



“Green Huertos”

Parte I

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

Alumno: Sebastián Rojas Aguilera
Profesor Guía: Mauricio Jara Bertin

Santiago, diciembre 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio.....	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
2.1 Introducción al mercado.....	4
2.1.1 Identificación de Actores Clave de la Industria.....	4
2.1.2 Análisis del Entorno de la Industria	5
2.1.3 Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Porter)	6
2.1.4 Tamaño de Mercado.....	7
2.2 Competidores	10
2.3 Clientes y Usuarios	12
III. Descripción de la empresa	13
3.1 Modelo de Negocios (CANVAS)	13
3.2 Descripción de la Empresa	15
3.2.1 Misión, Visión y Valores.....	15
3.2.2 FODA	16
3.2.3 Cadena de Valor	16
3.2.4 Recursos y Capacidades.....	17
3.3 Estrategia de entrada, crecimiento y salida.	18
3.4 RSE y Sustentabilidad	19
IV. Plan de Marketing	20
4.1 Objetivos de Marketing	20
4.2 Estrategia de Segmentación	20
4.3 Estrategia de producto y servicio	21
4.4 Estrategia de Precio	22
4.5 Estrategia de Distribución	23
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	23
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	25
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma	29
V. Plan de Operaciones.....	30
VI. Equipo del Proyecto	31
VII. Plan Financiero	32
VIII. Riesgos críticos	35
IX. Propuesta inversionista	36
X. Conclusiones.....	37
Bibliografía y Fuentes	38

ANEXOS.....	39
Anexo 1: Ventas de frutas y verduras por canal a nivel nacional.	39
Anexo 2: Pestel	39
Anexo 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	41
Anexo 4: Perfil de los consumidores de productos orgánicos (%)	45
Anexo 5: Zonas sin influencia de ferias libres.....	45
Anexo 6: Cuadro Comparativo de fortalezas y debilidades de competidores.	46
Anexo 7: Lienzo Canvas	48
Anexo 8: Lienzo propuesta de valor.....	48
Anexo 9: Desarrollo de Cadena de valor	49
Anexo 10: Disposición a pagar más por productos orgánicos (%)	52
Anexo 11: Lugares de compra de productos orgánicos	52
Anexo 12: Proyección anual de despachos por comuna.....	53
Anexo 13: Estudio proyectos inmobiliarios nuevos.....	53
Anexo 14: Presupuesto de marketing año N°1	54
Anexo 15: Carta Gantt	54
Anexo 16: Detalle de incentivo por tramo de venta neto.	55
Anexo 17: Presupuesto alimentos hogares en Chile.....	55
Anexo 18: Ticket promedio por comuna y por año.	55
Anexo 19: Ticket promedio de despacho por comuna y por año.	56
Anexo 20: Ingresos anualizados por comuna.....	56
Anexo 21: Costo de venta anualizados por comuna.	56
Anexo 22: Gastos de venta anualizados.	57
Anexo 23: Gastos de administración primer año.	57
Anexo 24: Gastos de administración anualizados.....	58
Anexo 25: Gastos de operacionales primer año.....	59
Anexo 26: Gastos operacionales anualizados.....	59
Anexo 27: Inversión en activos tangibles.....	60
Anexo 28: Inversión en activos intangibles.....	60
Anexo 29: Inversión en capital de trabajo del primer año.....	61
Anexo 30: Proyección de estado de resultado anualizado.....	62
Anexo 31: Punto de equilibrio horizonte al infinito	62
Anexo 32: Proyección de Balance anualizado.....	63
Anexo 33: Indicadores financieros del proyecto.	64
Anexo 34: Análisis de riesgos internos	65
Anexo 35: Análisis de riesgos externos	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Análisis Pestel.	6
Figura 2: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	7
Figura 3: Densidad poblacional de personas ABC1 en RM.	8
Figura 4: Densidad poblacional de mujeres ABC1 por manzana.	9
Figura 5: Cadena de valor.	17
Figura 6: Ejemplo publicaciones en redes sociales.	24
Figura 7: Distribución de ventas Greenhuertos por canal.....	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación de atributos por competidor	11
Tabla 2: FODA.....	16
Tabla 3: Estimación de hogares objetivo.	26
Tabla 4: Demanda objetivo tienda especializada.....	27
Tabla 5: Demanda objetivo canal digital.	27
Tabla 6: Demanda total de hogares.	27
Tabla 7: Proyección de crecimiento anual.	28
Tabla 8: Crecimiento anual del número de hogares objetivo.....	29

