma que el consumo de atributos funcionales se encuentra integrado en los hábitos alimentarios, aun cuando el concepto como tal no esté plenamente internalizado por los consumidores. Desde una perspectiva estratégica, ello implica que el desafío no radica en introducir una nueva conducta, sino en posicionar de manera diferenciada beneficios específicos dentro de una práctica ya existente.

¿Con qué frecuencia consumes alimentos funcionales?

88 respuestas



Segmento	Diario	3–5 veces	1–2 veces	Ocasional	Casi nunca
Mujeres	24,6 %	18,0 %	26,2 %	18,0 %	13,1 %
Hombres	14,8 %	18,5 %	33,3 %	11,1 %	22,2 %
25–34 años	27,5 %	22,5 %	25,0 %	12,5 %	12,5 %
35–44 años	17,6 %	11,8 %	35,3 %	11,8 %	23,5 %
55+ años	10,0 %	5,0 %	35,0 %	25,0 %	25,0 %

**Fuente: Elaboración propia en base a encuesta aplicada, 2026.*

Pregunta 8: ¿Qué tipo de alimentos funcionales consumes con mayor frecuencia?

Respecto al tipo de alimentos funcionales consumidos con mayor frecuencia, los lácteos funcionales —como yogures proteicos, probióticos y leches fortificadas— concentran el 48,8 % de las preferencias, posicionándose como la categoría predominante dentro de la muestra. En segundo lugar se encuentran los cereales funcionales, tales como barras y granolas, con un 23,3 %. Las bebidas funcionales y los suplementos proteicos presentan participaciones menores, mientras que un 11,6 % declara no consumir alimentos funcionales.

Al analizar los resultados en términos proporcionales por género, se observa que el 55,7 % de las mujeres declara consumir principalmente lácteos funcionales, en comparación con un 33,3 % en el caso de los hombres. Por su parte, el segmento masculino presenta mayor participación relativa en suplementos proteicos (14,8 %) y bebidas funcionales (11,1 %), lo que sugiere una mayor diversificación en sus elecciones. Estos resultados indican que los lácteos funcionales presentan una fuerte afinidad con el segmento femenino, mientras que el consumo masculino se distribuye de manera más heterogénea entre distintas matrices.

En cuanto al análisis por grupo etario, el segmento de 25 a 34 años mantiene la tendencia predominante hacia los lácteos funcionales (52,5 %), reforzando su posición como categoría líder dentro del grupo de mayor intensidad de consumo.

En contraste, el segmento de 35 a 44 años presenta una distribución más equilibrada entre lácteos y cereales funcionales (35,3 % cada uno), lo que podría reflejar patrones de consumo más diversificados. En el grupo de 55 años o más se observa una mayor proporción de no consumo (30 %), lo que podría indicar menor integración de la categoría en este tramo etario.

Desde una perspectiva estratégica, estos resultados validan el foco del estudio en matrices como yogures y barras funcionales, al tratarse de las categorías con mayor nivel de adopción dentro del segmento objetivo prioritario (25–34 años). Asimismo, la fuerte preferencia por lácteos funcionales en el segmento femenino refuerza su potencial como eje central de desarrollo de nuevos productos dentro del modelo de negocio propuesto

¿Que tipo de alimentos funcionales consumes con mayor frecuencia?

88 respuestas



Sección C — Factores que influyen en la decisión de compra

En esta sección se analizan los principales factores que inciden en la decisión de compra de alimentos funcionales, considerando tanto motivaciones de consumo como barreras percibidas y atributos valorados por los consumidores.

A diferencia de las secciones anteriores —centradas en caracterizar el nivel de conocimiento y frecuencia de consumo—, este apartado profundiza en los determinantes conductuales que explican por qué los individuos eligen este tipo de productos. Comprender estas variables resulta fundamental para identificar los elementos que generan valor percibido y que, en consecuencia, orientan la formulación de lineamientos estratégicos para el desarrollo, diferenciación y posicionamiento del modelo de negocio propuesto.

Desde una perspectiva teórica, estos factores se relacionan con los componentes actitudinales y evaluativos del proceso de decisión de compra, donde atributos como beneficios percibidos, conveniencia o precio influyen directamente en la intención y conducta de consumo. En este sentido, el análisis de esta sección permite transitar desde la descripción del comportamiento hacia la comprensión de sus fundamentos.

Pregunta 9: ¿Cuáles son tus principales motivos para elegir alimentos funcionales? Selecciona 3

Para esta pregunta se solicitó a los encuestados seleccionar hasta tres motivos principales. Esta decisión metodológica responde a que la elección de alimentos funcionales no suele estar determinada por un único factor, sino por una combinación de motivaciones complementarias. Permitir múltiples respuestas posibilita capturar con mayor precisión la complejidad del proceso de decisión de compra y evita forzar una priorización artificial que podría simplificar en exceso el análisis.

Al examinar las respuestas, se observa que el motivo más relevante es el cuidado de la salud (53 %), seguido por el consumo de mayor cantidad de proteína (42,2 %) y la búsqueda de bienestar general o energía (42,2 %). Asimismo, el control del peso alcanza un 38,6 % de las menciones. En contraste, atributos como el sabor (13,3 %) o la recomendación de terceros (4,8 %) presentan una incidencia considerablemente menor.

Estos resultados indican que la decisión de compra se encuentra predominantemente impulsada por motivaciones funcionales y racionales vinculadas al bienestar físico y objetivos específicos de salud, por sobre atributos hedónicos o sociales.

Al analizar los motivos en términos proporcionales por género, se identifican diferencias relevantes. En el segmento femenino, el cuidado de la salud alcanza un 59 %, seguido por bienestar general (49,2 %) y control del peso (45,9 %). En contraste, en el segmento masculino el consumo de proteína adquiere mayor relevancia relativa (48,1 %), superando incluso al cuidado de la salud (40,7 %). Asimismo, el control del peso presenta menor incidencia en hombres (22,2 %) en comparación con mujeres.

En cuanto al análisis por grupo etario, el segmento de 25 a 34 años combina de manera significativa motivaciones asociadas a salud (60 %), bienestar (50 %) y mayor consumo de proteína (47,5 %), lo que sugiere una orientación hacia desempeño físico y estilo de vida activo. Por su parte, los grupos de mayor edad presentan mayor énfasis relativo en salud preventiva y digestión, evidenciando diferencias en las prioridades según etapa del ciclo de vida.

Desde una perspectiva estratégica, estos resultados permiten identificar que el mercado responde principalmente a beneficios percibidos concretos y medibles. En consecuencia, la propuesta de valor debería estructurarse en torno a beneficios

funcionales claramente comunicados, adaptando el mensaje según segmento objetivo.

Ejes motivacionales dominantes en la categoría

A partir del análisis de los motivos declarados, es posible identificar tres grandes ejes motivacionales que estructuran la decisión de compra en la categoría:

1.- Eje Salud Preventiva

Incluye el cuidado de la salud y la mejora digestiva. Representa una motivación orientada al bienestar a largo plazo y prevención de riesgos.

2.- Eje Desempeño y Funcionalidad

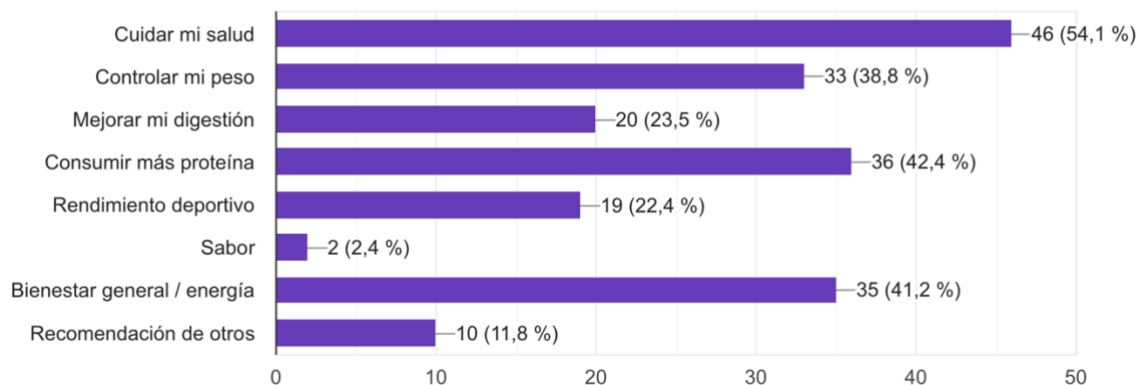
Agrupar el consumo de proteína y la búsqueda de energía o bienestar inmediato. Este eje se vincula con estilo de vida activo, rendimiento físico y productividad.

3.- Eje Control y Gestión Corporal

Asociado al control del peso y objetivos estéticos o de composición corporal.

En contraste, el sabor y la recomendación de terceros no emergen como ejes estructurales dominantes, lo que sugiere que la categoría se posiciona principalmente como una herramienta funcional más que como una indulgencia hedónica.

¿Cuales son tus principales motivos para elegir alimentos funcionales? Selecciona 3
85 respuestas



Pregunta 10: ¿Qué factor te frena más a consumir alimentos funcionales?

En relación con los factores que frenan el consumo de alimentos funcionales, el precio se posiciona como la principal barrera, representando el 42,9 % de las respuestas. Le siguen el sabor o textura (25 %) y la percepción de que estos productos no son necesarios (14,3 %). La desconfianza en los beneficios (8,6 %) y la dificultad de acceso (9,5 %) presentan menor incidencia relativa.

