

**MBA – Magíster en Administración - Universidad de Chile**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.**

---

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **TIENDA DE PRODUCTOS NATURALES Y ORGÁNICOS EL RINCÓN NATURAL**

#### **ALUMNOS**

**Álvaro González Guerrero**

**Antonio Morales Briones**

**Cristian Vergara Novoa**

**SANTIAGO, ENERO DE 2006**

## INDICE

<i>Resumen Ejecutivo</i>	2
<b>1</b> <i>Introducción</i>	3
<b>2</b> <i>Visión</i>	4
<b>3</b> <i>Misión</i>	4
<b>4</b> <i>Oportunidad</i>	4
<b>5</b> <i>Modelo de Negocio</i>	6
<b>6</b> <i>Investigación de Mercado</i>	8
<b>7</b> <i>Necesidades de los Clientes</i>	12
7.1. <i>Estilo de vida sano</i>	12
7.2. <i>Producto de mayor calidad (nutricional y sabor)</i>	13
7.3. <i>Cuidado del medio ambiente</i>	13
<b>8</b> <i>Definición del Mercado Relevante</i>	13
<b>9</b> <i>Segmentación</i>	14
<b>10</b> <i>Descripción de la Competencia</i>	16
<b>11</b> <i>Estrategia Competitiva</i>	19
<b>12</b> <i>Plan de Marketing</i>	19
12.1. <i>Productos</i>	19
12.2. <i>Precio</i>	20
12.3. <i>Plaza</i>	21
12.4. <i>Promoción</i>	23
12.5. <i>Costo del Plan de Marketing</i>	24
<b>13</b> <i>Operaciones y Personal</i>	25
13.1. <i>Costos de la cadena de valor</i>	25
13.2. <i>Costos fijos y variables</i>	26
13.3. <i>Inversiones mínimas requeridas</i>	26
13.4. <i>Escala óptima de operación</i>	27
13.5. <i>Necesidades de personal</i>	27
13.6. <i>Aspectos logísticos</i>	28
13.6.1. <i>Logística de entrada</i>	28
13.6.2. <i>Logística de salida</i>	28
<b>14</b> <i>Proyecciones Financieras</i>	29
<b>15</b> <i>Equipo Ejecutivo</i>	31
<b>16</b> <i>Inversionistas, Tipo de Sociedad y Pacto entre Accionistas</i>	32
<b>17</b> <i>Referencias</i>	34
<b>18</b> <i>Anexos</i>	35

## Resumen Ejecutivo

Desde un tiempo a esta parte, se ha observado un cambio en los hábitos alimenticios de la población, en particular en los países más desarrollados. Es así como, algunas investigaciones han constatado que los estadounidenses estarían mucho más sensibles y preocupados de conocer la composición de los alimentos que consumen, tendiendo a preferir alimentos con bajos niveles de sustancias químicas como son los productos naturales y orgánicos. En Chile en tanto, estudios muestran que existiría cierta preocupación de algunos consumidores al respecto, lo que estaría generando una incipiente demanda por este tipo de productos. Dentro del contexto antes señalado se enmarca el proyecto de negocio que a continuación se describe. La idea es implementar una tienda donde se comercialicen productos naturales y orgánicos, con el objetivo de cubrir una demanda parcialmente satisfecha por el mercado en la actualidad, cuestión que representa la oportunidad de apoderarse del sobre precio adicional que estarían dispuestos a pagar los consumidores por las bondades que estos productos poseen, entre las que destacan ser inocuos para el organismo, ser más sabrosos y, por sobre todo, poseer mayor poder nutritivo

El modelo de negocio propuesto se basa en la producción y comercialización de productos naturales y orgánicos a través de una tienda, cuidadosamente ornamentada con un estilo rústico y acogedor. Cabe consignar que los objetivos del negocio serán: lograr sinergias con los proveedores a través de encadenamientos productivos; asegurar parte del mix de la tienda mediante la integración vertical hacia atrás en la cadena de suministro, establecer un mix altamente diversificado y estandarizado, posicionar una marca propia para contribuir a la diferenciación y desarrollar una tienda virtual potenciando la venta de los productos a través de Internet.

El negocio propuesto tendrá como mercado objetivo los consumidores de los estratos socioeconómicos ABC1 y C2 de Santiago. Esto, en base a que serían estos consumidores quienes conocerían mejor las bondades de estos productos, lo que sumado al mayor estatus reportado por la asociación con estilos de vida más sanos, aumentarían las preferencias de este segmento. Adicionalmente, la investigación de mercado realizada permitió determinar que existe disponibilidad a pagar un sobre precio por estos productos, llegando incluso a valores por sobre el 100%. Los potenciales clientes, fueron segmentados en base a criterios de comportamiento, determinándose cuatro sub-segmentos: vegetarianos, amantes de la comida sana, consumidores de moda y profesionales de la gastronomía.

Del análisis de las características de la industria, se concluyó que la estrategia apropiada sería la de nicho, puesto que se apunta a crear valor a un grupo específico de compradores. La estrategia se funda en la construcción de marca, un fuerte posicionamiento de los beneficios derivados de su consumo, una fuerte fidelización de clientes y una administración creativa.

El plan de marketing contempla que la tienda entregue dos tipos de productos: los naturales y orgánicos propiamente tal y un servicio de excelencia, en cuanto a información nutricional y formas de cómo consumirlos. La promoción se realizará a través de siete medios distintos con un costo de MM\$ 7 para el primer año, incrementándose hasta MM\$ 19,5 en el quinto. El precio será utilizado para dar una señal de calidad y, en promedio, tendrá un margen 50% superior respecto de productos sustitutos equivalentes. Se ha definido una "canasta tipo" que será comercializada por la tienda, la que tendrá un valor de \$4.000. Los ingresos durante el primer año se espera asciendan MM\$ 37,8 que corresponden a 9.453 ventas de la canasta tipo, mientras que para el quinto año las ventas llegarían a MM\$ 202,8 equivalentes a 50.718 canastas.

La evaluación financiera del proyecto asumió un horizonte de 5 años, arrojando un VAN de MM\$ 65,3 a una tasa de descuento de 20,9%, con una inversión de MM\$ 11,5. El punto de equilibrio se alcanzaría en el mes 19 de operación, el período de recuperación de la inversión sería de 3 años y la TIR, sin valor residual, sería de 54,7% y 69,8% incluyendo un valor residual calculado como 1,5 veces el EBITDA del quinto año. Los principales riesgos del negocio se centran en posibles quiebres de stock, caídas tanto en las proyecciones de demanda como en el precio de venta de los productos y, adicionalmente, en el ingreso de grandes actores al negocio. Para mitigar lo anterior, se contempló integrarse verticalmente hacia atrás en la cadena de valor, se realizaron estimaciones conservadoras de la demanda y precio de venta de los productos y, por último, se sensibilizaron estas variables para analizar su efecto y focalizar los esfuerzos en la estrategia planteada.

Se considera la incorporación de un inversionista externo, que aportará el 25% de la inversión requerida y del capital de trabajo inicial. El resto, será financiado en partes iguales por los integrantes del equipo ejecutivo. Se constituirá una sociedad anónima cerrada de acuerdo a la legislación vigente.

## 1 Introducción

Desde hace algunos años, se viene observando un cambio en los hábitos alimenticios de la población, en particular en aquella perteneciente a países más desarrollados debido a su mayor poder adquisitivo. Es así, que investigaciones llevadas a cabo por el Natural Marketing Institute (2005) han constatado que, por ejemplo, la población norteamericana está mucho más sensible y preocupada de conocer los alimentos que consume, no sólo por lo que está en ellos sino también por lo que no está, refiriéndose de esta forma a la ausencia de pesticidas, transgénicos y preservantes.

De lo anterior, podría desprenderse que el privilegio de consumir alimentos libres de sustancias dañinas para el organismo, no podría darse en países como Chile, principalmente, por el costo de producción que ellos tienen. Sin embargo, estudios reciente realizados por ProChile (2005) determinaron que cada vez es mayor la cantidad de personas latinas y asiáticas que prefieren este tipo de alimentos.

En nuestro país, estudios realizados por Bravo *et al* (2001) muestran que a nivel nacional también existiría cierta preocupación al respecto y que, en forma incipiente, estaría generándose demanda por los productos naturales y orgánicos. Dicho estudio, detectó también que existiría disposición a pagar adicional, la que sería del orden del 50% por sobre el precio de los productos cultivados con métodos tradicionales.

En este contexto, los productos naturales y orgánicos poseen las características y bondades que los consumidores están demandando, ya que ambos tipos de productos son inocuos para el organismo, sanos, más sabrosos y con mayor poder nutritivo. Adicionalmente, sus procesos de cultivo descartan todo tipo de manipulación genética, utilizando menores porcentajes de hormonas y productos químicos.

El objetivo del proyecto que se describe en este plan es implementar una tienda donde se comercialicen productos naturales y orgánicos, lo anterior con el objeto de satisfacer una demanda parcialmente satisfecha por el mercado y, de ese modo, lograr apoderarse del sobre precio adicional que están dispuestos a pagar los consumidores por este tipo de productos.

## **2 Visión**

Deseamos contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, satisfaciéndoles su necesidad de llevar un estilo de vida más sano y natural. Lo anterior, a través de la producción y venta de productos orgánicos y naturales, los que por sus condiciones de proceso resultan nutricionalmente superiores y más saludables. Al mismo tiempo, deseamos también contribuir al cuidado del medio ambiente a través de la producción sustentable de nuestros productos.

## **3 Misión**

Deseamos convertirnos en una prestigiosa empresa, de altos estándares de calidad de productos, de tal forma de alcanzar un nivel de ventas mayor o igual a MM\$ 200 anuales al finalizar el quinto año, como resultado de la producción y comercialización de productos orgánicos y naturales tales como cereales, dulces, frutos secos, lácteos, finas hierbas, condimentos y otros relacionados. Esperamos, de esta forma, contribuir al desarrollo de una vida sana por parte de nuestros clientes, mediante la entrega de productos nutricionalmente superiores, más saludables e inoctrinos con el medio ambiente. Lo anterior, será complementado con un servicio de atención y asesoría personalizada y de excelencia.

## **4 Oportunidad**

En la actualidad, la demanda por productos naturales y orgánicos va en constante aumento debido a que las personas están cada vez más informadas de los beneficios que el consumo de estos productos tiene para la salud, así como del menor impacto que su cultivo produce en el medio ambiente (ProChile, 2004). Así lo señala un estudio del International Trade Centre (2001), el cual estima que en el mercado europeo los productos orgánicos alcanzarán una participación de mercado entre 5 y 10%, durante el presente año, esperándose que ésta se incremente hasta un 30% en el año 2010. Asimismo, otro estudio de dicho organismo estima que la venta total de alimentos y bebidas orgánicas a nivel mundial creció de US\$ 10 mil millones, en 1997, a US\$ 17,5 mil millones en el año 2000, mientras que para el año 2008 se estima que esa cifra se elevaría a US\$ 80 mil millones.

Actualmente, en nuestro país la oferta de productos naturales y orgánicos es aún relativamente baja, ya que sólo existen ocho tiendas dedicadas en forma exclusiva a la venta de estos productos (ver capítulo 10 y Anexo 3). Sin embargo, se ha observado que éstos han comenzado, en forma incipiente y en bajos volúmenes, a ser vendidos junto a otros alimentos convencionales, en los principales supermercados de la capital. En general, la oferta de productos naturales y orgánicos que se puede encontrar en estos locales está constituida por comida orgánica natural, productos basados en cereales integrales, productos de arroz, legumbres, frutas, postres y bocadillos saludables con bajo contenido de grasa y de azúcar, cereales naturales, barras de cereales, muesli, etc.

Por otra parte, desde el punto de vista de la demanda, estudios de posicionamiento de marcas y atributos realizados en Santiago en el contexto de locales de comida rápida, muestran, según se aprecia en la figura A1.1 del Anexo 1, que en general los clientes de estas cadenas perciben que los productos que allí se les ofrecen carecen de todo poder nutritivo, apreciándose claramente la existencia de una necesidad no satisfecha por el mercado, nicho (cuadrante inferior derecho de la figura señalada) en el que los productos naturales y orgánicos resultan ser lejos los más apropiados, debido a sus evidentes ventajas nutricionales.

De lo anteriormente expuesto, se aprecia que el consumo de productos naturales y orgánicos va en aumento. Esto, debido al surgimiento de una tendencia mundial hacia la búsqueda de hábitos alimenticios más sanos y, adicionalmente, de un estilo de vida juvenil y saludable, por parte de la población. Asimismo, en nuestro país la oferta de este tipo de productos aún es incipiente, cuestión por la cual se ha detectado que existiría la oportunidad de satisfacer una necesidad no cubierta por el mercado en la actualidad, y por la que muchas personas estarían dispuestas a pagar (Bravo *et al*, 2001). En este sentido, la implementación de la tienda en comento, intentaría satisfacer tanto la necesidad de una alimentación más sana, como la asociación de las personas con un estilo de vida más saludable (ODEPA, 2001).

## **5 Modelo de Negocio**

El modelo de negocio propuesto, se presenta en la figura 1 y se basa en la implementación de la tienda ya mencionada. Ésta abarcaría una superficie entre 45 a 55 m<sup>2</sup>, contaría con una ambientación rústica, pero con estilo y buena iluminación, de tal forma que el consumidor perciba una atmósfera cercana a lo natural. Además, en dicha tienda existirá una pequeña sección de productos complementarios, compuesta por recetarios, libros e informativos, con el fin de educar a los consumidores respecto de las bondades de este tipo de productos y la manera de cómo incorporarlos en sus dietas. Como consecuencia de lo anterior, se requerirá contar con capital humano (vendedores) debidamente capacitado para brindar una adecuada asesoría técnica a los clientes (ver capítulo 13).

Actualmente en el país existe una oferta restringida de proveedores de productos naturales y orgánicos, por lo tanto, se ha considerado necesario integrarse verticalmente hacia atrás en la cadena de valor, de tal forma de entrar en el cultivo de productos tales como cereales y finas hierbas. Lo anterior, con el objetivo de proteger y asegurar el abastecimiento de parte del mix de productos de la tienda. Se contempla iniciar la certificación de producción orgánica a mediados del segundo año. El resto de los productos que se comercialicen en la tienda, será adquirido a los distintos proveedores que existen en la actualidad, tanto a grandes como pequeños abastecedores. Entre los primeros se puede mencionar a Nutrisa y Fuente Natural, mientras que en los segundos se encuentran Ecorural, Soprocal y Cooperativas Campesinas, entre otros.

Se contratarán los servicios de un nutricionista con el objeto de que éste confeccione dietas, programas alimenticios y fichas técnicas basados en los productos que comercializará la tienda. El objeto, será difundir entre los clientes las bondades de estos productos basándose en una opinión técnica al respecto. Adicionalmente, el trabajo realizado por este profesional se utilizará en la promoción de los productos en aquellos lugares que se ha determinado existirían potenciales clientes a conquistar, tales como restaurantes de comida natural, gimnasios, centros de yoga, centros de estética femenina, ramas deportivas, etc.

En cuanto al envasado (pakaging) y etiquetado se ha estimado necesario contratar los servicios de un diseñador para que realice el diseño de ambos elementos para los productos que se venderán en la tienda. Lo anterior, con el objeto de complementar la construcción de marca propia. Se debe señalar que el pakaging será sólo para aquellos productos provenientes de la producción propia y para la comercialización de los productos que se compren a granel. Además, el profesional mencionado estará a cargo de diseñar el sitio web y la ambientación de la tienda.

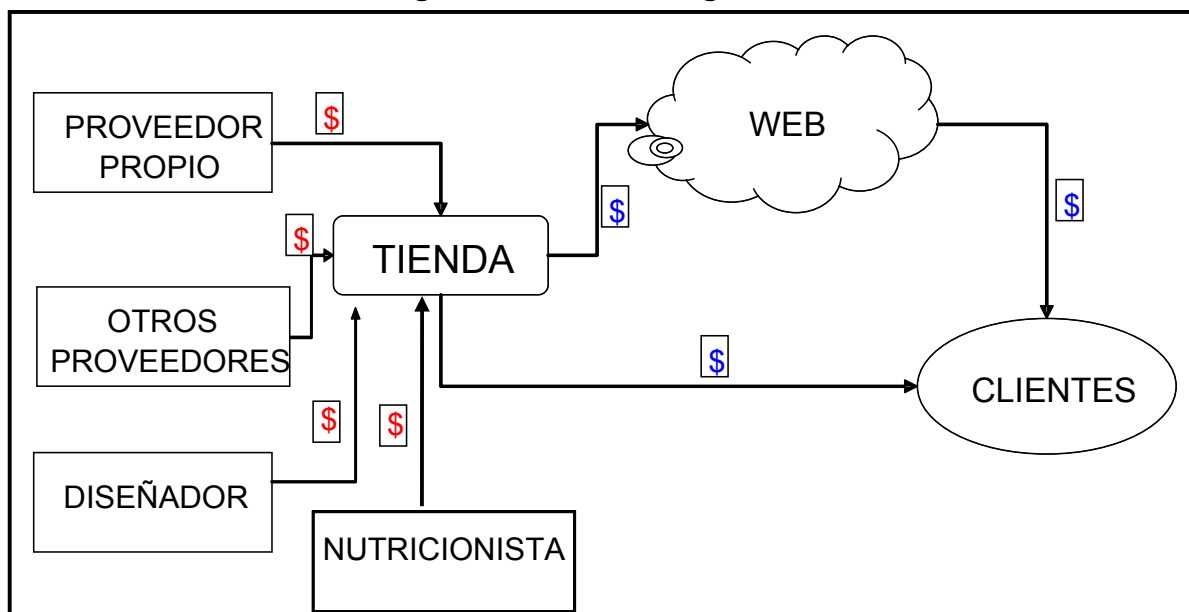
Adicionalmente, y dado que el mercado objetivo serán los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2, se estima relevante la implementación de un sitio web, con un modelo de e-commerce basado en la plataforma transbank web pay, a través del cual se realicen ventas on line de los productos ofrecidos, a partir del lanzamiento de la tienda. La idea a futuro es analizar la posibilidad de ofrecer descuentos en las ventas realizadas a través de Internet, de tal forma de incentivar el uso de este canal. En forma paralela, el sitio permitirá también la promoción de la tienda, sus productos y los beneficios que éstos tienen para la salud.

En resumen los objetivos del negocio serán:

- Lograr sinergias con los proveedores de productos naturales y orgánicos a través de encadenamientos productivos.
- Levantar y asegurar parte del mix de productos de la tienda por medio de la integración vertical hacia atrás del negocio.
- Establecer un punto de venta de productos naturales y orgánicos con un mix altamente diversificado y estandarizado, que provea alimentos más sanos a los potenciales clientes.
- Posicionar una marca propia de productos naturales y orgánicos que contribuya a la diferenciación.
- Desarrollar una tienda virtual de tal forma de potenciar la comercialización de los productos a través de Internet.