Resumen Ejecutivo

En la última década hemos asistido a un cambio de paradigma en la visión de alimentos saludables y sus preferencias en la sociedad chilena. La necesidad de segmentar el mercado de la alimentación ha cobrado mayor fuerza, donde subcategorías como las opciones de alimentación saludable (frutas, verduras, entre otros) han presentado un alto potencial de crecimiento. Las familias chilenas destinan el 21% del gasto de alimentación a frutas y verduras, superando incluso el consumo de carne (Deloitte, 2021). De esta manera, las personas declaran que se abastecen en ferias libres (53%), canal digital (3%) y tiendas especializadas (6%).

Este plan de negocio pretende cubrir una necesidad de atender un subsegmento de la dimensión frutas y verduras con atributos de calidad y buen servicio de distribución y postventa, a través de una compañía con fuertes atributos saludables llamada Greenhuertos. Esta contempla una tienda física y venta a través de canales digitales para la comercialización de frutas, verduras, legumbres y abarrotes, entre otros.

En base a un estudio de geomarketing y de la Odepa (2019), los cuales evalúan la concentración del segmento objetivo (mujeres entre 25 y 45 años) y la lejanía a ferias libres, se determina que la mejor ubicación potencial para localizar la tienda corresponde al sector oriente de Santiago, cercano a la intersección de Avenida Tobalaba y Apoquindo. De tal forma, el mercado objetivo (28.050 hogares) se sitúa en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia y Ñuñoa, abordado mediante el canal digital.

La inversión inicial se estima en \$30,6MM y un capital de trabajo de \$37,7MM. Tras la evaluación del proyecto se estiman ingresos al primer año de \$247,8MM. El VAN del proyecto a 5 años es de \$90,29 millones, considerando una tasa de descuento del 13,55%. La TIR del proyecto es de 41,54% con un payback de 3,4 años. El análisis de sensibilidad considera incluso una baja de 10% en los ingresos no afecta la factibilidad del proyecto.

Para implementar este proyecto, se necesita un inversionista que aporte un capital del 30% de la inversión (\$20,49MM), con pagos de flujos de caja preferentes y equivalentes al 40% de los flujos. La TIR es de un 49%, VAN de \$29,47MM, un ROI del 436% y payback de 3,07 años.

I. Oportunidad de Negocio

De acuerdo con el estudio de “Preferencias y tendencias del Consumo de Alimentos en Chile” de Deloitte, un 92% de las personas asegura que la alimentación es de suma importancia y un 82% de las personas señala que busca activamente versiones más saludables de comidas y bebidas. El mercado chileno se ha vuelto más exigente en las tendencias saludables y existe un segmento que busca una menor cantidad de sustancias químicas en los productos que consumen. De acuerdo con este mismo estudio, un 20% del gasto de alimentación de las personas son frutas y verduras (siendo el ítem más alto de la canasta de alimentos y superando el gasto en carne), y con respecto a la frecuencia de compra un 70% de las personas declara que compra al menos una vez a la semana este tipo de alimentos. Además, el estudio de caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos realizado por la Odepa (2019), indica que el 29% de las personas encuestadas consumen alimentos orgánicos y están presentes en todos los grupos socioeconómicos, destacando los grupos C1-C2 con un 67% de participación.

Durante el año 2021 se ha incrementado la presencia del mercado online explicado principalmente por la pandemia de COVID 19 y Chile no estuvo ajeno, donde el mercado total de ese año se estima en US\$17.289 millones, creciendo un 53% con respecto al año anterior¹.