Al analizar los resultados por género, se observa que el precio constituye la principal barrera tanto en mujeres (45,9 %) como en hombres (37 %), aunque con mayor intensidad en el segmento femenino. Asimismo, los hombres presentan una mayor proporción relativa de desconfianza en los beneficios (14,8 %) en comparación con las mujeres (6,6 %), lo que podría sugerir diferencias en la percepción de legitimidad o evidencia de la categoría.

En cuanto al análisis por grupo etario, el segmento de 25 a 34 años identifica al precio como principal freno (45 %), mientras que en grupos de mayor edad aumenta la proporción de quienes consideran que estos productos “no son necesarios”,

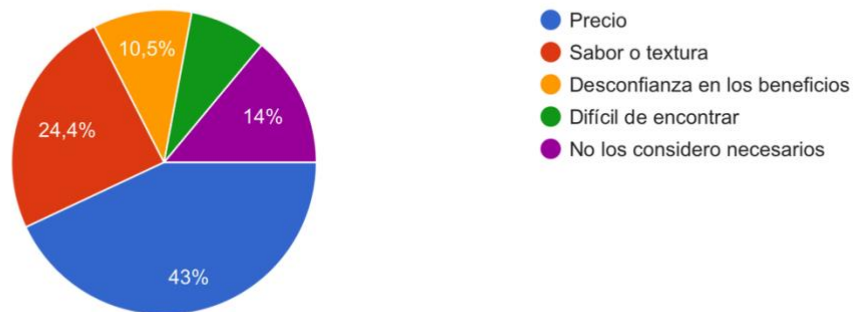
alcanzando un 25 % en el tramo de 55 años o más. Este patrón podría reflejar diferencias generacionales en la adopción de tendencias alimentarias funcionales.

Resulta particularmente relevante contrastar estos hallazgos con los resultados obtenidos en la pregunta sobre disposición a pagar. Si bien una amplia mayoría de la muestra manifestó estar dispuesta a pagar un sobreprecio moderado, el precio emerge como la principal barrera declarada. Este aparente contraste sugiere que el problema no radica en la imposibilidad de pagar más, sino en la percepción de relación precio–beneficio. En otras palabras, el consumidor podría aceptar un mayor precio siempre que el valor funcional sea claramente comunicado y percibido como justificado.

Desde una perspectiva estratégica, ello implica que el desafío no consiste necesariamente en competir por precio bajo, sino en reforzar la propuesta de valor y comunicar de manera explícita los beneficios funcionales que respalden el diferencial de precio.

¿Qué factor te frena más a consumir alimentos funcionales?

86 respuestas



Pregunta 11: ¿Cuál de estos atributos valoras MÁS al elegir un alimento funcional? Elige 3

Al consultar por los atributos más valorados al elegir un alimento funcional, se observa que el atributo “alto en proteína” concentra la mayor proporción de menciones (63,5 %), seguido por “sin azúcar añadida” (54,1 %). En un segundo nivel de relevancia se posicionan “ingredientes naturales” (38,8 %) y “buen sabor” (37,6 %), mientras que el “precio accesible” alcanza un 33,0 %. En contraste, atributos como “marca conocida” presentan una incidencia considerablemente menor (12,9 %).

Estos resultados indican que la elección se encuentra predominantemente orientada hacia beneficios nutricionales específicos y visibles, por sobre elementos asociados a reputación de marca o estímulos puramente hedónicos.

Al analizar los resultados por género, se identifican diferencias relevantes. En el segmento masculino, el atributo “alto en proteína” alcanza un 74,1 %, posicionándose como el driver dominante, mientras que en mujeres dicha proporción es de 59 %. Por su parte, el atributo “sin azúcar añadida” presenta mayor relevancia relativa en mujeres (59 %) que en hombres (44,4 %). Asimismo, los hombres otorgan mayor importancia al precio accesible (40,7 %) en comparación con las mujeres (29,5 %), lo que podría reflejar mayor sensibilidad económica en este segmento.

En cuanto al análisis por grupo etario, el segmento de 25 a 34 años destaca por una fuerte orientación hacia el atributo proteico (72,5 %), reforzando su perfil de consumo asociado a desempeño y estilo de vida activo. En los grupos de mayor edad aumenta la relevancia de atributos preventivos como “sin azúcar añadida” y “bajo en calorías”, lo que sugiere diferencias motivacionales según etapa del ciclo de vida.

Desde una perspectiva estratégica, estos resultados confirman que la propuesta de valor debe construirse en torno a atributos funcionales explícitos y cuantificables, particularmente el contenido proteico y la ausencia de azúcar añadida. La baja relevancia de la marca conocida indica que la diferenciación puede lograrse

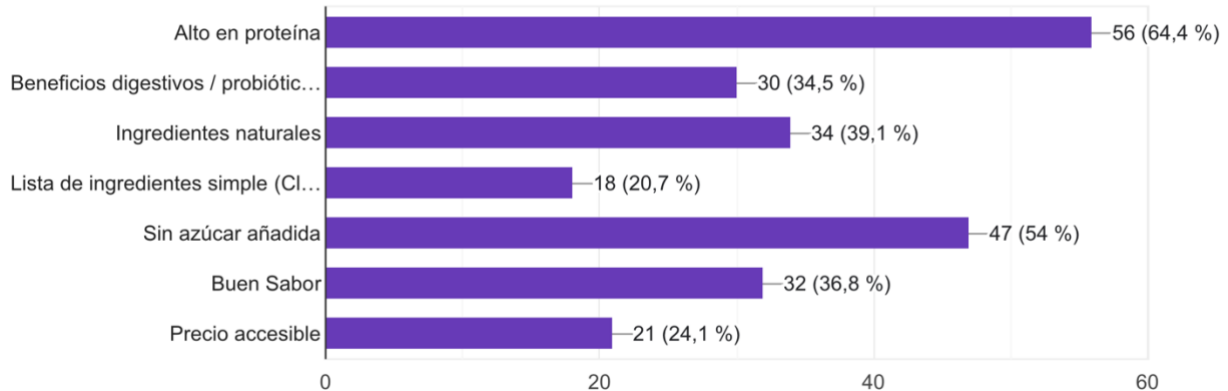
principalmente a través de la formulación y comunicación del beneficio, más que mediante posicionamiento tradicional de branding.

El análisis conjunto de las preguntas 9, 10 y 11 permite identificar con claridad la arquitectura de valor que estructura la categoría de alimentos funcionales. En primer lugar, las motivaciones de consumo se encuentran predominantemente asociadas a beneficios concretos vinculados con la salud, el aporte proteico y el bienestar general, evidenciando una orientación racional y funcional en la decisión de compra. En segundo lugar, el principal freno declarado corresponde al precio, lo que no necesariamente refleja una incapacidad de pago, sino una evaluación constante de la relación precio–beneficio. Finalmente, los atributos más valorados —alto en proteína y sin azúcar añadida— confirman que el consumidor prioriza beneficios nutricionales explícitos y cuantificables por sobre factores como marca o recomendación externa.

En conjunto, estos resultados sugieren que el mercado no requiere una construcción aspiracional basada en branding tradicional, sino una propuesta de valor clara, respaldada en atributos funcionales visibles y comunicados de manera transparente. La categoría se estructura en torno a beneficios medibles, y el desafío estratégico radica en justificar el diferencial de precio a través de una formulación sólida y una comunicación efectiva del valor entregado.

¿Cual de estos atributos valoras MÁS al elegir un alimento funcional? Elige 3

87 respuestas



Sección D — Precio y disposición a pagar

La presente sección tiene como objetivo analizar la percepción del precio en la categoría de alimentos funcionales y evaluar la disposición a pagar de los consumidores por productos con atributos nutricionales diferenciados. Comprender esta dimensión resulta fundamental, dado que el precio emergió previamente como la principal barrera declarada de consumo, lo que exige un análisis más profundo sobre la sensibilidad económica y la relación percibida entre costo y beneficio.

A diferencia de las secciones anteriores —centradas en motivaciones, atributos y frenos conductuales—, este apartado permite evaluar la viabilidad económica del modelo propuesto desde la perspectiva del consumidor. En particular, el análisis de la disposición a pagar entrega insumos clave para la definición de estrategias de pricing, posicionamiento y diferenciación competitiva.

Desde una mirada estratégica, esta sección busca responder una pregunta central para el desarrollo del modelo de negocio: ¿están los consumidores dispuestos a pagar un diferencial por atributos funcionales claramente comunicados? La

respuesta a esta interrogante permitirá determinar si el desafío competitivo radica en competir por precio o en justificar un mayor valor percibido.

Pregunta 12: ¿Cómo percibes el precio de los alimentos funcionales respecto a productos normales?

En relación con la percepción del precio de los alimentos funcionales en comparación con productos tradicionales, un 54,7 % de los encuestados considera que son “algo más caros”, mientras que un 38,4 % los percibe como “mucho más caros”. Solo un 6,9 % declara que presentan precios similares. En conjunto, más del 93 % de la muestra identifica un diferencial de precio al alza en la categoría.

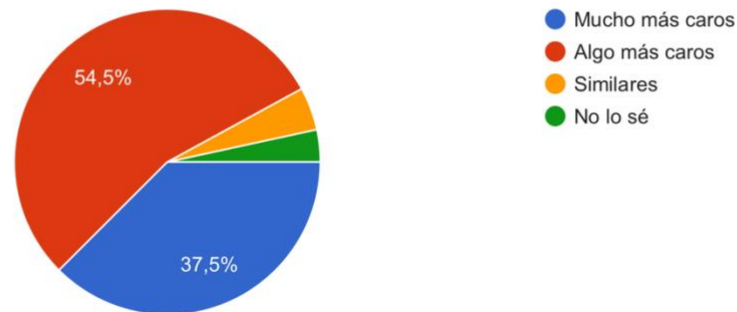
Al analizar estos resultados por género, no se observan diferencias significativas: tanto mujeres como hombres comparten una percepción generalizada de sobreprecio, lo que sugiere que esta evaluación económica es transversal dentro de la muestra.