Figura 1: Modelo de Negocio



Fuente: Elaboración propia

## 6 Investigación de Mercado

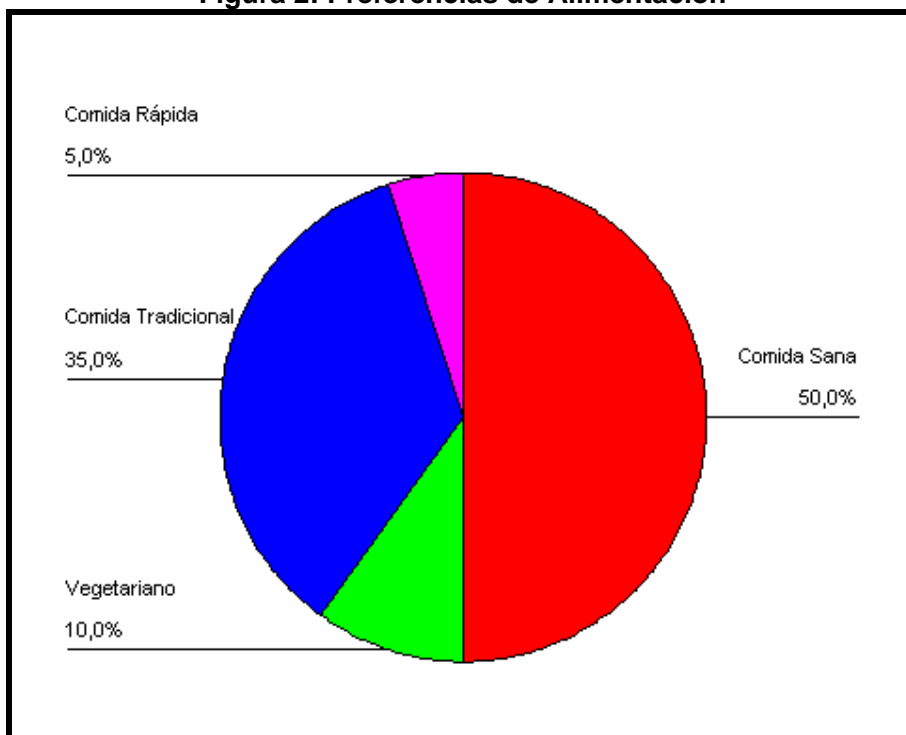
Con el objeto de conocer las características de la demanda por productos naturales y orgánicos, se llevó a cabo una investigación de mercado que constó de dos etapas. En la primera de ellas, se realizó una entrevista al Sr. Franz Kroeger, quien es PhD (c) en Urbanismo y Ordenamiento Territorial de la Universidad Politécnica de Cataluña España y un experto conocedor de este tipo de productos. De esta conversación pudo concluirse que, efectivamente, el conocimiento de este tipo de alimentos no es masivo y es sólo una "elite" la que estaría preocupada y dispuesta a pagar más por estos productos. En este sentido, esta persona comentó que en promedio esta elite gasta entre \$ 15.000 y \$ 20.000 mensuales en la compra de este tipo de alimentos. Sin embargo, no descartó que existieran casos en los que esta suma superara los \$ 30.000 mensuales.

La segunda etapa consistió en una encuesta realizada a través de Internet a 40 personas, mediante un formulario de 14 preguntas, entre los días 2 y 14 de noviembre de 2005, cuyos principales resultados se enuncian a continuación.

La muestra estuvo conformada por un 75% de personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos ABC1-C2 y un 25% a los niveles C3-D. Del total de ésta, el 50% declaró ser partidario de consumir comidas sanas, 35% preferir la comida tradicional, 10% ser

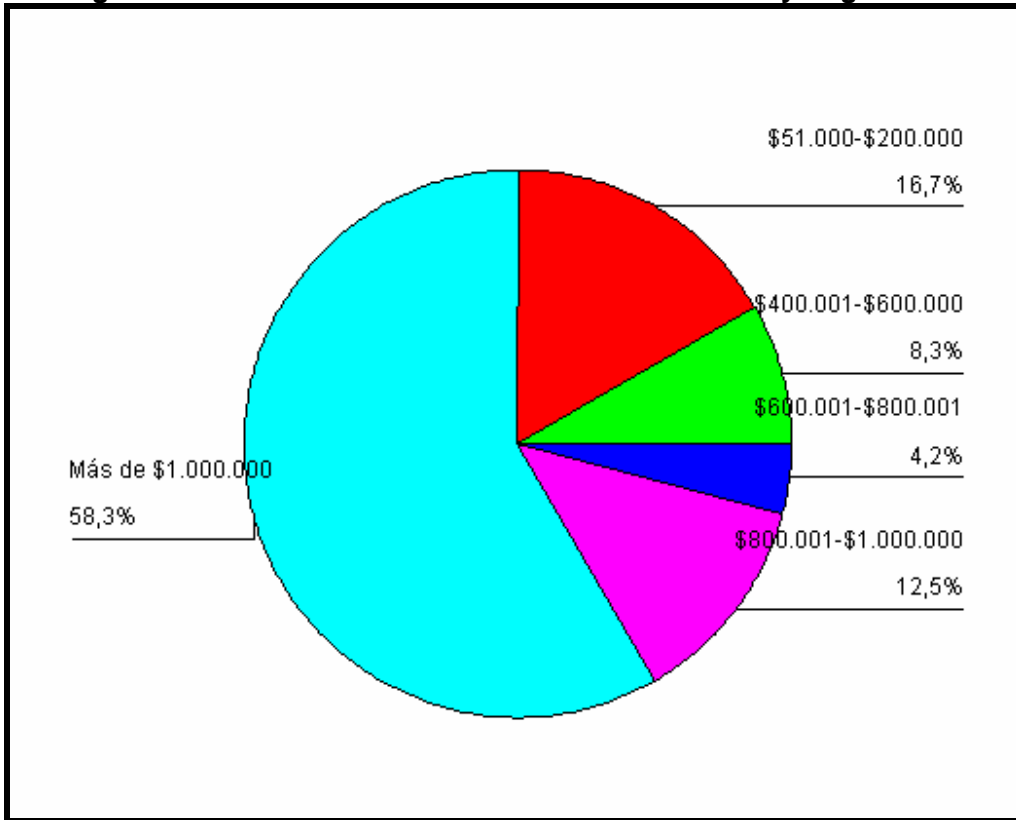
vegetarianos y el resto declaró preferir la comida rápida, tal como se observa en la figura 2.

**Figura 2: Preferencias de Alimentación**



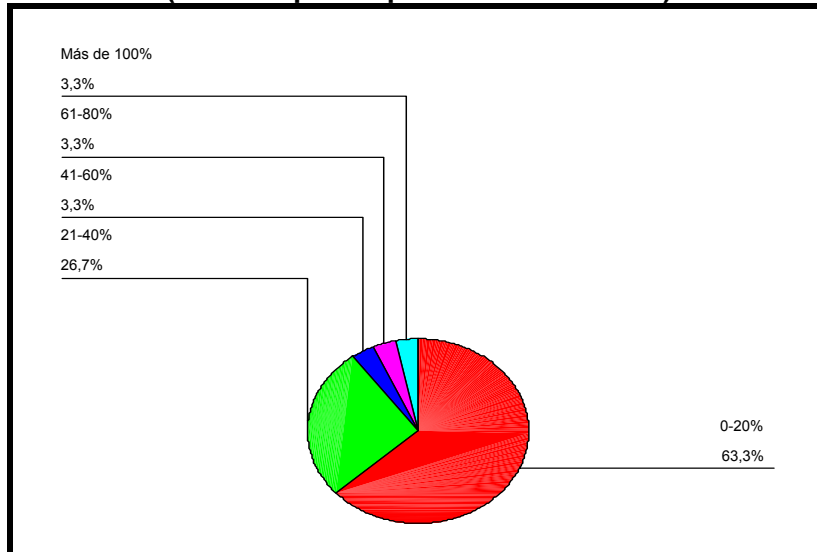
La figura 3 muestra que, de aquellos encuestados que declararon ser partidarios de la comida sana y vegetariana, cerca del 60% de ellos posee un ingreso mensual por sobre un millón de pesos.

**Figura 3:**  
**Ingreso Mensual de Quienes Prefieren Comida Sana y Vegetariana**

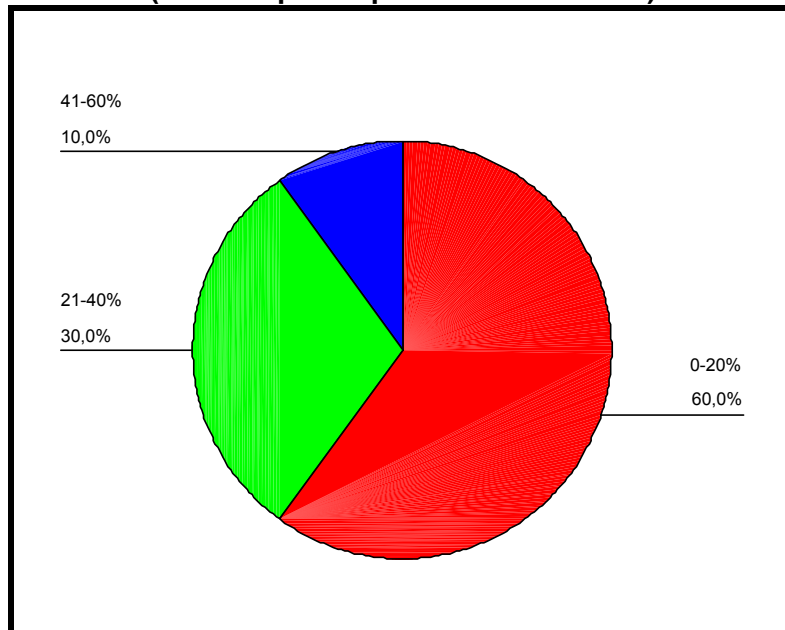


Por otra parte, las figuras 4 y 5 presentan en porcentajes, para los segmentos socioeconómicos enunciados anteriormente, la disponibilidad a pagar adicional por un producto orgánico o natural, respecto del precio de uno producido con técnicas industriales. En ambos casos, se aprecia que existiría disposición a pagar por sobre los precios de mercado de los productos sustitutos tradicionales; sin embargo, en los segmentos ABC1-C2 ésta sería mayor, existiendo encuestados que estarían dispuestos a pagar incluso más de un 100% de sobre precio. En tanto, en los segmentos C3-D la disponibilidad a pagar adicional sólo llega a un 60% como máximo.

**Figura 4: Disponibilidad a Pagar Adicional Segmento ABC1-C2  
(% sobre precio producto tradicional)**



**Figura 5: Disponibilidad a Pagar Adicional Segmento C3-D  
(% sobre precio producto tradicional)**



En cuanto a la disposición a comprar en un sitio web, la figura A2.4 del Anexo 2 muestra que cerca del 70% de los encuestados de los segmentos ABC1-C2 estarían dispuestos a comprar a través de este canal, mientras que la figura A2.5 muestra que los medios de pago preferidos, serían el dinero en efectivo y la tarjeta de crédito. En tanto la figura A2.6 presenta las preferencias de los segmentos ABC1-C2 respecto de 10 productos naturales

presentados en la encuesta, destacando entre ellos el yoghurt con más del 80% de las preferencias.

Finalmente, es posible concluir que existiría disposición a pagar un sobre precio mayor por este tipo de productos en los segmentos ABC1-C2, cuestión que lo ratificaría como el nicho al cual enfocar los esfuerzos y estrategias del negocio.

## **7 Necesidades de los Clientes**

Las necesidades que se han detectado a partir de la revisión bibliográfica y del estudio de mercado son las que continuación se detallan.

### **7.1. Estilo de vida sano**

En este último tiempo, la esperanza de vida de los chilenos ha aumentado en forma sistemática. Entre diversos factores, los avances de la ciencia y la tecnología posibilitan el acceso a nuevos y más eficientes procedimientos médicos que aumentan las expectativas de vida. No obstante, existiría una opción más económica para prolongar los años de vida; esta es, la elección de un estilo de vida sano en base a una alimentación balanceada. Es así, que se observa en la población un cambio en los hábitos alimenticios hacia la búsqueda de productos de mayor poder nutritivo y de menor contenido de sustancias químicas. Lo anterior, ha sido corroborado por un estudio realizado por Kain *et al* (2005) con ayuda de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas, el que determinó que por primera vez en 16 años, se ha logrado una disminución de la obesidad en niños y niñas que ingresan a primer año básico.

Por tanto, un estilo de vida y alimentación sano, como método preventivo para mejorar y prolongar la vida de las personas, se convierte en una opción cada vez más aceptada, de acuerdo a lo concluido por la Organización Mundial de la Salud en su 57ª Asamblea Mundial del año 2004. Por otra parte, por ser una tendencia al alza, se está generando demanda por alimentos que cumplan con este perfil, por lo que debe generarse también la oferta necesaria que permita satisfacer esta necesidad creciente de los consumidores.

## **7.2. Producto de mayor calidad (nutricional y sabor)**

Por la esencia de su proceso productivo (uso restringido de insumos químicos), los productos naturales y orgánicos son más sanos, sabrosos y nutritivos, aumentando con ello la satisfacción de quienes los consumen.

El contar con una certificación (para los productos orgánicos), da señales de que lo que se va a consumir está sujeto a altos estándares de calidad, lo que además es coherente con el estilo de vida sano por el cual se está optando.

## **7.3. Cuidado del medio ambiente**

Más que una moda pasajera, en la actualidad es posible asegurar que la tendencia de protección y cuidado del medio ambiente, se encuentra arraigada en la mayoría de la población. En la actualidad, no existe cuestionamiento respecto a que ésta se ha convertido en un estándar de mercado. Por ello, los productos que son desarrollados en forma armónica y no invasiva con el medio ambiente, están logrando un mejor posicionamiento en el mercado y mayor aceptación por parte de los consumidores.

En particular, los productos naturales y orgánicos están absolutamente alineados con este estándar, pues para su producción es vital usar porcentajes bajos de productos químicos, consiguiendo con ello un desarrollo sustentable y equilibrado.

Por último, no sólo desde el punto de vista de la producción el cuidado del entorno se ha convertido en una obligación sino que, cada vez más, son los consumidores quienes están exigiendo y prefiriendo aquellos productos que son cultivados en forma amigable con el medio ambiente. Resulta entonces que, por sus características, los productos naturales y orgánicos logran también satisfacer dicha necesidad.

## **8 Definición del Mercado Relevante**

Quienes priorizan el consumo de productos naturales y orgánicos se caracterizan por ser una “*elite*” que posee “*conciencia ambiental*” y, además, un mediano conocimiento de las bondades que poseen este tipo de productos. Adicionalmente, están consciente de que su producción y cultivo se realiza en forma inocua y armónica con el medio ambiente (Asociación de Agricultores Orgánicos de Chile, 2005).

Específicamente en el caso de la Región Metropolitana, el negocio propuesto tendrá como mercado objetivo a aquellos consumidores de los estratos socioeconómicos ABC1 y C2. Lo anterior, basado en que ese perfil de consumidor estaría dispuesto a pagar un sobre precio mayor por estos productos y, adicionalmente, porque contaría con un grado mayor de conocimiento respecto de las bondades de los productos naturales y orgánicos. Por otra parte, son estos consumidores quienes absorben con mayor facilidad modas como ésta transferidas desde el extranjero, no sólo por su mayor nivel de ingreso, que les permite viajar a otros países, sino que, además, por su mayor bagaje intelectual y cultural.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (2002), la Región Metropolitana cuenta con 6,06 millones de habitantes, de los cuales el 29,8%; esto es, 1,81 millones de personas se ubican en los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2. Por otro lado, según información de Adimark (2004), dichos segmentos se localizarían principalmente en las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Ñuñoa, Providencia y Santiago concentrando entre ellas cerca de 570.000 personas de estos segmentos, las que corresponderían a la demanda potencial que intentaría captar la tienda en cuestión.

Dado lo anterior, se propone localizar la tienda de productos naturales y orgánicos en la comuna de Providencia. Dicho local, contará con un mix altamente diversificado de este tipo de productos con el objeto de cubrir las diversas necesidades del mercado objetivo. La idea es contar con productos de altos estándares de calidad y que en el mediano plazo, más del 70% del mix cuente con certificación que acredite su procedencia orgánica.

## **9 Segmentación**

La segmentación propuesta, al interior del grupo de potenciales clientes, ha sido realizada en base a criterios de comportamiento y al conocimiento de parte del equipo ejecutivo. Dentro de dicho grupo de personas, es posible distinguir cuatro segmentos de mercado: aquellos denominados comúnmente Vegetarianos, los Amantes de la Comida Sana, los Consumidores de Moda y, por último, los Profesionales de la Gastronomía<sup>1</sup>. A continuación, se describen cada uno de estos segmentos.

---

<sup>1</sup> Segmento definido por el equipo ejecutivo

## 1. Vegetarianos

Son todos aquellos consumidores que evitan la ingesta de carne animal y sus derivados. Adicionalmente, los Vegetarianos se dividen en los siguientes sub-segmentos:

- Ovo-lacto-vegetarianos: Son aquellos que no consumen carnes de ningún tipo, ni aves, ni pescados, ni carnes de animales exóticos. Sólo incluyen en su dieta huevos y productos lácteos, junto con comidas basadas en plantas.
- Lacto-vegetarianos: Son aquellos que no consumen productos animales, a excepción de lácteos. Incluyen en su dieta todas las comidas basadas en vegetales.
- Vegetarianos: Son aquellos que no consumen ningún tipo de carne animal, ni productos lácteos ni huevos. Siguen, por razones dietéticas, una alimentación estricta basada sólo en vegetales.
- Veganos: Son aquellos que siguen una dieta que consta de comidas basadas sólo en vegetales. Están comprometidos con una filosofía que respeta la vida animal y la conservación del medio ambiente en estado natural. En resumen, son vegetarianos más estrictos.
- Crudívoros: Son aquellos que consumen todos sus alimentos crudos. Se alimentan preferentemente de frutas, verduras, nueces, semillas, legumbres y cereales brotados. No cocinan ni calientan las comidas, ya que prefieren ingerir todo en su estado natural, conservando de este modo los atributos que poseen los alimentos.
- Frugívoros: Son aquellos que sólo se alimenta de frutos, generalmente crudos y de época.



## 2. Amantes de la Comida Sana

Éstos corresponden a un creciente grupo de personas que, sin ser vegetarianos o naturistas, comparten algunos de los principios de éstos e incorporan productos sanos y naturales dentro de su dieta diaria.

## 3. Consumidores de Moda

Son aquellos que por una cuestión de moda comienzan a consumir productos naturales y orgánicos. Sin embargo, una vez descubiertos los beneficios que éstos tienen para la salud, el seguimiento de la moda se convierte en un hábito.

## 4. Profesionales de la Gastronomía

Conforman un segmento que requiere diariamente de productos naturales y orgánicos como insumos para el desempeño de sus labores, ya sea para ofrecerlos en platos preparados en restaurantes y/o casinos.

# 10 Descripción de la Competencia

El actual nivel de competencia en el rubro es bajo, dado el número de actores existentes y el tamaño de éstos<sup>2</sup>. En la Tabla A3.1 del Anexo 3 se presenta las principales características de los competidores de la industria. Sin perjuicio de lo anterior, a continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos, de acuerdo a su división en tres grandes grupos: tiendas de productos orgánicos, tiendas de productos naturales y supermercados.

Dentro del primer grupo se encuentran:

- **Tierra viva:** Es la tienda más antigua con 11 años de experiencia en el mercado. Corresponde a una agrupación de 35 socios, distribuidos entre la IV y X región, destacando entre ellos algunos agricultores, ecologistas y también personas interesadas en promover la agricultura orgánica en Chile. Los socios que envían productos para la venta en el local son alrededor de 20. Sin embargo, también comercializan productos adquiridos a terceros tanto en Chile como en el extranjero. A todos se les exige estar en proceso de certificación o certificados bajo alguna norma.

---

<sup>2</sup> Actualmente existirían sólo 8 competidores relevantes en la industria.

Últimamente, con el objeto de atraer más clientes se encuentra ofreciendo un servicio de despacho a domicilio.

- **La ventana orgánica:** Esta tienda nació como un medio para ofrecer al público productos cultivados y elaborados en forma natural, sin la intervención de químicos, hormonas o elementos transgénicos. Tiene solamente un año y medio de existencia. Las ventas del negocio han sido lentas, pero en crecimiento. La tienda, cuenta con productos nacionales e importados que han sido certificados por entidades acreditadas según la normativa internacional.
- **Pura natura:** Es una tienda dedicada al comercio y promoción de productos naturales y de agricultura ecológica. En ella, se puede encontrar una amplia oferta de alimentos confeccionados bajo estándares de producción ecológica u orgánica que excluye el uso de fertilizantes y pesticidas. Muchos de los productos cuentan con la certificación de prestigiosas entidades internacionales, lo que ratifica su excelencia y calidad como producto de exportación orgánico. Apuesta a la variedad y la calidad de los productos que vende. A diferencia de las otras dos tiendas, ésta se encuentra ubicada en el centro de Santiago, enfocada a otro segmento de mercado. Lleva un año y 4 meses de funcionamiento.