De acuerdo con Deloitte, el 53% de las personas señala que se abastece de frutas y verduras a través de las ferias libres. Las personas que están dispuestas a pagar más de lo habitual en verduras orgánicas son de un 67% y un 63% en la misma categoría para las frutas (Odepa, 2019). Con respecto al sector oriente de Santiago de Chile (entendiendo cómo las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura) se observa un incipiente crecimiento de tiendas que trabajan alimentos frescos “premium” y también en categorías de nicho como lo son los alimentos veganos o libres de gluten. Actualmente las cadenas de supermercados no trabajan de forma masiva los alimentos orgánicos de origen vegetal y para obtenerlos, existen las ferias libres y tiendas de nicho en el canal digital.

En base a lo anterior, se observa una oportunidad de ingresar a un mercado que está en crecimiento, con una categoría de alimentos frescos y de calidad a domicilio, que es cada vez más

¹ <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2022/03/16/cnc-reporta-que-comercio-informal-online-sigue-tomando-fuerza-en-chile-con-gran-evasion-del-iva.shtml>

requerida por los consumidores chilenos, donde actualmente no se identifican tantos competidores. De acuerdo con la ODEPA, la superficie nacional dedicada a productos de este fin creció un 155% durante el año 2022, alcanzando 289.000 hectáreas.

Se considera que una tienda física y con venta online, bajo una marca fuerte y robusta que acredite la calidad de los alimentos que se comercializan generalmente sin marca, puede dar la opción de cobrar un precio superior y generar rentabilidad a mediano plazo. La evaluación y elección de la locación es trascendental y se considera un elemento fundamental en el éxito del negocio, debido al perfil del cliente y el tráfico del segmento. Se complementa la venta presencial con la captura de los clientes que actualmente consumen otros productos a domicilio (restaurantes a través de Rappi o Uber Eats), que podrían extender su patrón de compra también a esta categoría. Se pretende potencializar el concepto sustentable y positivo en la salud de las personas, aportando al consumidor y al planeta.

A continuación, se analiza esta oportunidad de negocio en forma multidimensional, estudiando la industria y su entorno macroeconómico, definiendo el mercado potencial y las claves que harían maximizar la oportunidad de negocio antes mencionada, como la elección de la ubicación de la tienda, portafolio de productos, propuesta de valor y en análisis financiero respectivo.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Introducción al mercado

En el mercado de frutas y verduras frescas en Chile, de acuerdo con el estudio “Referencias y tendencias del Consumo de Alimentos en Chile” de Deloitte (noviembre, 2021) se analizan las preferencias de elección de dónde comprar estas categorías de producto. Analizando los resultados puede encontrar dos grandes canales de venta, uno de ellos es las ferias libres las que abarcan el 53% de las preferencias de ventas de los usuarios, seguido por las grandes cadenas de supermercados que agrupan un 20%. Le siguen las tiendas locales o negocios de barrio con un 18%. Con menor presencia se encuentran las tiendas especializadas (6%) y la venta a través de páginas web y apps (3%). Ver anexo 1.

2.1.1 Identificación de Actores Clave de la Industria

Se presentan a los actores más relevantes dentro de la industria con una descripción y su rol con la compañía Green Huertos.

- a) **Productores:** Son quienes se encargan de la generación de los productos a través del cultivo de estos. De acuerdo con el estudio realizado por la Odepa (2019), existen un total de 300 agricultores orgánicos orientados al mercado interno. De este total, 119 corresponden a productores certificados por terceros, mientras que 181 son agricultores pertenecientes a las Organizaciones de Agricultores Ecológicos (OAE). Estos productores estarían vendiendo su producción en retail, ferias, tiendas especializadas y canal HORECA (Hoteles, restaurantes y casinos).
- b) **Distribuidores Mayoristas:** Estos actores se encargan de hacer la compra a productores para luego vender sus productos a otros distribuidores que generalmente se encuentran en las grandes centrales de abastecimiento como, por ejemplo, Lo Valledor y La Vega Central (en la Región Metropolitana).
- c) **Centrales de Abastecimiento:** En la Región Metropolitana las principales centrales son Lo Valledor y La Vega Central, quienes distribuyen a las ferias libres y verdulerías de la capital. Aquí llegan la mayoría de los alimentos provenientes de la zona central.