En cuanto al análisis por grupo etario, se aprecia que el segmento de 35 a 44 años presenta una mayor proporción relativa de quienes perciben que los productos funcionales son “mucho más caros”, lo que podría indicar mayor sensibilidad económica o mayor comparación con productos tradicionales. Sin embargo, en todos los grupos etarios predomina la percepción de un precio superior respecto a productos convencionales.

Estos resultados permiten explicar la relevancia del precio como principal barrera de consumo identificada previamente. No obstante, es importante destacar que la percepción de mayor precio no implica necesariamente rechazo a la categoría, sino conciencia de un diferencial asociado a atributos funcionales. Desde una perspectiva estratégica, ello sugiere que el desafío competitivo no radica en eliminar el diferencial de precio, sino en justificarlo mediante una propuesta de valor clara y coherente con los beneficios ofrecidos.

¿Cómo percibes el precio de los alimentos funcionales respecto a productos normales?

88 respuestas



Pregunta 13: Pensando en productos como *barritas proteicas* o *yogures funcionales*, si un alimento funcional cumpliera beneficios importantes para ti, ¿estarías dispuesto/a a pagar un precio mayor en comparación a un producto tradicional? (Por unidad)

Al analizar la disposición a pagar por alimentos funcionales que cumplan beneficios relevantes para el consumidor, se observa que solo un 10,6 % de los encuestados declara no estar dispuesto a pagar un precio mayor en comparación con un producto tradicional. En contraste, un 34,1 % pagaría hasta \$300 adicionales por unidad, un 35,3 % entre \$301 y \$600, un 12,9 % entre \$601 y \$1.000 y un 7,1 % más de \$1.000 adicionales.

En conjunto, casi el 89,4 % de la muestra manifiesta disposición a aceptar algún nivel de sobreprecio cuando los beneficios funcionales son considerados importantes, lo que evidencia una apertura significativa hacia propuestas con valor agregado nutricional.

Al analizar los resultados por género, se observa que el segmento femenino presenta una mayor concentración en tramos de sobreprecio moderado, mientras que el segmento masculino muestra mayor polarización: una proporción más alta

declara no estar dispuesto a pagar más, pero también una mayor proporción acepta tramos superiores de sobreprecio.

En cuanto al análisis por grupo etario, el segmento de 25 a 34 años —que previamente mostró mayor intensidad de consumo— presenta también una alta disposición a pagar, concentrándose principalmente en el rango de \$301 a \$600 adicionales. En contraste, el grupo de 35 a 44 años presenta mayor proporción relativa de rechazo al sobreprecio, lo que podría reflejar mayor sensibilidad económica en ese tramo.

Resulta particularmente relevante contrastar estos resultados con la percepción generalizada de sobreprecio identificada en la pregunta anterior. Si bien más del 93 % de la muestra percibe que los alimentos funcionales son más caros que los tradicionales, una amplia mayoría está igualmente dispuesta a pagar un diferencial cuando el beneficio es considerado relevante. Este aparente contraste sugiere que el precio no constituye una barrera estructural absoluta, sino una evaluación condicionada por el valor percibido.

Desde una perspectiva estratégica, ello implica que la competitividad en la categoría no depende necesariamente de competir por precio bajo, sino de comunicar y justificar de manera efectiva el diferencial a través de atributos funcionales claros y medibles, especialmente aquellos vinculados al contenido proteico y a la ausencia de azúcar añadida, previamente identificados como prioritarios.

Pensando en productos como barras proteicas o yogures funcionales, si un alimento funcional cumpliera beneficios importantes para ti, ¿estarías...omparación a un producto tradicional? (Por unidad)

87 respuestas



Síntesis de resultados

El análisis conjunto de las variables examinadas en las secciones C y D permite identificar con claridad la estructura competitiva de la categoría de alimentos funcionales. En primer lugar, se observa una brecha entre conceptualización y conducta: si bien una mayoría significativa de los encuestados no reconoce formalmente el término “alimentos funcionales”, el consumo de este tipo de productos se encuentra ampliamente instalado, con más del 67 % de la muestra consumiéndolos al menos semanalmente. Ello sugiere que la categoría ya forma parte de los hábitos alimentarios, aun cuando no esté plenamente internalizada como concepto técnico.

En segundo lugar, las motivaciones declaradas —principalmente cuidado de la salud, aporte proteico y bienestar general— presentan coherencia con los atributos más valorados al momento de elegir un producto, destacando el alto contenido proteico y la ausencia de azúcar añadida. Esta consistencia entre motivo y atributo refuerza la idea de que el consumidor actúa en función de beneficios funcionales explícitos y medibles, más que por factores aspiracionales o de marca.

En tercer lugar, si bien el precio emerge como la principal barrera declarada y la gran mayoría percibe que estos productos son más caros que los tradicionales, casi el 90 % de los encuestados manifiesta disposición a pagar un sobreprecio cuando los beneficios son considerados relevantes. Este contraste sugiere que el diferencial de precio no constituye un obstáculo absoluto, sino una evaluación condicionada por el valor percibido.

Finalmente, el segmento de 25 a 34 años se posiciona como el núcleo estratégico de la categoría, al combinar mayor frecuencia de consumo, alta valoración de atributos proteicos y disposición consistente a pagar un precio superior. Este grupo representa, por tanto, el público objetivo prioritario para el desarrollo y posicionamiento del modelo de negocio propuesto.

En conjunto, los resultados indican que la competitividad en la categoría no depende de competir por precio bajo, sino de construir una propuesta de valor clara, funcional y coherente con las motivaciones dominantes del consumidor.

7.2 Identificación de insights clave para el desarrollo del modelo de negocio

A partir del análisis integrado de los resultados empíricos y en coherencia con el Marco Teórico, se identificaron seis insights estratégicos que sintetizan los principales hallazgos y orientan directamente el diseño del modelo de negocio propuesto.

Insight 1: La categoría está instalada conductualmente, pero no conceptualmente

Un 60,5 % de los encuestados declara no haber escuchado el término “alimentos funcionales”. Sin embargo, un 94,2 % afirma consumir productos con atributos funcionales y más del 67 % lo hace de manera semanal o diaria. Esta aparente

contradicción revela una brecha entre el conocimiento conceptual y la conducta efectiva de consumo.

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, este hallazgo es consistente con lo planteado por Kotler y Keller (2016), quienes señalan que las decisiones de compra se basan principalmente en beneficios percibidos concretos y no necesariamente en categorías conceptuales formales.

Implicancia estratégica:

La comunicación del modelo de negocio debe centrarse en beneficios claros y tangibles (ej. “alto en proteína”, “sin azúcar añadida”), evitando tecnicismos y priorizando mensajes simples y directos.

Insight 2: La decisión de compra está guiada por beneficios funcionales medibles

Los principales motivos de consumo corresponden al cuidado de la salud (53 %), mayor consumo de proteína (42,2 %) y bienestar general (42,2 %). En coherencia, el atributo más valorado al elegir un producto es “alto en proteína” (63,5 %), seguido por “sin azúcar añadida” (54,1 %).

Esta consistencia sugiere que el consumidor realiza evaluaciones racionales basadas en atributos específicos y comparables, lo que se alinea con lo señalado por Malhotra (2020) respecto a procesos de decisión de alta implicancia.

Implicancia estratégica:

La propuesta de valor debe estructurarse en torno a atributos funcionales explícitos y cuantificables, asegurando coherencia entre formulación, comunicación y posicionamiento.

Insight 3: Existe coherencia entre motivación declarada y atributo buscado

La proteína aparece simultáneamente como uno de los principales motivos de consumo (42,2 %) y como el atributo más valorado (63,5 %). Esta convergencia evidencia coherencia actitudinal entre lo que el consumidor declara buscar y lo que efectivamente prioriza al momento de elegir.

Este comportamiento es consistente con los modelos de actitud y comportamiento descritos en la literatura de marketing, donde las creencias influyen directamente en la evaluación del producto y en la intención de compra.

Implicancia estratégica:

El posicionamiento del modelo debe alinearse directamente con las motivaciones dominantes del segmento objetivo, evitando disonancias entre beneficio comunicado y beneficio percibido.

Insight 4: El precio no es una barrera estructural, sino una evaluación de valor

Un 42,9 % identifica el precio como principal freno al consumo, y más del 93 % percibe que los alimentos funcionales son más caros que los tradicionales. Sin embargo, un 89,4 % declara estar dispuesto a pagar un sobreprecio si el producto cumple beneficios relevantes.

Este aparente contraste puede interpretarse a la luz del concepto de valor percibido (Zeithaml, 1988), entendido como la evaluación que realiza el consumidor entre los beneficios obtenidos y el sacrificio monetario asumido.

Implicancia estratégica:

La estrategia de pricing debe orientarse bajo una lógica de value-based pricing, donde el diferencial de precio se justifique mediante beneficios funcionales claros y evidentes.

Insight 5: El segmento 25–34 años concentra consumo, motivación y disposición a pagar

El tramo de 25 a 34 años representa el 45,3 % de la muestra y destaca por presentar alta frecuencia de consumo (97,5 % declara consumir), fuerte valoración del atributo proteico (72,5 %) y concentración en rangos de disposición a pagar entre \$301 y \$600 adicionales.