El segundo grupo corresponde a las tiendas que comercializan mayoritariamente productos naturales; sin embargo, esto no excluye la venta de productos orgánicos. Dentro de este tipo de tiendas es posible encontrar a:

- **Sabores del campo y Bio-campo:** Tiendas que trabajan el concepto de venta de productos naturales, con una muy buena atención al público, prestándole asistencia en la compra de los productos. La primera de estas tiendas se encuentra localizada en el centro de Santiago y la otra, en pleno corazón de Providencia con una buena afluencia de público. Cabe consignar que esta última, por ubicación, servicio al cliente, tamaño de tienda y mix de productos resulta ser el competidor que mayor similitud posee con la estrategia comercial propuesta para el proyecto. Sin embargo, debilidades como quiebres de stock, escasa estrategia de promoción junto a su incoherencia en la propuesta de valor a sus clientes, ofreciendo productos que no son naturales ni orgánicos, constituyen una oportunidad que será aprovechada por el

negocio propuesto. La idea es potenciar las debilidades de la competencia y sacar partido de ello.

El tercer grupo corresponden al concepto de tienda market; es decir, como un supermercado:

- **Dellnatura market:** Tienda que ofrece tanto productos naturales como orgánicos, incluyendo además el agregado de tener una cafetería y vender comida preparada en base a este tipo de productos. Se define como la primera tienda especializada de productos naturales y orgánicos, creada para quienes prefieren un estilo de vida sano y natural. Intenta ofrecer, en un espacio único, una gran variedad y calidad de productos. Se incluyen dentro de éstos, desde alimentos integrales hasta discos compactos de música, libros y revistas especializadas. Los productos orgánicos en su mayoría cuentan con certificación.
- **Comercio justo:** Es una alternativa al comercio tradicional que busca evitar la cadena de intermediarios. Es una asociación comercial que tiene como objetivo el desarrollo sustentable para los productores excluidos o con desventajas en los grandes circuitos del comercio tradicional. El proyecto en sí nace de una agrupación de ONG's chilenas denominada Plataforma Komyuniti, que comienza a operar en 1996 y que cuentan con financiamiento belga y doce contrapartes en Chile. La cara más visible del proyecto es su tienda, que comenzó a operar en octubre del 2002. Ésta se diferencia de las otras ya que, además, promociona y vende sus productos a través de Internet, pero no en línea. Una de sus debilidades principales es que el mix de productos que comercializa es demasiado amplio, yendo desde artesanía hasta ropa.

El último competidor corresponde a los hipermercados y supermercados tradicionales, específicamente aquellos del sector oriente. Cabe consignar que en este aspecto destaca Cencosud, en particular con el Jumbo de Bilbao, lugar donde vende productos naturales desde hace 4 años. Sus ventas han aumentado progresivamente a una tasa de 12% anual.

## **11 Estrategia Competitiva**

De acuerdo al análisis presentado en el Anexo 4, existirían bajas barreras de entrada al negocio, además de un alto poder de negociación de los proveedores y bajo por parte de los consumidores. Sin embargo, esto último se ve compensado con la alta aceptación que poseen los productos sustitutos, principalmente debido al desconocimiento masivo, por parte de consumidores no especializados, de las diferencias que existen entre éstos y los productos naturales y orgánicos. Con todo, la estrategia a seguir corresponde a la de nicho, puesto que se apunta a crear valor a un grupo específico de compradores, en particular a aquellos de los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2. La estrategia competitiva se basará en la construcción de marca, un fuerte posicionamiento de los beneficios derivados del consumo de estos productos en los consumidores, una fuerte fidelización de los mismos y una administración creativa.

La estrategia estará centrada en entregar un mejor servicio al cliente, en función de una coherencia de la imagen de tienda y productos, información de los mismos (ventajas y formas de consumo), un mix de productos diversificados y de calidad que apunte a tener sellos de producto certificado, satisfacción de las preferencias de consumo de los clientes, despacho a domicilio rápido y puntual, facilidades de compra y de pago y todas aquellas acciones que permitan proporcionar a los clientes un servicio que cree valor para éstos. Por lo tanto, la captación del valor agregado transferido a los clientes irá por la vía de apoderarse del sobre precio que éstos están dispuestos a pagar por este tipo de productos

## **12 Plan de Marketing**

### **12.1. Productos**

El negocio propuesto entregará a los clientes dos tipos de productos. El primero de ellos será la oferta de alimentos orgánicos y naturales, propiamente tal, la que estará compuesta por cereales, dulces, frutos secos, lácteos, finas hierbas, condimentos y otros relacionados. El objetivo en este caso, es que el mix de productos esté compuesto, en su mayoría, en base a alimentos no perecibles debido a su mayor duración, cuestión que reducirá la rotación en góndola por vida útil de los productos y; adicionalmente, proporcionará facilidad de almacenaje, dado que se comercializarán principalmente en formatos pequeños. Finalmente, en este aspecto, es importante volver a mencionar que

debido a que los proveedores de finas hierbas y cereales son escasos en el país, será necesaria la integración hacia atrás en la cadena de suministro, de tal forma de contar con producción propia de este tipo de productos y así evitar quiebres de stock.

El segundo producto tendrá relación con la información que se entregue a los clientes, respecto de los productos que se vendan en la tienda. En este sentido, esto consistirá en un asesoramiento a los clientes con el objeto de guiarlos en sus compras, mostrándoles las principales bondades y características de los productos orgánicos y naturales. Adicionalmente, se les entregará información relativa a nuestros proveedores, información de cada uno de los productos, de las ventajas derivadas de una alimentación sana y de la mayor calidad nutricional y producción sustentable que este tipo de alimentos poseen.

## **12.2. Precio**

Dentro del mix de marketing, el precio será utilizado para dar una señal de calidad del producto a comercializar, consistente con esta definición, los precios a cobrar, en promedio, tendrán una marginación equivalente al 50% superior a productos sustitutos equivalentes<sup>3</sup>. Basados en estudios realizados, se privilegiará precios con terminaciones en “9”, pues ellos son percibidos como una oferta por los consumidores<sup>4</sup>.

Por otra parte, se ha definido una “canasta tipo” de productos naturales y orgánicos que venderá la tienda, la que estará compuesta por yoghurt, quinoa, galletas integrales, almendras ahumadas, té negro y champiñones, la cual fue definida en función de las preferencias que arrojó el estudio de mercado (figura A2.6 Anexo 2). Cabe consignar que esta canasta es sólo un ejemplo de la combinación de productos para uno de los segmentos ya definidos y, por tanto, la combinación de productos de ésta podría variar en función de las necesidades y preferencias de cada segmento.

El valor de esta canasta se ha calculado en \$ 4.000 y se ha considerado que cada cliente adquirirá una de éstas por semana. Esto último, en base a lo reportado en el capítulo 6 por el experto conocedor de este tipo de productos. Por lo tanto, se estima en forma conservadora que el gasto mensual de nuestros clientes será aproximadamente \$ 16.000.

---

<sup>3</sup> Por productos sustitutos equivalentes, se entenderá que son aquellos productos en los que en sus procesos productivos se utilizan componentes químicos, y que son una alternativa al producto natural que se comercializará en la tienda.

<sup>4</sup> Antecedente tomado de la cátedra “Aplicaciones de Marketing”, dictada por el profesor Enrique Manzur.

Por otra parte, el equipo ejecutivo constató en base a compras en dos tiendas de las mencionadas en el capítulo 10 que, en este tipo de locales, se realizarían en promedio entre 30 y 50 ventas diarias<sup>5</sup>.

Adicionalmente, se realizó una estimación del flujo peatonal en la sección de Av. Providencia donde se ubicaría la tienda. Lo anterior, se efectuó a través de una extrapolación de datos para las calles del centro de Santiago, para las cuales el Ministerio de Transportes posee información, bajo el supuesto que el lugar de emplazamiento de la tienda tendrá un flujo peatonal similar a las calles del centro de la capital. De esta forma, se obtuvo que el flujo máximo de peatones sería cercano a las 3.000 personas por hora, en un día laboral típico entre las 12:00 y 15:00 horas. Si se considera que sólo un 0,1% del flujo que pasa por la tienda ingresa a ésta y compra, se obtienen aproximadamente 30 ventas al día, valor que coincide con lo constatado en las compras a los competidores<sup>6</sup>. Finalmente, tomando este valor como referencia, se estimó que al año se realizarían cerca de 9.453 ventas de este tipo, cuestión que multiplicado por el precio de esta canasta generaría un ingreso anual del orden de los M\$ 37.812 para el primer año.

### **12.3. Plaza**

De acuerdo a lo señalado en el capítulo 5, el modelo de negocio se basará en una tienda física y una virtual (internet) para comercializar los productos, puesto que ambas se potenciarían al operar en forma conjunta.

Las principales razones que sustentan la implementación de una tienda física, tienen relación con el bajo nivel de compras que realizan los usuarios a través de Internet. Así lo demuestra un estudio realizado por Telefónica CTC Chile (2004), el cual señala que sólo un 5%, de un total de 4 millones de usuarios de la red a nivel nacional, realizan compras *on line*. Adicionalmente, este estudio indica que las compras de estos usuarios apuntan mayoritariamente a artículos electrónicos, regalos y DVDs; mientras que los productos comestibles no corresponden a una de las principales preferencias de compra. Esto último debido a que la imposibilidad de tocar y/o probar los productos, además de la percepción

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 5 donde se presentan las boletas de las compras realizadas.

<sup>6</sup> Dato tomado como referencia de la cátedra "Retailing", dictada por el profesor Christian Storaker, quien mencionara que del flujo total de peatones que pasa frente a una tienda, sólo el 1% de éste compra en ella. Sin embargo, en este caso con un criterio conservador se utilizó el 10% del porcentaje mencionado.

de inseguridad en la transferencia de datos, inhibe a los usuarios a comprar por este medio. Finalmente, otra razón de peso es la fidelización de los clientes, parte importante de la estrategia diseñada, la que requiere del contacto personal con cada uno de ellos de manera de conocer sus necesidades y transferir las bondades de cada uno de los productos, al menos en una ocasión.

No obstante lo anterior, el equipo ejecutivo estima necesario, que una vez tomada la decisión de llevar a cabo el proyecto se realice una encuesta que permita determinar en forma específica, para los segmentos objetivos de este negocio, cuál es el canal de comercialización que estos prefieren (tienda física y/o Internet). Sin embargo a pesar de lo señalado anteriormente, y considerando el bajo costo de su implementación y mantención, se estima relevante contar con un sitio web de las características que se señalan en la siguiente sección, con el objeto de potenciar las ventas y facilitar las transacciones en Internet de aquellos usuarios que ya han comprado en la tienda.

En cuanto a la localización física, la tienda debiera estar ubicada en un lugar de alta afluencia del público objetivo de los productos. La figura A2.7 del Anexo 2, muestra que de aquellos encuestados que declararon preferir la comida sana o vegetariana, en la investigación de mercado, la mayoría de éstos vivían en comunas del corredor (figura A2.8) conformado por Santiago, Providencia, Ñuñoa, La Reina y Las Condes, todas dentro de las 10 comunas de la Región Metropolitana con mayor porcentaje de hogares ABC1-C2 (Adimark, 2004). En base a lo anterior, se estima conveniente arrendar un local de 45 a 55 m<sup>2</sup> en la comuna de Providencia, debido a su gran actividad comercial, a los altos flujos peatonales que por ella circulan, a su proximidad con el Mall Panorámico y a su posición geográfica intermedia en el corredor señalado. La localización potencial de la tienda debiera privilegiar las avenidas Providencia u 11 de Septiembre, entre las calles Suecia y Pedro de Valdivia, sección que cumple con las características mencionadas.

A pesar de lo anterior, el equipo ejecutivo considera pertinente y relevante, dada la importancia que juega la localización en el retail, que una vez tomada la decisión de emprender el proyecto se realice un análisis más detallado de la ubicación exacta de la tienda. En este sentido, resulta importante conocer si individuos de los segmentos a los que se pretende llegar con los productos, frecuentan el área donde se propone localizarla.

Lo anterior, podría ser efectuado a través de conteos y encuestas que permitan determinar el perfil demográfico de los flujos peatonales que por allí circulan.

Finalmente, se debe señalar que la tienda debiera reflejar un estilo rústico, acogedor, con buena iluminación, que sea un lugar que inspire un estilo de vida sano, que sea distintivo y propio. Del mismo modo el sitio web, deberá ser consecuente con la ambientación de la tienda, de forma tal de preservar la consistencia en este sentido.

#### **12.4. Promoción**

La promoción de la tienda se realizará a través de siete medios. El primero será a través de un sitio web, el cual entregará información respecto de los productos que se comercializarán en la tienda (recetas, dietas, información nutricional, etc.) y, además, permitirá la compra en línea de éstos mediante distintas alternativas de pago. Se aplicarán también, a través de este sitio, técnicas de Customer Relationship Management (CRM) que permitan aumentar la fidelidad de la clientela, tales como descuentos a clientes frecuentes en el precio de productos y/o despachos. Respecto a la compra a través del sitio web, es importante señalar que se estima iniciar este servicio desde la puesta en marcha de la tienda.

El segundo medio, será a través de folletos especialmente diseñados para difundir la tienda y sus productos. Estos folletos serán distribuidos en un radio de 1 kilómetro en torno al negocio en forma periódica. Adicionalmente, una vez inaugurada la tienda y en temporadas específicas del año, se realizarán programas de “promoción focalizada” con el objeto de conquistar clientes que pertenezcan a agrupaciones que se ha detectado tendrían cierto interés por consumir los productos que se comercialicen, tales como centros de estética femeninos, gimnasios, ramas deportivas, etc. Para llevar a cabo lo anterior, se arrendará un espacio físico en las dependencias de los lugares mencionados anteriormente y se instalará un pequeño “corner” donde los productos serán promocionados, por personal debidamente ilustrado en estas materias. El costo de esto último, corresponderá a un porcentaje de los ingresos por venta.

El tercer medio, será la publicación de avisos en revistas especializadas como por ejemplo Mundo Nuevo, Revista del Campo, Revista Chile Orgánica y Revista Platos &



Copas, las cuales centran su distribución en los segmentos de mercados antes definidos, lo que permitirá difundir la tienda a través de un canal especializado.

El cuarto medio de promoción será la publicación de avisos en las Páginas Amarillas y en la Gran Guía.

El quinto medio, lo constituirán los propios envases y etiquetas de los productos. Para ellos, se externalizará el diseño tanto de envases como de etiquetas. El objetivo es que éstos sean producidos con elementos naturales, de forma tal de mantener la coherencia del negocio. Por su parte, los diseños y textos de las etiquetas deberán explicar en detalle el lugar donde fueron cultivados y/o elaborados los productos, además de las sensaciones que dicho lugar pueda evocar a nuestros clientes. Con lo anterior, se busca posicionar la marca propia de la tienda en los clientes de ésta.

El sexto medio de promoción será el letrero que contendrá el nombre de la tienda, el que será tallado en madera nativa en una mezcla de mañío y roble.

Finalmente, el séptimo medio de promoción serán tarjetas donde se describirán las bondades y características de cada uno de los productos, las que se adjuntarán a cada uno de ellos al momento de la venta. La idea es algo similar a lo que realiza actualmente Farmacias Cruz Verde, que junto a la boleta imprime un detalle con las características de los remedios que el cliente adquiere.

Además de lo anterior se efectuará una inauguración de la tienda, invitando a consumidores de este tipo de productos, a los potenciales clientes de las intermediaciones y a los peatones que transiten por fuera de la tienda el día del evento.

## **12.5. Costo del Plan de Marketing**

La Tabla 1 presenta la estimación de ingresos por venta y el costo que tendría el plan de marketing, a lo largo de la vida útil del negocio.

**Tabla 1: Ingresos del Negocio y Costos del Plan de Marketing (miles de pesos)**

Ítems	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	37.812	68.531	102.251	146.770	202.873
<b>Promoción</b>	<b>7.000</b>	<b>7.427</b>	<b>10.342</b>	<b>14.447</b>	<b>19.469</b>
Sitio Web					
Diseño	150				
Mantenición	100	120	120	120	120
Páginas amarillas	458	550	550	550	550
Volantes	150	180	180	180	180
Revista especializada	300	300	300	300	300
Letrero de la tienda	200				
Promoción focalizada	5.642	6.277	9.192	13.297	18.319
<b>Plaza</b>	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Total (Ch M\$)</b>	<b>19.000</b>	<b>19.427</b>	<b>22.342</b>	<b>26.447</b>	<b>31.469</b>

Fuente: Elaboración propia

## 13 Operaciones y Personal

### 13.1. Costos de la cadena de valor

Dentro de la cadena de valor del negocio propuesto se identifican dos tipos de actividades: de apoyo y primarias. Las del primer tipo corresponden a adquisiciones de la empresa, administración y desarrollo tecnológico. En tanto, las del segundo tipo son aquellas directamente relacionadas con el negocio como, por ejemplo, operaciones, compras, marketing y ventas. Las de apoyo, como su nombre lo indica, tienen por objeto ayudar a que el negocio cuente con los recursos necesarios para su operación, mientras que las primarias permiten el desarrollo diario de éste.

La Tabla 2 presenta, para cada año de la vida útil del negocio, los costos asociados para cada actividad de la cadena de valor. Luego, dividiendo dichos costos por el número de canastas vendidas anualmente, se obtiene el costo unitario de la canasta tipo. Como se aprecia, dicho costo unitario va disminuyendo anualmente hasta obtenerse ganancias del orden del 33% del precio de la canasta, hacia el último año.

**Tabla 2: Costos Anuales de la Cadena de Valor de la Tienda (miles de pesos)**

<u>Apoyo</u>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Adquisiciones	8.220				
Administración	12.000	12.520	12.520	12.520	12.520
Desarrollo tecnológico	3.250	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Total apoyo</b>	<b>23.470</b>	<b>13.520</b>	<b>13.520</b>	<b>13.520</b>	<b>13.520</b>
<u>Primarias</u>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Compras	13.990	25.356	37.833	54.305	75.063
Operaciones	20.924	23.016	23.171	24.412	27.561
Marketing y venta	6.550	7.307	10.222	14.327	19.349
<b>Total Primarias</b>	<b>41.464</b>	<b>55.680</b>	<b>71.226</b>	<b>93.045</b>	<b>121.974</b>
<b>Total Cadena de Valor</b>	<b>64.934</b>	<b>69.200</b>	<b>84.746</b>	<b>106.565</b>	<b>135.494</b>
<b>Ventas Anuales</b>	<b>9.453</b>	<b>17.133</b>	<b>25.563</b>	<b>36.693</b>	<b>50.718</b>
<b>Costo por Ventas (\$ venta x 1000)</b>	<b>6.869</b>	<b>4.039</b>	<b>3.315</b>	<b>2.904</b>	<b>2.671</b>

Fuente: Elaboración propia

\*Referidos a la canasta tipo definida en la sección 12.2

### 13.2. Costos fijos y variables

Los costos totales de operación de la tienda en el primer año alcanzarían a 53,4 millones de pesos, de los cuales el 43% son costos variables y el 57% restantes son costos fijos. En tanto, para el quinto año de operación los costos se elevan a 135,5 millones de pesos, con porcentajes de 74% y 26% de costos variables y fijos respectivamente. Lo anterior, muestra que el desarrollo del negocio evolucionaría positivamente en relación al comportamiento de los costos.

Los principales costos fijos de la tienda son personal y arriendo, mientras que los costos variables más importantes son la compra de los productos (materias primas) y publicidad. Cabe destacar, que ambos costos están directamente relacionados con la estrategia de nicho y servicios de la tienda. El detalle de los costos se presenta en la Tabla A6.1 del Anexo 6.

### 13.3. Inversiones mínimas requeridas

La inversión total que se requiere para la puesta en marcha de la tienda es del orden de los M\$ 11.470. Los ítems más relevantes de inversión se presentan en la Tabla A6.2 del Anexo 6 y son el diseño, ambientación y remodelación del local; la compra de vitrinas, estanterías y maquinas de refrigeración e implementación y diseño del sitio web.