- d) **Ferias Libres:** Se estima que en la Región Metropolitana existen más de 400 ferias libres. En el área de estudio seleccionada son 24 ferias libres las que compiten. Estas empresas declaran ingresos de acuerdo con las facturas obtenidas por abastecimiento generalmente en las centrales de abastecimiento. Este canal de venta es quien le entrega los productos al distribuidor final y se caracteriza por ser un lugar preferido por los consumidores que son más sensibles al precio. A través de este canal se estima que se comercializa más del 50% de las frutas y verduras.

- e) **Canal Supermercado:** En este canal se encuentran grandes cadenas de supermercados como, por ejemplo, Walmart con sus marcas Hiper Lider, Lider Express y Central Mayorista. Cencosud con sus marcas Jumbo y Santa Isabel, SMU con sus marcas ALVI y Unimarc. Se encuentran también otras cadenas de menor tamaño y cadenas regionales. Estas empresas se abastecen generalmente de grandes volúmenes, y le entregan los productos al consumidor final.

- f) **Verdulerías o locales de barrio:** En los sectores residenciales de la capital es común ver pequeñas tiendas locales que comercializan frutas y verduras en formato especialista o como parte del mix de productos.

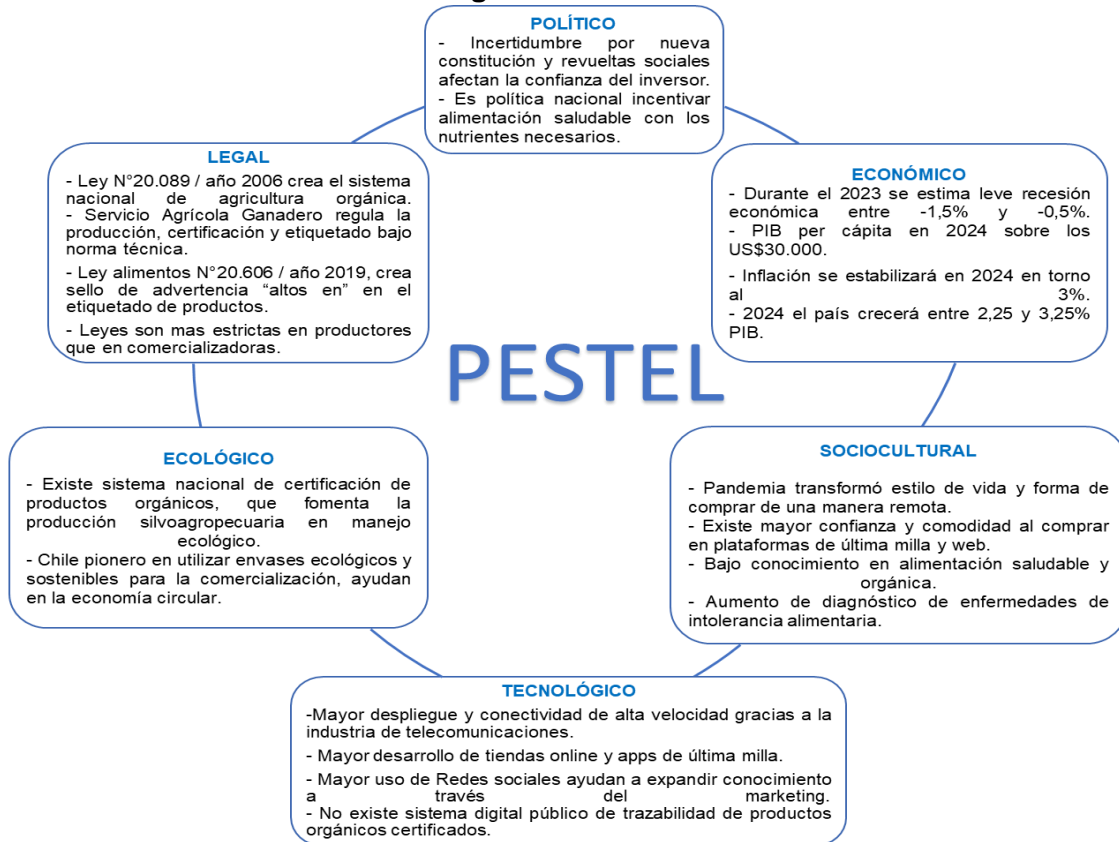
- g) **Exportadores:** Son grandes compañías las cuales son productoras y a su vez compradoras de otros pequeños productos. Se encargan de hacer los convenios con empresas importadoras extranjeras, fijando la calidad de los productos y los precios de venta. En ocasiones cuando no pueden vender sus productos a países extranjeros enfocan sus ventas en grandes distribuidores locales como el canal de supermercados o las centrales de abastecimiento.

