UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

MODELO DE NEGOCIOS ECOCANVAS PARA LÍNEA DE PRODUCTOS PURINA DE ALGRAMO CHILE

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

SEBASTIÁN ANDRÉS LÓPEZ MOYANO

PROFESOR GUÍA

DIEGO IGNACIO YÁÑEZ MARTÍNEZ

VALPARAÍSO, 11 DE OCTUBRE, 2021

Para mi familia, Franck, Evelyn, Olga y Matías, por creer en mí y darme todas las herramientas y apoyo para perseguir mis sueños.
Para mi polola, Maria Jesús, por haberme acompañado en esta aventura y aterrizarme del mundo ingenieril frecuentemente.

A mis amigos y amigas que conocí en esta Universidad, con quienes combatí juntos cada asignatura.

A mis eternas amistades, Enzo, Eduardo, Tomás, Diego, Max y Lukas, por empujarme siempre a la mejor versión de mí mismo.

Gracias totales

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de título tiene como principal objetivo desarrollar un modelo de negocios para una línea de productos específicos de la innovadora start-up chilena Algramo.

Para el cumplimiento de este objetivo, se utiliza la metodología EcoCanvas, una variación al modelo tradicional que complementa con nuevas visiones y el uso de herramientas que permiten entregar un valor circular único a la propuesta.

Fue necesario para el uso de estas herramientas el levantamiento de información en el marco teórico abordando diferentes temáticas adyacentes al producto y sus potenciales consumidores, desde conceptos de economía circular y su impacto en el mundo, iniciativas y oportunidades en Chile con modelos circulares, perfiles de consumo y preferencias a nivel demográfico, socioeconómico y del mercado de mascotas.

Además, se incluye análisis de datos sobre la información interna dispuesta por Algramo para identificar y proponer iniciativas fundamentada en datos reales.

A continuación, se desarrolla el modelo de negocios que permite determinar, como principales resultados, el público objetivo y la estrategia desarrollada para la captación de nuevos clientes, centrada en usuarios habituales del sistema, que frecuenten ferias libres aledañas a la comuna de Ñuñoa, atendidos a través de un triciclo eléctrico dispensador como punto fijo móvil y como despachador in situ.

Finalmente, se propone un mapa estratégico con el desarrollo de un cuadro de mando integral, que permite ahondar en 3 perspectivas adicionales a la financiera y complementarias.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 7

2. OBJETIVOS 9

2.1 Objetivo general 9
2.2 Objetivos Específicos 9

3. MARCO TEÓRICO 10

3.1 Economía Circular en el Mundo 10
3.2 Economía Circular y situación ambiental en Chile 14
3.3 Consumidores ecológicos en Santiago 17
3.4 Algramo 22
3.4.1 Historia 22
3.4.2 Ventas 23
3.4.3 Operación 25
3.5 Mascotas en la población Chilena. 26
3.6 Modelo de negocios Canvas 27
3.6.1 Segmentos de Mercado 29
3.6.2 Propuestas de valor 30
3.6.3 Canales 30
3.6.4 Relaciones con clientes 31
3.6.5 Fuentes de ingresos 32
3.6.6 Recursos clave 33
3.6.7 Actividades clave 33
3.6.8 Asociaciones clave 33
3.6.9 Estructura de costes 34
3.7 Modelo de Negocios Ecocanvas 35
3.7.1 Perspectiva económica y legal 35
3.7.2 Perspectiva Medioambiental 36
3.7.3 Perspectiva Social 36
3.8 Indicadores de control 37

4. METODOLOGÍA 40

5. RESULTADOS 42
5.1 Necesidades / Problema 43
5.1.1 Ambiental 43
5.1.2 Social 43
5.1.3 Cliente / Mercado 43

5.1.4 Personal / Motivacional 44
5.2 Misión, Visión y Valores de la Organización. 45
5.2.1 Visión 45
5.2.2 Misión 45
5.2.3 Valores 46
5.3 Selección de Producto o Sistema. 47
5.4 Objetivos y KPIs 48
5.5 Propuesta única de valor circular 49
5.5.1 Sobre el Cliente 50
5.5.1.1 Problema / Necesidad 50
5.5.1.2 Soluciones alternativas existentes 50
5.5.1.3 Prestación emocional deseada 51
5.5.1.4 Prestación funcional / física requerida 51
5.5.2 Sobre la Organización. 52
5.5.2.1 Solución emocional ofrecida 52
5.5.2.2 Valor diferencial 52
5.5.2.3 Solución funcional / física requerida 53
5.5.3 Servicio / Valor Intangible / Experiencia 53
5.5.4 Producto / Soporte Físico / Infraestructura 54
5.6 Análisis PESTAL 55
5.7 Mapeo de Stakeholders: Influencia e Impacto 56
5.8 Mapeo Circular: Flujos y Etapas 59
5.9 Mapeo Circular: Entradas y Salidas 60
5.10 Identificación de Oportunidades Circulares 61
5.11 Definición de la Propuesta Circular 63
5.12 Evaluación de la Propuesta Circular. 64
5.12.1 Parámetros como Empresa 65
5.12.2 Parámetros del Cliente/Usuario 66
5.13 Hoja de Ruta Circular 67
5.14 Econcanvas Versión Final 69
5.15 Cuadro de Mando Integral 71
5.16 Tablero de Indicadores de Performance 72

6. CONCLUSIONES 72

7. REFERENCIAS 75

8. ANEXO 84

1. Problema de Investigación

"How dare you?", así comenzaba su discurso Greta Thunberg en la cumbre del cambio climático organizado por las Naciones Unidas en septiembre de 2019 (NBC, 2019), en donde la joven activista medioambiental reprochaba a toda una generación por llevar un sistema productivo destructivo y políticas de poco impacto de cambio, haciendo referencia a la economía lineal y las consecuencias que ha traído a este planeta, las cuales son evidentes y palpables, la mayor de ellas, las estratosféricas toneladas de desperdicios que se encuentran en el mar, principalmente de plástico. Cada segundo se arroja más de 200 kilos de plástico a mares y océanos, los cuales corresponden al 80% de los residuos en el mar (Fundación Aquae, s.f).

Debido a este grave problema, es que nace en Chile, Algramo, una empresa fundada en 2013, que a través de su modelo de negocio busca impulsar la sustentabilidad y la ayuda social por igual; logrando simultáneamente una interfaz de consumo cómoda, innovadora y circular (Avery Dennison, 2021). Este modelo ha generado un incipiente éxito, más aún cuando cada vez más y más gente ha generado conciencia y presentado un comportamiento de consumidor orientado a la búsqueda de productos más saludables, inocuos y con un mayor respeto por el medio ambiente (Salgado et al., 2009). Este comportamiento es fortalecido por el aumento en el nivel de ingresos y la saturación de mercados que exigen productos con mayor valor agregado (Loureiro & Lotade, 2005), este valor agregado, ha generado una brecha importante en el precio de competencia de los productos, generando una segmentación de mercado con un alto nivel de

fidelidad y permitiendo a Algramo tener un crecimiento en sus cerca de 8 años de funcionamiento.

Pero como toda comercializadora, debe lidiar a diario con estrategias para la captura de nuevos clientes y un constante trabajo de fidelización a través de sus diferentes líneas de producto, donde se han focalizado los esfuerzos y recursos en sus productos estrella provenientes de la alianza estratégica realizada con Unilever con la comercialización de Omo líquido y Quix biodegradable, dejando de lado, a su segunda línea de producto en nivel de ventas, Nestlé Purina.

Es con esta línea de producto que existe un espacio de mejora enorme, considerando que a la fecha de abril del 2021, se ha conseguido controlar la operación en su totalidad, dejando atrás los problemas de nivel de servicio producidos por quiebres de stock y mala comunicación con el centro de distribución en donde se solían proveer estos productos.

Pero dada esta oportunidad, es que se plantean las siguientes preguntas: ¿Tiene Algramo una estrategia definida para la captura de nuevos clientes de la línea de productos de Purina? ¿Existe conocimiento del perfil de los principales clientes que consumen hoy por hoy estos productos? ¿En quiénes deben centralizar las fuerzas para generar mayor impacto comunicacional que se vea reflejado en las ventas? ¿Cuáles son los principales riesgos de implementar una estrategia que busque la segmentación? ¿Qué otras oportunidades existen en el desarrollo de esa línea de productos?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Generar un modelo de negocios para la línea de productos Purina a través de la metodología ECOCANVAS para determinar la estrategia en la captura de clientes en la empresa chilena Algramo

2.2 Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de los clientes actuales en la línea de producto que permita determinar las principales características y el perfil de consumo de los potenciales nuevos clientes.

Determinar las estrategias que permitan a Algramo capturar nuevos clientes en la línea de negocios Purina de forma sostenible en el tiempo ante el eventual crecimiento por la condición de ser una empresa Scale-up

3. Marco Teórico

3.1 Economía Circular en el Mundo

La industrialización ha traído a lo largo de los años prosperidad, desarrollo y crecimiento económico en todas las grandes potencias, pero este constante desarrollo se ha fundamentado en un modelo económico tradicional de "Tomar-Hacer-Disponer" (Arroyo Morocho, 2018). Esta tendencia tiene pronósticos desalentadores, dado que se espera un aumento en la volatiblidad de los precios e inflación de productos básicos junto con una caída en la disponibilidad de insumos críticos para cualquier economía actual (Peinado-Vara, 2017). Esto va en línea con los llamados "estreses tectónicos", fuerzas subyacentes que se van a acumulando con posibilidades de converger y amenazar el orden global; las tasas de crecimiento poblacional desigual entre sociedades ricas y pobres, sumado a la urbanización en mega ciudades de los países pobres; la creciente escasez de energía, particularmente la convencional; los daños ambientales provocados por un uso indiscriminado de la tierra, el agua, los recursos forestales y la pesca; la tensión climática a partir de los cambios en la composición de la atmósfera de la tierra; y por último, la inestabilidad del sistema económico global y el progresivo aumento de la brecha de ingresos entre ricos y pobres (Homer-Dixon, 2006), un pronóstico acertado de acuerdo a lo que se vive hoy por hoy. Además de todo esto, existe poca restricción legislativa sobre los grandes productores, en donde, debido a las restricciones sanitarias producidas por la pandemia global del COVID-19, se ha tenido que optar en muchas industrias por elementos desechables que disminuyan el riesgo de propagación de la enfermedad.

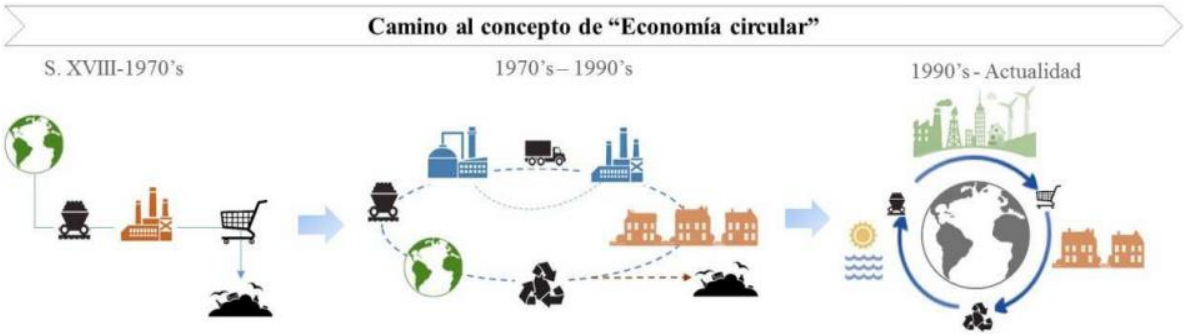
A partir de todas estas problemáticas, que, pese a que muchos advirtieron y vieron venir este colapso sistemático, es que nace el concepto de Economía Circular, el cual, está fundamentado en los principios ecologistas de cambiar la idea de "reducir-reutilizar y reciclar" por una transformación más profunda y duradera, que permita disminuir el impacto causado por las actividades humanas sobre el medio ambiente (Braungart et al, 2005). En resumen, el modelo circular otorga al residuo un papel dominante y se sustenta en la reutilización inteligente del desperdicio, es decir, pasar de desecho a materia prima, en un proceso cíclico que permita reintroducirse en la cadena de valor de un producto o servicio. (Lett, 2014)

A lo largo de las décadas, desde que se introdujo el concepto de Economía Circular en los años 70, se ha ido construyendo o modificando, incorporando nuevos conceptos, robusteciendo el uso de los antes llamados residuos, reintroduciendo en diferentes partes del proceso como materias primas, hasta lograr lo que existe hoy en día, un modelo que permite reutilizar en su totalidad las partes y piezas en el desarrollo de cualquier producto. Los campos de acción que comprenden este ciclo son: Extraer, Transformar, Distribuir, Usar y Recuperar (Prieto-Sandoval et al, 2017), muy distinto a las llamadas 3R como se tenía considerado.

A continuación, se presenta una imagen que demuestra la evolución con el paso de los años del concepto de Economía Circular:

Figura 1

Camino al concepto de Economía circular



Nota: Tomado de Prieto-Sandoval, 2017

Pero pese a esta evolución y constante desarrollo en la idea de la economía circular, el modelo lineal planteado al inicio de esta memoria ha calado profundo en el planeta, con marcas difíciles de borrar y consecuencias ambientales considerables, es por esto, que para este año 2021, el cambio climático será un tema muy sensible y valorado. Gran oportunidad para la economía circular: definir y alinear todas las acciones con un propósito significativo y alineado a un bien mayor global. (The Economist, 2021)

De estas consecuencias, destaca el daño que hay en los mares producto de los excesivos desechos de plásticos que terminan en el mar, dado su altísimo período de degradación. Este tópico se ha convertido en un problema de magnitud planetaria en poco más de medio siglo (Jaén et Al, 2018), y el ritmo de producción de plástico parece no disminuir, dado que se estimaba que para el 2020, se llegará a 500 millones de toneladas (Greenpeace, 2016). Los resultados de esto, se ven plasmados en los 5,25 trillones de plásticos flotantes como verdaderas islas de basura en

todos los océanos, con el de mayor dimensión en el Pacífico Norte, producto de los grandes giros de circulación del agua superficial marina (Jaen et Al, 2018).

Todas estas alarmantes cifras son consecuentes con la siguiente infografía de las cantidades de basuras arrojadas al mar anualmente:

Figura 2

Infografía Mar de Plástico

Nota: Tomado de Fundación Aquae, s.f

De forma adicional, el 49% de la basura que existe en los océanos, corresponde a plásticos de un solo uso (Fundación Aquae, s.f).

Considerando, además, que un porcentaje importante de las toneladas de plástico vertidas al océano por año son provenientes de Latinoamérica, es crítico revisar la responsabilidad de

Chile en esas cifras, considerando que es soberano de una importante franja marítima y es el país con las tasas de desarrollo económico más promisorio de la zona.

3.2 Economía Circular y situación ambiental en Chile

Como ha sido la tónica en todo el mundo, Chile como máximo exponente del crecimiento económico de Latinoamérica, debe generar políticas públicas que ensanchen los esfuerzos por un desarrollo sostenible, alineado con las buenas prácticas propuestas por la economía circular, así el panorama chileno decide crear en el año 2014 el Comité Interministerial de Consumo y Producción Sustentables (CCPS), quienes elaboraron el Programa Nacional de Consumo y Producción Sustentable, cuyo objetivo es ser un instrumento que contribuya a orientar la transición hacia patrones de consumo y producción más sustentables, promoviendo un desacople del crecimiento y desarrollo del país de la degradación del medio ambiente (Ministerio del Medio Ambiente, 2017).

Dentro de este programa, las líneas de acción que tienen directa relación con la operación de Algramo son de las líneas principales: Industria Responsable, Información al Consumidor y Estilos de Vida Sustentables y Educación, mientras que en las líneas transversales: Empresas de Menor Tamaño Sustentables. (Ministerio del Medio Ambiente, 2017). Lo importante de estas líneas de trabajo es que involucran activamente a los diferentes stakeholders que rodean al trabajo que desarrolla la organización.

A continuación, se presenta la tabla de trabajo de la línea de acción: Empresas de Menor Tamaño Sustentable, la línea transversal y más involucrada para Algramo.