La literatura revisada indica que los adultos jóvenes presentan mayor adopción de tendencias vinculadas a salud y bienestar, lo que se ve respaldado por los resultados empíricos obtenidos.

Implicancia estratégica:

Este segmento debe definirse como público objetivo prioritario para el desarrollo y posicionamiento del modelo de negocio.

Insight 6: La funcionalidad se integra preferentemente en matrices familiares

Los lácteos funcionales concentran el 48,8 % de las preferencias y los cereales funcionales el 23,3 %, superando ampliamente otras matrices. Esto indica que el consumidor prefiere incorporar beneficios funcionales en formatos conocidos.

Este hallazgo se relaciona con el concepto de reducción de riesgo percibido (Kotler & Keller, 2016), donde los consumidores tienden a adoptar innovaciones dentro de categorías familiares antes que en formatos completamente nuevos.

Implicancia estratégica:

La estrategia de entrada debe enfocarse en matrices consolidadas, como yogures y barras funcionales, reduciendo incertidumbre y facilitando la adopción inicial.

Síntesis final de insights

En conjunto, los resultados evidencian que el mercado chileno de alimentos funcionales presenta una base conductual sólida (94,2 % de consumo), motivaciones claras orientadas a beneficios medibles (63,5 % prioriza proteína) y disposición significativa a pagar un diferencial cuando el valor es percibido como relevante (89,4 %). La categoría se estructura en torno a funcionalidad explícita y se integra preferentemente en matrices familiares, concentrándose especialmente en adultos jóvenes urbanos. En este contexto, la oportunidad estratégica no radica en competir por precio bajo, sino en diseñar una propuesta funcional diferenciada, respaldada en atributos cuantificables y coherente con las motivaciones dominantes del consumidor.

8. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA: MODELO DE NEGOCIOS

8.1 INTRODUCCIÓN A LA ETAPA DE DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

La segunda etapa del desarrollo metodológico corresponde al diseño del modelo de negocio conceptual para nuevos productos alimenticios funcionales. Esta etapa se construye directamente a partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado y de los insights estratégicos identificados en el capítulo anterior, integrando la evidencia empírica levantada desde los consumidores con los fundamentos teóricos revisados en el Marco Teórico.

El objetivo de esta etapa es estructurar una propuesta de negocio coherente, sistemática y alineada con las preferencias reales del consumidor chileno, permitiendo traducir los principales hallazgos de la investigación en decisiones estratégicas concretas dentro de un marco metodológico definido. De este modo, el modelo de negocio propuesto no responde a supuestos teóricos aislados, sino que se fundamenta en patrones de consumo observados, atributos nutricionales valorados, motivaciones de compra, percepción de beneficios y barreras identificadas empíricamente, lo que contribuye a reducir la incertidumbre asociada al desarrollo de nuevos productos (Kotler y Keller, 2016).

Para estructurar esta propuesta, se utiliza el Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010) como herramienta metodológica de diseño estratégico, permitiendo organizar de manera integrada los elementos que componen la lógica de creación, entrega y captura de valor. En esta investigación, el Canvas no se emplea únicamente como una representación gráfica del negocio, sino como un instrumento analítico que articula los resultados de la investigación de mercado con las decisiones estratégicas del modelo.

Asimismo, el diseño del modelo incorpora una mirada orientada al bienestar de las personas, entendiendo a los alimentos funcionales como una herramienta que puede contribuir positivamente a la salud, la calidad de vida y los hábitos de consumo de la población. En este sentido, el modelo busca articular el conocimiento técnico y comercial con un propósito de impacto, alineando la generación de valor económico con la creación de valor para el consumidor, mediante propuestas que respondan a necesidades reales y promuevan decisiones de consumo más informadas y saludables.

8.2 PERTINENCIA DEL BUSINESS MODEL CANVAS A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación de mercado y los insights estratégicos identificados en el capítulo anterior permiten fundamentar metodológicamente la utilización del Business Model Canvas (BMC) como herramienta para el diseño del modelo de negocio propuesto. La información empírica levantada entrega antecedentes claros respecto a segmentos de consumidores, atributos funcionales valorados, motivaciones de compra, barreras percibidas y disposición a pagar, dimensiones que se corresponden directamente con los bloques estructurales del BMC (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Desde una perspectiva metodológica, el Business Model Canvas permite operacionalizar los hallazgos de la investigación de mercado, transformando información descriptiva sobre el comportamiento del consumidor en decisiones estratégicas concretas dentro de un modelo integrado de creación, entrega y captura de valor. En este sentido, cada bloque del Canvas actúa como una categoría analítica que facilita la traducción sistemática de la evidencia empírica en definiciones estratégicas coherentes, evitando que la propuesta de negocio se sustente exclusivamente en supuestos teóricos o intuiciones (Kotler y Keller, 2016).

Asimismo, el enfoque del BMC resulta consistente con el carácter conceptual y aplicado del presente estudio, ya que permite estructurar una propuesta integral sin requerir una implementación inmediata. Esta característica es especialmente relevante considerando que el objetivo de esta memoria no es validar un negocio en operación, sino diseñar un modelo conceptual fundamentado en evidencia que oriente el desarrollo de nuevos productos alimenticios funcionales en el mercado chileno (Osterwalder y Pigneur, 2010).

En consecuencia, el uso del Business Model Canvas se justifica no solo como herramienta de representación estratégica, sino como instrumento metodológico que articula de manera sistémica los resultados de la investigación con la propuesta de negocio, asegurando coherencia interna entre las preferencias del consumidor y las decisiones estructurales del modelo.

8.3 METODOLOGÍA DE CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio propuesto fue construido de manera sistemática y analítica a partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado y de los insights estratégicos identificados en el Capítulo 7. En particular, se utilizó la evidencia empírica levantada mediante la encuesta como insumo central para orientar la definición de cada uno de los bloques del Business Model Canvas, aplicando criterios de coherencia estratégica y consistencia interna, con el fin de asegurar que las decisiones estructurales respondieran a patrones reales de comportamiento del consumidor y no a supuestos teóricos aislados.

El proceso de construcción se desarrolló de forma secuencial, comenzando por los bloques asociados al lado del cliente —propuesta de valor, segmentos de clientes, canales y relación con los clientes— los cuales fueron definidos a partir del análisis de los atributos más valorados, las motivaciones de compra, las barreras percibidas, la frecuencia de consumo y la disposición a pagar identificadas en la investigación

de mercado. Posteriormente, se abordaron los bloques vinculados al lado operativo y financiero, considerando la coherencia global del modelo y su viabilidad conceptual, en concordancia con la lógica sistémica propuesta por Osterwalder y Pigneur (2010).

Asimismo, los insights derivados del análisis permitieron priorizar ciertos enfoques estratégicos dentro del diseño, tales como el énfasis en atributos funcionales específicos, la focalización inicial en matrices de consumo consolidadas y la incorporación de una estrategia de innovación gradual. En este sentido, el modelo se concibe como una propuesta conceptual flexible, capaz de adaptarse a la evolución de las preferencias del consumidor y a las oportunidades detectadas en el mercado de alimentos funcionales.

Finalmente, el modelo desarrollado se entiende como una herramienta estratégica de apoyo a la toma de decisiones, orientada a integrar de manera estructurada los principales hallazgos empíricos del estudio en una arquitectura conceptual clara y aplicada. Su finalidad es servir como marco de referencia para el desarrollo y evaluación de nuevas iniciativas dentro de la categoría, facilitando la articulación entre la investigación de mercado, la propuesta de valor y las decisiones estratégicas asociadas al diseño del negocio, en línea con el rol que cumple la investigación de mercado en la formulación de estrategias (Kotler y Keller, 2016).

8.4 DESARROLLO DE LOS BLOQUES DEL BUSINESS MODEL CANVAS

8.4.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor constituye el eje central del modelo de negocio y fue definida directamente a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación de mercado, los cuales permitieron identificar patrones claros en las preferencias, motivaciones y barreras de los consumidores chilenos frente a los alimentos funcionales.

Los resultados evidencian que los consumidores valoran especialmente atributos funcionales concretos y verificables, tales como el alto contenido proteico, la ausencia de azúcar añadida, el uso de ingredientes naturales y la claridad en la información nutricional. Asimismo, se observa una alta sensibilidad frente a la transparencia en la comunicación y una creciente desconfianza hacia productos con promesas poco claras o insuficientemente respaldadas. Estos hallazgos permiten inferir que el valor percibido en esta categoría no se construye únicamente a partir de tendencias o posicionamientos aspiracionales, sino principalmente desde la credibilidad y la coherencia entre lo declarado y lo efectivamente entregado.

En este contexto, la propuesta de valor se centra en el desarrollo de alimentos funcionales con un enfoque serio, confiable y técnicamente respaldado, orientados a mejorar el bienestar de las personas y a responder a necesidades alimentarias específicas, tales como intolerancias o restricciones dietarias. El énfasis estratégico se encuentra en ofrecer beneficios funcionales claros, comprensibles y consistentes, evitando ambigüedades en la formulación o en la comunicación del producto.

Adicionalmente, la investigación revela que el consumo de alimentos funcionales no responde exclusivamente a una búsqueda voluntaria de bienestar, sino que en muchos casos se encuentra asociado a necesidades concretas derivadas de condiciones alimentarias particulares. Este hallazgo refuerza la pertinencia de posicionar la propuesta como una solución funcional confiable, capaz de acompañar a los consumidores tanto en la gestión de sus restricciones como en la adopción de hábitos alimentarios más saludables, sin recurrir a promesas clínicas o terapéuticas que excedan el marco regulatorio.