Es importante señalar, que las inversiones se realizarán cuando el proyecto se encuentre en operación.

#### **13.4. Escala óptima de operación**

La escala óptima de operación del negocio en una primera etapa es de sólo una tienda, dado el nivel de ventas proyectado y el flujo de clientes. La tienda contará con una superficie de entre 45 a 55 m<sup>2</sup>, y será atendida por un encargado de tienda, un vendedor, y un despachador.

#### **13.5. Necesidades de personal**

La tienda será atendida por un encargado y un vendedor que trabajarán por turnos, de manera de ajustarse a la legislación laboral vigente. El horario de atención será desde las 10:00 y hasta las 20:00 hrs., de lunes a viernes, y adicionalmente los sábados y domingos entre las 10:00 y 16:00 hrs. Sin embargo, se ha estimado que a contar del décimo mes del cuarto año de operación, será necesario contratar un vendedor adicional debido al fuerte incremento en el número de ventas mensuales, cuestión que implicaría tiempos de atención del orden de los 4 minutos por compra. Por lo tanto, se ha tomado esta decisión con el objetivo de mantener un buen nivel de atención y servicio a nuestros clientes.

El personal será debidamente capacitado en las diferentes y variadas formas de consumir los productos que serán comercializados. Adicionalmente, deberá estar al tanto de los beneficios que genera el consumo de estos productos, de forma tal que sea capaz de aconsejar y guiar a los consumidores en la elección de aquellos productos que les permitan mejorar o complementar su alimentación. Además, deberá generar empatía con los clientes y, de esa forma, persuadirlos y mostrarles que con el consumo de estos alimentos podrán llevar un estilo de vida más sano. Lo anterior, se piensa realizar de forma pedagógica, por la vía de resaltar las bondades de los productos orgánicos y naturales respecto de los elaborados tradicionalmente.

La fuente técnica desde la cual los vendedores obtendrán la información que transmitirán a los clientes, será provista por un estudio que se contratará a un nutricionista, en el que se dará especial importancia a mostrar de forma didáctica diferentes preparaciones y recetas en base a productos naturales. Por otra parte, este estudio deberá poner especial énfasis en demostrar comparativamente el mayor poder nutritivo de recetas preparadas con este tipo de productos, respecto de aquellas preparadas con productos elaborados en

forma tradicional. Esta fuente técnica, también servirá como base para la capacitación de los vendedores, recayendo sobre el nutricionista la responsabilidad de las actividades de entrenamiento.

En cuanto al soporte de Back-Office, se cuenta con la experiencia profesional del equipo ejecutivo. Sobre ellos recaerá la responsabilidad de monitorear la marcha diaria del negocio, implementando las acciones correctivas necesarias a lo largo de la vida útil de éste. Respecto a la administración y gestión tributaria, se contratará a un contador part time, quien se encargará de las presentaciones legales y tributarias que debe realizar toda sociedad comercial de este tipo.

## **13.6. Aspectos logísticos**

### **13.6.1. Logística de entrada**

Los productos serán recibidos desde los proveedores en la propia tienda, la que contará con una bodega de 20 m<sup>2</sup>, debidamente acondicionada, en la que se albergará el stock de productos de ésta. En dicho lugar se realizará también, cuando corresponda, el etiquetado de los productos antes de que éstos sean puestos en los mostradores. En cuanto a la reposición del inventario, se debe señalar que se ha considerado seguir la especificación de lote económico de Harris, según lo reportado en Schroeder (1990), de acuerdo a una demanda conocida y a un intervalo de la orden de 20 días.

### **13.6.2. Logística de salida**

En particular, la logística de salida de la tienda estará referida al envío de los productos comprados a través del sitio web de ésta. En este sentido, se espera realizar el picking de éstos en la propia bodega. Posteriormente, el envío estará a cargo de una persona contratada para la realización de estos despachos, los que se realizarán en principio sólo dentro del radio urbano de Santiago, dentro de las 24 horas siguientes a realizado el pedido, servicio que sólo se ofrecerá para compras que superen los \$ 10.000 y por el cual se cobrará una tarifa de \$ 2.000.

## 14 Proyecciones Financieras

El horizonte de evaluación del proyecto es de 5 años, el flujo de caja proyectado y su balance general, recogen todos los aspectos de estrategia, marketing y operaciones detallados en los capítulos anteriores.

El Valor Actual Neto (VAN) generado por el proyecto es de M\$ 65.272, monto que se obtiene al utilizar una tasa de descuento de 20,9%. Dicha tasa está basada en una estimación efectuada por el equipo ejecutivo, tomado como parámetro de comparación a la empresa WALMART, siendo el resultado amplificado en tres veces, pues el tamaño y trayectoria de esta empresa no son comparables con los riesgos de un proyecto sin historia como éste (Ver Anexo 7).

La Tabla 3, presenta los principales indicadores financieros

**Tabla 3: Principales Indicadores Financieros del Proyecto**

VAN (M\$)	65.272
TIR	69,8%
BREAK-EVEN	Mes 19
PRI	Año 3

Fuente: Elaboración propia

La mayor necesidad de financiamiento requerida por el proyecto llega a M\$ 26.888, cifra que deberá ser aportada por los socios. Este monto incluye M\$ 4.000 necesarios como capital inicial para formar la sociedad.

Las tablas 4, 5 y 6 muestran un resumen del balance general, estado de resultado y flujo de caja del proyecto<sup>7</sup>.

**Tabla 4: Balance General del Proyecto (miles de pesos)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Circulantes	7,143	7,383	10,082	7,515	9,503
Activos Fijos	5,760	4,400	3,040	1,680	320
<b>Total Activos</b>	<b>12,903</b>	<b>11,783</b>	<b>13,122</b>	<b>9,195</b>	<b>9,823</b>
Pasivos Circulantes	26,224	27,867	13,796	-22,559	-76,118
Patrimonio	-13,321	-16,084	-673	31,754	85,941
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>12,903</b>	<b>11,783</b>	<b>13,122</b>	<b>9,195</b>	<b>9,823</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>7</sup> Detalles de la forma en la que se construyeron el balance general, estado de resultados y flujo de caja, se encuentran en el Anexo 7.

**Tabla 5: Estado de Resultados del Proyecto (miles de pesos)**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos Explotación	37.812	68.531	102.251	146.770	202.873
Resultado Operacional	2.897	19.159	40.247	67.053	99.249
<b>Resultado Final</b>	<b>-17.321</b>	<b>-2.763</b>	<b>15.411</b>	<b>32.427</b>	<b>54.187</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6: Flujo de Caja del Proyecto (miles de pesos)**

<b>Flujo Caja</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
EBITDA	-15,653	-669	17,505	40,205	67,380
EBIT	-17,321	-2,763	15,411	38,111	65,286
Inversiones	-11,470	0	0	0	0
Capital de trabajo	3,303	-1,453	728	4,381	7,053
<b>Flujo Caja Libre</b>	<b>-23,819</b>	<b>-2,122</b>	<b>18,233</b>	<b>38,903</b>	<b>63,333</b>

Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado respecto a los posibles escenarios que puede llegar a enfrentar el proyecto, se concluye que variables tales como el precio de la canasta promedio, la cantidad de canastas a vender y el porcentaje sobre las ventas del costo de materias primas, están en directa relación con los riesgos del negocios, los cuales se centran en los posibles quiebres de stock, caídas en la demanda y precio de venta de los productos y el ingreso de actores relevantes. Para mitigar estos riesgos, se ha contemplado la integración vertical hacia atrás en la cadena de valor, se han efectuado tanto estimaciones conservadoras como sensibilizaciones de las variables y focalización en la estrategia planteada.

Dado este hecho, se realizó un estudio de sensibilidad para cada una de ellas. Los resultados son presentados en las figuras A7.1 a A7.6. Adicionalmente dichas sensibilizaciones fueron efectuadas con y sin valor residual, toda vez que éste representa un 49,5% del VAN del proyecto.

Excluyendo el valor residual, para cada una de las otras variables explicitadas se procedió a determinar cuál es el efecto que generan sobre el VAN y la TIR, cuando se ven enfrentados a fluctuaciones de  $\pm 15\%$ .

El escenario menos favorable obtenido es la combinación de baja en 15% del valor de la canasta, y no considerar el valor residual (VAN: M\$ 8.600 y TIR 29,8%). A pesar de ser un escenario adverso, igualmente se logra un VAN positivo.

## **15 Equipo Ejecutivo**

1. Álvaro González Guerrero: Ingeniero Forestal de la Universidad de Chile, diplomado en Gestión de Empresas y Evaluación de Proyectos de la misma casa de estudios. Se ha desempeñado en diversos cargos, entre los cuales destacan el de Jefe de Proyectos de Fundación Chile y Analista de Mercados de Productos Forestales de la misma institución. Ha sido, además, Consultor de SERCOTEC y CORFO e investigador en proyectos de la Universidad de Chile y Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Actualmente es socio y Gerente General de Asemafor Ltda. y sus competencias se centran en la gestión comercial, gestión de proyectos y estudios económicos. Como miembro del equipo ejecutivo de este negocio será el encargado de la gestión comercial de éste.
2. Antonio Morales Briones: Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, se ha desempeñado laboralmente en el área de Planificación y Control de Gestión de una empresa de servicios, la que en la actualidad ha incursionado en el campo internacional y, adicionalmente, en el incremento de su línea de servicios. Como miembro del equipo ejecutivo de este negocio, será el responsable de la administración y finanzas de la empresa.
3. Cristian Vergara Novoa: Ingeniero Civil de la Universidad de Chile y Diplomado en Logística de la misma casa de estudios. Actualmente, es responsable de la administración de un Convenio de Cooperación suscrito entre la Subsecretaría de Transportes y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), trabajo en el cual le ha correspondido llevar a cabo diversos procesos de licitación, confeccionar y supervisar contratos de consultoría y servicios, negociar con proveedores, preparar órdenes de desembolso y confeccionar informes técnicos y financieros que demuestren al BID el eficiente uso de los recursos facilitados. Como miembro del equipo ejecutivo de este negocio estará a cargo de las áreas de abastecimiento y logística.



## **16 Inversionistas, Tipo de Sociedad y Pacto entre Accionistas**

Este proyecto será financiado en partes iguales por cuatro inversionistas, tres de ellos corresponderán al equipo ejecutivo y el cuarto será un inversionista externo.

La inversión total requerida asciende a MM\$ 27, de los cuales MM\$ 11,5 son necesarios para la habilitación material de la tienda (mostradores, refrigeradores, remodelación, etc.). La diferencia, es decir, MM\$ 15,5, son necesarios para cubrir déficit temporales en el capital de trabajo. La inversión total requerida debe ser cubierta durante los dos primeros años, necesitándose MM\$ 25 el primero y el resto en el segundo año.

A partir del tercer año, el proyecto generaría flujos capaces de reintegrar el financiamiento requerido en los dos primeros. Dado lo anterior, la oferta para el inversionista externo consistirá en una participación en partes iguales en la estructura societaria y en la política de dividendos. Sin embargo, éste gozará de privilegios tales como el desfase de sus aportes iniciales, en un período de tres meses respecto del equipo ejecutivo, y en el reintegro anticipado de su aporte al proyecto. Con todo, el inversionista externo mantendrá su dinero en el proyecto durante un plazo de 28 meses a diferencia del equipo ejecutivo, el cual lo mantendrá por un período de 38 meses.

Se constituirá una Sociedad Anónima cerrada de acuerdo a la legislación vigente. Lo anterior, fundado en la flexibilidad otorgada por este tipo de sociedades para traspasar el dominio de la propiedad y, adicionalmente, porque permite establecer sueldos para los socios con cargo a las utilidades, de manera de rebajar la base imponible.

Se establecerá el pago de dividendos consistente en un reparto del 30% de las utilidades. El 70% restante, será destinado a actividades de reinversión.

La política de crecimiento y expansión del negocio deberá ser aprobada por el directorio de la Sociedad. Sin perjuicio de lo anterior, no se podrán modificar los privilegios ofrecidos al inversionista externo. Una vez cumplido los compromisos con este inversionista, se reintegrará el aporte realizado por cada uno de los miembros del equipo ejecutivo, tal como se presenta en la Tabla 7. No obstante esto último, la Sociedad analizará la

factibilidad de postergar los compromisos con el equipo ejecutivo y destinar estos fondos a la reinversión en el negocio.

**Tabla 7: Distribución de los Aportes y Reintegros Durante el Horizonte de Evaluación (Millones de pesos)**

	<b>Aporte de Capital</b>	<b>Mes 1 a Mes 3</b>	<b>Mes 4 a Mes 12</b>	<b>Mes 13 a Mes 24</b>	<b>Mes 25 a Mes 31</b>	<b>Mes 32 a Mes 38</b>
<b>Socio Equipo Ejecutivo 1</b>	-1,00	-5,25	0,00	-0,50	0,00	+5,75
<b>Socio Equipo Ejecutivo 2</b>	-1,00	-5,25	0,00	-0,50	0,00	+5,75
<b>Socio Equipo Ejecutivo 3</b>	-1,00	-5,25	0,00	-0,50	0,00	+5,75
<b>Inversionista Externo</b>	-1,00	0,00	-5,25	-0,50	+5,75	0,00

**(+) = Reintegros de la Sociedad**

**(-) = Aportes a la Sociedad**

**Fuente: Elaboración propia**

La duración de la Sociedad será de 5 años. Sin embargo, una vez cumplido dicho plazo los socios podrán evaluar el cumplimiento de las metas que se han propuesto y decidir una extensión del período de duración de ésta:

Los socios se obligan recíprocamente a no desarrollar directamente o a través de otras sociedades a las que pertenezcan y en las que posean una participación igual o superior al 30%, actividades que signifiquen una competencia directa para la presente sociedad.

Asimismo, los socios se obligan a prestar toda su colaboración para el desarrollo y éxito de la Sociedad y se comprometen a brindar la siguiente colaboración, según corresponda en cada caso: apoyo técnico, apoyo financiero y apoyo en la administración.

Ante un eventual fracaso de las proyecciones del negocio, se pondrá término a la Sociedad, liquidando los stocks de productos y activos fijos. Se hará frente a los compromisos de acuerdo a lo estipulado por la Ley.

Por último, ante la venta, cesión o transferencia de acciones por parte de uno de los socios, los otros tres tendrán la primera preferencia en estas circunstancias. Esto último, junto a lo descrito en los párrafos anteriores se presenta de manera más precisa y detallada en el Anexo 8 que corresponde al Pacto entre Accionistas.

## 17 Referencias

Adimark (2004) **Mapa Socioeconómico de Chile**. [www.adimark.cl](http://www.adimark.cl).

Asociación de Agricultores Orgánicos de Chile (2005) <http://www.agrupacionorganica.cl>

Bravo, F, López, M T y Rojas, J (2001) **Potencialidades y disposición a pagar por productos orgánicos** Magíster Internacional de Agronegocios, Universidad de Talca.

Instituto Nacional de Estadísticas (2002) **Censo de Población y Vivienda, 2002. Resultados Preliminares Edición 2002**. [www.ine.cl](http://www.ine.cl).

International Trade Centre (2001) **World Markets For Organic Fruit and Vegetables: Opportunities for Developing Countries in the Production and Export of Organic Horticultural Products**. <http://www.intracen.org/home.htm>.

Kain B, Juliana, Uauy D, Ricardo, Lera M, Lydia *et al* (2005). **Evolución del estado del estado nutricional de escolares chilenos de 6 años (1987- 2003)**. *Rev. méd. Chile*. [online]. sep. 2005, vol.133, no.9 [citado 01 Enero 2006], p.1013-1020. [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872005000900003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872005000900003&lng=es&nrm=iso).

ODEPA (2001) **El mercado de los productos orgánicos**. Chile Agrícola, volumen 26, N° 251, p 150-151

Organización Mundial de la Salud (2004) **Actas de la 57<sup>a</sup> Asamblea Mundial**. [www.oms.org](http://www.oms.org).

ProChile (2004) **El Mercado de Productos Orgánicos en Estados Unidos**. [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

ProChile (2005) **Informe de Mercado Productos Orgánicos en Corea**. [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

Schroeder, R (1990) **Administración de Operaciones**. Editado por McGraw Hill.

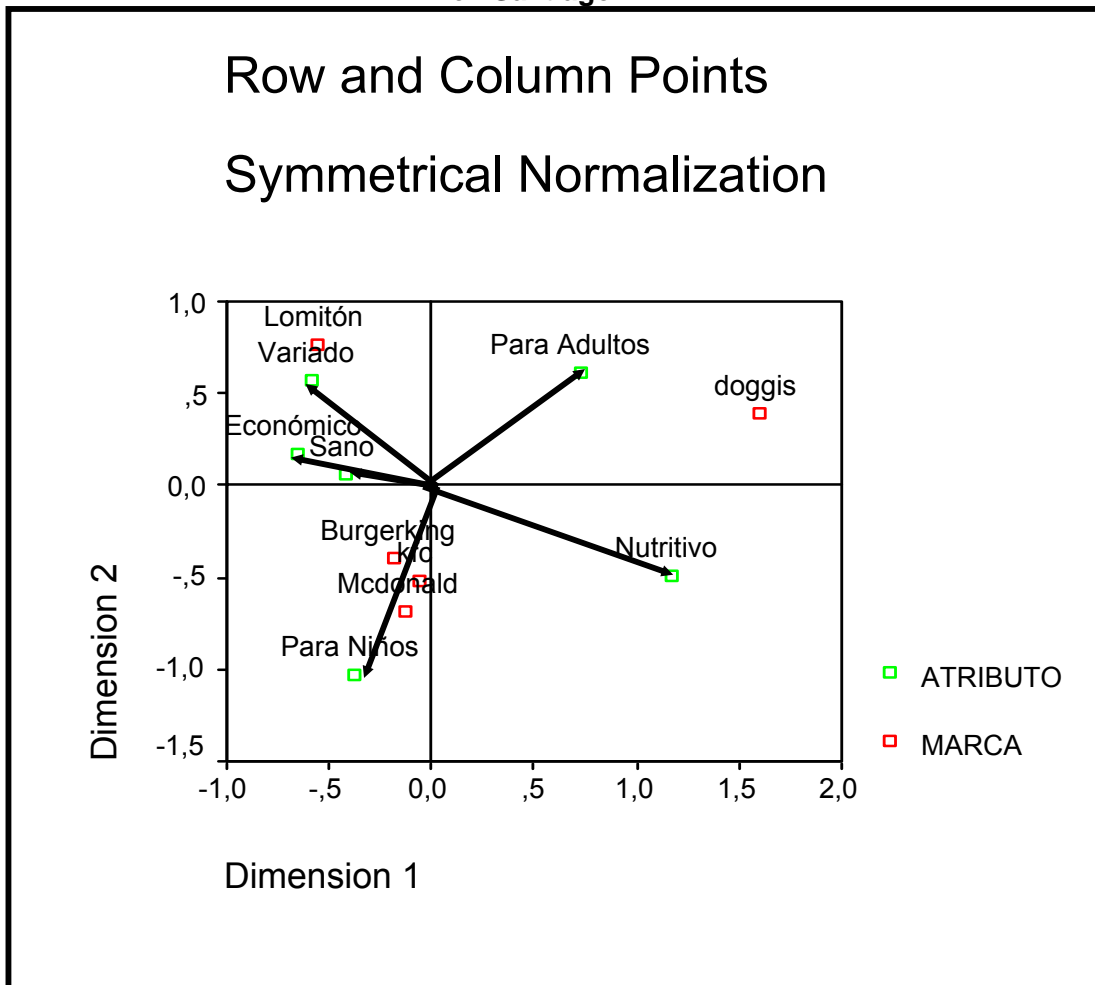
The Natural Marketing Institute (2005) **The Organic Consumer Trends**. [www.nmisolutions.com](http://www.nmisolutions.com).