Figura 3

Línea de Acción – Empresas de Menor Tamaño Sustentable

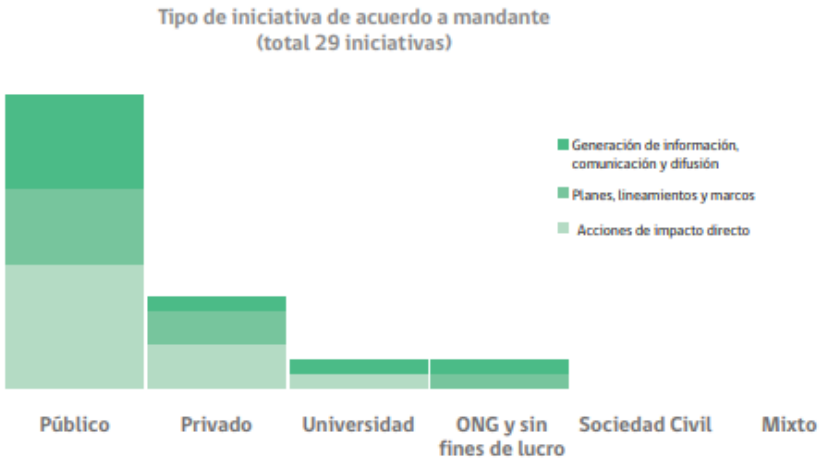
Área de Trabajo	Iniciativas	Herramientas	Líneas de acción asociadas
MICROEMPRESAS SUSTENTABLES	• Capacitación y difusión sobre sustentabilidad en las microempresas (CPL y SERCOTEC) • Programa de Desarrollo de Capacidad Exportadora (ProChile)	• **Fomento a la producción sustentable en las microempresas.**	
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SUSTENTABLES	• Programa de Desarrollo de Capacidad Exportadora (ProChile) • Compras Sustentables (ChileCompra) • **Capacitación y certificación de competencias laborales de trabajadores y trabajadoras en sustentabilidad (ChileValora, SENCE)** • **Capacitación y certificación para la sustentabilidad en Pymes** • **Proyecto de Ley de Eficiencia Energética (componente asociada a pequeñas industrias y comercios)**	• Acuerdos de Producción Limpia (CPL) • Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento (Economía y CORFO) • Plan de Acción de Responsabilidad Social (Subsecretaría de Economía) • Eco-etiquetado de productos y servicios de Pymes • **Mecanismos que promuevan la certificación de empresas[34]** • **Fomentar su participación en el programa HuellaChile**	
INNOVACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD EN LAS EMT	• Programas Estratégicos sectoriales de CORFO (p.ej. construcción, turismo, alimentos) • Eco-innovación en Pymes de economías en desarrollo y transición (PNUMA)	• Metodología de Eco-innovación (PNUMA) • Consejo Consultivo de EMT (mesa de trabajo de innovación en las Mipyme)	

Nota: Tomado de Ministerio de Medio Ambiente, 2017

El principal objetivo de esta línea de trabajo es promover la sustentabilidad en las empresas de menor tamaño, contribuyendo a su competitividad a través de la mejora de su desempeño ambiental, social y económico (Ministerio de Medio Ambiente, 2017), a continuación, se muestra la distribución de las distintas iniciativas de acuerdo a mandante y tipo de iniciativa:

Figura 4

Tipo de Iniciativa de acuerdo a mandante



Nota: Tomado de Ministerio de Medio Ambiente, 2017

El resto de cada una de las herramientas e iniciativas utilizadas en estas líneas de acción anteriormente mencionadas pueden ser encontradas en el Anexo.

Por otra parte, pese a este tipo de esfuerzos por parte del gobierno, ministerios y empresas, los instrumentos necesarios para desplegar una estrategia de crecimiento verde no se encuentran en el ámbito de las instituciones medio ambientales, pues su objetivo no es corregir las externalidades, sino producir y consumir de una forma distinta. (Pizarro, 2018)

Esto indica, que en donde se debe instruir medidas de crecimiento verde es en instituciones muchas veces no asociadas explícitamente con el medio ambiente como el Banco Central, Sistema Financiero, CORFO, Ministerios de Hacienda, Transporte, Vivienda. Todo esto a través de

estrategias como una reforma fiscal ambiental, sistemas de préstamos verdes, incentivos de tecnologías verdes, electromovilidad y transporte colectivo, entre otros.

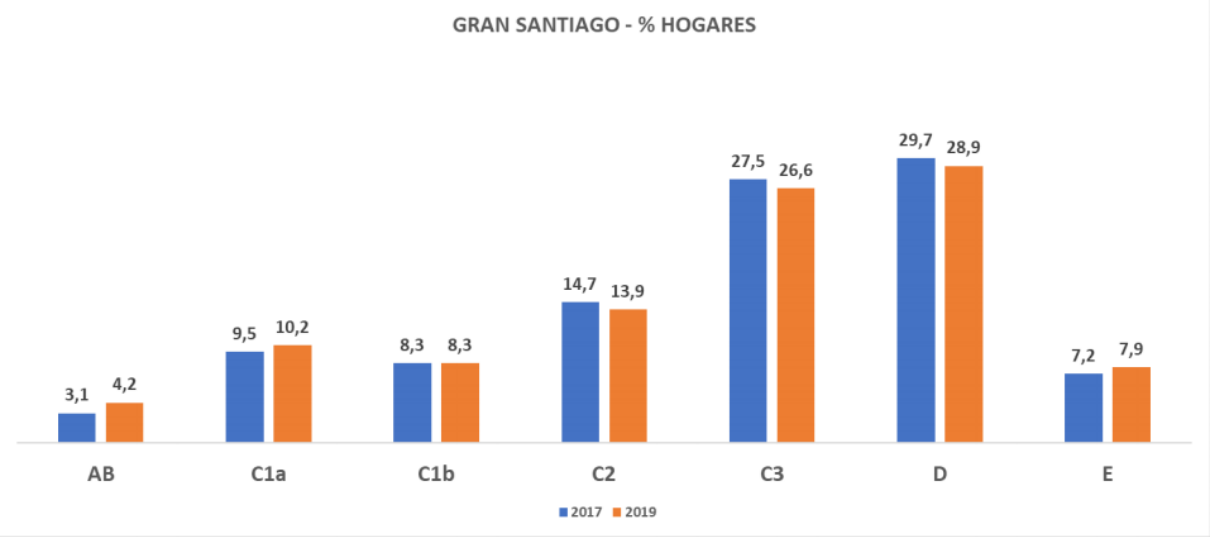
Este tipo de iniciativas, lineamientos y planes de acción son la dirección correcta para el país y un desarrollo sustentable, ahora bien, hay que revisar, además, las preferencias de los consumidores en Chile, como ha ido evolucionando sus patrones de consumo acorde a las nuevas tendencias medioambientales y si existe el espacio para el crecimiento de iniciativas como Algramo.

3.3 Consumidores ecológicos en Santiago

No es ningún secreto la brecha de desigualdad que existe en Chile, más aún en la ciudad de Santiago, en donde existe una gran diferenciación entre los ingresos y las clases socioeconómicas a partir de las comunas de residencia. La diferencia de estos grupos socioeconómicos radica en un modelo construido por el ingreso per cápita equivalente según tamaño del hogar ajustado según economía de escala del hogar, educación formal alcanzada por el principal sostenedor del hogar y la ocupación del principal sostenedor del hogar (Asociación Investigadores de Mercado, 2019). A partir de esta segmentación se presentan los porcentajes de hogares que pertenecen a cada grupo en el Gran Santiago en 2019, comparándose con los datos obtenidos en el año 2017:

Figura 5

Grupos de Segmentación Socioeconómicos

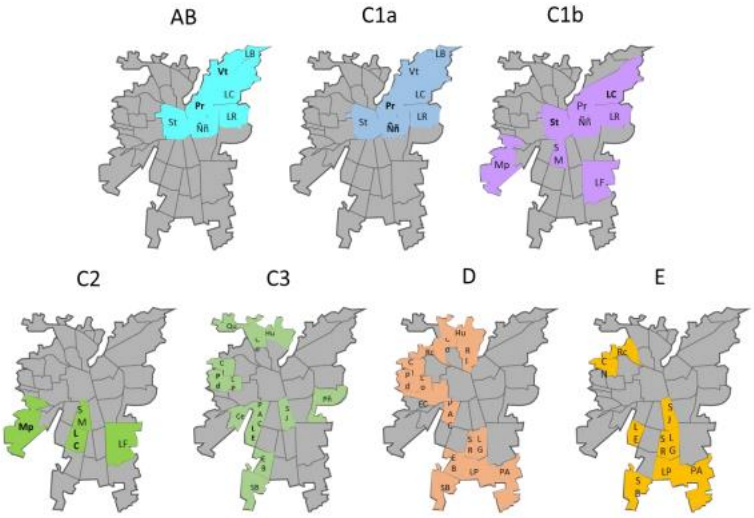


Nota: Tomado de Asociación Investigadores de Mercado, 2019

Así mismo, y como se plantea en la idea anterior, esta diferenciación de los distintos segmentos se ve descrita por la posición geográfica de los hogares, en específico, por las comunas, como se presenta en la siguiente ilustración:

Figura 6

Distribución geográfica de segmentos socioeconómicos



Nota: Tomado de Asociación de Investigadores de Mercados, 2017

Presentada esta información, existe la idea de que los productos con beneficios sociales o ambientales son aspiracionales y generan estatus (Lemos, 2019), teniendo en cuenta que a la hora de consumir o comprar está primando la parte racional y emocional de escoger entre un producto o servicio que sea sostenible o de consumo responsable (Nielsen, 2017), por lo que es concordante pensar que grupos socioeconómicos más altos pueden acceder y prefieren pagar un valor agregado por un producto con una cuota de responsabilidad ambiental.

Por otra parte, también es interesante observar la evolución del consumidor desde el punto de vista de la tecnología, las aplicaciones móviles, también llamado m-commerce, está tomando un rol importante, inclusive más disruptivo que el e-commerce.(Hernandez, 2019)

Los avances en la tecnología y el aumento de la confianza en el internet, hizo que la tecnología móvil fuera cada vez más atractiva, debido su flexibilidad y transportabilidad (Hernández, 2019), esto se puede ver reflejado en el aumento de la demanda por delivery a través de aplicaciones móviles durante los últimos años, en donde, las rutas de delivery configuran la actual estructura de la ciudad en la cual ya no existen limitantes físicas para el intercambio comercial y la conectividad global. Con la pandemia se ha consolidado el modelo de comercio contemporáneo, en el cual el uso de los medios digitales y el delivery se han vuelto un sistema de intercambio (Niemann, 2020). A continuación, se presenta una figura con la concentración de la demanda de las principales aplicaciones en Santiago:

Figura 7

Distribución geográfica de demanda de aplicaciones móviles en Santiago

Nota: Tomado de https://www.instagram.com/p/CHq53b-hUOL/?utm_source=ig_web_copy_link

Bajo todo este contexto, es pertinente revisar la historia, la propuesta y la operación de Algramo, para entender su incipiente éxito en los últimos años y cómo se ha generado un espacio como startup en el mercado chileno.

3.4 Algramo

3.4.1 Historia

José Manuel Moller, fundador y CEO de Algramo, crea esta startup en busca de combatir lo que él bautizó como *impuesto a la pobreza* (Chu et al, 2020), que consisten en la inflación de precios que existe en los pequeños formatos, en donde se termina por pagar 40% más de los precios por kilo que del supermercado.

El análisis que vino posteriormente fue estimar que el empaquetado del producto tendía a ser más caro muchas veces que el contenido del producto en formatos pequeños, por ejemplo, el lavaloza en botella de 250 ml, el empaquetado corresponde a un 50% del costo. (Chu et al, 2020)

Posterior a varios ensayos y errores en diferentes líneas de productos, canales y modelos de negocios, Algramo acierta al conectar alianzas estratégicas de importantes marcas como Unilever, Palmolive, Wallmart y Nestlé, al levantar capitales y una importante cuota de innovación y desarrollo, que ayudaron a crear el sistema de dispensación y retornabilidad con el que funciona Algramo en todo Santiago.

En este sentido, y profundizando en conceptos relacionados a la economía circular, se rediseñó completamente la modalidad de distribución y adquisición de productos, implementando tecnología RFID de última generación y soluciones móviles que habilitaron una nueva interacción consumidor/producto (Avery Dennison, 2021).

Con este nuevo modelo, se introdujo el *packaging as a wallet*, que corresponde a almacenar la información del cliente a través de chips en la botella única para cada cliente, asociando sus datos personales, puntos para beneficios e información de impacto, como toneladas de CO2 evitadas y plástico reducido. Complementariamente, la creación de una APP, en donde se pueden realizar los pedidos en formato home delivery, pagando directamente y accediendo a una serie de beneficios como cliente activo.

Por último, el equipo de investigación y desarrollo presentó además triciclos eléctricos que permiten extender la capacidad y captar nuevos clientes en diferentes puntos de la región.

3.4.2 Ventas

Hoy por hoy, Algramo cuenta con un volumen de ventas importante diariamente, además de operaciones en Nueva York, Indonesia, Latinoamérica y próximamente en Gran Bretaña y el resto de Europa.

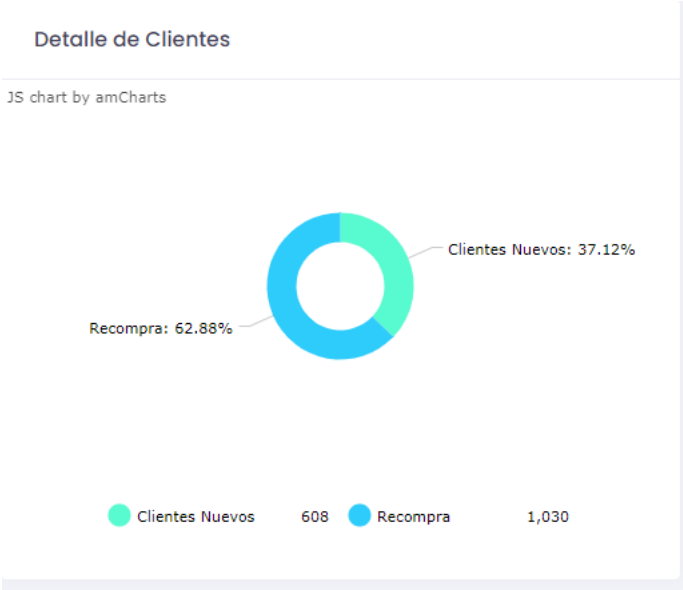
Gracias a estas alianzas, Algramo compite diariamente en diferentes rubros, teniendo como productos estrella el detergente Omo y lavalozas Quix, que representa un 80% de sus ingresos, 65% y 17% respectivamente, seguido de competir en el rubro de alimento para perros con la alianza con Nestlé, que permite vender a través de sus dispensadores inteligentes Purina Dog Chow, lo que representa un poco menos del 10% de sus ingresos.

Algramo clasifica a sus clientes en 2 grupos, clientes nuevos, aquellos que compran por primera vez y clientes recompra, que son aquellos que compran por segunda oportunidad o

posterior. Mensualmente la distribución entre estos 2 tipos de clientes es entre un 65% y 35% respectivamente.

Figura 8

Distribución Tipos de clientes Algramo



Nota: Tomado de confección propia, s.f

Por otra parte, como fue explicado en la introducción de este documento, el equipo de ventas debe lidiar a diario con la determinación de estrategias que permitan captar nuevos clientes a través de sus canales disponibles

Existe un segmento de clientes con un alto sentido de fidelización con la marca, quienes son captados generalmente a través de las ferias libres y atraídos por el precio de entrada, en el caso de los productos Unilever, Omo y Quix.

Es requerido un análisis más profundo de las características de consumo de los clientes para entender dónde poner atención los esfuerzos y recursos en pos de una mayor rentabilidad,

análogamente, es necesario realizar este análisis en la línea de productos purina para determinar cuáles son los principales factores de decisión a la hora de la compra del producto de parte del cliente.

Al mismo tiempo, es necesario revisar la forma de operar de Algramo, para entender las limitaciones en la oferta para cumplir con el constante aumento de demanda y proyectar de forma segura y confiable el nivel de servicio en la entrega de Purina.

3.4.3 Operación

Algramo tiene una cobertura de 26 comunas en la región metropolitana, en donde a diario, se realizan cerca de 100 recompras como mínimo con repartos de lunes a domingo de 9:00 a 19:00 hrs en horario continuado.