Frente a la creciente masificación del mercado, que ha dado lugar a una amplia oferta de productos con propuestas poco diferenciadas, el modelo opta por una estrategia de diferenciación basada en calidad, funcionalidad y credibilidad, más que en competencia por precio. Esta decisión estratégica se fundamenta en la

disposición de los consumidores a pagar por atributos percibidos como realmente beneficiosos y en la importancia otorgada a la confianza dentro de la categoría (Kotler y Keller, 2016).

De este modo, la propuesta de valor articula rigor técnico, transparencia comunicacional y alineación con necesidades reales del consumidor chileno, constituyéndose como el núcleo del modelo de negocio y como el principal mecanismo de creación y captura de valor, en coherencia con la lógica del Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010).

8.4.2 Segmentos de clientes

La definición de los segmentos de clientes se construye a partir del análisis integrado de los resultados de la investigación de mercado y los antecedentes conceptuales revisados en el marco teórico, particularmente en relación con el comportamiento del consumidor en categorías asociadas a salud y bienestar.

Los hallazgos empíricos permiten identificar que el consumo de alimentos funcionales se concentra en consumidores con una actitud activa frente a su salud, quienes incorporan este tipo de productos como parte de una alimentación consciente y planificada. Estos consumidores valoran atributos funcionales específicos —como alto contenido proteico, ausencia de azúcar añadida e ingredientes naturales— junto con claridad en la información nutricional y coherencia entre el precio y el valor percibido.

Desde una perspectiva de segmentación, el modelo prioriza variables actitudinales y conductuales por sobre criterios exclusivamente sociodemográficos. En particular, se orienta hacia consumidores que:

- Manifiestan interés sostenido por el cuidado de su salud y bienestar.
- Buscan información clara y confiable antes de tomar decisiones de compra.
- Valoran el respaldo técnico o científico en productos alimenticios.

- Están dispuestos a pagar un precio superior cuando perciben beneficios funcionales reales.
- Adicionalmente, la investigación permite distinguir dos subperfiles dentro del segmento objetivo:
- Consumidores preventivos, que incorporan alimentos funcionales como parte de una estrategia voluntaria de bienestar y optimización nutricional.
- Consumidores con necesidades alimentarias específicas, que recurren a estos productos como apoyo en la gestión de intolerancias, restricciones o condiciones particulares.

Esta coexistencia de perfiles refuerza la necesidad de una segmentación flexible, que permita atender distintas motivaciones dentro de un marco común: la búsqueda de funcionalidad real y credibilidad.

En consecuencia, el modelo se orienta hacia un segmento de consumidores health-conscious, informados y sensibles a la calidad y transparencia, alineándose con la estrategia de diferenciación adoptada en la propuesta de valor y con la lógica del Business Model Canvas, que enfatiza la identificación precisa de aquellos para quienes se diseña la creación de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010; Kotler & Keller, 2016).

8.4.3 Canales

La definición de los canales del modelo de negocio se construye en coherencia con el perfil actitudinal del segmento objetivo, los hábitos de compra identificados en la investigación de mercado y la estrategia de diferenciación basada en credibilidad y funcionalidad real.

Los resultados del estudio evidencian que los consumidores valoran la transparencia en la información, la claridad en los beneficios declarados y el

respaldo técnico de los productos. Asimismo, se observa una tendencia a buscar alimentos funcionales en espacios asociados al bienestar y a la alimentación saludable, lo que sugiere que el canal de distribución no solo cumple una función logística, sino también un rol estratégico en términos de posicionamiento y construcción de confianza.

En este contexto, el modelo prioriza canales vinculados al entorno de la salud y el bienestar, tales como farmacias, tiendas especializadas en productos saludables, clínicas, centros médicos y otros puntos de venta asociados al cuidado de la salud.

Estos canales resultan estratégicamente coherentes con una propuesta de valor centrada en la credibilidad y el respaldo técnico, permitiendo posicionar los alimentos funcionales como soluciones nutricionales confiables, sin asimilarlos a productos farmacéuticos ni diluir su carácter alimentario.

En términos estratégicos, el modelo plantea una priorización secuencial de canales. En una etapa inicial, se busca consolidar presencia en canales asociados al entorno de la salud, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento del producto como una alternativa funcional seria y técnicamente respaldada. Estos espacios permiten construir legitimidad y coherencia con la estrategia de diferenciación adoptada.

Posteriormente, y una vez consolidado dicho posicionamiento, se considera la expansión hacia el retail moderno —supermercados y tiendas especializadas en alimentación saludable— con el propósito de ampliar cobertura y volumen de ventas, facilitando la integración del producto en la compra habitual de alimentos.

En este caso, la participación en retail no busca competir por masividad o precio, sino aumentar accesibilidad manteniendo coherencia con el posicionamiento diferenciado del modelo.

Adicionalmente, los canales digitales cumplen un rol estratégico transversal. Más allá de la venta directa, las plataformas digitales y redes sociales se utilizan como herramientas de educación, información y acompañamiento al consumidor, reforzando la comunicación de beneficios funcionales, la transparencia nutricional y la resolución de dudas. Esta dimensión resulta especialmente relevante considerando que el segmento objetivo manifiesta una búsqueda activa de información antes de la compra.

De este modo, la estrategia de canales combina la priorización de puntos de venta asociados al entorno de la salud con una presencia complementaria en retail y un soporte digital orientado a la educación y construcción de confianza. Los canales se conciben, por tanto, no solo como mecanismos de distribución, sino como instrumentos estratégicos de posicionamiento y crecimiento, en coherencia con la lógica de creación, comunicación y entrega de valor propuesta por el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

8.4.4 Relación con clientes

La relación con los clientes se diseña en coherencia con la propuesta de valor basada en credibilidad funcional y con el perfil actitudinal del segmento objetivo identificado en la investigación de mercado. Los resultados del estudio evidencian que los consumidores valoran especialmente la claridad en la información nutricional, la transparencia en los beneficios declarados y el respaldo técnico de los productos, lo que indica que la interacción con la marca no puede limitarse a una relación meramente transaccional.

En este contexto, el modelo prioriza una relación de carácter informativo, educativo y de acompañamiento, orientada a reducir la incertidumbre y fortalecer la confianza en una categoría donde la credibilidad resulta determinante en la decisión de compra. Esta relación se materializa a través de acciones concretas, tales como:

- Incorporación de información ampliada y comprensible en el etiquetado, destacando beneficios funcionales específicos, composición nutricional y recomendaciones de consumo.
- Desarrollo de material informativo en punto de venta, especialmente en canales asociados al entorno de la salud, que refuerce el carácter técnico y transparente de la propuesta.
- Generación de contenido educativo periódico en plataformas digitales y redes sociales, orientado a explicar ingredientes, atributos funcionales y fundamentos nutricionales.
- Habilitación de canales de consulta directa (correo o redes sociales) para resolver dudas específicas, particularmente relevantes en consumidores con restricciones alimentarias o necesidades nutricionales particulares.

Desde una perspectiva estratégica, la relación puede presentar matices según el canal. En espacios vinculados al entorno de la salud, el vínculo se sustenta principalmente en la legitimidad, coherencia técnica y posicionamiento serio del producto. En retail moderno, en cambio, la relación se apoya en la claridad comunicacional en punto de venta y en la consistencia del mensaje de marca. En ambos casos, el soporte digital cumple un rol transversal como herramienta de educación y fortalecimiento de la confianza.

Adicionalmente, el modelo contempla la construcción de relaciones de largo plazo mediante estrategias de fidelización basadas en continuidad de consumo, tales como packs funcionales orientados a necesidades específicas o formatos que faciliten la recompra habitual. La estrategia no se fundamenta en promociones agresivas ni en descuentos permanentes, sino en la consolidación progresiva de valor percibido, coherencia de marca y satisfacción sostenida.

De este modo, la relación con clientes se concibe como un vínculo informado y de acompañamiento, alineado con las expectativas de un segmento que busca funcionalidad real y respaldo técnico. Esta definición se ajusta a la lógica del

Business Model Canvas, que plantea la relación con clientes como un componente clave en la consolidación de la propuesta de valor y en la generación de ventajas competitivas sostenibles, especialmente en categorías donde la información y la confianza influyen de manera significativa en la toma de decisiones (Osterwalder & Pigneur, 2010).

8.4.5 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso del modelo de negocio se estructuran principalmente a partir de la comercialización de productos alimenticios funcionales bajo un esquema de precios alineado al valor percibido por el consumidor. En coherencia con la estrategia de diferenciación adoptada, el modelo no compite en precios bajos, sino que busca capturar valor mediante una propuesta respaldada técnicamente, con beneficios funcionales claros y una comunicación transparente.

Los resultados de la investigación de mercado evidencian que, si bien el precio puede constituir una barrera inicial, existe una disposición significativa a pagar un sobreprecio cuando los atributos funcionales son percibidos como relevantes y confiables. Este hallazgo sustenta la viabilidad de una estrategia de pricing premium moderado, donde el diferencial de precio se justifica en la calidad, la formulación y el posicionamiento técnico del producto (Kotler & Keller, 2016).

En términos operativos, las fuentes de ingreso se estructuran en dos niveles principales:

Venta B2C (Business to Consumer):

Comercialización directa al consumidor final a través de farmacias, tiendas especializadas en productos saludables, retail moderno y eventualmente plataformas digitales propias o marketplaces. En esta modalidad, el retail moderno representa el principal canal de generación de volumen, mientras que los canales

asociados al entorno de la salud cumplen un rol estratégico en el posicionamiento y construcción de credibilidad.