Telefónica CTC Chile (2004) **La Sociedad de la Información en CHILE 2004 / 2007 Presente y Perspectivas**. [http://www.telefonicactcchile.cl/sociedaddelainformacion/pdf\\_si/Libro\\_Completo.pdf](http://www.telefonicactcchile.cl/sociedaddelainformacion/pdf_si/Libro_Completo.pdf)

## 18 Anexos

### Anexo 1

Figura A1.1: Posicionamiento de Marcas y Atributos de Locales de comida Rápida en Santiago



Fuente: Cátedra de Investigación de Mercados dictada por el profesor Juan Pablo Muñoz. Citado con su autorización.

## Anexo 2

Figura A2.1: Encuestados por Nivel Socioeconómico

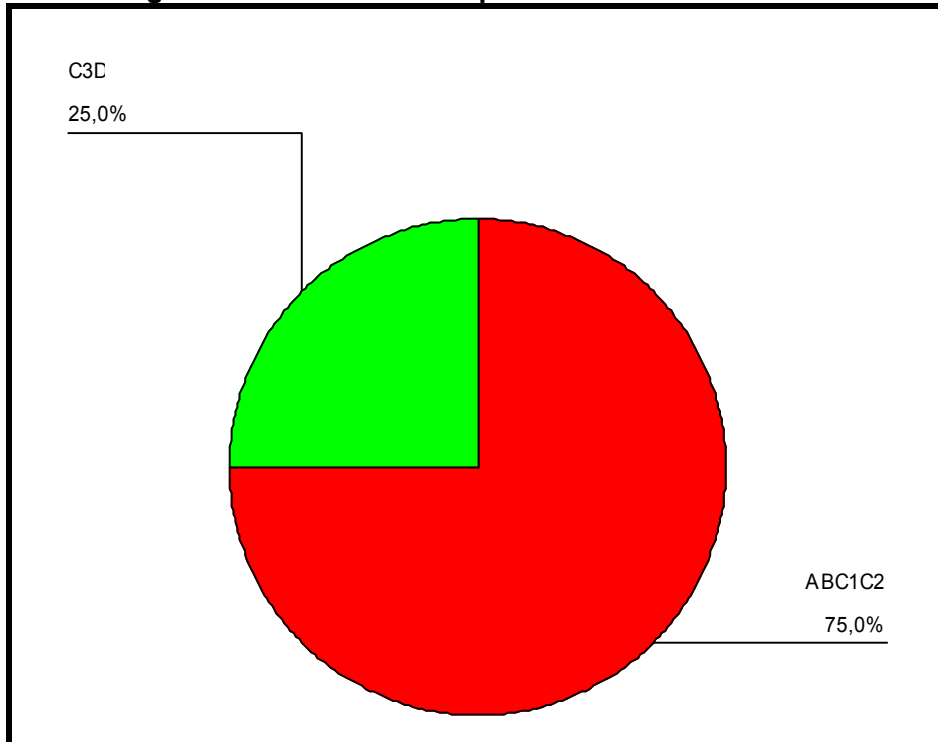
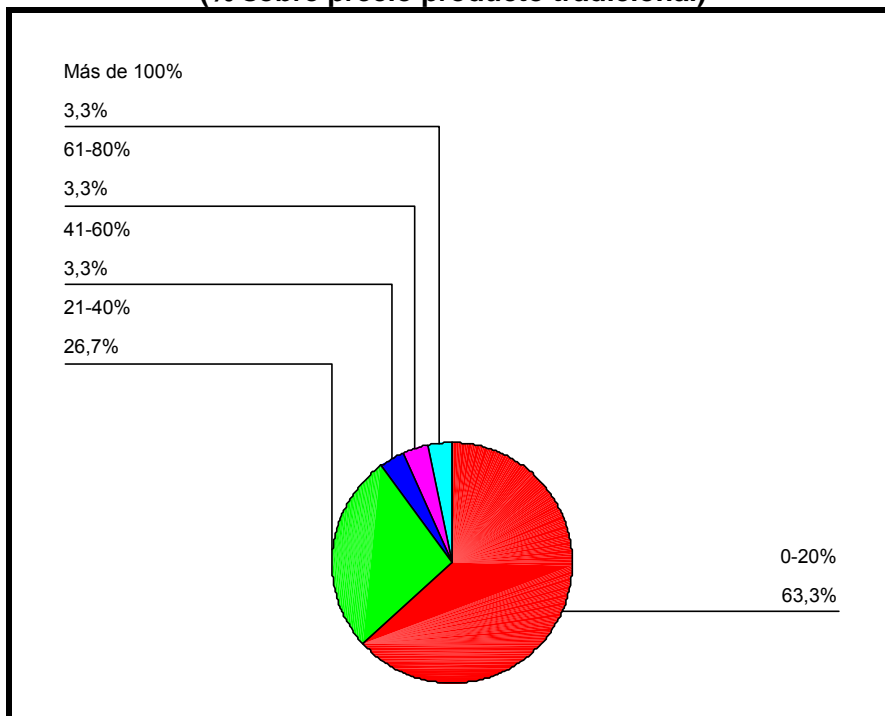
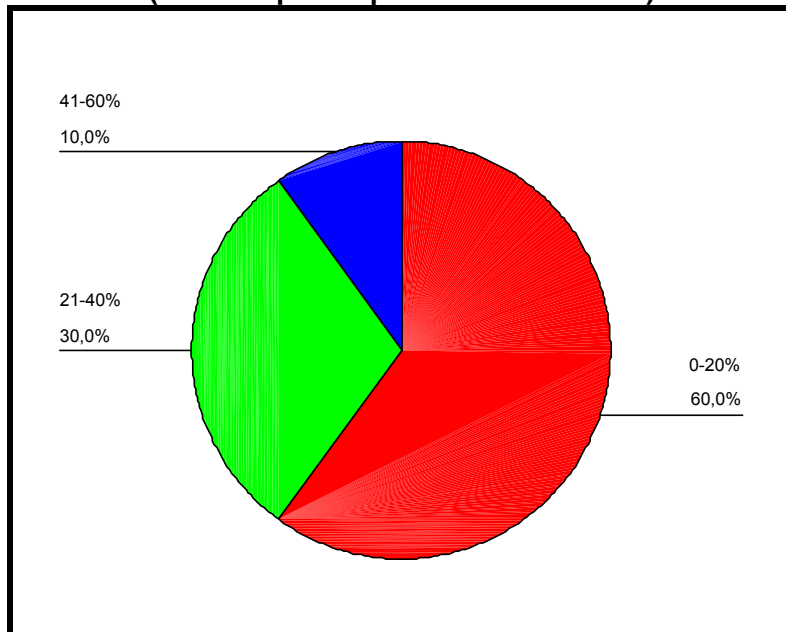


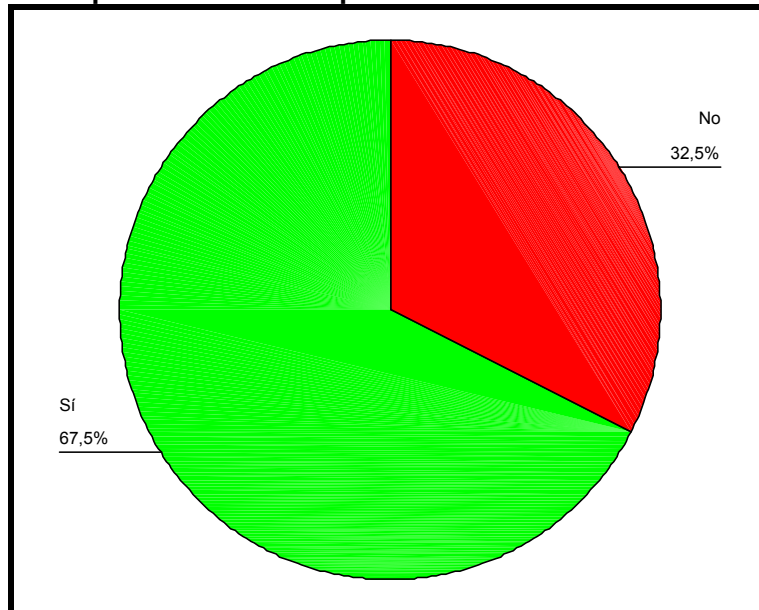
Figura A2.2: Disponibilidad a Pagar Adicional Segmento ABC1C2 (% sobre precio producto tradicional)



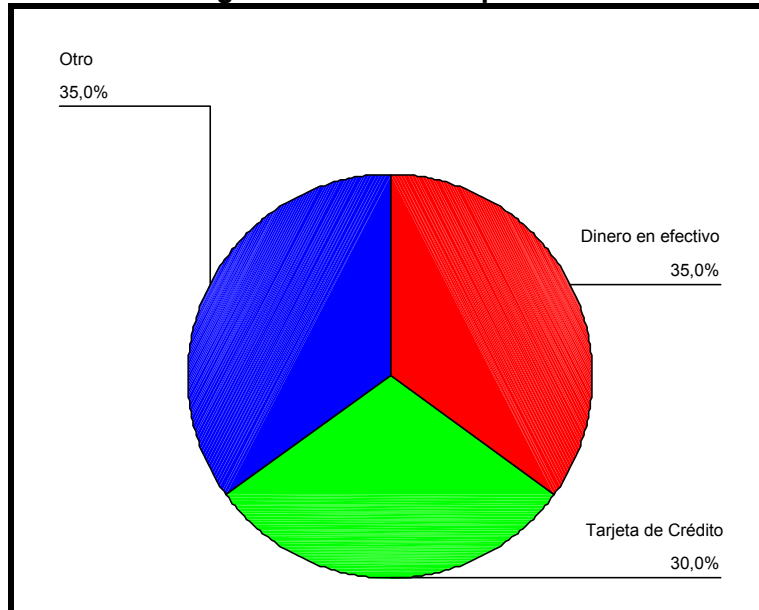
**Figura A2.3: Disponibilidad a Pagar Adicional Segmento C3 y D  
(% sobre precio producto tradicional)**



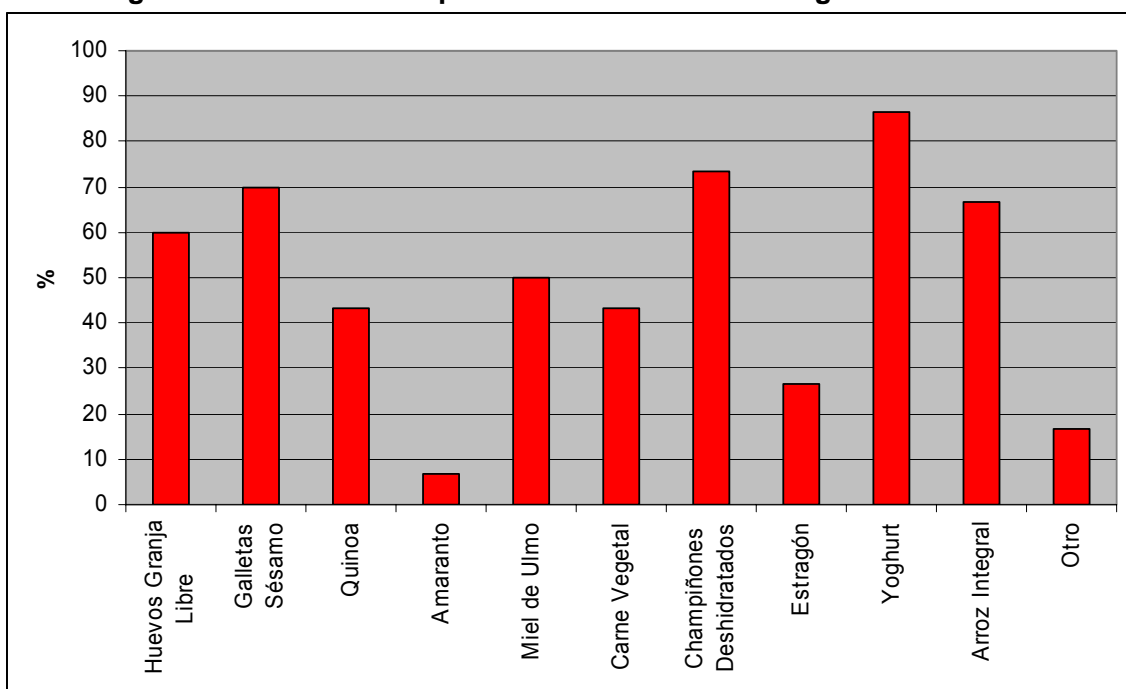
**Figura A2.4: Disponibilidad a Comprar en el Sitio WEB de la Tienda ABC1C2**



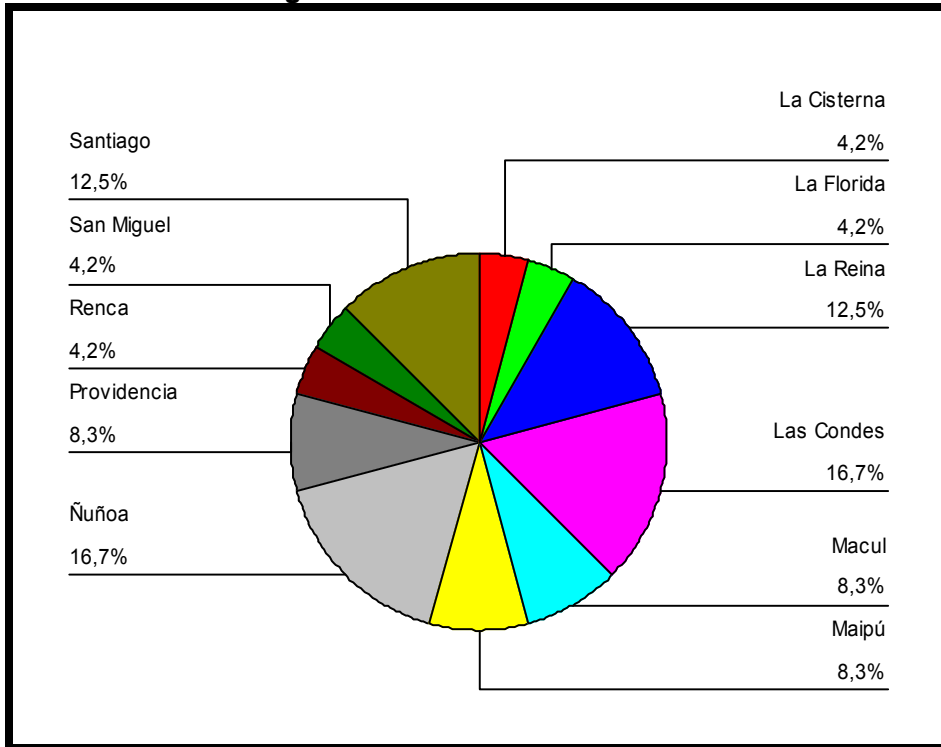
**Figura A2.5: Medios de Pago a Utilizar al Comprar en el Sitio Web de la Tienda**



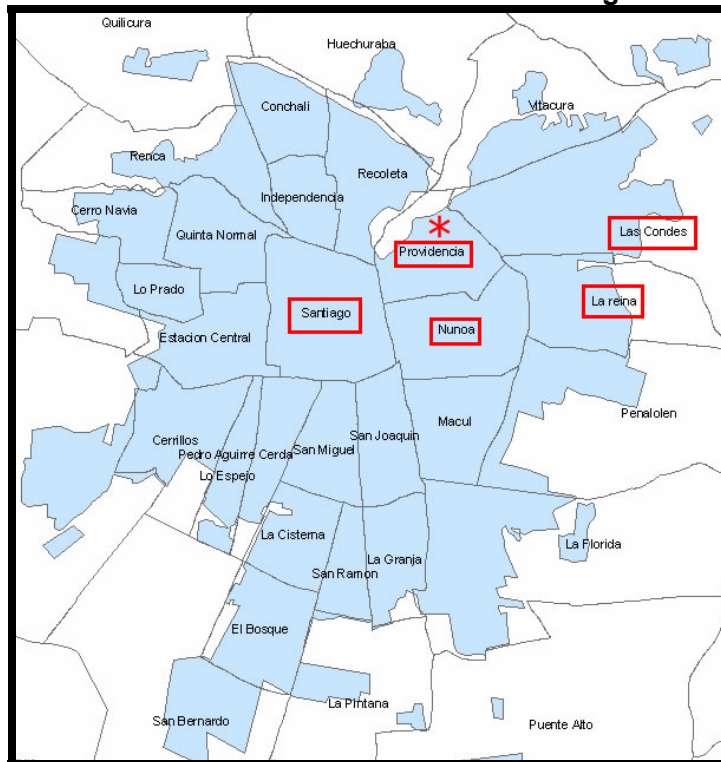
**Figura A2.6: Preferencia por Productos Naturales Segmento ABC1C2**



**Figura A2.7: Comunas donde se ubican aquellos encuestados que declararon preferir la comida sana o vegetariana**



**Figura A2.8: Corredor de comunas ABC1-C2 de la Región Metropolitana**





## Anexo 3

**Tabla A3.1: Caracterización de los Competidores**

Indicadores	Tierra Viva	Ventana Orgánica	Pura Natura	Dell Natura	Comercio Justo	Sabores del Campo	Bio Campo	Supermercados sector oriente
Activos	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Utilidades	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Ventas	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I	S/I
Nivel de precios	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto
Calidad de Productos	Alta	Media	Media	Media	Media	Media	Alta	Media
Crédito	S/C	TD y TC	S/C	TD y TC	S/C	S/C	TD	TD , TC, TProp.
Localización	Ñuñoa	Vitacura	Santiago	Las Condes	Providencia	Santiago	Providencia	Sector Oriente
Tamaño tienda (m <sup>2</sup> )	55	40	30	50	480	45	40	25-30
Calidad de Serv. al cliente	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Volumen de Inventario	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Canales	Tienda física	Tienda física	Tienda física	Tienda física	Tienda física y sitio web no en línea	Tienda física	Tienda física	Tienda física
Calidad de Sitio Web	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	No tiene	Bajo

S/I: sin información hasta la fecha- S/C: Sin Crédito –TD: Tarjeta de Débito – TC: Tarjeta de Crédito- Tprop: Tarjeta Propia

**Fuente: Elaboración propia**

## **Anexo 4**

### **4.1. Análisis externo (5 fuerzas de Porter)**

- **Barreras de entrada**

No existen importantes barreras de entrada al negocio de la comercialización ni del cultivo de productos naturales y orgánicos. No obstante, las principales dificultades radican en el caso de la comercialización, en contar con un número adecuado y confiable de proveedores, que puedan abastecer de productos, dado que no son muchas las hectáreas en donde se produce bajo un sistema de producción no intensiva. En cambio, respecto al cultivo las mayores dificultades están radicadas en el extenso período que lleva lograr la certificación de la producción orgánica y/o natural y, también, en el menor rendimiento por hectárea que ello implica.

Como consecuencia de lo anterior, es necesario a través del tiempo construir un posicionamiento de la marca, de tal forma de lograr una diferenciación de ésta y con ello lograr una posterior fidelización de los clientes.

- **Poder de los Compradores**

Según la Asociación de Agricultores Orgánicos de Chile (AAOCH), el perfil del consumidor que acude a este tipo de tienda corresponde a personas de estrato socio económico medio alto, siendo generalmente profesionales, matrimonios jóvenes y con hijos pequeños, todas personas con clara conciencia ambiental y que cuentan con un mediano conocimiento de lo que es la agricultura orgánica. Adicionalmente, estas personas están concientes de las ventajas para la salud que poseen estos tipos de alimento y perciben, además, que los procesos de cultivo y/o elaboración respetan el medio ambiente.

Dado el perfil y el comportamiento de los consumidores actuales de este tipo de tienda, se puede señalar que, en términos generales, existe un bajo poder de negociación de los compradores debido a la escasez de oferta y al grado de conciencia que éstos poseen respecto de los beneficios que reportan este tipo de productos. Es así, que se ha observado que los consumidores están dispuestos a pagar hasta un 50% de sobre precio por estos productos. Lo anterior, de acuerdo a un estudio efectuado por la Universidad de Talca.<sup>8</sup>

No obstante, a medida que se incremente el número de consumidores de productos naturales y orgánicos, su relevancia será mayor y por ende se debiera producir un aumento en la oferta, dando lugar a una baja de precios, provocando a su vez una mayor competencia entre los que componen la oferta. Como consecuencia de lo anterior, los compradores tendrán un mayor poder de negociación a través de sus preferencias de compras.