Para cubrir esta demanda, cuenta con 8 triciclos eléctricos con una autonomía de 40 kms, con los cuales se realizan las entregas en comunas aledañas a los HQ en la comuna de Ñuñoa y se instalan en ferias libres. Complementariamente, se tienen 10 camionetas con dispensadores llamados “Nano” que son utilizados para cubrir los sectores a los cuales la autonomía de los triciclos no permite llegar y por último, máquinas en puntos fijos estratégicos llamados “Flex”, que pueden ser encontrados por los clientes en gasolineras, comercios, centros de reciclaje y parques.

En particular, de la flota actual, existen sólo 3 triciclos eléctricos preparados para la dispensación de Purina. Teniendo un porcentaje de la capacidad instalada importante que debiese ver reproducida en el porcentaje de participación de los ingresos.

Producto de esta capacidad instalada, a diario se presentan problemas logísticos muchas veces en la entrega del producto, que producen reagendamientos, y en consecuencia, malestar en la experiencia del cliente.

Esta situación fue repetitiva en los meses de febrero y marzo con respecto al producto Purina Dog Chow, generado por la tercerización en el formato de distribución de parte de los proveedores, atendiendo a una incertidumbre diaria con respecto a la capacidad a entregar.

A la fecha de abril, se ha logrado internalizar la operación de este producto, lo que presenta un desafío y oportunidad para aumentar las ventas y el posicionamiento de la propuesta de valor fundamentada en economía circular, para eso, hay que revisar la información disponible sobre el mercado de mascotas en Santiago y el comportamiento de consumo de los dueños de perros y las tendencias sociales para determinar el mensaje, formatos, precios y otras características más para generar mayores ventas del producto en un futuro cercano.

3.5 Mascotas en la población Chilena.

No es ninguna novedad que el auge de la tenencia de mascotas, más aún ante la entrada a la fuerza laboral de la generación millenial en contraste con la generación Z y baby boomer, esto porque según datos del Banco Mundial, el promedio de hijos por mujer a nivel nacional bajó

drásticamente en las últimas décadas, de 5 niños en 1960 a 1.7 en 2015 (La Tercera, 2019) y es que se ha dado una interacción muy interesante entre mascotas, concretamente perros, sobre la necesidad de establecer vínculos del ser humano llegado a cierta edad, en donde las mascotas puede adquirir el rol de sustituto temporal o definitivo de los hijos.

Bajo este contexto, se realizó una encuesta sobre una población representativa, en donde destacan resultados como que el 29% de dueños de mascotas ha realizado compras online de juguetes, ropa y/o accesorios y comida para sus canes (Cadem, 2019).

Estas cifras son alentadoras dado el poder de marca que tiene los proveedores de Algramo, el auge demográfico y consumo en bienes relacionados a los canes, por lo que es pertinente generar una propuesta de valor que se adecúe a las tendencias actuales de los consumidores para captar una mayor cuota de mercado.

3.6 Modelo de negocios Canvas

Como fue presentado en puntos anteriores, Algramo ya tiene definido una propuesta de valor y un modelo de negocios en el cual se ha basado para tener el éxito y crecimiento con el que conviven, pero para atender las necesidades del segmento de clientes descrito, se debe generar una propuesta de valor diferenciada, específica y que esté alineada con lo que buscan estos clientes a la hora de abastecerse de productos a través de un servicio.

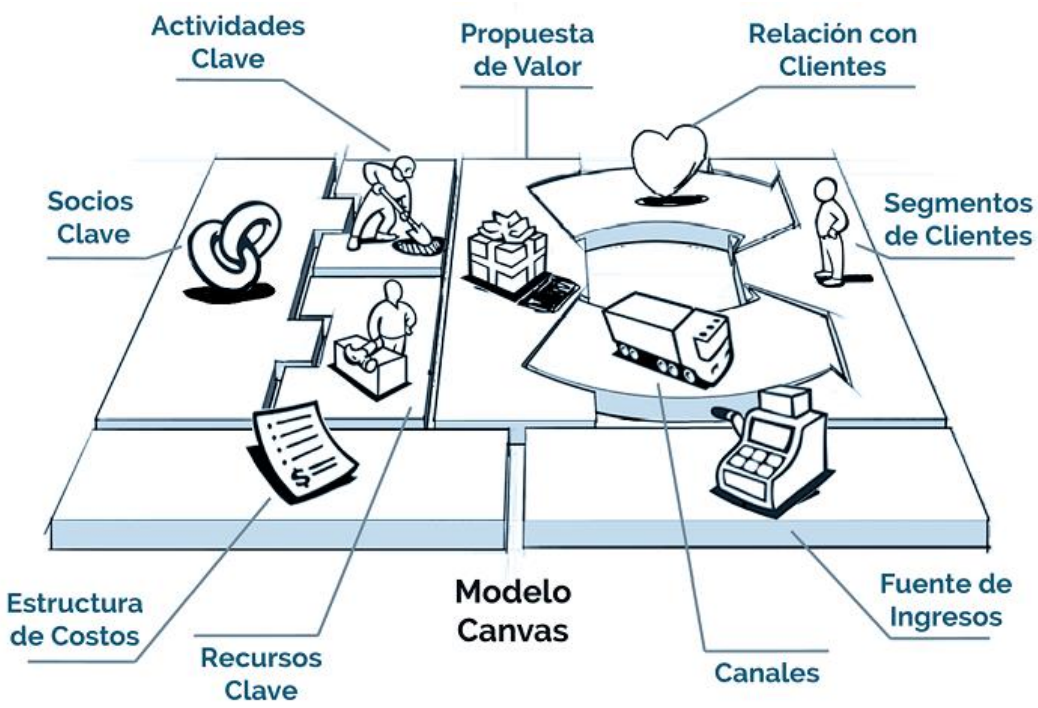
Para esto, se utiliza el modelo de negocios Canvas, definido como aquel modelo que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder y

Pigneur, 2011). Esta propuesta queda plasmada a través del uso de una plantilla o “lienzo”, en el cual se identifican las principales 4 áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. La estructura de la plantilla es a través de 9 módulos, los cuáles deben ser completados en orden para ir complementándose las ideas conforme se van localizando las áreas del negocio. La simpleza en su estructura y lo intuitiva que es la metodología ha permitido que sea una de las herramientas más utilizadas y conocidas a nivel mundial (Echeverria, 2019)

La estructura de la plantilla se presenta a continuación:

Figura 12

Lienzo de Trabajo Modelo Canvas



Nota: Tomado de Osterwalder y Pigneur, 2011

3.6.1 Segmentos de Mercado

La segmentación de mercado busca responder preguntas claves como ¿Para quién se crea valor? ¿Cuáles son los clientes más importantes?, a partir de estas respuestas se puede generar una diferenciación, debido a que los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, responder a sus necesidades, las cuales pueden ser diferentes para distintos segmentos, ya sea a nivel de canal de distribución, relación, índices de rentabiliad y disposición de pago.

De forma adicional, existen variados segmentos, los más reconocidos son:

a. **Mercado de masas**

b. **Nicho de mercado**

c. **Mercado Segmentado**

d. **Mercado diversificado**

e. **Plataformas multilaterales**

La empresa debe escoger fundamentadamente a que segmentos dirigirse para satisfacer sus necesidades, las cuales son conocidas detalladamente.

3.6.2 Propuestas de valor

La mezcla ideal de elementos adecuados a las necesidades del segmento a satisfacer las necesidades a través de valores cuantitativos, como precio, velocidad de servicio, etc, o cualitativos, como diseño, experiencia del cliente.

Es el factor crítico que genera la preferencia de un consumidor sobre una u otra empresa, producto o servicio. La mayor diferenciación entre propuestas está asociada a la clasificación como innovadora o cuando se realiza benchmarking.

Algunas de las principales características que tiene una propuesta de valor son: Novedad, Mejora del rendimiento, Personalización, Marca/estatus, Diseño, Precio, Accesibilidad, Comodidad, entre muchos otros.

3.6.3 Canales

Los canales cumplen con diversas funciones como puntos de contacto entre la empresa y el cliente, a través de ellos logran emplear la comunicación, distribución y venta.

La correcta implementación de las 5 fases de canal, permite a una empresa hacer llegar su propuesta de valor en el máximo impacto sobre el cliente, se presenta a continuación las diferentes fases y tipos de canal:

Figura 13

Fases de canal

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	*Equipo comercial*	**1. Información** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	**2. Evaluación** ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	**3. Compra** ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	**4. Entrega** ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	**5. Posventa** ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
	Indirecto	*Tiendas propias*					
Socio		*Tiendas de socios*					
		Mayorista					

Nota: Tomado de Osterwalder y Pigneur, 2011

3.6.4 Relaciones con clientes

Existen 2 tipos de relaciones principales que se pueden desarrollar con los clientes, personal o automatizada, puede estar determinada para diferentes segmentos, la fundamentación de esta yace en 3 principales acciones: captación, fidelización y estimulación de ventas.

La definición de la relación repercute en la experiencia global del cliente, de esto depende mucho si se cumple la propuesta determinada para el segmento de clientes y si el segmento esta captando la información que la estrategia determina.

Dentro de la categorización de las relaciones, pueden coexistir entre ellas para diferentes segmentos y algunas de ellas son asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, entre otras.

3.6.5 Fuentes de ingresos

Este tópico busca determinar los tipos de fuentes de ingresos para los diferentes segmentos, respondiendo correctamente el valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado. Una fuente de ingreso puede tener un mecanismo diferente para fijar su precio, como precios fijos, negociaciones, subastas, según volumen, etc.

Por otra parte, existen 2 tipos diferentes de fuentes de ingresos: por transacciones puntuales, o bien, por ingresos recurrentes, como, por ejemplo, el pago de una subscripción a cambio del suministro de un producto o servicio. Los mecanismos de fijación de precio son también 2: fijo y dinámico, a continuación, se presenta una tabla comparativa de los mecanismos de fijación de precios:

Figura 14

Mecanismos de fijación de precios

Mecanismos de fijación de precios

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		**Dinámico** Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	*Negociación*	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	*Gestión de la rentabilidad*	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	*Mercado en tiempo real*	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	*Subastas*	El precio se determina en una licitación

Nota: Tomado de Osterwalder y Pigneur, 2011

3.6.6 Recursos clave

Es indispensable para que la organización pueda crear, ofrecer y llegar con la propuesta de valor a los clientes del uso de recursos, que son claves debido al impacto que tienen en el desarrollo de la propuesta de valor.

Estos recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, además de tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de socios.

3.6.7 Actividades clave

La definición de las actividades claves, permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor que permite generar los ingresos, son las acciones más importantes para asegurar el éxito. Por lo general, se categorizan por producción, resolución de problemas y plataforma/red.

3.6.8 Asociaciones clave

Con lo versátil y competitivo que es el mercado hoy por hoy, las alianzas o asociaciones toman un rol protagónico en términos del modelo de negocios, dado que lo optimiza reduciendo riesgos o adquiriendo recursos.

Las principales motivaciones para realizar alianzas son la optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y la compra de determinados recursos y actividades, muchas veces son complementarias unas de otras, la compra de ciertos recursos pueden ser implicancia de la reducción de riesgo, por ejemplo.

Los tipos de asociaciones son:

a. **Alianzas estratégicas entre no competidores**

b. **Coopetición: asociaciones estratégicas entre competidores**

c. **Joint Ventures: para la creación de otros negocios.**

d. **Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.**

3.6.9 Estructura de costes

Todo el desarrollo de las otras etapas ayuda a decantar en la confección de la estructura de costos, la que corresponde a los principales costos que permiten la creación y entrega de la propuesta de valor y de la generación de ingresos.

Existen 2 clases de estructuras de costos: según costes y según valor, que pese a que ambas deben anhelar la minimización de costos, según la propuesta y el modelo de negocios, determina muchas veces las estructura de los costos.

Por otra parte, las principales características de la estructura de costos son: costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de campo.

3.7 Modelo de Negocios Ecocanvas

Pese a que la estructura del Modelo de Negocios Canvas, está centrada en la creación de valor sin considerar una cuota de sustentabilidad, hay un factor social implícito generado por el bienestar producido por la organización que aplica la propuesta de valor.

Aún así, es imperativo para una organización como Algramo, incluir valor más allá de sólo la imagen de sustentabilidad, sino que integrar en la totalidad de su producción en todas las líneas de productos, un modelo de negocios que integre herramientas, metodologías y técnicas que permitan que sea más dinámico, agregando aspectos sociales y ecológicos que permitan no caer como la mayoría de los modelos de negocios, en la falta de integración e innovación y presentar la creación de valor circular (Daou et Al, 2020).

Es por este motivo, que el Ecocanvas se define como una actualización circular al modelo canvas original, agregando nuevos elementos al lienzo y entregando una perspectiva triple: económica y legal, medioambiental y de fuerzas sociales. Estos elementos en pos de la creación de valor circular integrada.

3.7.1 Perspectiva económica y legal

Para el diseño del modelo de negocios, se vuelve vital considerar regulaciones, innovaciones del mercado y shocks macroeconómicos que puedan presentar un riesgo para la empresa (Daou et Al, 2020). Dada la influencia que existe en la estructura de costos, principalmente en el factor de producción, es necesario presentar todos los riesgos asociados a la implementación de innovación tecnológica que permita llevar un proceso más sustentable, en donde los desperdicios

vuelvan a la cadena de valor, distintas regulaciones de parte de los gobiernos y/o instituciones públicas también tienen un factor de incidencia, el ejemplo más claro puede ser la nueva Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP), la cual brinda una desventaja a Algramo frente a competencia que está forzada a incluir elementos sustentables en su producción, aumentando el valor de la competencia y disminuyendo el factor diferenciador.

3.7.2 Perspectiva Medioambiental

El estado actual y los diferentes desafíos medioambientales que se presenten a futuro es un factor incidente en la cadena de valor del negocio, en su logística y actividades de producción. Estos eventos como el cambio climático, plástico en mares, polusión, entre muchos otros, provocan la reformulación de los recursos claves y socios claves.

3.7.3 Perspectiva Social

Las tendencias sociales toman un rol importantísimo en el desarrollo del modelo de negocios, dado que son altamente cambiantes y poco predecibles, pero el modelo de negocios puede estar preparado para estos cambios cuando considera la línea en el avance tecnológico, por ejemplo, para apaciguar las cambiantes formas del valor que perciben los clientes y su comportamiento en el tiempo.

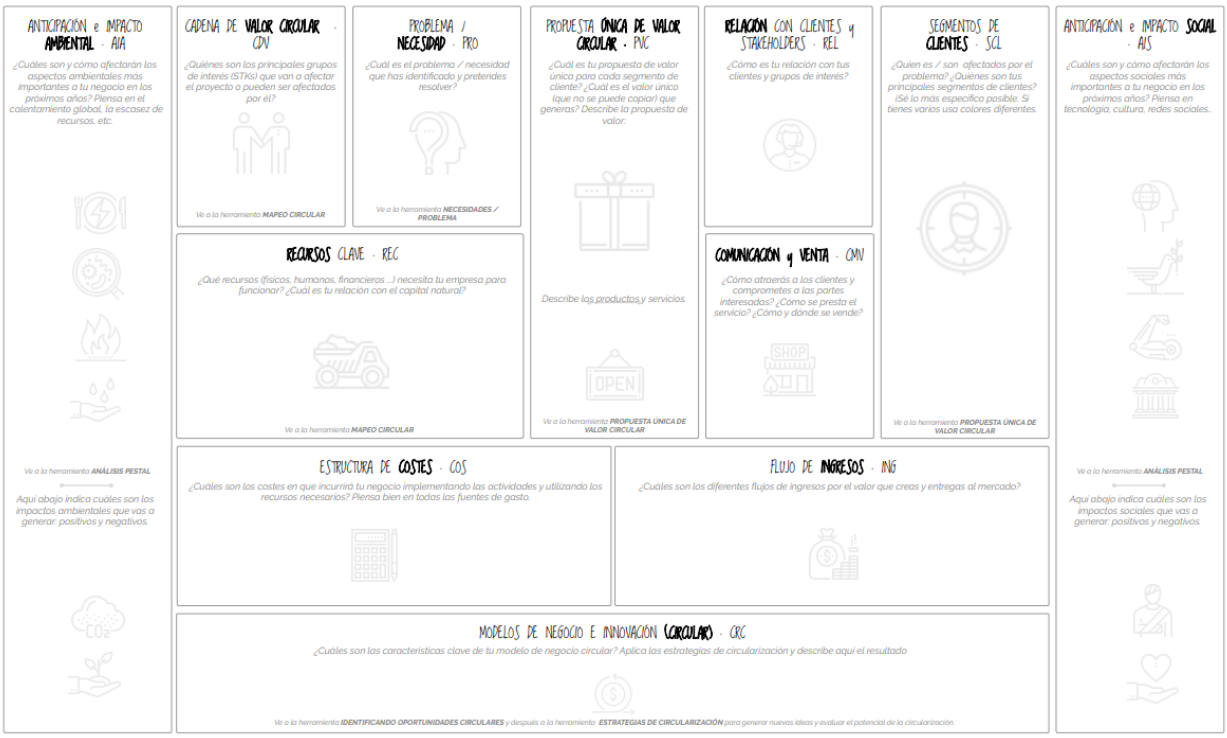
Así, este factor toma un rol importante en términos de la relación con los Stakeholders, canales y ventas, dado que las actividades de empresas ecoamigables están constantemente bajo

una rigurosa presión externa e interna, buscando la congruencia entre el mensaje y las acciones de la organización.