Venta B2B (Business to Business):

Comercialización a distribuidores especializados, cadenas de farmacias o instituciones vinculadas al ámbito de la salud, permitiendo ampliar cobertura y estabilidad en los flujos de ingreso mediante acuerdos comerciales formales.

Adicionalmente, el modelo contempla la implementación de estrategias complementarias de monetización, tales como:

- Desarrollo de packs funcionales orientados a necesidades específicas (por ejemplo, alto en proteína, sin azúcar añadida o adaptados a restricciones alimentarias), que incentiven la compra recurrente.
- Formatos de recompra frecuente o bundles promocionales no basados en descuento agresivo, sino en conveniencia y continuidad de consumo.
- Eventual incorporación de venta directa digital con despacho, orientada a consumidores de alto involucramiento.

Esta estructura permite combinar posicionamiento diferenciado con escalabilidad comercial, asegurando coherencia entre propuesta de valor, canal y precio. De este modo, el modelo captura valor no por volumen masivo a bajo costo, sino por diferenciación sustentada en credibilidad funcional y disposición a pagar por atributos reales.

La definición de fuentes de ingreso se alinea con la lógica del Business Model Canvas, que enfatiza la necesidad de establecer mecanismos claros de captura de valor coherentes con los segmentos objetivo y la propuesta ofrecida (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Fuente de Ingreso	Tipo	Descripción	Rol Estratégico
Venta directa en farmacias y tiendas especializadas	B2C	Comercialización de productos unitarios en canales asociados al entorno de la salud	Posicionamiento, credibilidad y margen
Venta en retail moderno (supermercados)	B2C	Comercialización masiva en canal moderno	Volumen y escalabilidad
Venta a distribuidores y cadenas de salud	B2B	Acuerdos comerciales con cadenas de farmacias o distribuidores especializados	Cobertura y estabilidad de ingresos
Packs funcionales	B2C	Venta de combinaciones de productos orientadas a necesidades específicas	Incentivar recompra y ticket promedio
Venta digital directa	B2C	Comercialización online con despacho	Relación directa y fidelización

8.4.6 Recursos clave

Los recursos clave del modelo de negocio se definen en función de la estrategia de diferenciación basada en credibilidad funcional y del posicionamiento serio y confiable adoptado en la propuesta de valor. En este sentido, los recursos no se limitan únicamente a activos físicos, sino que comprenden capacidades técnicas, organizacionales, regulatorias y estratégicas que permiten sostener de manera coherente la creación, entrega y captura de valor.

Dado que la propuesta se fundamenta en beneficios funcionales claros y técnicamente respaldados, el conocimiento especializado en nutrición y formulación constituye un recurso estratégico central. Asimismo, resultan determinantes las capacidades de desarrollo de producto, innovación continua y gestión regulatoria, que permiten asegurar coherencia entre promesa y desempeño real del producto.

Adicionalmente, el modelo requiere infraestructura productiva y capacidades logísticas que garanticen estándares sanitarios consistentes y disponibilidad en los canales priorizados, especialmente considerando la estrategia secuencial de posicionamiento en entornos de salud y posterior expansión a retail moderno.

Finalmente, los recursos humanos, la gestión de información de mercado y los activos intangibles asociados a la reputación y posicionamiento de marca cumplen

un rol transversal en la sostenibilidad del modelo, reforzando la diferenciación y la confianza del consumidor.

Con el propósito de sistematizar estos elementos y explicitar su impacto dentro del modelo de negocio, se presenta a continuación el siguiente detalle:

Dimensión	Recurso específico	Naturaleza del recurso	Aplicación operativa	Rol en la propuesta de valor	Impacto en diferenciación
Conocimiento técnico	Expertise en nutrición y formulación funcional	Intangible estratégico	Diseño de productos con atributos respaldados técnicamente	Sustenta beneficios claros y verificables	Refuerza credibilidad y disposición a pagar
Desarrollo de producto	Capacidad de formulación especializada	Capacidad organizacional	Integración de proteínas, reducción de azúcares, adaptación a restricciones	Permite coherencia entre promesa y producto real	Diferenciación basada en atributos reales
Innovación	I+D orientado a tendencias saludables	Capacidad estratégica	Desarrollo continuo de nuevas soluciones funcionales	Mantiene vigencia y adaptación al mercado	Aumenta confianza y ventaja competitiva
Infraestructura productiva	Acceso a planta certificada y maquinaria adecuada	Capacidad operativa	Producción bajo estándares sanitarios y normativos	Garantiza calidad constante	Refuerza experiencia y consistencia
Gestión logística	Sistemas de almacenamiento y distribución	Capacidad operativa	Distribución eficiente y control de inventario en canales	Garantiza calidad constante	Refuerza experiencia ventaja competitiva
Cumplimiento normativo	Gestión regulatoria y rotulado correcto	Capacidad operativa	Cumplimiento sanitario y claridad en etiquetado	Asegura disponibilidad en canales priorizados.	Posicionamiento serio y confiable
Capital humano	Equipo técnico-comercial interdisciplinario	Recurso humano estratégico	Articulación entre desarrollo técnico y ejecución comercial	Conecta propuesta con mercado	Sostiene estrategia de diferenciación
Alianzas estratégicas	Reputación y posicionamiento	Intangible estratégico	Distribución en farmacias, tiendas especializadas y retail	Legitima la propuesta frente al consumidor	Refuerza posicionamiento
Gestión de información	Análisis de tendencias y comportamiento del consumidor	Capacidad analítica	Uso de datos para toma de decisiones	Ventaja adaptativa	Ventaja adaptativa

8.4.7 Actividades clave

Las actividades clave del modelo de negocio se definen como aquellas acciones estratégicas y operativas necesarias para diseñar, sostener y escalar una propuesta de alimentos funcionales basada en credibilidad técnica, diferenciación y coherencia con el posicionamiento adoptado.

Dado que la ventaja competitiva del modelo se fundamenta en atributos funcionales reales y respaldo técnico, una de las principales actividades corresponde al desarrollo y formulación continua de productos, asegurando coherencia entre los beneficios declarados, la composición nutricional y el cumplimiento normativo. Esta

actividad incluye investigación de ingredientes, pruebas de formulación y adaptación a tendencias emergentes del mercado.

En segundo lugar, resulta clave la gestión regulatoria y validación técnica, garantizando que el etiquetado, la comunicación nutricional y las declaraciones funcionales se ajusten a la normativa vigente. Esta actividad sostiene la credibilidad del modelo, especialmente considerando la priorización de canales vinculados al entorno de la salud.

Asimismo, el modelo requiere una gestión estratégica de canales y distribución, que permita asegurar presencia en farmacias, tiendas especializadas y retail moderno, manteniendo coherencia entre posicionamiento y punto de venta. Esto implica negociación comercial, coordinación logística y control de disponibilidad en los canales priorizados.

Otra actividad fundamental corresponde a la gestión de marca y comunicación educativa, orientada a reforzar la transparencia, explicar los beneficios funcionales y acompañar al consumidor en la toma de decisiones. Esta actividad se desarrolla principalmente en plataformas digitales y en material de apoyo en punto de venta.

Adicionalmente, se considera la gestión de información y análisis de mercado, utilizando datos de consumo, tendencias y comportamiento del cliente para ajustar el portafolio, definir nuevos desarrollos y optimizar la estrategia comercial.

En conjunto, estas actividades permiten articular de manera coherente los recursos del modelo con la propuesta de valor y las fuentes de ingreso, asegurando sostenibilidad estratégica y capacidad de adaptación frente a cambios en el entorno competitivo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Actividades Clave

Actividad clave	Enfoque estratégico	Impacto en el modelo	
Desarrollo y formulación de productos	Innovación con respaldo técnico	Sostiene diferenciación funcional	Sostiene diferenciación funcional
Gestión regulatoria y validación técnica	Cumplimiento normativo y transparencia	Cumplimiento normativo y transparencia	Refuerza credibilidad
Gestión estratégica de canales	Posicionamiento y cobertura	Posicionamiento y cobertura	Permite escalabilidad
Comunicación educativa y gestión de marca	Transparencia y acompañamiento	Transparencia y acompañamiento	Construye confianza
Análisis de mercado y datos	Adaptación continua	Asaptación continua	Ventaja competitiva dinámica
Análisis de mercado y datos		Adaptación continua	Ventaja competitiva dinámica

8.4.8 Socios clave

Los socios clave del modelo de negocio se definen estratégicamente como aquellas alianzas necesarias para complementar capacidades internas, reducir riesgos operativos y reforzar la credibilidad técnica de la propuesta de valor. En coherencia con la estrategia de diferenciación adoptada, las alianzas no se orientan únicamente a eficiencia productiva, sino principalmente a fortalecer la legitimidad, calidad y coherencia del modelo.

En primer lugar, se considera como socio estratégico central a una planta productiva certificada (co-packer) especializada en la elaboración de alimentos funcionales, que permita asegurar estándares sanitarios, control de calidad y cumplimiento normativo sin requerir una inversión inicial en infraestructura propia. Esta alianza permite concentrar los recursos internos en desarrollo, posicionamiento y gestión estratégica del negocio, reduciendo riesgos financieros y operativos.

En segundo lugar, se identifican como socios clave a proveedores especializados de ingredientes funcionales, cuya calidad, trazabilidad y certificaciones resultan fundamentales para sostener la coherencia entre formulación y beneficios

declarados. Estas alianzas impactan directamente en la credibilidad del producto y en la disposición a pagar del consumidor.

Asimismo, se contemplan alianzas con profesionales del ámbito técnico y científico, tales como ingenieros en alimentos y especialistas en nutrición, quienes aportan respaldo técnico al desarrollo y validación de productos. Estas colaboraciones refuerzan el posicionamiento serio del modelo y contribuyen a diferenciar la propuesta frente a ofertas basadas únicamente en tendencias comerciales.