- h) **Consumidor:** Personas naturales que se abastecen en ferias libres, canal supermercado, tiendas de barrio, y en algunos casos van directo a las centrales de abastecimiento buscando mejores precios.

2.1.2 Análisis del Entorno de la Industria

En el Anexo N°2 se estudia esta industria a través de un análisis PESTEL. En la siguiente figura se presenta un resumen del entorno de la industria.

Figura 1: Análisis Pestel.



Fuente: Elaboración propia.

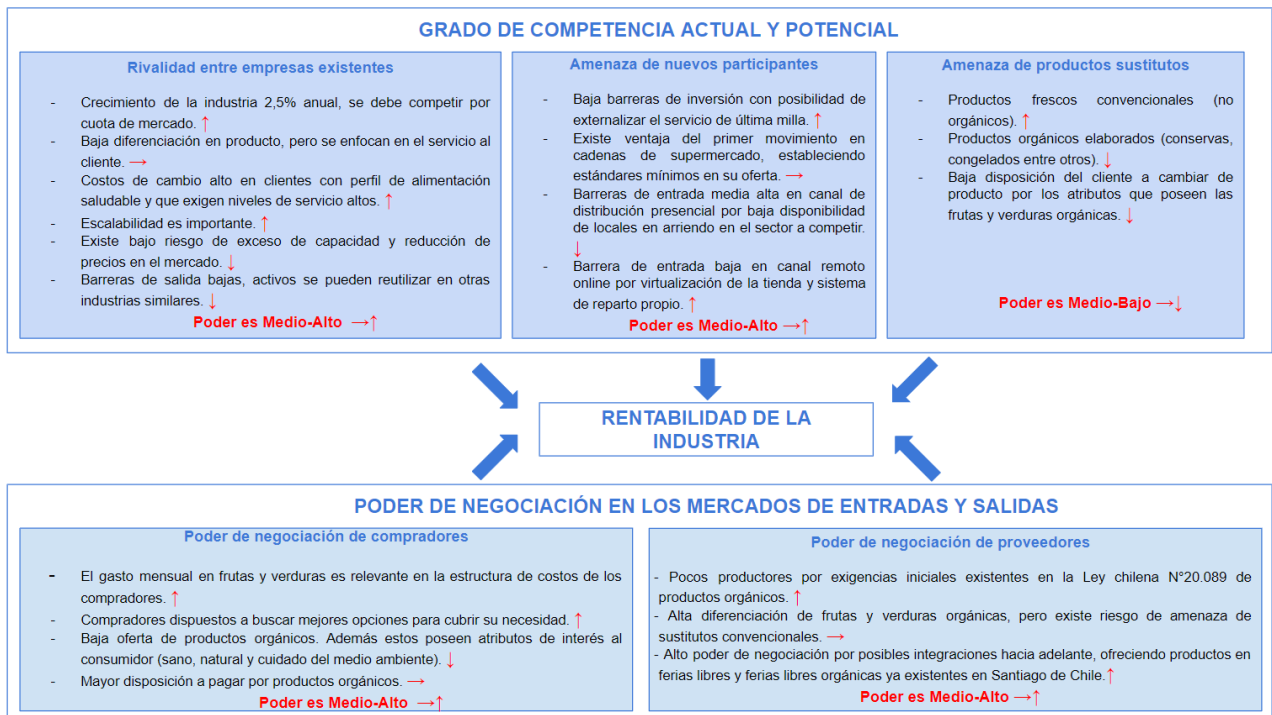
Se comprende que si bien existe un riesgo desde el punto de vista económico y social, se prevé como una buena oportunidad el brindar una oferta de vida saludable personalizada al mercado, considerando la gran tendencia que existe hacia la búsqueda de ella. La falta de políticas efectivas, así como de una oferta integrada de estos servicios permite aprovechar una oportunidad que hasta el momento no ha sido abordada. Cabe destacar que la empresa no tendría problemas para una posible operación en el mercado, puesto que las regulaciones para los comercializadores no son tan estrictas como para los productores.