- **Sustitutos**

A nivel general, los sustitutos más cercanos son los productos tradicionales, entendiéndose por ellos a los productos que son cultivados y posteriormente procesados

---

<sup>8</sup> Estudio realizado por Bravo et al (2001).

de forma industrial, los cuales no están libres de sustancias químicas siendo su sabor y cualidades nutritivas inferiores en comparación con los productos orgánicos.

Sin embargo, el mayor riesgo que representan los sustitutos se centra en el grado de desconocimiento que poseen los potenciales consumidores puesto que éstos, en general, no diferencian entre los productos tradicionales y los orgánicos. Incluso tienden a confundir a los productos orgánicos con los transgénicos (productos mejorados genéticamente), cuestión que demuestra que la penetración y conocimiento de los beneficios de los productos naturales y orgánicos es aún muy baja.

- **Poder de los Proveedores**

No existen muchos productores que realicen cultivos bajo un sistema de producción orgánica, aunque existe una tendencia en aumento. La mayoría de ellos se encuentran agrupados en la AAOCH, asociación que podría ejercer una influencia en los precios, calidad y condiciones para la comercialización de los productos debido a la escasez de la oferta; sin embargo, la tendencia observada en el mercado no ha sido ésta.

Dado el poder que podrían llegar a ejercer los proveedores y las consecuencias negativas que eso tendría en el abastecimiento de estos productos, tales como alzas de precios y menor calidad, toma relevancia la necesidad de escalarse verticalmente hacia atrás, con el objeto de asegurar parte del mix y aumentar el poder de negociación con los proveedores.

- **Grado de Competencia**

Como se señaló en la sección 0 del presente documento, el grado de competencia actual es bajo. Existen tres tipos distintos de canales minoristas, las tiendas que comercializan productos orgánicos, las tiendas que venden productos naturales y las tiendas con formato de supermercado. Cabe señalar que, en términos generales, los distintos puntos de venta (una vez visitadas las 8 tiendas y los supermercados) no poseen una estrategia comercial claramente definida y realizan una escasa promoción.

## **4. 2. Análisis FODA**

A continuación se enumeran los principales aspectos del análisis FODA realizado por el equipo ejecutivo.

- **Fortalezas**

- Capacidad de gestión productiva.
- Know How comercial.
- Red de proveedores.
- Administración creativa.
- Arquitectura del negocio.

- **Debilidades**

- Nulo posicionamiento de marca.
- Diseño del envasado de producto.
- Poca experiencia en la industria del retail por parte del equipo ejecutivo.

- **Amenazas**

- Costo de producción y costo de adquisición mayor a productos tradicionales.
- Menores rendimientos por superficie en la producción de productos orgánicos.
- Desconocimiento de los consumidores respecto a las ventajas de los productos naturales y orgánicos.
- Precios que desmotivan la compra, en base a que algunas investigaciones señalan que un 35% de las personas consideran que los precios de estos productos son bastante altos.<sup>9</sup>
- Reducido número de proveedores.
- Entrada masiva de los supermercados al mercado de los productos naturales y orgánicos.

- **Oportunidades**

- Hay una tendencia mundial al mayor consumo de productos naturales y orgánicos.
- Las personas buscan, cada vez más, un estilo de vida sano y demandan productos alimenticios que en su elaboración no contaminen y sean más nutritivos.
- Tendencia mundial a desarrollar una agricultura más sustentable que no deteriore el medio ambiente
- Existe una tendencia no de moda, sino que permanente en el consumo de este tipo de productos.
- Una importante proporción de personas está dispuesta a pagar hasta un 50% de sobre precio por un producto orgánico comparado con un producto convencional.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Estudio realizado por Bravo et al (2001).

<sup>10</sup> Estudio realizado por Bravo et al (2001).

# Anexo 5

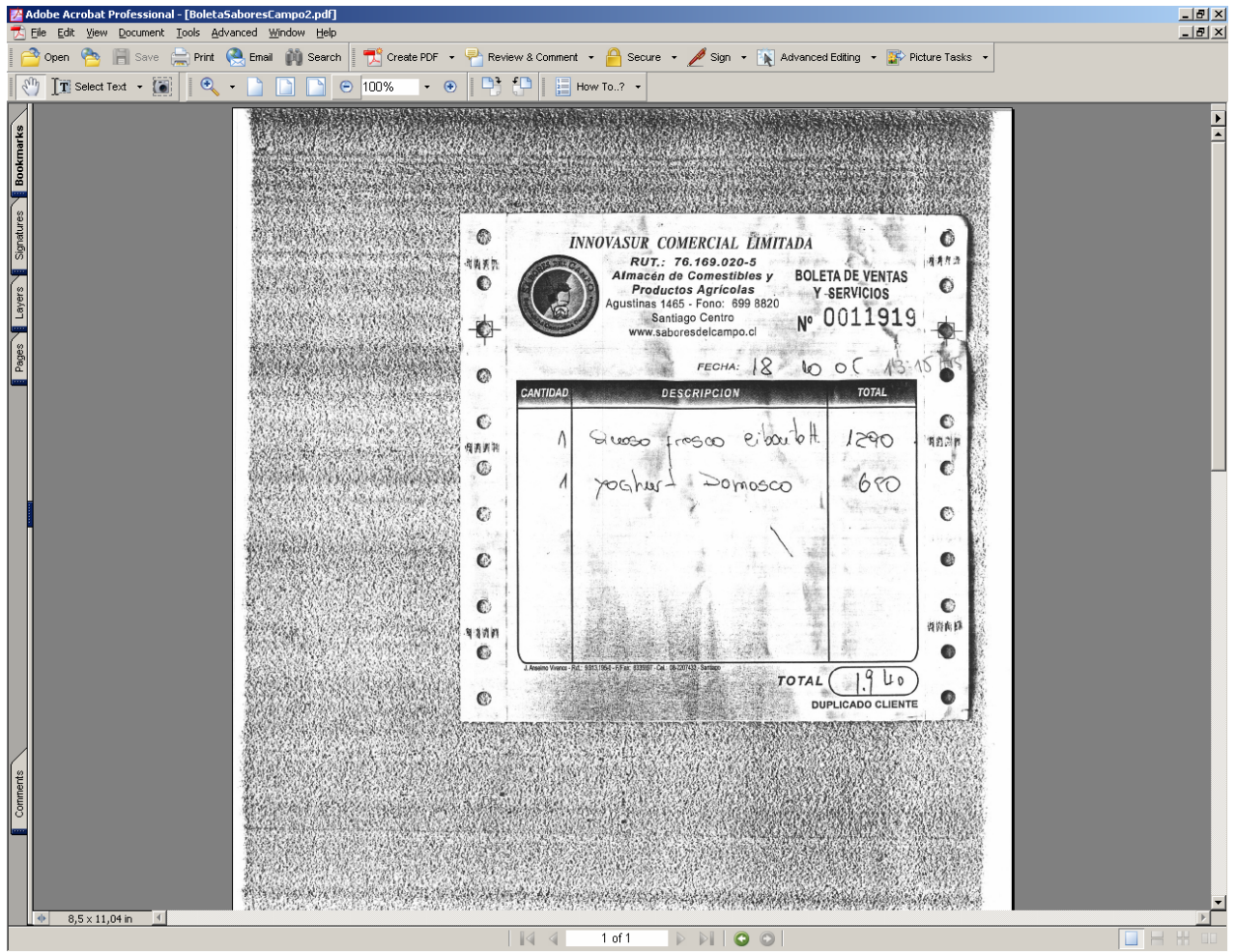
**INNOVASUR COMERCIAL LIMITADA**  
RUT.: 76.169.020-5  
Almacén de Comestibles y Productos Agrícolas  
Agustinas 1465 - Fono: 699 8820  
Santiago Centro  
www.saboresdelcampo.cl

**BOLETA DE VENTAS Y SERVICIOS**  
N° 0012383

FECHA: 4-11-2005

CANTIDAD	DESCRIPCION	TOTAL
1	Yogur more	650
1	Suavero	650
1	Frutilla	650
1	Amichacoli densa	1.000
1	- Kupa	1.000
<b>TOTAL</b>		<b>3.950.00</b>

DUPLICADO CLIENTE



**EDITH DEL CARMEN  
QUINONES SERRANO**  
RUT.: 8.033.436 - 2  
Venta de Arboles y Plantas,  
Semillas, Abonos y Plaguicidas

**"BIO - CAMPO"**  
C. M.: Los Cardenales 0876  
Pobl. Vicente Pérez  
Rosales - Pte. Alto - Stgo.  
Suc.: **Productos Alimenticios**  
Av. Providencia 2311  
Fono: 3330139 - Providencia - Stgo.

**Nº 019211**

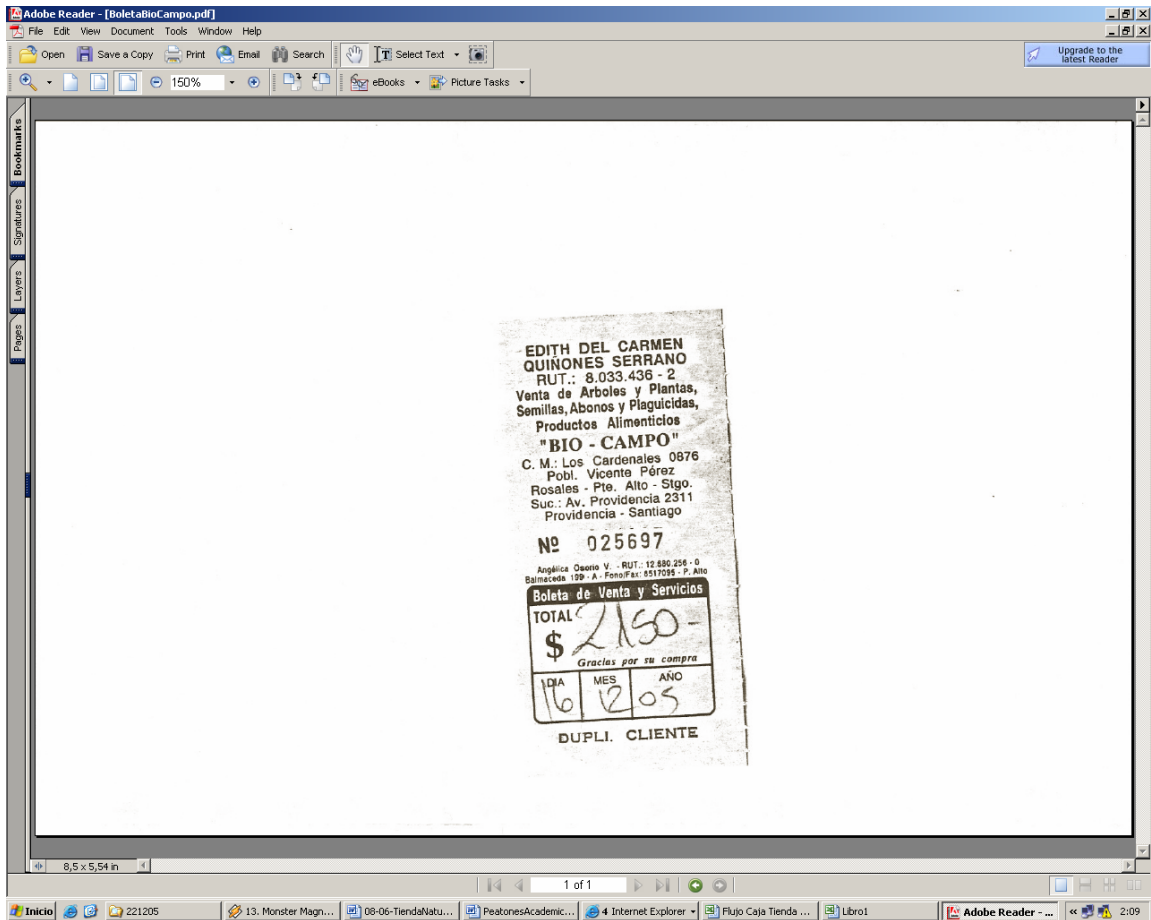
Angélica Osorio V. - RUT.: 12.680.256 - 0  
Balmaceda 199 - A - Fono/Fax: 6517095 - P. Alto

**Boleta de Venta y Servicios**

<b>TOTAL</b>		
\$ 2990-		
Gracias por su compra		
DIA	MES	AÑO
16	7	05

**DUPLI. CLIENTE**







## Anexo 6

**Tabla A6.1: Costos variables y fijos de la Tienda**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<i>Costos Variables</i>					
Personal	3.300	3.600	3.600	4.050	5.400
Materias Primas	13.990	25.356	37.833	54.305	75.063
Comisión Tarjeta Crédito	66	120	275	616	1.065
Publicidad	5.642	6.277	9.192	13.297	18.319
<b>Total Costos Variables</b>	<b>22.998</b>	<b>35.354</b>	<b>50.900</b>	<b>72.269</b>	<b>99.848</b>
<i>Costos Fijos</i>					
Personal	5.700	6.360	6.360	6.810	8.160
Publicidad	908	1.030	1.030	1.030	1.030
Servicios	858	936	936	936	936
Certificación Orgánica	0	1.000	1.000	1.000	1.000
Servicios Profesionales	12.000	12.520	12.520	12.520	12.520
Arriendo	11.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>30.466</b>	<b>33.846</b>	<b>33.846</b>	<b>34.296</b>	<b>35.646</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>53.464</b>	<b>69.200</b>	<b>84.746</b>	<b>106.565</b>	<b>135.494</b>

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla A6.2: Costos de la Tienda**

<u>Recursos Humanos</u>	Mensual	Anual			
Asesor Compras	300.000	3.600.000			
Asesor Administración y Finanzas	300.000	3.600.000			
Asesor Comercial	300.000	3.600.000			
Encargado Local	400.000	4.800.000			
Fijo	250.000	3.000.000			
Variable	150.000	1.800.000			
Vendedores (1)	300.000	3.600.000			
Fijo	150.000	1.800.000			
Variable	150.000	1.800.000			
Despachador	130.000	1.560.000			
	<b>1.730.000</b>	<b>20.760.000</b>			
<u>Gastos Generales</u>	Mensual	Anual			
Arriendo	1.000.000	12.000.000			
Información Nutricional	50.000	600.000			
Mantención Periódica	50.000	600.000			
Contador	350.000	1.120.000			
Declaración de IVA y Liquidaciones de Sueldo	70.000	840.000			
Balance y Declaración Anual de Impuestos	280.000	280.000			
Certificación Orgánica	1.000.000	1.000.000			
Promoción	360.833	1.029.996			
Páginas Amarillas	45.833	549.996			
Volantes	15.000	180.000			
Revista Especializada	300.000	300.000			
Servicios Básicos	78.000	936.000			
Electricidad	30.000	360.000			
Agua Potable	10.000	120.000			
WEB Hosting	10.000	120.000			
Sistema Alarma	18.000	216.000			
Teléfono	10.000	120.000			
	<b>2.838.833</b>	<b>16.685.996</b>			
<u>Costos Variables</u>					
Materias Primas	37,0%				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<u>Publicidad Focalizada</u>	14,92%	9,16%	8,99%	9,06%	9,03%
<u>Inversiones</u>					
Congeladores	600.000				
Vitrinas	1.000.000				
Inversión 1	2.000.000				
Inversión 2	2.000.000				
Remodelación	1.200.000				
	<b>6.800.000</b>				
<u>Gastos Puesta en Marcha</u>					
Diseño WEB Hosting	150.000				
Diseño WEB Pay	800.000				
Diseño Etiquetas	800.000				
Manual Nutricional	1.500.000				
Letrero	200.000				
Constitución Sociedad	220.000				
	<b>3.670.000</b>				

**Fuente: Elaboración propia**

## Anexo 7

### Memoria de cálculo de la evaluación financiera

El flujo de caja ha sido confeccionado sobre un horizonte de cinco años. En forma conjunta, y para el mismo período de proyección, se ha realizado el balance general.

A continuación se realiza una reseña de la forma en la que las diferentes partidas del flujo de caja y del balance general, fueron proyectadas<sup>11</sup>:

#### Flujo de Caja

##### Ingresos:

Los ingresos son el producto de considerar como unidad de comercialización la canasta definida para el proyecto, al valor al cual ésta será vendida. Este último valor será mantenido en forma constante durante la vida del proyecto.

En cuanto al número de canastas a comercializar, durante el primer año tienen un crecimiento discreto, llegando a totalizar MM\$ 38 de ingresos para el primer año. El segundo año es considerado como de consolidación, por lo que las canastas vendidas son similares a cómo se terminó el año 1. Los años 3, 4 y 5 son similares en cuanto a tomar como base las ventas del año anterior, y por sobre ellas lograr un incremental que permite que hacia el año 5 se logre la meta establecida en la misión (MM\$ 200).

Las ventas en su mayor parte son materializadas al contado (por lo cual son flujo efectivo en el período), un determinado porcentaje (5% para los años 1 y 2), son efectuados vía tarjeta de crédito. Dicho porcentaje va creciendo a 10% en el año 3, 12% en el año 4, y 15% en el año 5. Según las fuentes consultadas por el equipo ejecutivo, la recuperación de estos dineros se realiza cada 15 días.

##### Costo Materias Primas:

Está conformado como un porcentaje sobre la venta, en particular un 37%. Esto representa el costo que demandarán los productos que se venderán en la tienda. Se ha considerado que el período promedio de permanencia en inventarios será de 20 días.

##### Costo Arriendo:

Corresponde al monto a cancelar mensualmente por el derecho a utilizar el local en dónde el proyecto será explotado. Dentro del flujo, y dentro del ítem de "Inversión", se ha considerado el pago de un mes adicional por concepto de garantía.

##### Servicios Profesionales:

Está conformado por los servicios que el equipo ejecutivo aportará al proyecto, se asume que la dedicación será de ¼ de jornada, y el monto refleja un costo de oportunidad razonable de los miembros del equipo ejecutivo.

Además, en este concepto se contabiliza el costo del contador y la nutricionista. Para el primero de ellos se consideran los servicios de declaración mensual de IVA, así como, la presentación anual de impuesto a la

<sup>11</sup> Tanto para el flujo de caja, como para el balance general, se ha asumido moneda dura para su proyección, razón por la cual no se considera la corrección monetaria.

renta. En el caso de la nutricionista su costo refleja la mantención mensual que habrá sobre la información nutricional con la que contará la tienda.

#### Certificación Orgánica:

Corresponde a una asesoría que cubre las necesidades que concluyen con una debida acreditación respecto a la producción libre de químicos de los productos de elaboración propia. Este costo de efectúa a mediados de cada año, a partir del año 2.

#### Comisión Tarjeta Crédito:

Según la investigación del equipo ejecutivo, la comisión cobrada por este concepto llega a 3,5% sobre la venta realizada por esta vía.

#### Servicios Básicos:

En este concepto se incluyen los servicios de electricidad, agua potable, WEB hosting, sistema de alarma y teléfono. Los montos de cada servicio tienen una ocurrencia mensual.

#### Gastos Publicidad:

Los gastos de publicidad son separados entre aquellos de carácter fijo, y los de carácter variable.

*Fijo:* Son agrupados aquí la membresía a las páginas amarillas, volantes informativos y publicidad en una revista especializada. Los dos primeros tienen una frecuencia mensual, siendo el tercero, anual.

*Variable:* Es un monto que depende de los ingresos y está destinado a la ejecución de publicidad localizada. Los montos tienen proporciones diferentes cada año, siendo el 1° el mas alto, en vista a que por ser un año en que la tienda debe conformar su cartera de clientes las necesidades son mayores.

#### Costo Personal:

En forma parecida a lo que es el gasto de publicidad, el costo de personal también tiene una componente fija y otra variable.

*Fijo:* Está formado por la parte fija de las remuneraciones de un encargado de tienda, un vendedor y un despachador. Estos recursos humanos se ven incrementados en el último trimestre del año 4, con la incorporación de un vendedor extra.