Presentados los 3 factores que inciden y modifican la estructura del lienzo del modelo de negocios canvas original, en la siguiente figura, se presenta el lienzo del modelo Ecocanvas:

Figura 15

Lienzo de Trabajo Modelo Ecocanvas



Nota: Tomado de Cerantola, 2020

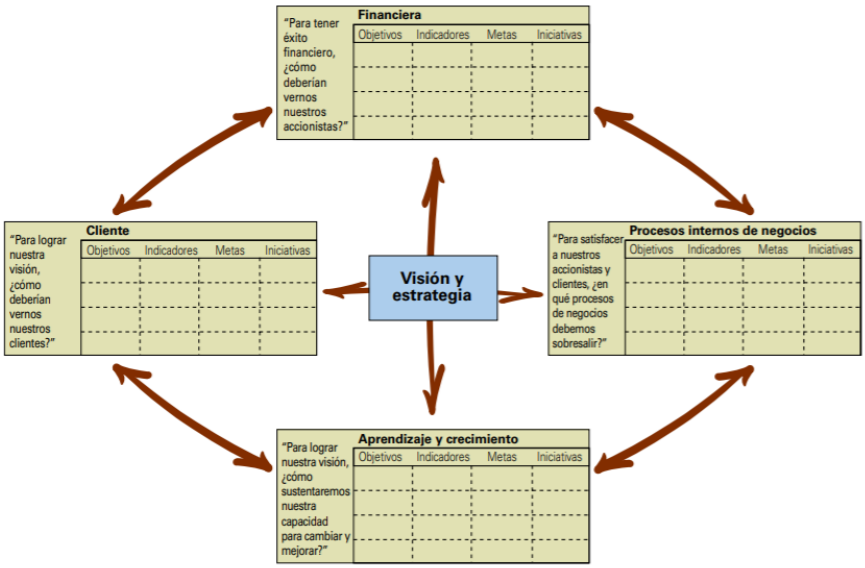
3.8 Indicadores de control

Por último, para gestionar la implementación y resultados de las estrategias, la herramienta a utilizar es el Balanced Scorecard, que por definición, complementa las mediciones financieras

tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento (Kaplan, 2007).

Figura 15

Tablas del Balanced Scorecard

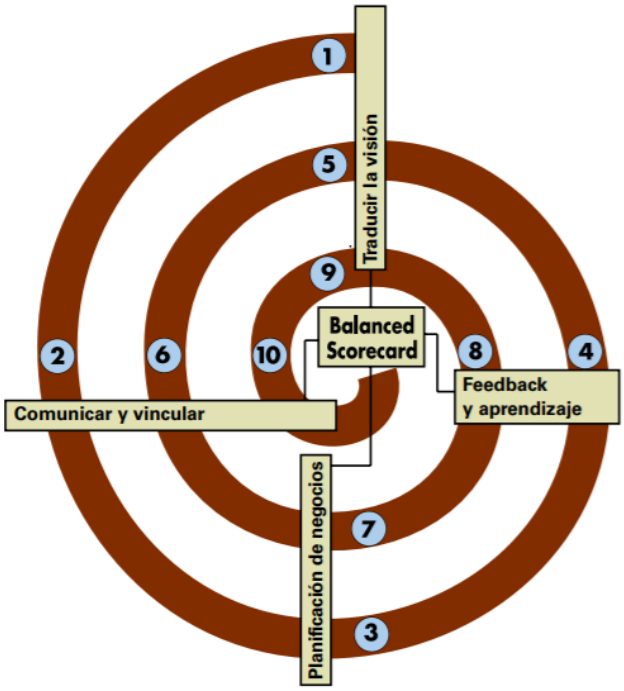


Nota: Tomado de Kaplan, 2007

Como señala la figura 19, la estrategia está dirigida a agregar componentes que complementan a los resultados financieros, a todos los niveles de operación de una empresa. Con la incorporación de esta carta, el feedback es continuo y actualizable, al igual que los diferentes KPI definidos por las altas direcciones, lo que permite redefinir las estrategias cuando no están dando los resultados esperados, todo esto forma parte de un proceso que permite alcanzar las metas propuestas por la estrategia inicial.

Figura 16

Flujo de Información Balanced Scorecard



Nota: Tomado de Kaplan, 2007

4. Metodología

En primer lugar, el desarrollo de este escrito está centrado en la presentación de la crítica situación ambiental a nivel mundial, y cómo el desarrollo y los modelos económicos en los cuales se ha fundamentado este mismo han sido los detonantes de las consecuencias que se viven hoy mismo, plasmado en estadísticas e información. A partir de eso, la introducción del concepto de economía circular y su avance a lo largo de los años, y una investigación exploratoria sobre el potencial mercado en donde se puede desenvolver el modelo de negocios propuesto, destacando las preferencias de los consumidores a nivel de uso de la tecnología, productos ecoamigables y segmentación demográfica.

Posteriormente, a partir de este levantamiento de información, la presentación de la situación actual de la empresa chilena Algramo, y cómo ha encontrado un espacio de desarrollo, pese a las ineficiencias presentadas en su línea de productos Purina Dog Chow.

Con los datos obtenidos a través de las bases de datos propias de la empresa, se realiza también un perfilamiento de sus clientes en esta línea de productos, para tener en cuenta una estrategia segmentada en la confección del modelo de negocios.

A continuación, se procede a desarrollar el modelo de negocios a través de la herramienta Ecocanvas, la cual consiste en una modificación del lienzo para el modelo canvas, pero incluyendo consideraciones en términos sociales, ambientales y económicas-legales, que adhieren un mayor valor en la propuesta.

Finalmente, se valida el modelo con extracción de datos con una puesta en marcha piloto, a través de métodos cuantitativos representados por indicadores de performance y controlados a través de un balanced scoreboard, herramienta imprescindible en el desarrollo estratégico de una organización.

Se incluirán de forma complementaria al levantamiento de información, metodologías como análisis interno y externo, a través de herramientas como la matriz FODA, orientación en el cliente como Customer Journey Map.

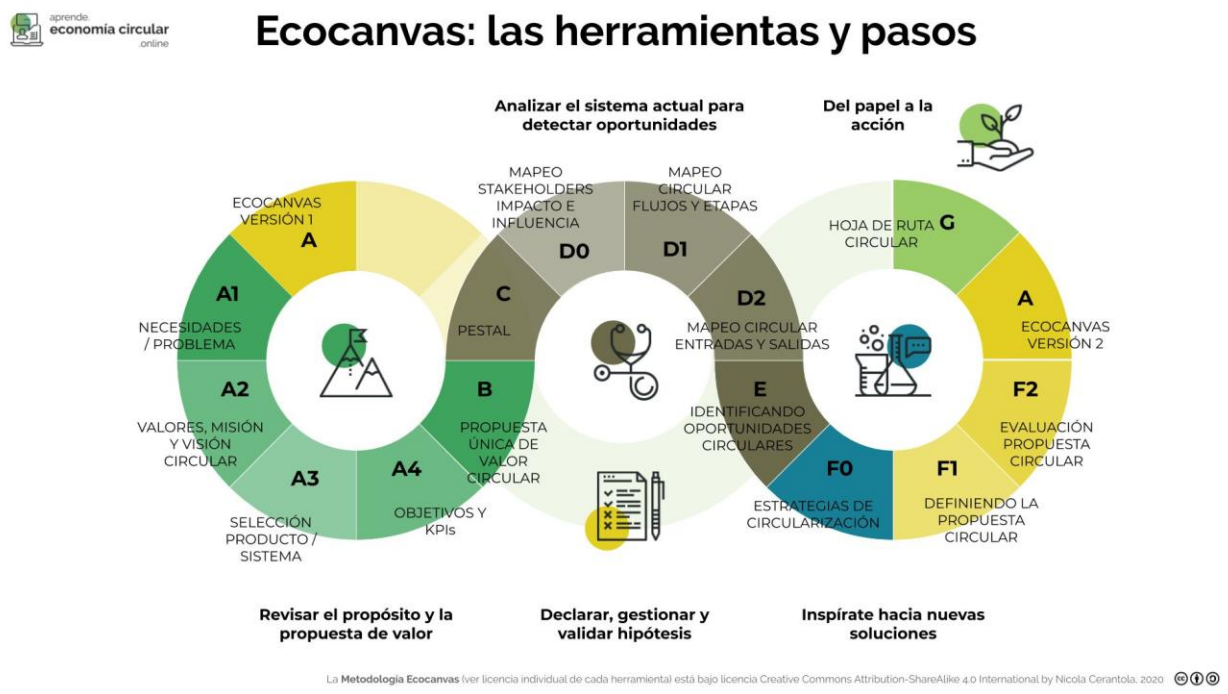
5. Resultados

Para el desarrollo de este proyecto de título, se siguen los lineamientos propuestos por Nicola Centola en Ecologing (2012) y actualizado para el proyecto Green Mentor en 2016.

En primer lugar se comienza con completar el lienzo de trabajo Ecocanvas, a través de las distintas herramientas que ofrece para desarrollar cada sección, tal y como se presenta a continuación en la siguiente figura:

Figura 17

Metodología de trabajo Ecocanvas: herramientas y pasos



Nota: Tomado de Cerantola, 2020

5.1 Necesidades / Problema

Se deben enumerar las necesidades y desafíos que presenta la organización para redefinir el modelo de negocios a partir de 4 tópicos.

5.1.1 Ambiental

Disminución de la circulación de plásticos de un solo uso.

Reducción de emisiones de gases efecto invernadero y huella de carbono, producidos por el transporte y la logística.

Reducción del impacto ambiental de los mayores productores de plásticos de un solo uso en el mercado Petcare.

5.1.2 Social

Reeducación de los patrones de consumo lineal descritos por el usar-botar en plásticos de un solo uso, por uno circular en donde se entregue valor al empaque y su reutilización.

Combatir el *impuesto a la pobreza* o castigo al precio por formatos pequeños pagando de más por el envase más que por el producto.

5.1.3 Cliente / Mercado

Aumentar el porcentaje de participación de ingresos de la compañía de la línea de productos Purina.

Reducción de costos de transporte en el formato de entrega home delivery.

Mejorar el nivel de servicio y satisfacción en la experiencia de compra del usuario.

Controlar y monitorear el uso de promociones de descuentos y su retorno sobre la inversión.

5.1.4 Personal / Motivacional

Generar igualdad de condiciones en el sistema de incentivos en los salarios de los vendedores independiente de la línea de producto.

Fomentar la colaboración como equipo por sobre las metas personales.

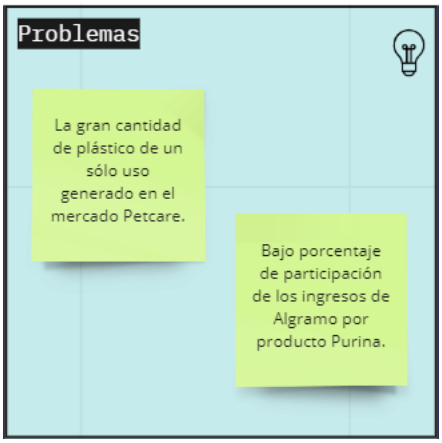
Consolidar la misión y visión estratégica de Algramo en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Finalmente, a partir del uso de la herramienta de Necesidades y Problemas, se puede identificar como el principal problema, la baja cuota de participación de los ingresos de la organización producidos por la línea de producto Purina, considerando que existe una gran oportunidad de mejora ante la nula planificación existente posterior a su lanzamiento en comunicación, experiencia del usuario y logística de entrega, relacionadas directamente entre las 3 temáticas.

Se concluye, por lo tanto, que se pretende resolver la necesidad de aumentar los ingresos generados por la venta de Purina.

Figura 18

Bloque Problema/Necesidad: Modelo Ecocanvas



Nota: Tomado de Confección propia (s.f)

5.2 Misión, Visión y Valores de la Organización.

El Brand Positioning de Algramo, tiene ya definido su misión, visión y valores, por lo que se presentan a continuación sin ánimos de modificarlos, dado que son definiciones estratégicas de las gerencias y los altos mandos jerárquicos, además, están bien alineados con la propuesta de modelo de negocios que se conforma a lo largo de este trabajo de título.

5.2.1 Visión

Impulsar y convocar a todos y todas a generar un cambio radical en nuestros hábitos de consumo para salvar el planeta a tiempo.

5.2.2 Misión

Core Positioning Idea. A través de la innovación te acercamos los mejores productos en formatos inteligentes y sustentables, para que puedas ayudar al planeta sin pagar de más.

¿Porqué existe Algramo? Para impulsar y convocar a todos y a todas a generar un cambio radical en nuestros hábitos de consumo.

¿Cómo lo hace Algramo? Facilitando que puedas comprar lo que usas y no su desecho, manteniendo el plástico en la economía y fuera del medio ambiente.

¿Qué hace Algramo? Creamos una plataforma circular (envases inteligentes + app + dispensadores/triciclos) que te permite comprar tus productos favoritos de manera sustentable. (Algramo, 2021)

5.2.3 Valores

Optimismo. A pesar de un contexto adverso, miramos el futuro con optimismo. Nos hacemos carga y avanzamos hacia el futuro transmitiendo una actitud positiva y confiando que podemos generar un impacto positivo.

Colaboración. No podemos hacer un cambio radical solos. Es crítico que podamos convocar, sumar fuerzas, trabajar en equipo y generar vínculos basados en la confianza.

Excelencia. Lo que hacemos, lo hacemos bien. Creemos en la importancia de la excelencia para lograr el impacto que queremos.

Innovación. Siempre vamos más allá, buscando y creando soluciones disruptivas que rompen con los paradigmas tradicionales.

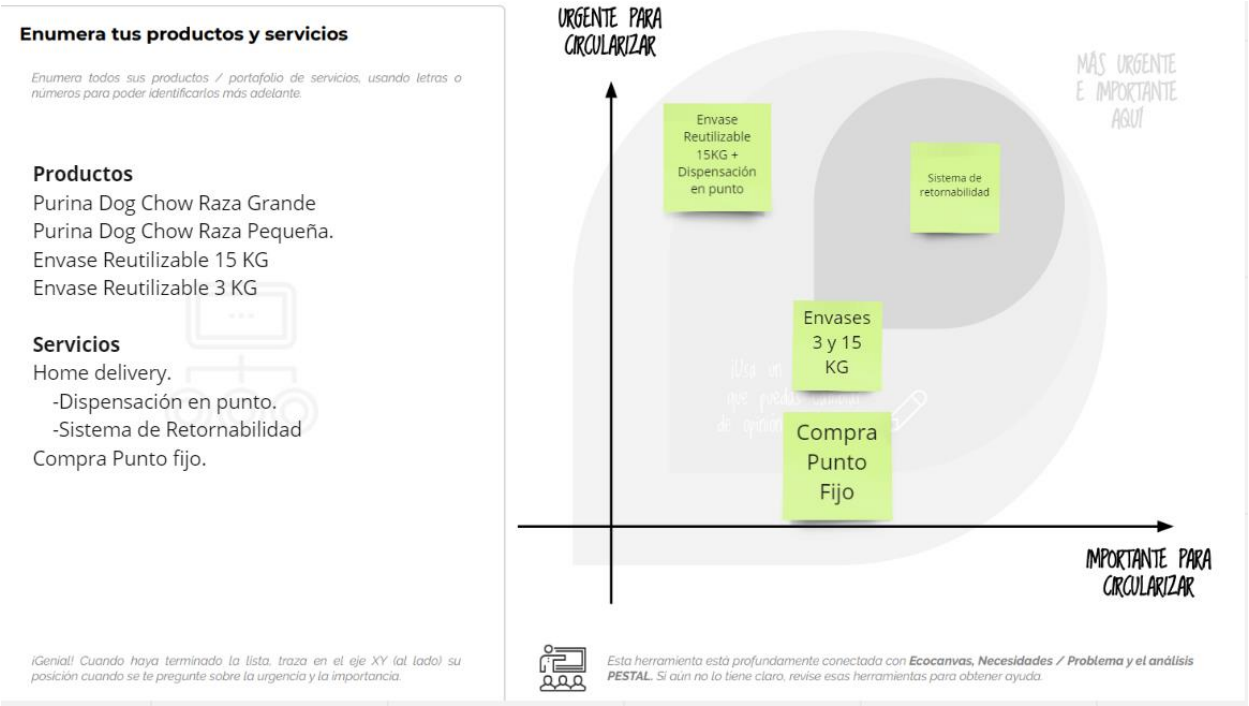
Respeto. Si queremos llegar a todos y todas, tenemos que incluir a todos y todas. Valoramos la diversidad y nuestra propuesta es inclusiva, valorando, entendiendo y acogiendo con empatía distintas realidades.