Adicionalmente, se consideran socios estratégicos del ámbito de la salud, como nutricionistas y otros profesionales vinculados al bienestar, que pueden colaborar en la generación de contenido educativo y validación técnica indirecta, fortaleciendo la relación con clientes y la legitimidad en canales asociados al entorno sanitario.

Desde la perspectiva comercial, se identifican como socios clave a cadenas de farmacias, tiendas especializadas y actores del retail moderno, cuya colaboración resulta determinante para la correcta ejecución en punto de venta, posicionamiento y expansión por volumen. Estas alianzas permiten combinar credibilidad técnica con escalabilidad comercial.

Finalmente, el modelo contempla colaboraciones estratégicas en marketing y comunicación, orientadas a garantizar coherencia en la difusión de los beneficios funcionales, evitando mensajes ambiguos y reforzando la transparencia como eje diferenciador.

De este modo, la red de socios clave no solo optimiza recursos y reduce riesgos, sino que actúa como un componente estructural en la construcción de credibilidad, posicionamiento y escalabilidad del modelo de negocio, en coherencia con la lógica del Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

8.4.9 Estructura de costos

La estructura de costos del modelo de negocio se configura en coherencia con la estrategia de diferenciación adoptada, la cual se basa en la calidad técnica, la funcionalidad real del producto y la construcción de credibilidad en el mercado. En este sentido, el modelo no se orienta a la minimización de costos como fuente principal de ventaja competitiva, sino a la asignación estratégica de recursos en aquellas actividades que sostienen la propuesta de valor.

Uno de los componentes centrales de la estructura de costos corresponde a los costos asociados al desarrollo, formulación e innovación de productos. Estos incluyen la selección de ingredientes funcionales de calidad, pruebas de laboratorio, ajustes de formulación, validación técnica y mejoras continuas orientadas a responder a nuevas tendencias y necesidades del consumidor. Dado que la diferenciación del modelo se sustenta en beneficios funcionales claros y verificables, estos costos constituyen una inversión estratégica más que un gasto operativo convencional.

Asimismo, se incorporan costos vinculados al cumplimiento normativo y la gestión regulatoria, tales como el correcto rotulado nutricional, la adecuación a la legislación chilena vigente y la supervisión de la coherencia entre los beneficios comunicados y la composición del producto. En un modelo que prioriza canales asociados al entorno de la salud, el cumplimiento normativo no solo representa una obligación legal, sino un elemento clave para reforzar la credibilidad y legitimidad del negocio.

La estructura de costos contempla además gastos relacionados con la producción tercerizada, la adquisición de materias primas funcionales y la logística de distribución. Al optar por un esquema de externalización productiva, el modelo transforma parte de los costos fijos en costos variables, permitiendo mayor flexibilidad y escalabilidad en etapas iniciales, sin comprometer estándares de calidad.

Adicionalmente, se incluyen costos asociados a la comunicación estratégica y educación del consumidor, orientados a la generación de contenido informativo, transparencia nutricional y construcción de confianza. A diferencia de modelos centrados en promociones agresivas, estos costos buscan fortalecer relaciones de largo plazo y sostener el posicionamiento serio y confiable definido en la propuesta de valor.

En conjunto, la estructura de costos refleja una lógica orientada al valor, en la cual los recursos se asignan prioritariamente a actividades que refuerzan la innovación, la calidad, el cumplimiento normativo y la coherencia estratégica del modelo de negocio, en línea con el enfoque del Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Estructura de Costos

Categoría de costo	Naturaleza	Relación con el modelo	Tipo (Fijo/Variable)
Producción tercerizada	Operativa	Permite escalabilidad sin inversión en planta	Variable
Materias primas funcionales	Directo	Sustenta diferenciación técnica	Variable
Desarrollo e innovación	Estratégico	Mantiene ventaja competitiva	Semi-fijo
Marketing y comunicación	Comercial	Construcción de marca y credibilidad	Semi-fijo
Logística y distribución	Operativa	Asegura disponibilidad en canales	Variable
Gestión administrativa	Estructural	Coordinación y control del modelo	Fijo
Gestión administrativa	Estructural	Coordinación y control del modelo	Fijo

8.5 Síntesis y cierre del modelo de negocio

En conjunto, el modelo de negocio desarrollado articula de manera sistémica los hallazgos de la investigación de mercado con una estrategia de diferenciación basada en la calidad técnica, la credibilidad y la creación de valor sostenible para el consumidor. Cada uno de los bloques del Business Model Canvas fue definido a partir de evidencia empírica levantada en el estudio, lo que permitió construir una

propuesta coherente entre la necesidad detectada, la solución ofrecida y la forma en que el valor es creado, entregado y capturado.

La propuesta de valor —centrada en alimentos funcionales con respaldo técnico y beneficios claros— se encuentra alineada con segmentos de consumidores informados y preocupados por su bienestar, y se implementa a través de canales que refuerzan el posicionamiento serio del modelo. A su vez, los recursos, actividades y socios clave sostienen la diferenciación funcional del producto, mientras que la estructura de costos y las fuentes de ingreso reflejan una lógica orientada al valor más que a la competencia por precio.

De este modo, el modelo de negocio no constituye una estructura aislada, sino una arquitectura estratégica integrada, en la cual cada bloque refuerza a los demás, configurando una propuesta conceptual sólida y coherente para el desarrollo de nuevos alimentos funcionales en el mercado chileno. Esta articulación confirma la utilidad del Business Model Canvas como herramienta para traducir resultados de investigación en decisiones estratégicas estructuradas (Osterwalder y Pigneur, 2010; Kotler y Keller, 2016).

9. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación de mercado y del modelo de negocio conceptual desarrollado, se presentan recomendaciones estratégicas orientadas a una eventual implementación futura, al posicionamiento del modelo y a posibles líneas de profundización investigativa. Estas recomendaciones buscan proyectar la aplicabilidad del modelo propuesto sin constituir un plan operativo definitivo.

9.1 Recomendaciones para la implementación del modelo

Se sugiere que la implementación del modelo se realice bajo un enfoque de validación progresiva, priorizando pruebas piloto en categorías de alta familiaridad y aceptación identificadas en la investigación de mercado, tales como lácteos funcionales y cereales funcionales. Esta estrategia permitiría reducir riesgo inicial y ajustar la propuesta antes de una expansión mayor.

Asimismo, se recomienda iniciar la comercialización en canales asociados al entorno de la salud y el bienestar, tales como farmacias y tiendas especializadas, con el objetivo de consolidar el posicionamiento técnico y reforzar la credibilidad del producto. Una vez validada la propuesta en dichos entornos, podría evaluarse una expansión gradual hacia retail moderno, privilegiando coherencia estratégica por sobre crecimiento acelerado.

9.2 Recomendaciones estratégicas de posicionamiento

Se recomienda mantener una estrategia de diferenciación basada en calidad, respaldo técnico y claridad comunicacional, evitando competir prioritariamente por precio. La evidencia empírica muestra que el consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio cuando percibe beneficios funcionales claros y confiables.

En este sentido, resulta clave asegurar consistencia entre propuesta de valor, canales y comunicación, evitando disonancias que puedan afectar la percepción de credibilidad. Adicionalmente, se sugiere profundizar estrategias de educación nutricional y acompañamiento, fortaleciendo la construcción de relaciones de largo plazo sustentadas en confianza.

9.3 Recomendaciones para futuras investigaciones

Se recomienda ampliar el alcance muestral en futuras investigaciones, incorporando mayor diversidad geográfica y sociodemográfica, con el fin de fortalecer la representatividad de los hallazgos.

Asimismo, se sugiere complementar el enfoque cuantitativo con metodologías cualitativas que permitan profundizar en percepciones asociadas a credibilidad, confianza en la información nutricional y evaluación del respaldo técnico, variables que emergen como determinantes estratégicos en un mercado funcional cada vez más competitivo.

10. CONCLUSIONES

La presente memoria tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos y un modelo de negocio conceptual para el desarrollo de nuevos productos alimenticios funcionales en el mercado chileno, a partir del análisis del comportamiento del consumidor y sus preferencias de consumo. Para ello, se desarrolló una investigación de mercado de carácter cuantitativo, descriptivo y de corte transversal, cuyos resultados permitieron generar evidencia empírica relevante para la formulación de decisiones estratégicas.

Los hallazgos evidencian que el consumo de alimentos funcionales se encuentra ampliamente extendido en el mercado nacional, particularmente entre adultos jóvenes y personas en edad laboral activa, quienes asocian estos productos al cuidado de la salud, el bienestar general y una alimentación más consciente.

Atributos como el alto contenido proteico, la ausencia de azúcar añadida y la claridad en los beneficios nutricionales emergen como factores determinantes en la decisión de compra.

Si bien se observa una percepción generalizada de mayor precio respecto de productos tradicionales, los consumidores manifiestan disposición a pagar un sobrepeso cuando los beneficios funcionales son claros, comprensibles y percibidos como confiables. Este resultado respalda la pertinencia de una estrategia de diferenciación basada en valor percibido y credibilidad, más que en competencia por precio.

Asimismo, se identificó una brecha entre el consumo efectivo de productos con atributos funcionales y el conocimiento del concepto técnico de “alimentos funcionales”, lo que sugiere que las decisiones de compra se fundamentan principalmente en beneficios concretos y mensajes claros. Esta evidencia refuerza

la necesidad de estrategias comunicacionales centradas en transparencia, educación y claridad informativa.