2.1.3 Análisis de Fuerzas Competitivas del Sector (Porter)

El atractivo de la rentabilidad de la industria donde participará GreenHuertos se medirá con un análisis de las 5 fuerzas de Porter, el cual nos sirve para analizar el grado de competitividad actual y potencial más el poder de negociación en los mercados de entradas y salidas.

En base al análisis del Anexo N°3, a continuación, se presenta el resumen de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Figura 2: Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura anterior, se puede apreciar que el grado de competencia actual y potencial tiene un poder medio alto, exceptuando la amenaza de sustitutos que su poder es medio bajo. En cuanto al poder de negociación de compradores y proveedores este es medio alto.

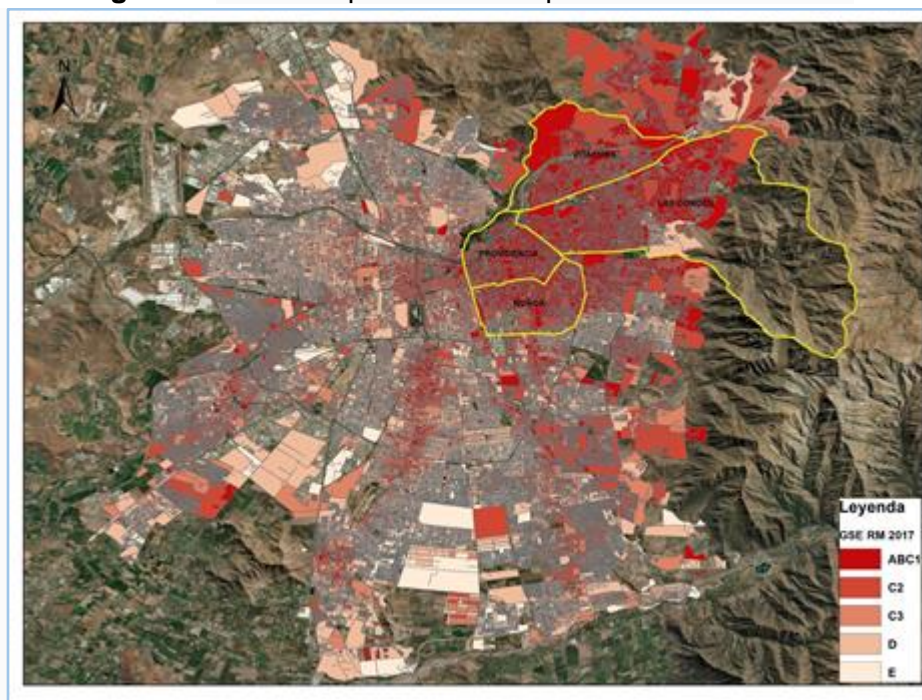
Por el lado de las barreras de entrada, estas son media-baja y las barreras de salida son bajas; tanto para hoy como en las tendencias a mediano plazo. Por lo que se puede deducir que esta industria presenta rentabilidad media baja pero constante.