5.3 Selección de Producto o Sistema.

La herramienta presentada por la metodología para la selección del producto y/o sistema a utilizar busca la determinación de la importancia y priorización.

Figura 20

Herramienta de Selección de Producto/Sistema Ecocanvas



Nota: Tomado de Confección Propia s.f.

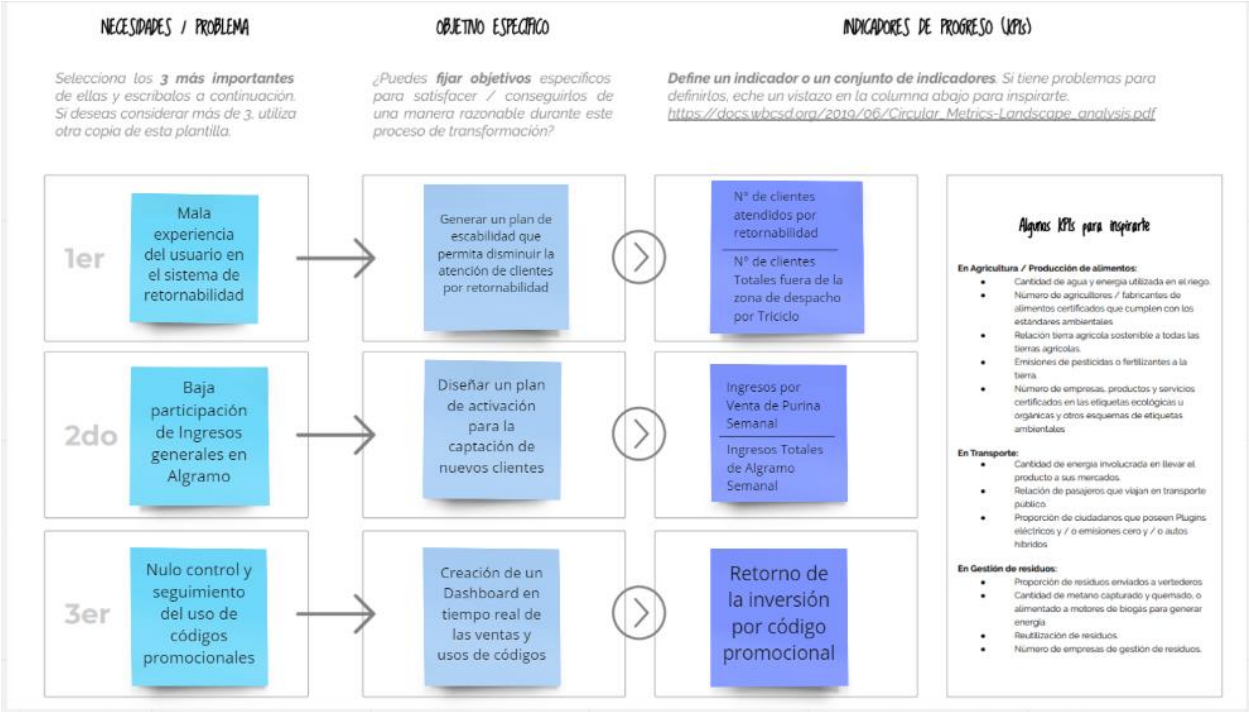
Dado el uso de la herramienta, se determina como elemento más urgente e importante a circularizar el sistema de retornabilidad ofrecido, el cual nace ante la necesidad de cubrir demanda en sectores en donde el triciclo no es capaz de llegar para realizar la dispensación in situ, producto de la baja autonomía del vehículo eléctrico, por lo que se optó por hacer entregas a través de autos arrendados al minuto a la empresa awto, y entregando el producto ya dispensado en un envase nuevo y retirando el envase usado anteriormente, lo que significa no sólo una pérdida de eficiencia enorme en términos de costos, sino, en la experiencia del cliente y la pérdida del sentido de pertenencia en el combate con el cambio climático que ofrece Algramo a través de la dispensación in situ.

5.4 Objetivos y KPIs

Para la definición de los indicadores de performance que permitan llevar un mayor control sobre el negocio en la línea de producto, y en específico, generar insights importantes para la toma de decisiones con respecto al público objetivo, se utiliza el lienzo propuesto por la metodología del Ecocanvas, y se desarrolla en la siguiente figura.

Figura 22

Ecocanvas: Objetivos y KPIs



Nota: Tomado de Confección propia s.f

Cabe destacar, que el monitoreo de estos indicadores de performance propuestos es en períodos semanales dado el formato de trabajo de la organización, en donde se realizan reuniones de checkpoint semanales entre los equipos de ventas, marketing y finanzas. De forma adicional, la periodicidad presentada por el patrón de demanda de esta línea de productos se ve manifestada de forma semanal, siendo este período de agregación de tiempo, el indicado para tener altura de miras de los diferentes insights a observar.

5.5 Propuesta única de valor circular

En busca de definir la propuesta única de valor circular, se utiliza la herramienta ofrecida por la metodología Ecocanvas, en donde a través del mapeo y recorrido de los diferentes puntos descritos a continuación, se obtiene una mirada certera desde la perspectiva de la organización y del segmento de cliente para determinar con creces cuales son las experiencias y/o servicio ofrecido, en conjunto con el producto con todas sus directrices físicas.

5.5.1 Sobre el Cliente

5.5.1.1 Problema / Necesidad

El principal problema en el que se ve envuelto el cliente es la necesidad de abastecerse de alimento para mascotas de forma sustentable, en el momento que sea requerido y a un precio conveniente.

5.5.1.2 Soluciones alternativas existentes

De las soluciones que ofrece en la actualidad el mercado, destacan la posibilidad de adquirir los productos en supermercados, tiendas especializadas de mascotas y ferias libres. En términos de almacenamiento, se utilizan distintos envases, principalmente de plástico, o simplemente la misma bolsa de plástico en el cuál viene.

De forma adicional, el cliente paga por un servicio de delivery o debe cargar con el alimento hasta su hogar y comprar en los formatos ofrecidos por el mercado.

5.5.1.3 Prestación emocional deseada

Dentro de las principales necesidades emocionales del cliente de Algramo, destaca esa urgencia por hacerse cargo contra el impacto medioambiental, hacer un sacrificio, incomodarse con algo que considera normal dentro de sus patrones de consumo. Al mismo tiempo, se siente inspirado al ver otros como él o ella que buscan marcar una diferencia.

El cliente le gusta sentirse empoderado de sus decisiones, en la definición de cuándo y cuánto comprar y no obligarse a comprar en los formatos ofrecidos por el mercado.

Adicionalmente, se siente agobiado por la cantidad de basura generada por si mismo y donde llegan sus residuos, por lo que se siente responsable de lo malo que sucede en el planeta y se inspira para ser un agente de cambio.

5.5.1.4 Prestación funcional / física requerida

A nivel de los requerimientos funcionales que espera y necesita el cliente, requiere abastecerse de alimento para su mascota en el menor tiempo posible desde que levanta la solicitud, o bien, en el instante que ellos deseen recibirlo y en la cantidad que él o ella desee. Es vital en este tipo de productos evitar el quiebre de stock (a nivel de cliente) e indisponibilizar a su mascota de alimento.

Para responder a estos requerimientos, el cliente necesita de un sistema de refill en envases reutilizables, con su producto favorito que sea confiable y seguro con un alto nivel de respuesta y que sea una experiencia positiva en todas sus aristas, desde el inicio del pedido hasta el servicio de post-venta.

5.5.2 Sobre la Organización.

5.5.2.1 Solución emocional ofrecida

Las necesidades planteadas anteriormente, son satisfechas a través de entregar una experiencia que otorga un sentido de pertenencia en la lucha con el cambio climático por medio de la tecnología. Al consumir productos distribuidos por Algramo, el cliente se siente empoderado en el aporte a la reducción de plásticos de un solo uso y alivia esa angustia por el uso indiscriminado de plásticos y la cultura del usar-botar de la que también forma parte.

5.5.2.2 Valor diferencial

A diferencia de lo que ofrece el mercado actualmente, la diferenciación que ofrece la organización puede ser descrita en los siguientes puntos:

- Dispensaciones de alimento a domicilio a través de tecnología RFID
- Uso de un único envase reutilizable y funcional, con cierre hermético, que permite conservar el alimento en sus mejores condiciones.

- Agendamiento a través de aplicación móvil u otro canal virtual (Llamado telefónico y WhatsApp)

- Todo un equipo multidisciplinario de I+D dispuesto en mejorar la experiencia del usuario en todas las direcciones posibles.

- Información de impacto ambiental en tiempo real

5.5.2.3 Solución funcional / física requerida

La solución funcional ofrecida por la organización es que, a través de vehículos motorizados eléctricos que funcionan como puntos de dispensación móviles de alimento para perros, permiten recargar en el hogar de cada uno de los clientes y/o en el punto de referencia que más acomode, como mercados y ferias, la cantidad que ellos deseen, por venta a granel.

Esta solución evita que el cliente deba moverse para comprar el alimento para su mascota, cargar con el peso y/o buscar la tienda más conveniente

5.5.3 Servicio / Valor Intangible / Experiencia

Finalmente, el valor intangible generado por la solución, entrega un sentido de pertenencia en la lucha con el cambio climático y genera en el cliente un cambio de perspectiva y reeducación en el perfil de consumo para ser extrapolado en otro

comportamiento y ámbitos de la vida del cliente. Invita a ser parte de una comunidad con valores similares y con prioridad en el medioambiente.

5.5.4 Producto / Soporte Físico / Infraestructura

A nivel de los aspectos físicos que permiten proveer la solución de forma útil, a través de una alianza con Nestlé y su línea de productos Purina Dog Chow, el producto más consumido en el país, se busca sacar de circulación a cientos de bolsas plásticas de un solo uso por medio de la dispensación del producto en formato home delivery y puntos fijos móviles programables. Además, permite al usuario comprar el producto en la cantidad que deseé sin pagar de más por formatos más pequeños.

El resumen de la aplicación de esta herramienta se presenta en la siguiente figura:

Figura 23

Ecocanvas: Propuesta Única de Valor Circular

Nota: Tomado de Confección propia s.f

Finalmente, con la aplicación de esta herramienta, se puede determinar cuál es el segmento de clientes a satisfacer y la propuesta única de valor circular para cada segmento en el lienzo del Ecocanvas.

5.6 Análisis PESTAL

Por medio de esta herramienta, se logra identificar y mapear el impacto posiblemente producido por las diferentes fuerzas, Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales y Legales, lo que permite anticipar y preveer decisiones vitales para el funcionamiento de la compañía.

De este análisis, se presenta en la siguiente figura todo el detalle del trabajo descrito.

Figura 24

Ecocanvas: Análisis P.E.S.T.A.L

Nota: Tomado de Confección propia s.f

De estos resultados presentados, permite da el pie para completar en el lienzo del Ecocanvas los bloques de Anticipación e Impacto Ambiental (AIA) y Anticipación e Impacto Social (AIS).

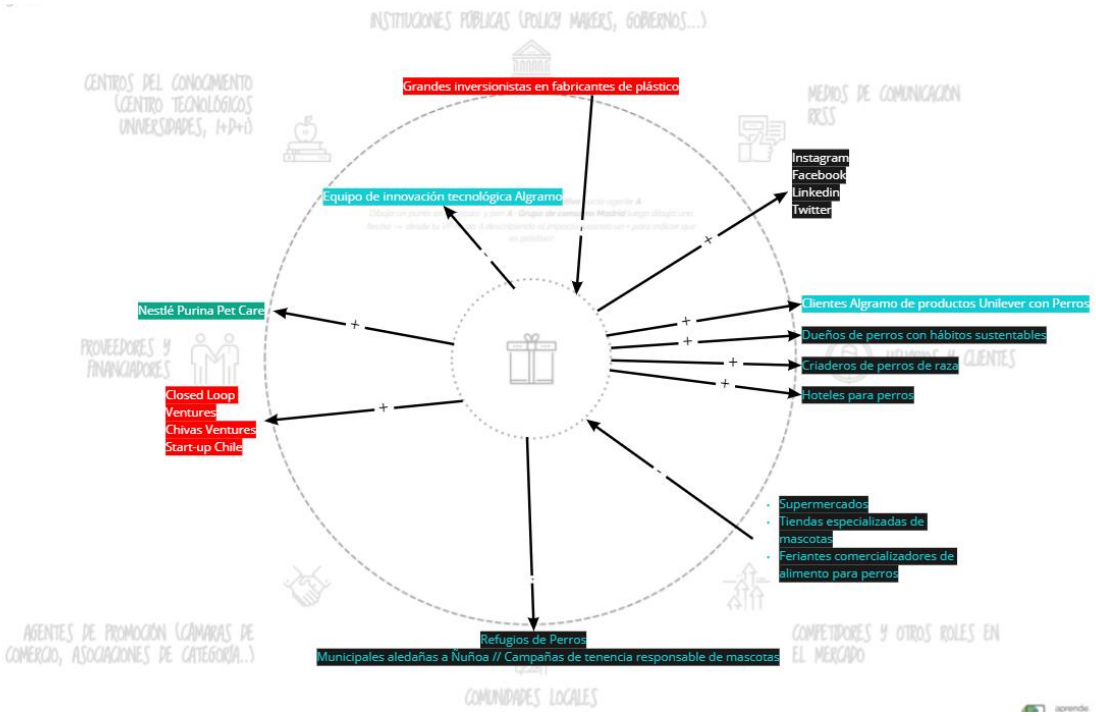
5.7 Mapeo de Stakeholders: Influencia e Impacto

La identificación de los principales actores involucrados en el desarrollo de la actividad productiva de la organización permite entender la influencia y el impacto de grado positivo o negativo, que puede llegar a tener la propuesta de valor sobre los interesados relevantes.

De esta manera, se presenta en la siguiente figura el listado, de forma gráfica, de los stakeholders involucrados en la venta del producto Purina Dog Chow por parte de Algramo.

Figura 25

Ecocanvas: Mapeo de Stakeholders



Nota: Tomado de confección propia (s.f)

De este análisis, se pueden desprender los principales stakeholders que son impactados positivamente por parte de la propuesta de valor, destacando:

- *Potenciales nuevos clientes*. De entre ellos, destacan aquellos clientes de Algramo que consumen otras líneas de productos y ya conocen el sistema y tienen patrones de consumo asociados a la sustentabilidad, por lo que al pertenecer al target con la tenencia de mascotas, en específico, de perros, son potenciales clientes fieles. Se

adicionan a este grupo, pero con menor nivel de incidencia, dueños de perros con patrones de consumo sostenibles pero que no son clientes de Algramo, además de consumidores en grandes volúmenes de alimento, como Criaderos para perros de raza y hoteles para perros, en una modalidad de venta B2B, a través de una propuesta comercial más atractiva de lo que ofrece el mercado, no sólo a nivel de precio, si no que a nivel de poder de marca y de alianza estratégica.

- *Proveedor.* Nestlé Purina Pet Care como gran benefactor, considerando que fue elegido como el proveedor y el producto a comercializar, en respuesta a ser el producto más consumido, y por consecuencia, el que más plástico pone en circulación, el impacto es positivo al seguir liderando en la participación de mercado y tener una limpieza de imagen como valor adicional.