A partir de estos resultados, se desarrolló un modelo de negocio conceptual mediante la herramienta Business Model Canvas, el cual permitió estructurar una propuesta coherente con las preferencias y expectativas del consumidor chileno. El modelo prioriza el desarrollo técnico respaldado, el cumplimiento normativo, la comunicación responsable y la selección estratégica de canales asociados al entorno de la salud, configurando una arquitectura integrada de creación, entrega y captura de valor.

El principal aporte de esta memoria radica en la articulación entre investigación empírica y diseño estratégico aplicado, contribuyendo a reducir la brecha entre el análisis académico del comportamiento del consumidor y la formulación de modelos de negocio concretos en la industria alimentaria. Desde una perspectiva más amplia, el estudio pone de relieve la importancia de construir propuestas funcionales creíbles y sostenibles en un mercado cada vez más competitivo y saturado de promesas poco diferenciadas.

En definitiva, el crecimiento del mercado de alimentos funcionales en Chile representa una oportunidad significativa para la innovación y el desarrollo empresarial, siempre que las iniciativas se sustenten en conocimiento del consumidor, respaldo técnico y una orientación responsable hacia la salud y el bienestar. El modelo conceptual propuesto constituye un marco estratégico que puede servir como base para futuras validaciones, implementaciones y desarrollos en esta categoría, aportando una visión estructurada, coherente y aplicada al contexto nacional.

10. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía académica

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

Aljuraiban, G. S., et al. (2022). Consumption of ultra-processed foods and health outcomes: A systematic review. *Frontiers in Nutrition*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fnut.2022.891703>

B-Japi. (s. f.). *Bebidas vegetales*. <https://b-japi.com/>

Carbacho, J. (2020). Electromovilidad y su impacto en el medio ambiente. *Revista de Energía y Desarrollo*, 15(2), 45–60.

Colun. (2025). *Yoghurt Protein Plus sin azúcar añadida*. <https://www.colun.cl>

Euromonitor International. (2024). *Health and wellness in Chile*.

Expert Market Research. (2024). *Plant-based food market report*. <https://www.expertmarketresearch.com>

Grand View Research. (2024). *Plant-based beverages market size report*. <https://www.grandviewresearch.com>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: An applied orientation* (7th ed.). Pearson.

Ministerio de Salud de Chile. (2023). *Encuesta nacional de salud*. <https://www.minsal.cl>

Nielsen. (2023). *Global health and wellness report*. <https://www.nielsen.com>

Organización Mundial de la Salud. (2023). *Noncommunicable diseases*. <https://www.who.int>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.

Rivera, J. A., et al. (2021). Ultra-processed food consumption and obesity: Evidence from Latin America. *Public Health Nutrition*, 24(9), 1–10.
<https://doi.org/10.1017/S1368980020001234>

Statista. (2024). *Plant-based food market statistics*. <https://www.statista.com>

11. ANEXOS

ANEXO 1

Instrumento de recolección de datos

Encuesta sobre consumo de alimentos funcionales

Introducción

Hola!

Te invitamos a responder la siguiente encuesta, la cual forma parte de una investigación académica desarrollada en el marco de una memoria de título de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

El objetivo de este estudio es conocer las percepciones, motivaciones y factores que influyen en la decisión de compra de alimentos funcionales en consumidores chilenos.

La encuesta es anónima, de carácter voluntario, y no te tomará más de 5 minutos responderla. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y analizada de forma agregada.

Desde ya, muchas gracias por tu tiempo y colaboración.

SECCIÓN A — Perfil del consumidor

Pregunta 1. Edad

- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55 o más

Justificación:

Permite segmentar a los consumidores según grupo etario y analizar diferencias en preferencias, motivaciones y patrones de compra, aportando principalmente a la caracterización del consumidor (OE3) y complementando el análisis de la decisión de compra (OE1).

Pregunta 2. Género

- Mujer
- Hombre
- Otro
- Prefiero no decir

Justificación:

Facilita el análisis de posibles diferencias en hábitos de consumo y valoración de atributos funcionales entre distintos géneros, contribuyendo a la caracterización de segmentos de consumidores (OE3) y al análisis comparativo del OE1.

Pregunta 3. Región donde vives actualmente

- Norte de Chile
- Centro de Chile
- Región Metropolitana
- Sur de Chile
- Patagonia e islas

Justificación:

Permite identificar variaciones territoriales en el consumo y acceso a alimentos

funcionales, información relevante para la segmentación del mercado y el diseño del modelo de negocio (OE3).

Pregunta 4. Nivel educacional

- Educación media
- Educación técnica
- Universidad incompleta
- Universidad completa
- Postgrado

Justificación:

El nivel educacional se asocia al conocimiento nutricional y a la valoración de atributos saludables, aportando a la caracterización del consumidor (OE3) y al análisis de factores que influyen en la decisión de compra (OE1).

Pregunta 5. ¿Tienes alguna restricción alimentaria?

- Intolerancia a la lactosa
- Alergia al gluten
- Diabetes u otra condición
- Vegetariano/a o vegano/a
- Ninguna

Justificación:

Permite identificar necesidades alimentarias específicas que influyen en la elección de productos funcionales, información relevante para la segmentación del mercado (OE3) y para la formulación de lineamientos de desarrollo de productos (OE2).

SECCIÓN B — Consumo y familiaridad con alimentos funcionales

Pregunta 6. Antes de esta encuesta, ¿habías escuchado el término “alimentos funcionales”?

- Sí
- No
- No estoy seguro/a

Justificación:

Evalúa el nivel de conocimiento previo del consumidor respecto del concepto de alimentos funcionales, permitiendo contextualizar las respuestas posteriores y aportar al análisis de los factores que influyen en la decisión de compra (OE1).

Definición aclaratoria

Para efectos de esta encuesta, se entenderá por alimentos funcionales aquellos alimentos que, además de aportar nutrientes básicos, contienen componentes o atributos que generan beneficios adicionales para la salud, tales como alimentos altos en proteína, con probióticos, fibra, vitaminas añadidas, o formulados para apoyar la digestión, la energía o el bienestar general.

Algunos ejemplos de alimentos funcionales son los yogures proteicos o probióticos, las barras funcionales, las bebidas fortificadas o productos sin azúcar añadida.

Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia consumes alimentos funcionales?

- Todos los días
- 3–5 veces por semana
- 1–2 veces por semana

- 1–3 veces al mes
- Casi nunca / Nunca

Justificación:

Permite medir el nivel de consumo y adopción de alimentos funcionales, relacionándolo con las motivaciones y barreras del consumidor, apoyando directamente el OE1.

Pregunta 8. ¿Qué tipo de alimentos funcionales consumes con mayor frecuencia?

- Lácteos funcionales (ej.: yogures proteicos, probióticos, leches fortificadas)
- Snacks funcionales (barritas, granolas, galletas)
- Bebidas funcionales (kombucha, aguas fortificadas, shots)
- Suplementos proteicos
- Otros
- No consumo alimentos funcionales

Justificación:

Identifica las categorías de mayor consumo dentro del mercado chileno, información clave para orientar los lineamientos de desarrollo de nuevos productos (OE2) y el diseño del modelo de negocio (OE3).

SECCIÓN C — Factores que influyen en la decisión de compra

Pregunta 9. ¿Cuál es tu principal motivo para elegir alimentos funcionales?

- Cuidar mi salud
- Controlar mi peso
- Mejorar mi digestión

- Consumir más proteína
- Rendimiento deportivo
- Sabor
- Bienestar general / energía
- Recomendación de otros

Justificación:

Permite identificar los principales motivadores de compra de alimentos funcionales, aportando directamente al análisis de los factores que influyen en la decisión del consumidor (OE1).

Pregunta 10. ¿Qué factor te frena más a consumir alimentos funcionales?

- Precio
- Sabor o textura
- Desconfianza en los beneficios
- Difícil de encontrar
- No los considero necesarios

Justificación:

Identifica las principales barreras percibidas para el consumo de alimentos funcionales, información relevante para definir estrategias de producto, precio y comunicación (OE1 y OE2).

Pregunta 11. ¿Cuál de estos atributos valoras MÁS al elegir un alimento funcional?

- Alto en proteína
- Beneficios digestivos / probióticos

- Ingredientes naturales
- Lista de ingredientes simple (clean label)
- Sin azúcar añadida
- Buen sabor
- Precio accesible

Justificación:

Permite determinar el atributo más valorado por el consumidor, siendo un insumo central para la formulación, el posicionamiento y la comunicación de nuevos productos funcionales (OE2).

SECCIÓN D — Precio y disposición a pagar

Pregunta 12. ¿Cómo percibes el precio de los alimentos funcionales respecto a productos normales?

- Mucho más caros
- Algo más caros
- Similares
- Más baratos
- No lo sé

Justificación:

Evalúa la percepción de precio como posible barrera de consumo, aportando al análisis de la decisión de compra (OE1) y al diseño de lineamientos de precio (OE2).

Pregunta 13. Pensando en productos como *barritas proteicas* o *yogures funcionales*, si un alimento funcional cumpliera beneficios importantes para

ti, ¿estarías dispuesto/a a pagar un precio mayor en comparación a un producto tradicional?

- No, no pagaría más
- Sí, hasta \$300 más por unidad
- Sí, entre \$301 y \$600 más por unidad
- Sí, entre \$601 y \$1.000 más por unidad
- Sí, más de \$1.000 adicionales por unidad
- Depende del tipo de producto

Justificación:

Mide la disposición a pagar del consumidor por atributos funcionales específicos, información clave para definir lineamientos de precio y capturar valor en el modelo de negocio (OE2).