2.1.4 Tamaño de Mercado

Al analizar la distribución socioeconómica de la población en el Gran Santiago, se puede señalar que existen 688.822 personas ABC1, de las cuales el 68% se concentra en las comunas de Vitacura, Las Condes, Providencia y Ñuñoa (INE, 2017). Es por esta razón, que el mercado de la

empresa se circunscribe en las comunas antes mencionadas, ya que como es posible visualizar en la cartografía 1 la población ABC1 (que se resalta con el color rojo más intenso) se concentra mayoritariamente en dichas comunas, siendo estas en conjunto el área definida para el desarrollo del negocio.

Figura 3: Densidad poblacional de personas ABC1 en RM.



Fuente: Elaboración propia en base a información del INE (2017).

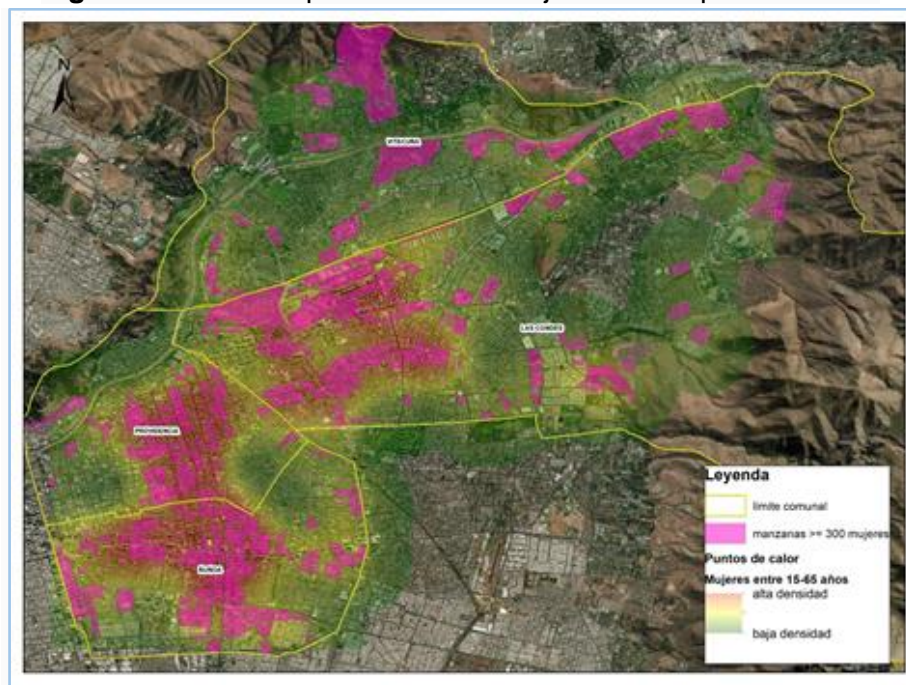
Al situarse en el área de interés definida para el negocio, es importante analizar la densidad poblacional en las comunas en cuestión, ya que se considera como uno de los parámetros más relevantes al momento de definir la ubicación del local comercial y su eventual éxito.

De acuerdo con el estudio de la Odepa (2019), el perfil de los consumidores orgánicos son mayoritariamente mujeres (54% de participación), con edades comprendidas entre los 25 y 49 años (66%), quienes serán el mercado objetivo a analizar (ver anexo 4). Este último punto se busca representar en la figura 4, que representa en color rosado las manzanas censales² con mayor densidad de mujeres (mayor o igual a 300 personas por manzana), teniendo en cuenta que el promedio de mujeres por manzana censal en la región Metropolitana es del orden de 71 personas.

² La **Manzana Censal** se define como “la unidad geográfica básica con fines estadísticos que conforman zonas censales en áreas urbanas”

Adicionalmente, es posible destacar que las zonas más densas de mujeres se localizan principalmente entre los ejes de avenida Apoquindo por el norte y la avenida Cristóbal Colón por el sur. Se observan polos densos en la parte céntrica de Providencia y Ñuñoa, en torno a las calles transversales de Los Leones, Ricardo Lyon y Pedro de Valdivia.

Figura 4: Densidad poblacional de mujeres ABC1 por manzana.



Fuente: elaboración propia en base a información del INE (2017).