- *Inversionistas.* Con impacto positivo, al presentar otra línea de productos con una buena rentabilidad, considerando que los márgenes generados por la venta de este producto son cercanos al 30% y una muestra de diversificación y expansión del negocio.

- *Redes Sociales propias de la organización.* Considerando a los seguidores, clientes y usuarios como una comunidad digital, el impacto generado por la propuesta de valor conversa con una diversificación y apertura a nuevas líneas de productos diferentes a las que son y habían sido vistas por esta comunidad digital.

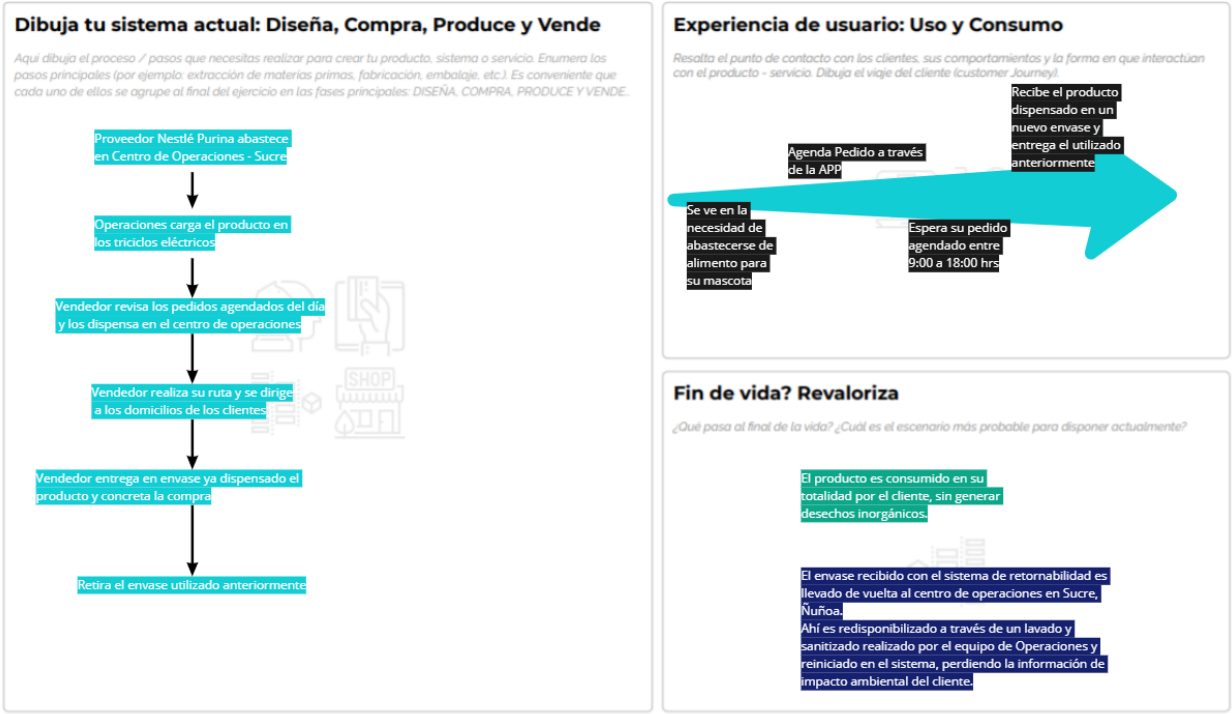
Por otra parte, existen otros stakeholders que impactan negativamente a la propuesta de valor, como la competencia, ya sea por precio o competitividad asociada a los formatos, o incluso otras marcas. Se suma a este análisis, el equipo de innovación tecnológica interno de Algramo, dado a la asignación de recursos para el desarrollo de la tecnología que permita mejorar el nivel de servicio de este producto, distrayendo de las funciones ordinarias y de los esfuerzos colocados en otras líneas, principalmente a las marcas asociadas a Unilever.

5.8 Mapeo Circular: Flujos y Etapas

Dentro del proceso de mapeo circular, se presenta a continuación los flujos asociados al proceso de venta del producto, en él, se pueden identificar las mayores falencias y contradicciones con relación al nivel de servicio ofrecido y de la experiencia del usuario, al funcionar bajo el sistema de retornabilidad, en lugar del de recargas o refill.

Figura 26

Ecocanvas: Mapeo Circular: Flujos y Etapas



Nota: Tomado de confección propia (s.f)

Con lo presentado anteriormente, se puede comenzar a visibilizar los puntos a mejorar dentro de la propuesta de valor en términos de economía circular, para lograr un mensaje consecuente sobre los consumidores y usuarios de la tecnología ofrecida.

5.9 Mapeo Circular: Entradas y Salidas

Con la definición del proceso del sistema actual, se identifican 4 principales etapas en el ciclo de vida del servicio: Abastecimiento de los Productos, Carga de Producto en el triciclo/dispensador, Dispensación del producto y Despacho con todas las responsabilidades asociadas.

A continuación, se presenta en la siguiente figura la entrada y salida de los diferentes recursos, centrados en el impacto ambiental y de costos durante el proceso.

Figura 27

Ecocanvas: Mapeo Circular: Entradas y Salidas

Tu Ciclo de Vida: Escribe debajo tus propios pasos personalizados. Si tienes dudas mira al ejemplo de la primera fila:	RECURSOS QUE ENTRAN (IN-PUT)		ENERGÍA QUE ENTRA (IN-PUT)	AGUA QUE ENTRA (IN-PUT)	ELEMENTOS QUE SALEN (RESIDUOS, EMISIONES...) (OUT-PUT)	
	Para cada paso de la lista del ciclo de vida (agregando toda la información que puedas tener: peso, volumen, etc.), el tipo y la cantidad de recursos utilizados. No olvides los aditivos, aceites, otras sustancias, etc., utilizados en los procesos.		*Para cada paso de la lista del ciclo de vida (agregando toda la información que puedas tener: kW, horas de uso, etc.), el tipo y la cantidad de energía utilizada. No olvides las pérdidas de energía, como la disipación de calor, etc., en este caso, enumérelas en la última columna (salidas).*	*Para cada paso de la lista del ciclo de vida (agregando toda la información que puedas tener: m3, uso, etc.), el tipo y la cantidad de agua consumida. Si se desecha ponlo en la siguiente columna (salidas).*	*Para cada paso de la lista del ciclo de vida (agregando toda la información que puedas tener: m3, toneladas de CO2, Kg, etc.), el tipo y la cantidad de subproductos, desechos y emisiones al aire, agua y suelo que generan tus procesos.*	
Abastecimiento de los Productos	Purina Dog Chow en dos formatos: Raza mini-pequeña y Raza mediano-grande. Formato de entrada: Pallets con sacos de 18 kg.	Pallets para su abastecimiento.	• Horas hombre de operación en descarga de camiones. • Uso de grúa hidraúlica para el movimiento de pallets. • Combustible utilizado en el traslado desde CD Nestlé a Bodega Algramo.	No se utiliza Agua en este proceso.	CO2 emitido al trasladar los productos desde CD Nestlé a Bodega Algramo.	
Carga de Producto en Triciclos	No ingresan recursos biológicos en esta etapa	• Andamios para cargar el producto. • Triciclos eléctricos • Balanzas	• Horas hombre de operación en la carga de producto. • KW de electricidad en la carga de baterías de los triciclos. • Iluminación de la bodega. • Otros gastos energéticos fijos de disponibilidad del espacio de trabajo	No se utiliza Agua en este proceso.	• Sacos de plástico en donde venían los productos en primer lugar. • CO2 generado para producir la electricidad consumida en la carga de baterías	Baterías y otros componentes electrónicos, una vez cumplido su ciclo de vida o al fallar de forma irreparable
Dispensación de pedidos	No ingresan recursos biológicos en esta etapa	• Envases Retornables/Recargables • Interfaz de usuario/vendedor con conexión a internet. • Aplicación de vendedores para visualizar pedidos	• Horas hombre del vendedor. • Energía utilizada por el Tricicio	No se utiliza Agua en este proceso.	Mermas de Producto en la dispensación por falta de estándares de calidad.	
Despacho + Retiro de Envase + Redisponibilización de Envase	No ingresan recursos biológicos en esta etapa	• Envases Retornados. • Camioneta de despachos fuera de zonas de alcance de Triciclos.	• Horas hombre del vendedor. • Combustible utilizado para camioneta de despachos fuera de zonas de alcance de Triciclos.	Litros de Agua no especificados para la limpieza de los envases recibidos.	CO2 producido en el traslado de la camioneta en los despachos a domicilio.	Envases con fallas irreparables, imposibles de redisponibilizar

Nota: Tomado de Confección propia (s.f)

Con la definición de los recursos utilizados durante el proceso y la visibilidad de los costos asociados en el ingreso y salida de estos recursos, se identifican oportunidades de mejora asociadas al uso y valor que se le está entregando al envase, y la inconsistencia con las otras líneas de producto con el concepto de *packaging as a wallet.*

5.10 Identificación de Oportunidades Circulares

En busca de revertir esta inconsistencia en uno los mayores eslogan estratégicos e innovadores de la empresa, a través de la siguiente figura, se busca encontrar oportunidades que aporten en el valor de la marca y del servicio en general, y la identificación de los recursos y ciclos mal aprovechados.

Figura 28

Ecocanvas: Identificando Oportunidades Circulares

Nota: Tomado de Confección propia (s.f)

En general, existe claridad y ya ha sido planteado el valor añadido desaprovechado, centrado principalmente en el formato de retornabilidad ofrecido para esta línea de

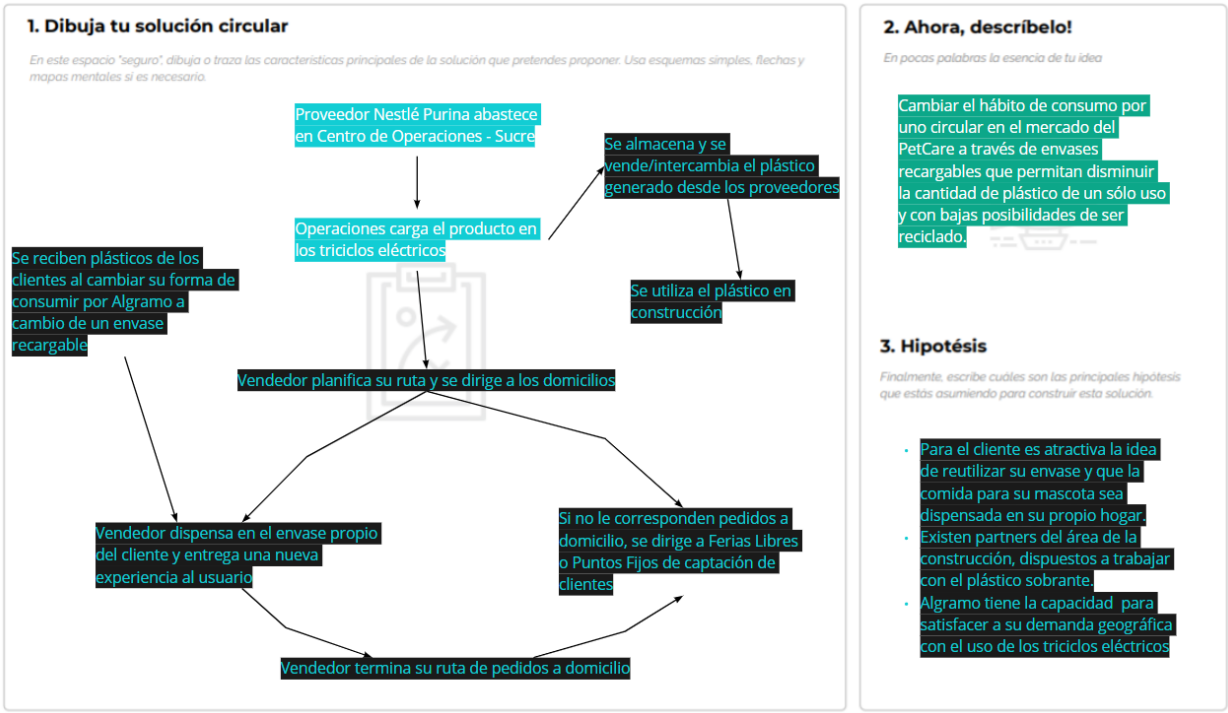
producto, pero a través de esta herramienta, se encuentra una nueva oportunidad para entregarle valor y solución al plástico generado por el proveedor, y es la posibilidad de una alianza con empresas del rubro de la construcción que puedan utilizar el plástico para la creación de ladrillos u otros, debido al tipo de plástico utilizado para el traslado de este producto.

5.11 Definición de la Propuesta Circular

Con estos nuevos Insights generados al identificar nuevas oportunidades circulares dentro del proceso, se rediseña la solución circular a través de la siguiente figura.

Figura 29

Ecocanvas: Definiendo la Propuesta Circular



Nota: Tomado de Confección propia (s.f)

5.12 Evaluación de la Propuesta Circular.

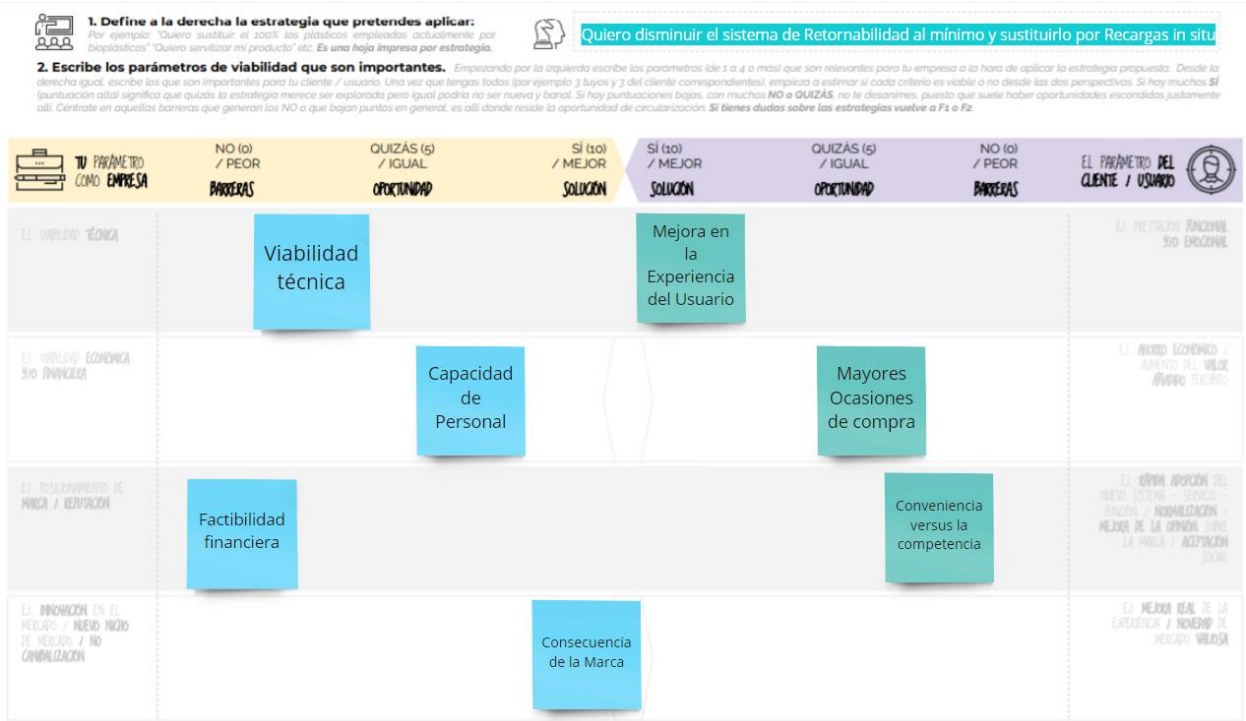
Finalmente, para evaluar la propuesta circular, es necesaria la definición de la estrategia que se desea aplicar, y ver sus implicancias a nivel de la empresa y del usuario.

A través de esta metodología de puntuación, se puede determinar la factibilidad de la estrategia, pero aún sin un horizonte de evaluación.

A continuación se presenta la figura en donde se puntúa cada uno de los parámetros según su correspondencia.