*Variable:* El encargado de tienda y los vendedores tendrán un parte de sus remuneraciones variables, sujetas a un tope máximo en su monto.

#### Inversión:

La inversión requerida para el negocio está conformada por la constitución de la sociedad, garantía de arriendo (antes señalada), diseño del WEB SITE promocional, WEB PAY, diseño de las etiquetas, letrero de la tienda y manual nutricional. Todos estos ítemes son amortizados en la vida del proyecto, vale decir, en 5 años.

Dentro de las inversiones sujetas a depreciación se cuentan, refrigeradores, vitrinas, cajas registradoras, computador y remodelación de la tienda. Para cada una de estas inversiones se ha asumido un horizonte de vida útil de 5 años.

### Capital de Trabajo:

Corresponde a los descalces que se generan entre los ingresos de flujos, y las salidas. El cálculo del capital de trabajo está basado en las partidas del balance general, asumido como la variación que se presenta entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, excluidos tanto la caja como las fuentes de financiamiento.

### Valor Residual:

Este valor representa el valor de los flujos futuros del proyecto, más allá de la duración que se ha planteado en la evaluación. En particular se ha determinado como 1,5 veces el EBITDA del año 5.

### Flujo de Caja del Negocio

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Ingresos	37.812	68.531	102.251	146.770	202.873	
Costo Materias Primas	-13.990	-25.356	-37.833	-54.305	-75.063	
Costo Arriendo	-11.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	
Servicios Profesionales	-12.000	-12.520	-12.520	-12.520	-12.520	
Certificacion Orgánica	0	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	
Comisión Tarjeta Crédito	-66	-120	-275	-616	-1.065	
Servicios Básicos	-858	-936	-936	-936	-936	
Gasto Publicidad	-6.550	-7.307	-10.222	-14.327	-19.349	
- Fijo	-908	-1.030	-1.030	-1.030	-1.030	
- Variable	-5.642	-6.277	-9.192	-13.297	-18.319	
Costo Personal	-9.000	-9.960	-9.960	-10.860	-13.560	
- Fijo	-5.700	-6.360	-6.360	-6.810	-8.160	
- Variable	-3.300	-3.600	-3.600	-4.050	-5.400	
<b>EBITDA</b>	<b>-15.653</b>	<b>-669</b>	<b>17.505</b>	<b>40.205</b>	<b>67.380</b>	
Amortización	-629	-734	-734	-734	-734	
Depreciación	-1.040	-1.360	-1.360	-1.360	-1.360	
<b>EBIT</b>	<b>-17.321</b>	<b>-2.763</b>	<b>15.411</b>	<b>38.111</b>	<b>65.286</b>	
Impuesto Renta 17%	0	0	0	-5.684	-11.099	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-17.321</b>	<b>-2.763</b>	<b>15.411</b>	<b>32.427</b>	<b>54.187</b>	
Flujo Caja						
Utilidad Neta	-17.321	-2.763	15.411	32.427	54.187	
Amortización	629	734	734	734	734	
Depreciación	1.040	1.360	1.360	1.360	1.360	
Inversión	-11.470	0	0	0	0	
Capital de Trabajo	3.303	-1.453	728	4.381	7.053	
Valor Residual					101.069	
<b>Flujo Caja Libre</b>	<b>-23.819</b>	<b>-2.122</b>	<b>18.233</b>	<b>38.903</b>	<b>63.333</b>	<b>101.069</b>
<b>VNA</b>	<b>65.272</b>					
<b>TIR</b>	<b>69,76%</b>					

Fuente: Elaboración propia

## Balance General

### Disponible:

Se calculó estableciendo una meta de 5 días caja. En particular los días caja se definen como se muestra en la siguiente relación<sup>12</sup>.

$$DíasCaja = \frac{Disponible}{(Pr ovedores + Personal + Impuestos)Medios}$$

Como los pagos a proveedores, personal e impuestos son estimados a través del flujo, y teniendo una meta para los días caja, es posible determinar el monto del "Disponible".

### Deudores por Ventas:

Para el cálculo de esta partida se utilizó la siguiente relación:

$$DíasCobranza = \frac{Deudores por Ventas}{Ventas Pr omedio Día}$$

Basándose en ella, y estableciendo una meta de 15 días, es posible contar con el monto de este concepto.

### Existencias:

Para el cálculo de esta partida se utilizó la siguiente relación:

$$DíasExistencias = \frac{Existencias}{(Costo Materias Pr imas)Medio}$$

Basándose en ella, y estableciendo una meta de 20 días, es posible contar con el monto de este concepto.

### Impuestos por Recuperar / Impuesto por Pagar:

En este concepto se muestra el valor neto de los pagos de PPM, provisión de impuesto a la renta, IVA crédito fiscal y IVA débito fiscal. Como se muestra, para los años 1 al 3, se genera un valor por recuperar. En tanto que para los años 4 y 5, el valor neto genera una obligación por pagar.

### Gastos Pagados por Anticipado:

Se muestran aquí los gastos de puesta en marcha (los cuales se van amortizando en la vida del proyecto), y la garantía de arriendo.

### Activo Fijo:

Corresponde a las inversiones en bienes de capital y remodelaciones necesarias para la operación, así como su respectiva depreciación acumulada.

### Proveedores:

Para el cálculo de esta partida se utilizó la siguiente relación:

$$DíasPago Pr ovedores = \frac{Pr ovedores}{(Pago Pr ovedores)Medio}$$

---

<sup>12</sup> Para el cálculo de disponible, existencias, deudores por ventas y proveedores, se ha procedido a ocupar criterios parecidos. En cada uno de ellos se ha establecido una meta como "días", y en función de la relación que determina su permanencia, fue determinado el concepto buscado. Dado que cada fórmula utiliza los movimientos diarios, según sea el caso, se suavizó el promedio sólo a los tres últimos meses, ello porque en escenarios de crecimiento, se generan distorsiones significativas si es que se considera todo el año.

Basándose en ella, y estableciendo una meta de 45 días, es posible contar con el monto de este concepto.

Dctos. y ctas. Por Pagar a Empresas Relacionadas:

El financiamiento requerido para la operación diaria del negocio se muestra en esta partida. Dado que el proyecto no puede recurrir al sistema financiero para su financiamiento, serán los socios quienes deben aportar los fondos necesarios para la marcha cotidiana.

Retenciones:

Corresponden a las leyes sociales que devengan los trabajadores de la tienda (AFP, salud, aporte patronal y seguro de desempleo). Además, están proyectadas aquí las retenciones de honorarios por los servicios recibidos.

Capital Pagado:

Corresponde al aporte inicial entregado por los socios.

Utilidades Acumuladas / Utilidad del Ejercicio:

Corresponde a las utilidades (pérdidas) generadas por el proyecto en cada período.

### Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>					
Disponible	983	929	1,292	1,650	2,221
Deudores por ventas	141	141	518	781	1,436
Existencias	1,393	1,393	2,553	3,209	4,724
Impuestos por recuperar	567	1,595	3,129	20	0
Gastos pagados por anticipado	4,058	3,324	2,590	1,856	1,122
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>7,143</b>	<b>7,383</b>	<b>10,082</b>	<b>7,515</b>	<b>9,503</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Construcciones y obras infraestructura	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Maquinarias y equipos	5,600	5,600	5,600	5,600	5,600
Depreciación acumulada	-1,040	-2,400	-3,760	-5,120	-6,480
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>5,760</b>	<b>4,400</b>	<b>3,040</b>	<b>1,680</b>	<b>320</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>12,903</b>	<b>11,783</b>	<b>13,122</b>	<b>9,195</b>	<b>9,823</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
Proveedores	4,620	4,132	7,401	9,276	13,579
Doctos y ctas por pagar emp relacionadas	20,820	22,888	5,018	-33,527	-96,289
Impuestos por pagar	0	0	0	0	4,237
Retenciones	785	848	1,376	1,692	2,355
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>26,224</b>	<b>27,867</b>	<b>13,796</b>	<b>-22,559</b>	<b>-76,118</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital pagado	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Utilidades (pérdidas) acumuladas	0	-17,321	-20,084	-4,673	27,754
Utilidad (pérdida) del ejercicio	-17,321	-2,763	15,411	32,427	54,187
<b>Total Patrimonio</b>	<b>-13,321</b>	<b>-16,084</b>	<b>-673</b>	<b>31,754</b>	<b>85,941</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>12,903</b>	<b>11,783</b>	<b>13,122</b>	<b>9,195</b>	<b>9,823</b>

Fuente: Elaboración propia

### Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos explotación	37.812	68.531	102.251	146.770	202.873
Costos de explotación	-34.915	-49.372	-62.004	-79.717	-103.624
<b>Margen bruto</b>	<b>2.897</b>	<b>19.159</b>	<b>40.247</b>	<b>67.053</b>	<b>99.249</b>
Gastos de administración y ventas	-18.550	-19.827	-22.742	-26.847	-31.869
<b>Resultado operacional</b>	<b>-15.653</b>	<b>-669</b>	<b>17.505</b>	<b>40.205</b>	<b>67.380</b>
Egresos fuera de la explotación	-1.669	-2.094	-2.094	-2.094	-2.094
Impuesto a la renta	0	0	0	-5.684	-11.099
<b>Resultado ejercicio</b>	<b>-17.321</b>	<b>-2.763</b>	<b>15.411</b>	<b>32.427</b>	<b>54.187</b>

Fuente: Elaboración propia



## Cálculo de Tasa de Descuento

Con el objetivo de determinar la tasa de descuento se ha procedido a utilizar la siguiente metodología:

- El cálculo se basa en la aplicación del CAPM. Según dicha metodología la tasa de descuento que determinada por la siguiente relación:

$$r = Rf + \beta \times PRM$$

dónde:

- r: Tasa de descuento
- Rf: Tasa libre de riesgo
- $\beta$ : Medida de riesgo sistemático
- PRM: Premio por riesgo de mercado

- Rf: La tasa libre de riesgo es tomada desde los BCU con vencimiento a 5 años, emitidos por el Banco Central de Chile. Se toma este instrumento porque su maduración coincide con la duración del proyecto, y además, tiene una buena liquidez de mercado, por lo cual provee una buena estimación de la tasa buscada.
- $\beta$ : El valor utilizado fue obtenido directamente desde [www.cb.cl](http://www.cb.cl), cuando el proxy está basado en Viña San Pedro. Para el otro proxy usado, que corresponde a Walmart, se realizó el cálculo basándose en una serie de rentabilidades de los precios, que cubre 6 años, y se correlacionó con el índice SP500. Para ambas empresas, el valor que se obtiene corresponde a un valor con endeudamiento, el cual debe ser desapalancado para poder tener una cifra libre de deuda, para ello se utilizó Hamada.
- PRM: Para este parámetro, se usó información entregada en cátedra “Finanzas Corporativas” con el profesor Carlos Maquiera, quien sitúa este valor entre 3% a 5%. En particular se decidió usar el límite máximo.

Para el caso de la tasa de descuento calculada a partir de Walmart, se agregó un término para ajustar por riesgo país. El valor usado corresponde al spread de los bonos soberanos emitidos por el estado de Chile. Además, se amplificó su valor por 3 veces para recoger las diferencias tamaño y otras que se presentan con el proyecto.

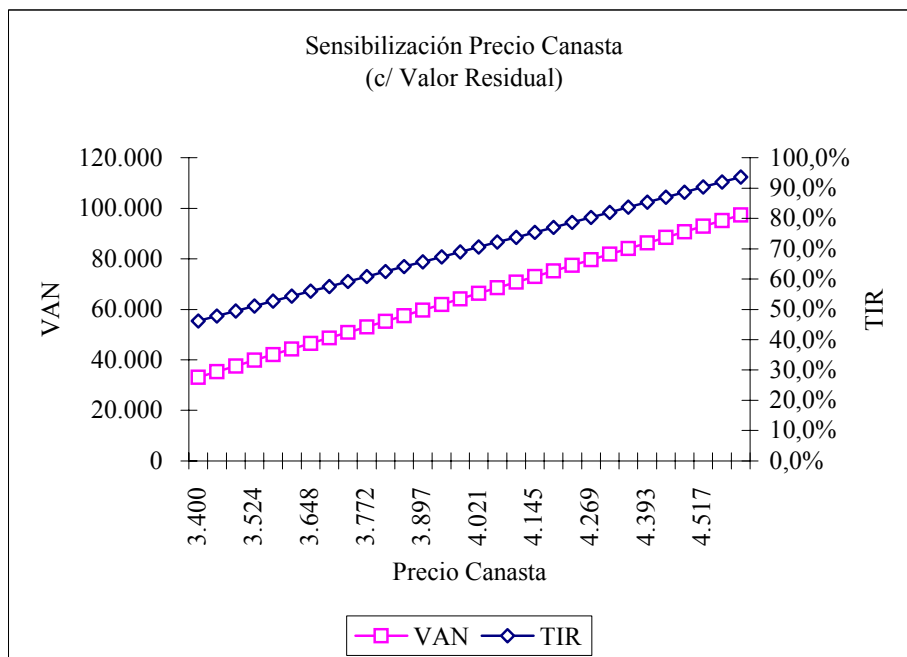
	Proxy	
	Viña San Pedro	Walmart
$\beta^{\text{leverage}}$	0,57	0,89
Patrimonio (P)	79.233	49.918
Deuda (B)	31.322	37.999
B / P	0,40	0,76
$\beta^{\text{unleverage}}$	0,43	0,59
$r_f$	3,23%	3,23%
PRM <sup>(1)</sup>	5,00%	5,00%
PRP <sup>(2)</sup>	0,00%	0,78%
PRNP <sup>(3)</sup>		3
CAPM	5,38%	20,92%

Fuente: <http://www.cb.cl>  
<http://www.sanpedro.cl>  
<http://www.yahoo.com>

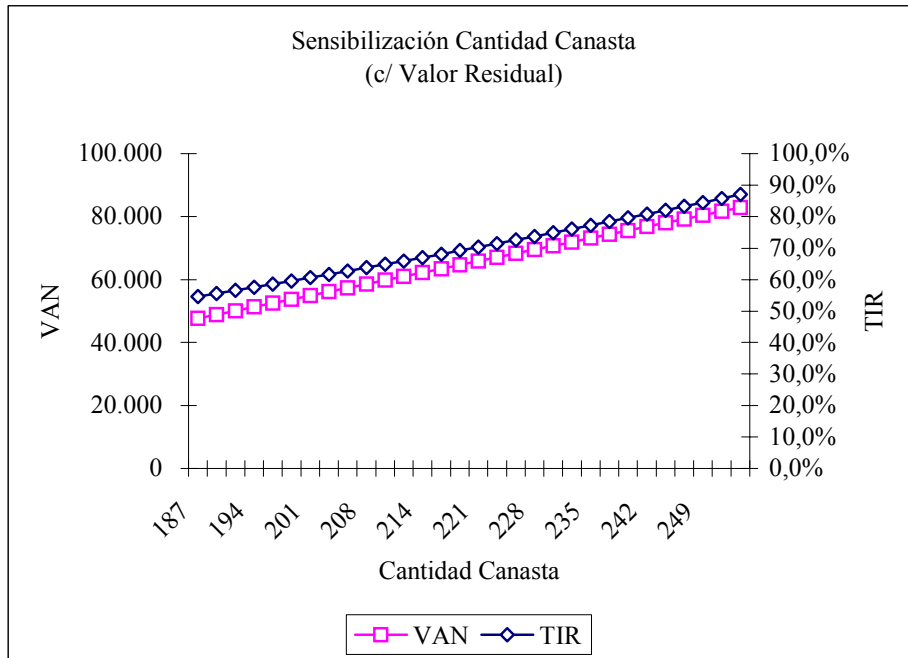
(<sup>1</sup>) PRM: Premio por Riesgo Mercado  
(<sup>2</sup>) PRP: Premio por Riesgo País  
(<sup>3</sup>) PRNP: Premio por Nuevo Proyecto

Fuente: Elaboración propia

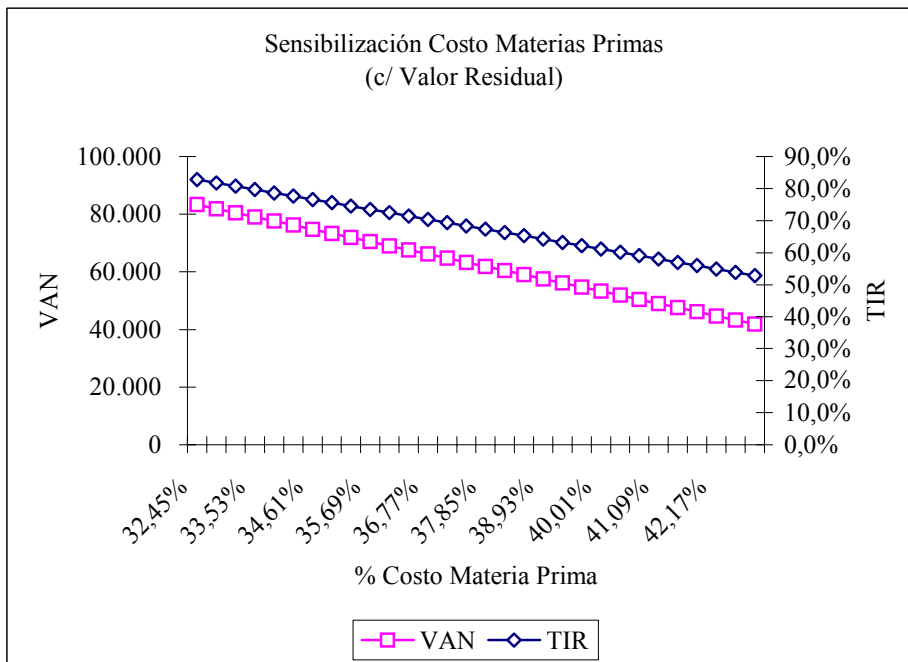
**Figura A7.1: Sensibilización Respecto al Precio de la Canasta Tipo (Con Valor Residual)**



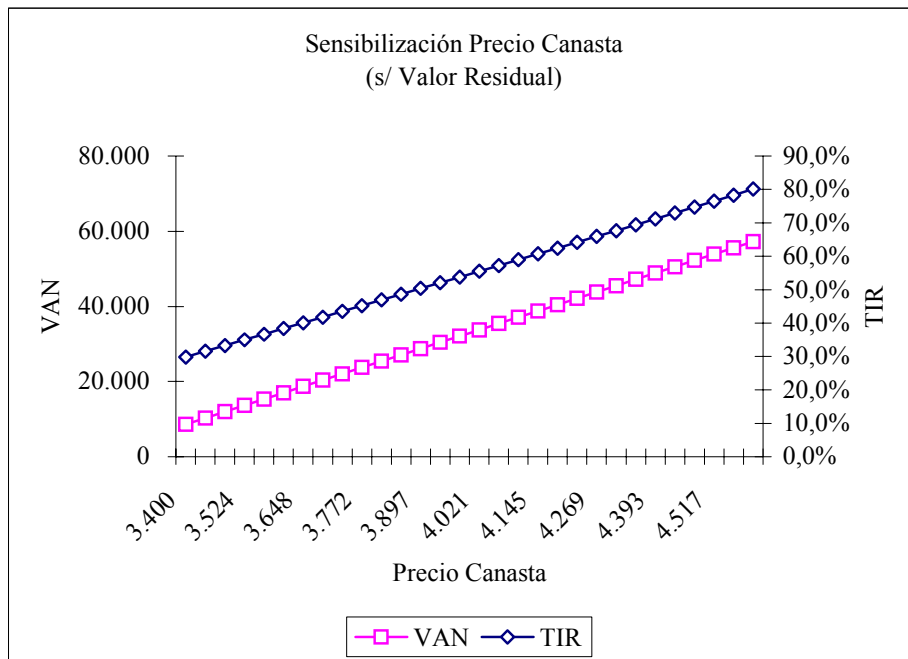
**Figura A7.2: Sensibilización Respecto a la Cantidad de Canastas Tipo Vendidas (Con Valor Residual)**