Figura 30

Ecocanvas: Evaluación de Propuesta Circular



Nota: Tomado de Confección propia (s.f)

5.12.1 Parámetros como Empresa

Viabilidad Técnica. Es puntuada con 4, dado que, si bien no es difícil, en el corto plazo es difícil de implementar modificaciones técnicas que permitan a los triciclos llegar a toda la demanda a través del formato Home Delivery.

Capacidad de Personal. Es requerido la contratación de más vendedores especializados en esta línea de productos y que estén capacitados para responder en terreno a todos los requerimientos de los usuarios. Su puntuación es de 7, dado que es sumamente factible y mejora con creces la situación de la empresa.

Factibilidad Financiera. Es la mayor barrera, implementar cambios sobre los triciclos, o incluso comprar nuevos vehículos que permitan llegar a más sitios para realizar las dispensaciones, o tener mayor capacidad para evitar quiebres de stock. El dinero es un recurso limitado como en toda empresa y es la principal barrera para la implementación de la estrategia.

Consecuencia de la Marca. Se puntúa con la nota máxima (10), la estrategia tiene un impacto sumamente positivo en la percepción de la marca y su consecuencia con la misión y visión planteadas en el inicio de la metodología del Ecocanvas.

5.12.2 Parámetros del Cliente/Usuario

Mejora en la Experiencia del Usuario. Obtiene el máximo puntaje, dado que es el parámetro más afectado ante la aplicación de la estrategia y uno de los principales motivos que se busca potenciar.

Mayores Ocasiones de Compra. Al aumentar la disponibilidad de los triciclos por el sistema de recargas, permite generar mayores ocasiones de consumo en terreno para los usuarios no familiarizados con la Aplicación móvil y la captación de clientes nuevos.

Conveniencia versus la competencia. La principal barrera a nivel del cliente, si bien es capaz de pagar un mismo precio independiente si compra 1 kilo o 40 kilos de alimento, el aumento en el costo por el envase recargable y el despacho a domicilio,

tiende a encarecer el precio y desincentivar a los clientes que buscan el producto por el precio conveniente.

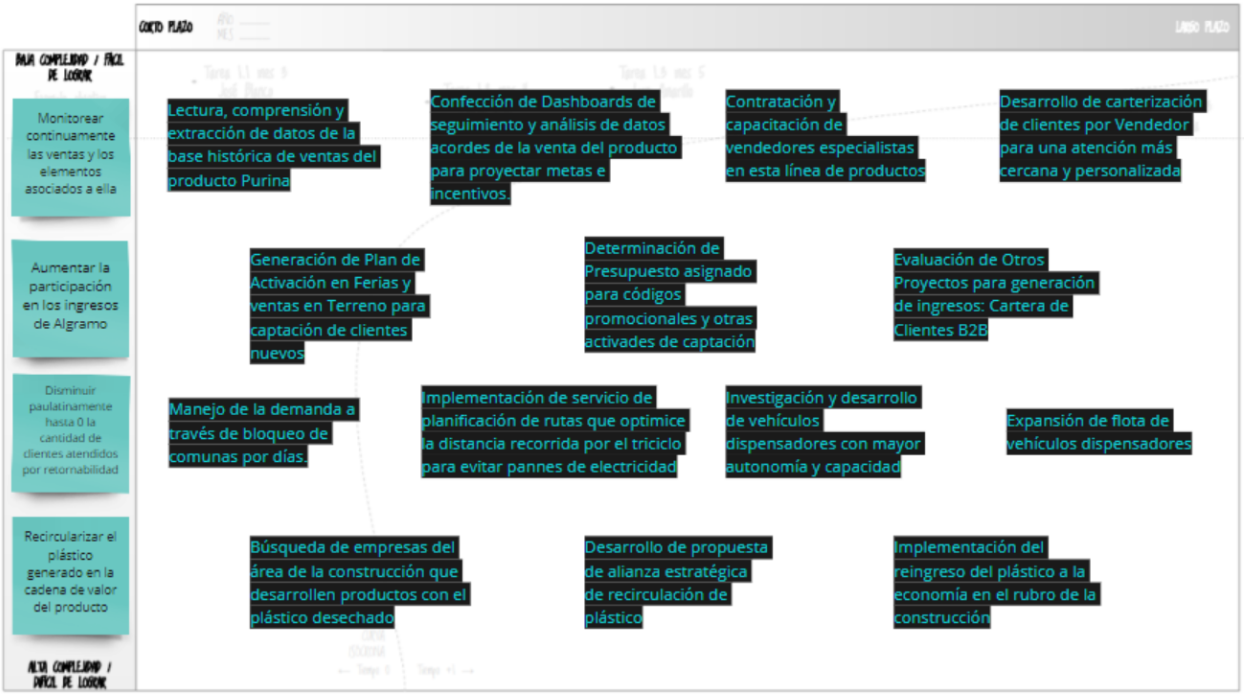
5.13 Hoja de Ruta Circular

Con la nueva propuesta circular ya definida, la hoja de ruta permite definir los principales objetivos y clasificarlos según su complejidad de realización al enumerar las tareas necesarias para el cumplimiento de cada objetivo según el plazo necesario para la realización de estas tareas y priorización.

A continuación, se presenta en la siguiente figura, los principales objetivos y tareas designadas para el modelo de negocios a implementar en la línea de productos Purina de Algramo:

Figura 31

Ecocanvas: Hoja de Ruta Circular



Nota: Tomado de Confección Propia (s.f)

Del desarrollo de esta metodología, algunas de las tareas que tienen un desarrollo más complejo, no por dificultad o por el plazo estipulado para su realización, sino que por que requieren de otras pequeñas tareas más simples dentro de sí, para completarse. Entre ellas se encuentran:

Evaluación de Otros Proyectos para generación de ingresos: Cartera de Clientes B2B. Esta tarea en específico requiere de todo un estudio de prefactibilidad, considerando factores internos como capacidad de entrega y cumplimiento de pedidos y gestión comercial, para

buscar, negociar y generar redes de contactos de estos potenciales clientes con otro perfil de consumo: volumen y precio.

Manejo de la demanda a través del bloqueo de comunas por días. En busca de implementar acciones escalables que permitan atender a la mayor cantidad de clientes por sistema de recargas en lugar de retornabilidad, se propone esta tarea que busca acumular demanda de las comunas a las cuales se puede acceder con los triciclos eléctricos, para utilizarlos como dispensadores en formato home delivery, y según un análisis de datos, del comportamiento de la demanda en ciclos semanales, determinar que días son más demandados los pedidos por sobre la captación de clientes, para utilizar los vehículos esos días en específico como días de recargas.

5.14 Econcanvas Versión Final

Para finalizar el desarrollo de este modelo de negocios, en base a todo lo descrito a través de las diferentes herramientas ofrecidas por la metodología, se presenta a continuación el resultado del lienzo en su versión final.

De esta versión final, se desprende la Propuesta de Valor Única Circular definida por la esencia, el producto en sí y su formato de comercialización y el valor intangible acompañado de una experiencia de servicio, todo esto descrito por:

“Cambiar el hábito de consumo, por uno circular, en el mercado del PetCare a través de envases recargables que permitan disminuir la cantidad de plástico de un solo uso y con bajas posibilidades de ser reciclado.

La solución entrega un sentido de pertenencia en la lucha con el cambio climático, genera en el cliente un cambio de perspectiva y reeducación en el perfil de consumo para ser extrapolado en otros comportamientos y ámbitos de la vida del cliente. Invita a ser parte de una comunidad con valores similares y con prioridad en el medioambiente.

A través de una alianza con Nestlé y su línea de productos Purina Dog Chow, el producto más consumido en el país, se busca sacar de circulación cientos de bolsas plásticas de un solo uso a través de dispensación del producto en formato home delivery y puntos fijos móviles programables. Además, permite al usuario comprar el producto en la cantidad que deseé sin pagar de más por formatos más pequeños”.

Figura 32

Ecocanvas Versión Final

Nota: Tomado de Confección Propia (s.f)

5.15 Cuadro de Mando Integral

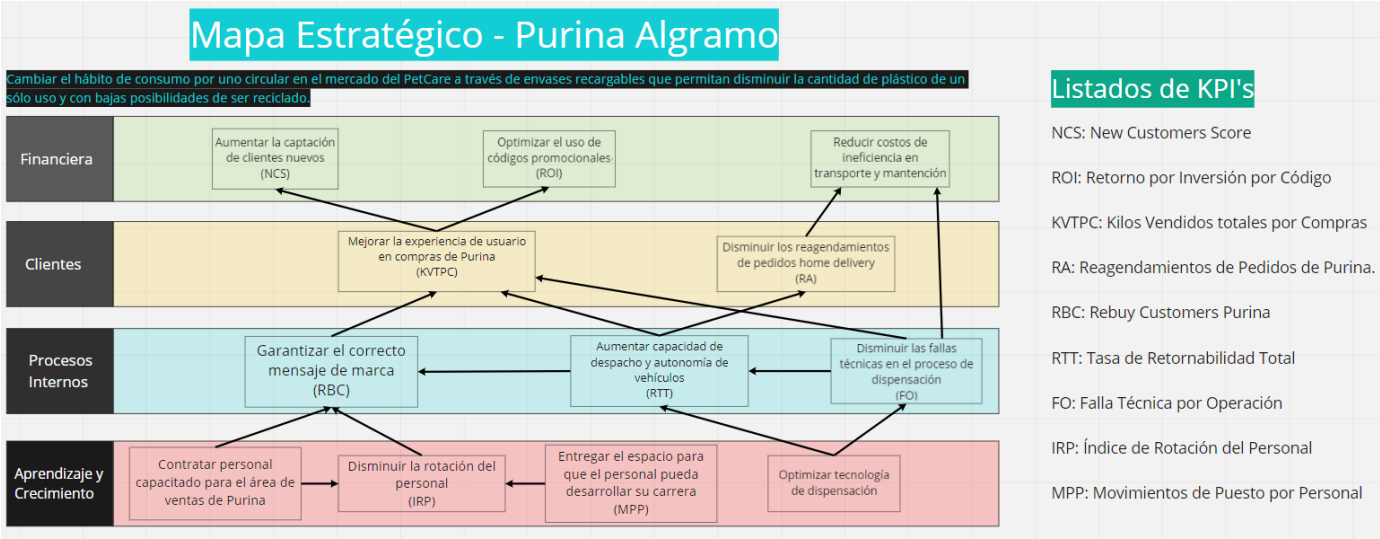
Como fue introducido en el marco teórico de este documento, se utiliza la herramienta del Cuadro de Mando Integral, para definir objetivos estratégicos que permitan ser medibles y controlados a través de indicadores de performance acorde a las necesidades del modelo de negocios desarrollado anteriormente.

La definición de las 4 principales perspectivas del mapa estratégico, colabora en la vinculación de los objetivos y da soporte y credibilidad a la implementación del modelo de negocios.

A continuación, se presenta en la siguiente figura, el mapa estratégico de la línea de negocios de Purina:

Figura 33

Mapa Estratégico – Purina Algramo



Nota: Tomado de Confección Propia (s.f)

5.16 Tablero de Indicadores de Performance

Finalmente, tal y como fue presentado en la figura 33, se confeccionaron una serie de Indicadores de Performance que permite llevar seguimiento a los distintos objetivos específicos planteados, los cuales se describen en la siguiente tabla, con la notación de que existen algunos con su Valor Actual (VA) y todos con su Valor Deseado (VD) del KPI.

Tabla 1

Cuadro de Mando Integral: Indicadores de Performance – Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Abreviación	Descripción	KPI	Acciones Estratégicas
Aumentar la captación de clientes nuevos	NCS	Tasa de nuevos clientes sobre el total de clientes atendidos mensualmente.	$\frac{\#\ de\ nuevos\ clientes}{Total\ clientes\ atendidos\ mensual}$ VA= 0,207 VD= 0,45	Creación puntos de activaciones en Ferias. Activación comunicacional a través de RRSS y Mailing.
Optimizar el uso de códigos promocionales	ROI	Retorno sobre la inversión realizada en códigos promocionales	$\frac{Beneficios\ por\ Recompras\ - Monto\ Código}{Monto\ Código}$ VD > 1	Seguimiento y gestión de mensajería a clientes captados con códigos.

Nota: Tomado de Confección Propia (s.f)

Tabla 2

Cuadro de Mando Integral: Indicadores de Performance – Perspectiva de Clientes

Mejorar la experiencia de usuario en compras de Purina	KVTPC	Total de kilos vendidos sobre el número de ventas realizados	$\frac{Total\ Kg\ vendidos}{\#\ de\ Ventas\ mensual}$ VA= 6,9 [kg/venta] VD= 8,8 [kg/venta]	Diseño y actualización de Dashboard de seguimiento. Sistema de incentivo en compras por volumen.
Disminuir los reagendamientos de pedidos home delivery	RA	Número de reagendamientos de pedidos de Purina en un período mensual	$\frac{\#\ de\ Reagendamientos}{mes}$ VA= 0,115 VD= 0,02	Implementación de sistema de programación de rutas

Nota: Tomado de Confección Propia (s.f)

Tabla 3

Cuadro de Mando Integral: Indicadores de Performance – Perspectiva de Procesos Internos

Garantizar el correcto mensaje de marca	RBC	Número de clientes atendidos para pedidos de recompra	$\frac{\#\ de\ clientes\ tipo\ Recompra}{mes}$ VA= 145 [cliente] VD= 400 [cliente]	Capacitación y potenciar el pitch del vendedor en la captación.
Aumentar capacidad de despacho y autonomía de vehículos	RTT	Tasa de clientes atendidos por sistema de retornabilidad sobre el total de clientes del Producto Purina	$\frac{\#\ de\ clientes\ atendidos\ por\ Retornabilidad}{Total\ Clientes\ atendidos}$ VD $<$ 0,1	Evaluación de factibilidad de adquisición nuevos vehículos. Administración de demanda a través de clusters de comunas por días
Disminuir las fallas técnicas en el proceso de dispensación	FO	Número de fallas técnicas e intervenciones operativas en un mes	$\frac{\#\ fallas\ técnicas + \#\ de\ intervenciones}{mes}$ VA= 28 [intervención] VD= 12 [intervención]	Programación de intervenciones preventivas. Rediseño de protocolo de recarga de vehículos.

Nota: Tomado de Confección Propia (s.f)

Tabla 4

Cuadro de Mando Integral: Indicadores de Performance – Perspectiva de Aprendizajes y Conocimientos

Disminuir la rotación del personal	IRP	Cantidad de colaboradores que renuncian sobre el total de empleados en un mes	$\frac{\#\ de\ renuncias}{Total\ Colaboradores}$ VD < 0,02	Planificación de incentivos. Continua bajada de información a través de EndoMarketing
Entregar el espacio para que el personal pueda desarrollar su carrera	MPP	Total de movimientos en la organización sobre el total de empleados en un año.	$\frac{\#\ de\ Movimientos\ de\ posiciones}{Total\ Colaboradores}$ VD > 0,06	Implementar Programa de Graduados. Evaluación y Retroalimentación continua por Cada líder.

Nota: Tomado de Confección Propia (s.f)

En base a estos indicadores de performance, a través de las diferentes periodicidades, en específico, los indicadores medidos de forma mensual, para contener un volumen considerable de eventos que permitan realizar un análisis sobre esos resultados, permitan sostener desde las cuatro perspectivas, las diferentes propuestas estratégicas que buscan potenciar la propuesta de valor única circular, generada por la aplicación de la metodología Ecocanvas.

6. Conclusiones

El progreso continuo del concepto de la economía circular ha permitido los consumidores comiencen a valorar las diferentes acciones en la cadena de valor que pueden producir las organizaciones, esto indica que existen grandes oportunidades para explotar propuestas circulares, en específico en el rubro de las mascotas, con el continuo crecimiento de este mercado, representado en el aumento de 29% en compras de e-commerce en elementos para mascotas, y con las variaciones conductuales humanas, asociadas a la tenencia de mascotas por sobre la reproducción.

En específico, la generación del modelo de negocios que busca diferenciar la propuesta de valor de la línea de productos Purina en conjunto con la aplicación de la metodología Ecocanvas logra identificar que la organización tiene bien definidas las estrategias asociadas a la economía circular, pero en la práctica no eran bien aplicadas a lo largo de su cadena de valor y generaba incongruencias en la imagen que reciben los clientes de esta línea de producto, además de una deficiente experiencia de usuario. Producto de esto, se concluye que la estrategia correcta para la captación continua de clientes en esta línea de productos está dirigida en el uso de los triciclos eléctricos dispensadores como elemento central en puntos fijos estratégicos de activación y del uso de los mismos como vehículos despachadores in situ, que permitan visibilizar la marca y el propósito en los consumidores.

Con respecto a los consumidores objetivo, la metodología utilizada para diagnosticar el perfil de consumo de los potenciales nuevos clientes, señala que el grueso de los esfuerzos

en la captación apunta a 4 grandes grupos: *Usuarios ya frecuentes del sistema pero de otras líneas de producto, Dueños de perros con otros tipos de hábitos sustentables, Segmento de negocios con consumo por volumen (Criaderos de perros de raza, Hoteles para perros y Refugios) y Dueños de perros de las comunas aledañas a Ñuñoa, en específico sectores socioeconómicos C1-C2-C3, con asistencia frecuente a ferias libres*.

Para la determinación de las estrategias que permitan la captación de clientes de forma sostenida, existen variadas tareas y proyectos que deben ser implementados por parte de la organización de forma interna y que son visibilizadas gracias a la estructuración del mapa estratégico y el cuadro de mando integral, entre ellas, la integración de capacitación continuas para los vendedores de esta línea de productos y al equipo operacional, la factibilidad de adquisición de nuevos vehículos y adaptación de estos para dispensar el producto en los hogares de los clientes, la potencial alianza estratégica con empresas del rubro de construcción que logren reutilizar el plástico generado en el abastecimiento del producto, dentro de muchos otros.

Finalmente, se concluye que se logra construir el modelo de negocios, el concepto y las herramientas de medición estratégicas que apalancarán la captación de clientes de Algramo en su línea Purina, aún así, existen varias recomendaciones sobre el alcance real y la implementación en su totalidad de esta memoria que requieren de una evaluación de factibilidad técnica-financiera más profunda para otros trabajos, entre ellas, nuevas oportunidades más allá de la circularización del negocio como la venta a consumidores de

grandes volúmenes, a modo de distribuidora, en formato B2B, o el desarrollo a través de I+D de un nuevo vehículo dispensador con mayor autonomía, entre otros comentados a lo largo de esta memoria.

7. Referencias

Aránguiz, J. (2019). *Estudio de la propuesta de valor en el mercado de bombas industriales mediante el método CANVAS.* (Memoria de Licenciatura Inédita). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Araya, D. (2016). *Estudio de imagen de una empresa de productos de consumo masivo*. (Memoria de Licenciatura Inédita). Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Arroyo Morocho, F. R. (2018). La economía circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo. *INNOVA Research Journal*, *3*(12), 78-98. https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.786

Asociación Investigadores de Mercado. (2019). Clasificación grupos socioeconómicos y manual de aplicación. Recuperado de https://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2020/07/Actualizaci%C3%B3n-y-Manual-GSE-AIM-2019-1.pdf

Avery Dennison. (2021). Impulsando un retail consciente junto a Algramo. Recuperado de https://label.averydennison.com/content/dam/averydennison/lpm-responsive/latin-america/sp/documents/case-studies/product/intelligent-labels/industry-solutions/cs-es-rfid-industry-solutions-algramo.pdf?utm_term=--%20Haga%20clic%20aqu%5Cu00ED%20para%20acceder%20al%20caso%20--&utm_campaign=Avery%20Dennison%20y%20Algramo.%20Un%20caso%20de%20%5Cu00E9xito%20de%20RFID&utm_content=email&utm_source=Act-On+Software&utm_medium=email&cm_mmc=Act-On%20Software-_-email-_-Avery%20Dennison%20y%20Algramo.%20Un%20caso%20de%20%5Cu00E9xito%20de%20RFID-_---%20Haga%20clic%20aqu%5Cu00ED%20para%20acceder%20al%20caso%20--

Cadem. (2019). El Chile que viene - Mascotas. Recuperado de https://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2019/06/Chile-que-viene_Mayo-2019.pdf

Cerda, E. y Khalilova, A. (s.f). *Economía Circular*. Economía Circular, Estrategia y Competitividad Empresarial. http://ceppecuador.org/guardianes/talleres/3-3EconomiaCircular/Bibliografia/CERDA-y-KHALILOVA.pdf

Chu, M, Silva, M, y Cal, M. (2020). *Algramo: Case of study*. Harvard Business School.

Daou, A., Mallat, C., Chammas, G., Cerantola, N., Kayed, S., & Saliba, N. A. (2020). The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. Journal of Cleaner Production, 120938.

Echeverria, S. (2019). *Propuesta de modelo de negocio basado en metodología CANVAS y DELTA para la comercialización de cables eléctricos aislados en baja tensión*. (Memoria de Licenciatura Inédita). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Enciso, K, y Burkart, S. (s.f) Preferencias de consumidores y segmentación del mercado para una carne diferenciada con menor impacto ambiental. *Centro Internacional de Agricultura Tropical.*

Fundación Aquae (s.f). *Mar de plásticos: cuánto plástico hay en el mar y los océanos.* Consultado el 17 de Marzo de 2021. https://www.fundacionaquae.org/mar-de-plastico-el-80-de-la-basura-en-el-mar-es-plastico/

NBC (23 de septiembre del 2019). *Read Greta Thunberg´s full speech at the United NAtions Climate Action Summit*. https://www.nbcnews.com/news/world/read-greta-thunberg-s-full-speech-united-nations-climate-action-n1057861

Hax, A. C. (2009). *The delta model: reinventing your business strategy*. Springer Science & Business Media.

Hernandez, I. (2019). *Estudio sobre los factores que afectan el comportamiento respecto a la intención de uso de aplicaciones móviles tipo delivery*. (Memoria de Licenciatura Inédita). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Jadue, G. (2019). *Análisis del impacto de las redes sociales en el comportamiento del consumidor*. (Memoria de Licenciatura Inédita). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Jaén, M. Esteve, P, y Banos-González, I. (2018). *Los futuros maestros ante el problema de la contaminación de los mares por plásticos y el consumo*. Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias 16 (1), 1501. DOI: https://doi.org/10.25267/RevEurekaensendivulgcienc.2019.v16.i1.1501

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, *1*, 75-85. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38474747/BalancedScorecard.pdf?1439565755=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DBalanced_Scorecard.pdf&Expires=1608259406&Signature=bEVD0S0cdeFFosFi83-dV-1BvHcmLIUopaqnwmvtFbTckiqtCcyyvhM2dS9R7AxBLnyxDfrjtm5CLVLBRB~5y3-tgAoWnnBcGUarsiWWghn-oB0QDoBJZvrt-xYB6MjD8BjswH4dPRn3TmXxAiy2iQNryX7Hd5WU4X7Ece8xCK9cU3vvaecFYakIXUy~GmVG70MyBKOBGamDbTvHyJhuPc7Xb~gtY3umZLObcL5ZB4SrAQ75LRfHH9ZgtIfq2wVUtH3k-

jb1pueWYbvktxzLTlZ27Ak0Yp6kxQg7KgLxWjC~fkIH416ZhCwVzqq85dL3A4qtIJflclO1~8M0Ez8Ozw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA.

La Tercera. (2019). El imparable avance de las mascotas: el 73% de los chilenos afirma tener una. Recuperado de https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/el-imparable-avance-de-las-mascotas-el-73-de-los-chilenos-afirma-tener-una/708177/

Lemos, C. (2019). *Consumo Sostenible: Una propuesta de estrategias de comunicación para su adopción como estilo de vida*. (Memoria de Licenciatura Inédita). Universidad Atónoma de occidente. Santiago de Cali, Colombia.

Lett, L. (2014) Las amenazas globales, el reciclaje de residuos y el concepto de economía circular. *Revista Argentina de Microbiología*, vol. 46, núm. 1, pp. 1-2 Asociación Argentina de Microbiología Buenos Aires, Argentina. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213030865001

Mendoza, C. (2019). *Actitud y comportamiento del consumidor de puntos limpios y puntos verdes*. (Memoria de Licenciatura Inédita). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Ministerio de Medio Ambiente. (2018). Desafíos y proyección para un chile Futuro. *La Vía Medioambiental,* Cap 8. https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/MMA11mar.pdf

Ministerio de Medio Ambiente (2017). Plan de Acción Nacional de Consumo y Producción Sustentables 2017-2022. https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/PLAN-NACIONAL-DE-ACCION-CPS-2017-2020.pdf

Ministerio de Medio Ambiente (2017). Programa Nacional de Consumo y Producción Sustentables, p 33-44. https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2017/08/20160905_PNCPS.pdf

Olivares, J. (2019). *Modelo de negocio para estacionamientos privados de bicicletas y servicios complementarios*. (Memoria de Licenciatura Inédita). Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Nielsen (2017). Estudio global: Premiunización. (en línea). Nielsen. https://www.nielsen.com/ar/es/insights/report/2017/estudio-global-premiumizacion/

Osterwalder, A, y Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation; A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers (Portable Versuib)., John Wiley & Sons. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56508306/osterwalder_INNOVACION.pdf?1525712521=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DGeneracion_de_modelos_de_negocio.pdf&Expires=1617937194&Signature=HR5sYLeWFUhyQNiDSbSFaf6muC6VnZZMCEg2-oL0r85yKpMHqcZYlRfrI5ucS5xCgraxDXVxQ7Z9zDymsZpvjyvMZHier19iLRp3x31Q-L~j6PnjchZ3VPsUKHa7DUmxELYza6QyxtjOVA48ZexI9zoGepFnDF-PjBfZa0Lmi9BlGHmhY1TRxsc8FVNyZvtjOGl3m5AVWpRoAYxEQJAPBVuG0aWnlxvuS8HVBdnZ7D9XzI9~57el8SBUdOhafc2Ar6zQ0~PkWCEHQYMSERjCzrbnhHrLvUlbSsz-AGrwXVxyjrvUOc~KMOxzS5Fl5K7E08ySr5Q0kJh75a9MI0-UBA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Osterwalder, A, y Pigneur, Y. (2002). An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness *BLED 2002* Proceedings. 2. http://aisel.aisnet.org/bled2002/2

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C. y Ormazabal, M. (2017) *Economía Circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación*. Memoria Investigaciones en Ingeniería, núm. 15 (2017) 85 ISSN 2301-1092 • ISSN (en línea) 2301-1106 https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/53653/1/Economia_Circular.pdf

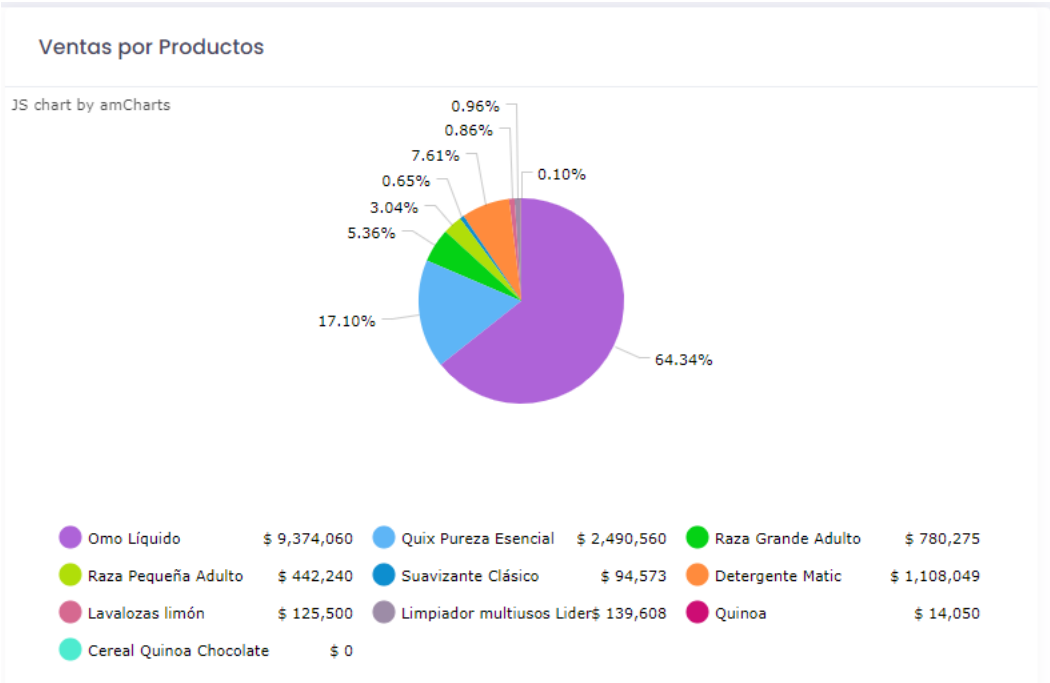
Sánchez, J; Vélez, M; Aráujo, P. (2016) Balanced Scorecard para emprendedores: Desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXIV, núm. 1, pp. 37-47 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia

Salgado, L., Subirá, M. E., & Beltrán, L. F. (2009). Consumo orgánico y conciencia ambiental de los consumidores. *Revista Latinoamericana de Economia*, 140(157), 190-199

8. Anexo

Figura 34

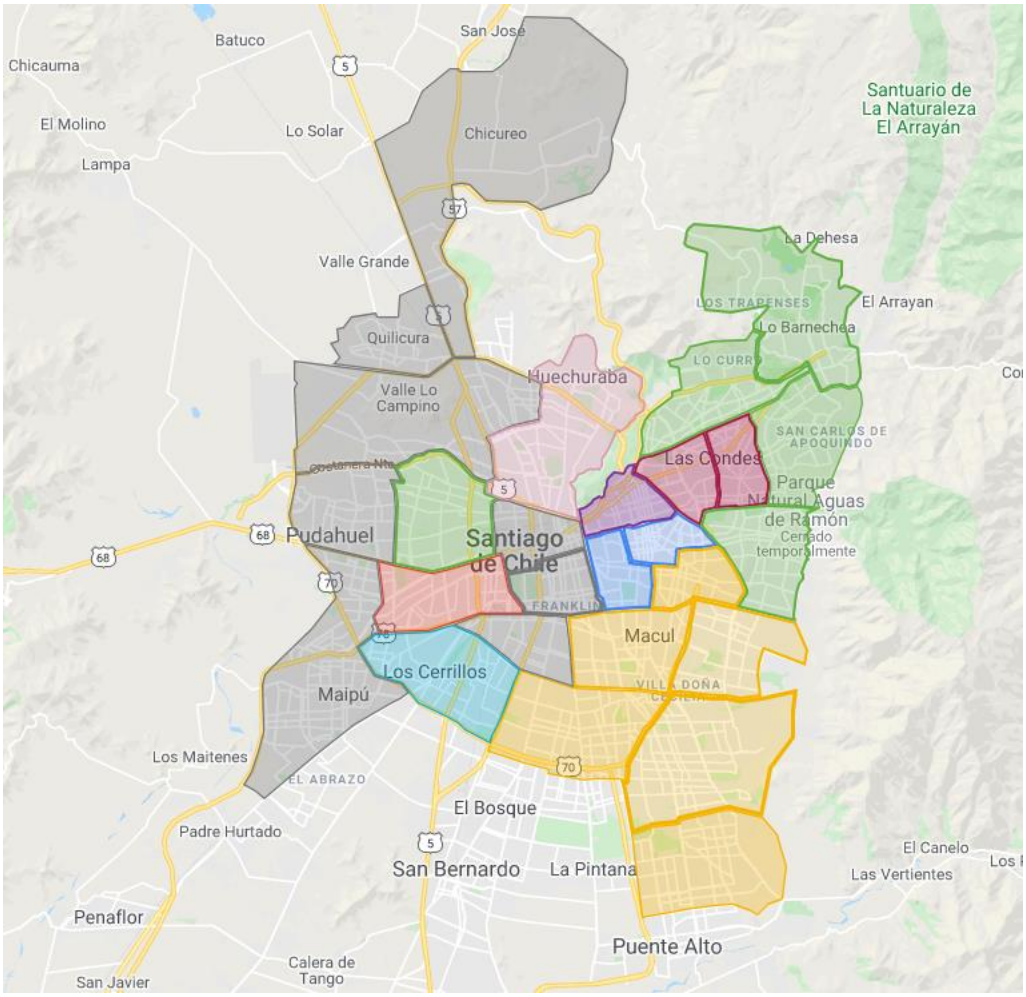
Distribución Ingresos por producto Algramo



Nota: Tomado de confección propia, s.f

Figura 35

Mapa Cobertura Algramo



Nota: Tomado de confección propia, s.f