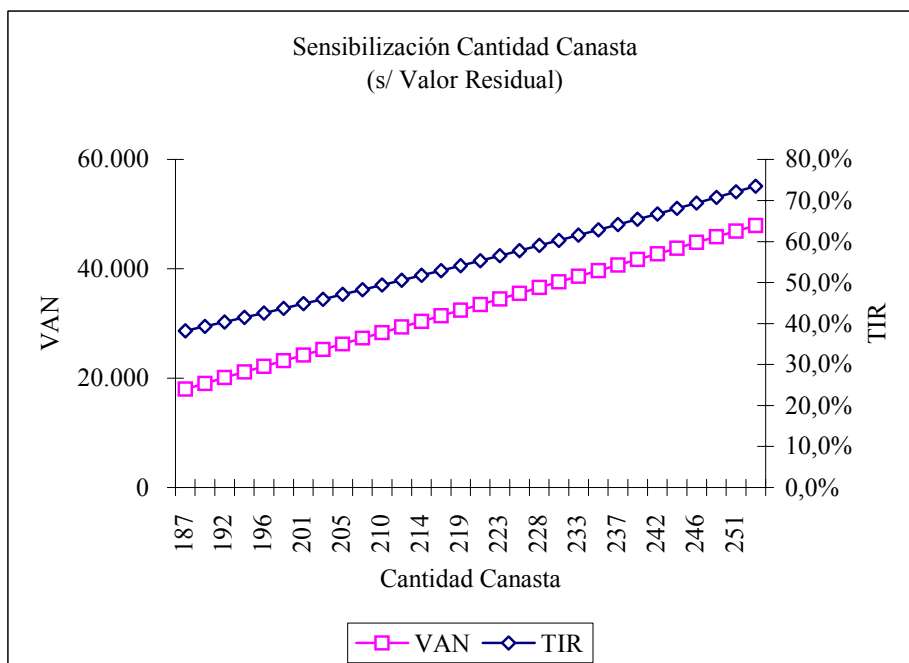
**Figura A7.3: Sensibilización Respecto al Costo de Materias Primas (Con Valor Residual)**



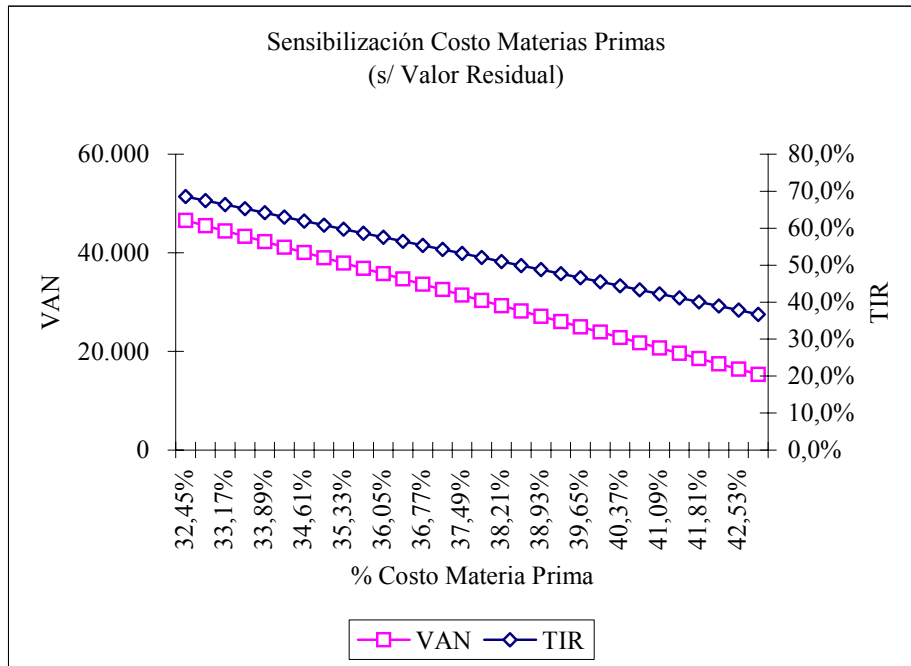
**Figura A7.4: Sensibilización Respecto al Precio de la Canasta Tipo (Sin Valor Residual)**



**Figura A7.5: Sensibilización Respecto a la Cantidad de Canastas Vendidas (Sin Valor Residual)**



**Figura A7.6: Sensibilización Respecto al Costo de Materias Primas (Sin Valor Residual)**



## **Anexo 8**

### **PACTO DE ACCIONISTAS** Sociedad El Rincón Natural S.A.

En Santiago de Chile, a XX de XXX de 200X, entre don Álvaro González Guerrero, cédula nacional de identidad XXXXX, don Antonio Morales Briones, cédula nacional de identidad XXXX, don Cristian Vergara Novoa, cédula nacional de identidad XXXX, Y don XXXXX, cédula nacional de identidad XXXXXX en adelante los Accionistas o los Socios, se ha convenido el siguiente CONVENIO O PACTO DE ACCIONISTAS de la Sociedad El Rincón Natural S.A.

#### **PRIMERO: ESTRUCTURA ACCIONARIA Y OBJETIVO SOCIAL.**

Por escritura pública de fecha XXXX de XXX de XXXX, extendida en la Notaría de Santiago de don XXXXXX, se constituyó la sociedad El Rincón Natural S.A. (en adelante denominada también indistintamente "la SOCIEDAD" o "la COMPAÑÍA"), cuyo extracto se inscribió a fojas XXXXX, número XXXX, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Santiago correspondiente al año XXXXX, y se publicó en el Diario Oficial del día XXX de XXXX de XXXXXX.

Conforme a los antecedentes indicados, el capital de la sociedad se encuentra dividido en XXXX acciones nominativas de una sola serie, sin valor nominal, las cuales se encuentran totalmente suscritas y pagadas.

La duración de la sociedad será de 5 años, contados desde su constitución, y su domicilio estatutario será la comuna de XXXX. Sin perjuicio de lo anterior, dicho plazo se entenderá automáticamente prorrogado por 5 años más si seis meses antes del cumplimiento de éste los socios de común acuerdo y de manera formal no han decidido disolver la Sociedad.

#### **SEGUNDO: ACCIONISTAS**

Según consta en el Registro de Accionistas de la COMPAÑÍA, los únicos y actuales accionistas son las personas individualizadas en el encabezamiento del presente documento, en la proporción de:

- Un 25% para don Álvaro González Guerrero;
- Un 25% para don Antonio Morales Briones;
- Un 25% para don Cristian Vergara Novoa.
- Un 25% para don XXXXXXX.

#### **TERCERO: OBJETO DEL CONVENIO**

Las personas ya referidas, acuerdan celebrar entre ellas el presente Pacto de Accionistas, de acuerdo con las cláusulas que se estipulan a continuación y a lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley N. 18.046 sobre Sociedades Anónimas.

Los accionistas, en orden a lograr una buena dirección y operación de la SOCIEDAD, acuerdan colaborar mutuamente y se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos a fin de que la dirección y manejo de ésta sean realizados en conformidad con este Convenio de Accionistas y en la forma más eficiente que sea posible para el beneficio y el buen éxito de los negocios. Cada parte instruirá a los directores, gerentes o ejecutivos de la

SOCIEDAD y procurará que ellos actúen en todos y cada uno de los casos, de manera tal de dar plena eficacia y efecto a las disposiciones de este Convenio de Accionistas.

#### **CUARTO: DIRECTORIO**

El directorio de la SOCIEDAD estará constituido por 3 miembros, que permanecerán por dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser reelegidos por un nuevo período de menor o igual duración.

El directorio deberá elegir de su seno a un presidente, que lo será del directorio y de la sociedad.

La COMPAÑÍA, en la medida que lo permita la ley chilena, mantendrá a cada uno de sus directores indemnes y a salvo contra cualesquiera pérdidas, gastos y daños sufridos por los mismos en conexión con o como resultado de cualquier acción legal que haya sido interpuesta contra ellos (incluyendo los inherentes a gastos de defensa) por su actuación como directores de la COMPAÑÍA, siempre que su conducta haya sido realizada de buena fe y en el mejor interés de ésta. En el evento que alguno de los directores renunciare, o se viere imposibilitado por cualquier causa de continuar ejerciendo sus funciones, éste deberá ser reemplazado por otro, propuesto por el accionista que originalmente propuso al director saliente.

#### **QUINTO: GERENTES Y EJECUTIVOS**

La SOCIEDAD tendrá un Gerente General. El principal ejecutivo de la SOCIEDAD será su Gerente General, quien deberá ser una persona profesionalmente muy calificada, la que será designada en el Directorio y estará investido de los poderes suficientes para la administración de la sociedad.

El Gerente General será siempre revocable por el directorio, correspondiendo proponer su reemplazante al socio que lo propuso originalmente al directorio. En caso de tratarse de otros ejecutivos de alto nivel, su designación deberá ser sometida a la aprobación del directorio.

#### **SEXTO: MATERIAS QUE SERÁN OBJETO DE ACUERDO POR LA UNANIMIDAD DE LOS DIRECTORES**

Para acordar materias de relevancia para el interés social se requerirá el acuerdo de la totalidad de los directores en ejercicio. A modo de ejemplo, y sin que la siguiente enunciación tenga carácter de taxativa, se consideran materias relevantes a lo menos las siguientes:

- a) Cambios importantes en las actividades de la COMPAÑÍA, ya sea por agregación o supresión de negocios;
- b) Adquisición y venta de participación que implique el control de la propiedad o de la administración de otra empresa;
- c) Otorgamiento y modificación de los poderes otorgados por la SOCIEDAD a sus directores y ejecutivos, incluyendo al Presidente y al Gerente General;
- d) Declaración de quiebra de la sociedad y proposiciones de convenio judicial o extrajudicial, salvo que sea obligatoriamente exigido por la ley, o salvo que la omisión de

ello acarree para la SOCIEDAD o sus administradores responsabilidades civiles o penales;

e) Distribución o pago de dividendos;

f) Venta, adquisición o arriendo de propiedades inmuebles, negocios o líneas de negocios;

g) Cualesquier contratos de compraventa, de prestación de servicios o de cualquiera otra naturaleza entre las Partes de este convenio (directa o indirectamente) y la COMPAÑÍA;

h) Otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, en los casos que la ley lo exige; y,

i) Nombramiento de Gerente General.

j) La determinación de la remuneración del Gerente General de la sociedad o la remuneración o pago por servicios prestados por cualquier otra persona que tenga directa o indirectamente la calidad de accionista de la sociedad;

k) El endeudamiento de la sociedad por montos superiores a xxxx Unidades de Fomento;

l) Los acuerdos en virtud de los cuales se cita a Junta Extraordinaria para pronunciarse sobre el aumento de capital de la sociedad o para modificar el número de directores de la misma;

#### **SEPTIMO: MATERIAS QUE DEBERÁN SER APROBADAS CON QUÓRUM ESPECIALES POR LA JUNTA DE ACCIONISTAS**

Se requerirá el acuerdo de la unanimidad de las acciones emitidas por la sociedad para acordar las siguientes materias:

a) Modificación el número de Directores de la SOCIEDAD; aprobar aumentos o disminuciones de capital; la transformación, fusión o división de la SOCIEDAD;

b) Disolución o liquidación de la SOCIEDAD;

c) Otorgamiento de garantías reales o personales para caucionar obligaciones de terceros, en los casos que la ley lo exige;

#### **OCTAVO: TRANSFERENCIA Y ENAJENACION DE LAS ACCIONES DE LA SOCIEDAD.-**

Los Accionistas acuerdan que la cesión, transferencia y enajenación de las acciones emitidas por la SOCIEDAD de que sean dueños como Accionistas, quedarán afectas a las siguientes limitaciones o restricciones:

a) Los Accionistas se otorgan recíprocamente opción preferente para adquirir las acciones que cualesquiera de ellos desee vender, ceder o transferir. Quien desee vender, ceder o transferir parte o la totalidad de sus acciones en la COMPAÑÍA, deberá ofrecerlas por carta para su adquisición, con "precio público firme" a los otros accionistas. Al comunicar la parte que pretende vender a los otros accionistas, deberá indicar todos detalles de la oferta, tales como el precio, forma de pago, etc. Los destinatarios de la oferta tendrán un plazo de quince días corridos contados desde la fecha de envío de las referidas cartas, para aceptarla o rechazarla. Sólo se admitirán aceptaciones puras y simples y por el total del caudal accionario ofrecido vender. Asimismo, se entenderá rechazada la oferta si el destinatario de ésta nada señala dentro del plazo precedentemente indicado. Si existen más de una aceptación a la oferta formulada, las acciones ofrecidas serán distribuidas a prorrata entre quienes hayan aceptado la oferta.

b) Si no fuera aceptada la compra de las acciones luego de formulada la oferta señalada en la letra a) precedente, el accionista dueño de las referidas acciones podrá, después de cumplidas las ofertas indicadas en la letra a) anterior, y por un plazo máximo de 30 días corridos a contar de la fecha en que la oferta de venta sea rechazada o no respondida,



ofrecerlas en venta a terceros, con la restricción de que deberá venderlas a un precio en igual o superior al precio al ofrecido y con, a lo menos, similares condiciones a las ofrecidas a los otros accionistas. Si el posible tercero adquirente de las acciones no formalizare la compra dentro del plazo indicado o se retractare de la oferta o le formulare cambios, las acciones ofrecidas no podrán venderse, cederse o transferirse sin que previa y nuevamente sean ofrecidas a los otros accionistas en forma preferente, de acuerdo con lo establecido en el literal a) de la presente cláusula.

c) Asimismo, en caso que un accionista desee en cualquier tiempo comprar las acciones del otro accionista, deberá hacer la respectiva oferta en los plazos, forma y condiciones señalados en la letra a) precedente. Las partes acuerdan que el accionista emplazado a vender sus acciones podrá aceptar la oferta ya sea en forma expresa o tácita, lo que ocurrirá si nada señala sobre la misma dentro del plazo de 30 días contemplado en la letra a) anterior.

#### **NOVENO: PAGO DE DIVIDENDOS.**

Se establecerá el pago de dividendos consistente en un reparto del 30% de las utilidades y el 70% restante, será destinado a actividades de reinversión.

#### **DECIMO: NO COMPETENCIA.**

Las partes del presente convenio se obligan recíprocamente a no desarrollar directamente o a través de sociedades en las cuales posean una participación igual o superior al 30%, actividades que signifiquen una competencia directa para la SOCIEDAD.

#### **DECIMO PRIMERO: COLABORACION DE ACCIONISTAS**

Las partes del presente convenio se obligan a prestar toda su colaboración para el desarrollo y éxito de LA SOCIEDAD, para ello los accionistas se comprometen a brindar la siguiente colaboración a la sociedad, según corresponda.

Apoyo técnico

Apoyo Financiero

Apoyo en la Administración

#### **DECIMO SEGUNDO: ARBITRAJE**

En caso de que exista cualquier diferencia respecto de la validez, interpretación, ejecución o cumplimiento del presente pacto, las Partes intentarán una conciliación durante un plazo de 30 días a partir de la fecha en que cualquiera de ellas lo solicite por escrito a la otra a dicho efecto. En el supuesto de que no se alcanzare un acuerdo en dicha conciliación, cualquiera disputa entre las Partes, será definitivamente resuelta mediante arbitraje de acuerdo con el Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Santiago de Chile, por uno o más árbitros designados de acuerdo con dicho Reglamento.

La ley de fondo aplicable a la decisión de asunto controvertido será la ley Chile. El arbitraje tendrá lugar en Santiago de Chile y el idioma será el español.

#### **DECIMO TERCERO: CESION DERECHOS**

Los accionistas suscriptores del presente Convenio no podrán traspasar a terceros los derechos u obligaciones de que da cuenta este Convenio sin la previa aprobación por escrito de la otra parte.

#### **DECIMO CUARTO: CONFLICTO ENTRE CONVENIO Y ESTATUTOS**

Las partes en el presente Convenio de accionistas acuerdan que si se produjere algún conflicto entre las disposiciones del presente contrato y las que se contengan en los estatutos de la COMPAÑÍA, prevalecerá este Convenio. Respecto de terceros prevalecerán los estatutos sociales.

#### **DECIMO QUINTO: MODIFICACIONES**

Toda modificación total o parcial de cualquiera de las disposiciones contenidas en el presente instrumento, así como cualquiera autorización o renuncia de cualquier tipo, deberá constar por escrito, en documento firmado por todas las partes involucradas. La o las modificaciones que se convengan entrarán en vigencia en la oportunidad que establezca el documento que las contemple.

#### **DECIMO SEXTO: PROHIBICIONES**

Con el objeto de caucionar todas y cada una de las obligaciones que recíprocamente contraen las partes en virtud de este Convenio de Accionistas, cada una de las partes constituye en este acto prohibición de gravar y enajenar sobre la totalidad de sus acciones en la COMPAÑÍA, y que se indican en la cláusula primera de este instrumento, en favor de las demás partes de este Convenio de Accionistas practicándose la correspondiente notificación a la COMPAÑÍA y anotación en el Registro de Accionistas de la misma.

#### **DECIMO SEPTIMO: INFRACCIÓN AL PACTO DE ACCIONISTAS**

En caso de ocurrir una infracción o incumplimiento a los derechos de opción preferentes establecidos en las cláusulas de este Convenio, el infractor deberá pagar al accionista afectado y a prorrata de las acciones de este último, una multa que será igual al monto o precio de la operación violatoria. Cualquier otra infracción al presente Convenio de Accionistas será sancionada con una multa que determinará el árbitro según lo dispuesto en este instrumento.

Lo expresado en el párrafo anterior constituye una cláusula penal o evaluación anticipada de los perjuicios, pero los respectivos afectados tendrán siempre el derecho a concurrir ante el árbitro para demandar además el cumplimiento forzado de la obligación, o que se deje sin efecto lo realizado indebidamente según correspondiere, más los perjuicios que efectivamente se hubiesen producido por los daños causados con la infracción o incumplimiento.

#### **DECIMO OCTAVO: NOTIFICACIONES**

Todas las notificaciones que deben realizarse bajo este Convenio deberán ser hechas por carta certificada dirigida al domicilio indicado en la comparecencia de este instrumento, y se entenderá recibida por su destinatario al quinto día hábil siguiente contado desde la fecha del envío de la carta. En el caso de que cualquiera de las Partes experimentare un cambio de domicilio, deberá poner esta

circunstancia en conocimiento de la otra parte en un plazo no superior a cinco días hábiles contados desde la fecha en que el cambio tuvo lugar. Si así no lo hiciera, todas las notificaciones que se practiquen a su primitivo domicilio producirán plenos efectos para todos los efectos del presente Pacto, mientras no se comuniquen el cambio de domicilio conforme a esta cláusula.

#### **DECIMO NOVENO: INDIVISIBILIDAD.-**

Las obligaciones del presente Convenio de Accionistas se suscriben en el carácter de indivisibles.

#### **VIGESIMO: DECLARACIONES**

Los encabezamientos de las cláusulas de este Convenio tienen por objeto solamente la referencia y no forman parte del mismo para los efectos de su interpretación. Si este Convenio de Accionistas o cualquiera de sus disposiciones fuere ineficaz, nula, anulable, ilegal o no se puede hacer cumplir, si no se omitiera una determinada disposición del mismo, dicha disposición se tendrá por eliminada, sin que ello afecte la validez, legalidad y el cumplimiento de las demás disposiciones.

#### **VIGESIMO PRIMERO: DEPOSITO DEL CONTRATO**

De conformidad a lo dispuesto en el artículo 14 de la Ley 18.046, sobre Sociedades Anónimas, una copia de este Pacto o Contrato de Accionistas deberá ser depositada en la COMPAÑÍA y se hará una referencia a él en el Registro de Accionistas de la misma.

#### **VIGÉSIMO SEGUNDO: LEY APLICABLE Y DOMICILIO**

El presente Contrato se regirá e interpretará según las Leyes de la República de Chile. Para todos los efectos derivados del presente Contrato, las partes fijan domicilio especial en la comuna de Santiago, Región Metropolitana.

#### **VIGESIMO TERCERO: EJEMPLARES.**

El presente Pacto de Accionistas consta de cinco ejemplares de igual tenor y data.