Tal como se ha comentado, se considera que la ubicación es determinante para maximizar el éxito del proyecto³. En esa línea, es relevante analizar la presencia y localización de los competidores (para este caso las ferias libres). Dentro de las comunas definidas, existen alrededor de 24 ferias libres, las que se concentran mayoritariamente en las comunas de Ñuñoa y Providencia. Más allá del número de ferias libres, también es relevante conocer su radio de influencia y la accesibilidad que la población dentro de las comunas de interés tienen para este tipo de comercio. Considerando que la premisa del negocio es localizarse en áreas que además de ser altamente densas de mujeres ABC1, también se encuentren distantes y/o de difícil acceso a ferias libres. De esta manera, el anexo 5 expresa la presencia y distribución de las ferias libres y su radio de influencia (hasta 2 km a la redonda) dentro de las comunas de interés.

³La cercanía y accesibilidad son un factor relevante en la optimización del tiempo y en la decisión de compra (CHASCO, C. El geomarketing y la distribución comercial. Investigación y Marketing, 2003, N°79, p. 6-13.).

Se observa un polo en borde cordillerano y también uno en **cruce de las avenidas Tobalaba y Apoquindo**. Se considera esta última zona como una potencial frente a las mejores oportunidades en términos de densidad poblacional del segmento objetivo y lejanía a los competidores.

Con el objetivo de cuantificar el total mercado y una participación objetivo que podría tener Green huertos, se procede a consolidar la información de cantidad de habitantes del área de influencia, hogares y público objetivo. Con respecto al ticket de compra, se utiliza la información del INE con respecto al ingreso promedio por hogar del segmento ABC1 y se cruza con la información del gasto en alimentación desarrollado por Deloitte.

Según lo anterior, se obtiene que el total mercado de venta de frutas y verduras en las comunas de Vitacura, Las Condes, Ñuñoa y Providencia, asciende a \$3.690 millones de pesos. Se abordará el mercado a través de la venta física en las cercanías a la tienda, y también mediante la omnicanalidad entre el sitio web, aplicaciones de reparto y una aplicación propia. Se considera integrar tanto el canal físico como el digital en forma que interactúen y permitan generar sinergias en torno a la comunicación y obtención de datos relevantes para la gestión de venta.

2.2 Competidores

Para analizar los competidores se utiliza el área demarcada anteriormente que refleja la mejor oportunidad comercial en términos de lejanía a ferias libres y densidad geográfica. Se considera en el análisis las principales cadenas de supermercado, ferias libres cercanas, verdulerías de barrio y opciones de E-commerce con posicionamiento en las principales aplicaciones (Uber Eats y Rappi).

Dentro de la zona demarcada, uno de los más grandes competidores es el Jumbo encontrado en el Costanera Center. Como se señala anteriormente el canal supermercado un 20% de las elecciones de las personas, sin embargo, se considera que en el segmento ABC1 esta proporción podría ser mayor, dada la baja oferta de ferias libres en el sector y además una mayor presencia de esta cadena capturado las preferencias de la experiencia “Jumbo”. Este supermercado se encuentra en Av. Andrés Bello 2465, a pasos del metro Tobalaba, dentro de uno de los centros comerciales más grande del país. Cuenta con una oferta amplia de frutas y verduras, incluyendo un sector orgánico. Se observa que las vías de acceso al supermercado son difíciles en horarios de alto tráfico, lo que disminuye la buena experiencia de ir a comprar.

Otro supermercado con alta concurrencia en el sector es el Líder Express ubicado en Tobalaba 1177, Providencia. Este supermercado recibe personas de Las Condes y Providencia. La oferta de productos de este supermercado es limitada en cuanto a productos orgánicos, aunque cuenta con variedad de frutas y verduras.

Se encuentra también en la zona una compañía que ha visto esta oportunidad de mercado, la cual ha entrado a competir bajo la marca Frest (durante 2 años estuvo bajo el nombre de “La Vega Delivery”). Al analizar la propuesta de valor de esta empresa, se observa que la compañía no tiene una definición de cuidado con el medio ambiente, trabajando productos envasados en plástico. Con respecto al portafolio de productos, es bastante similar a lo que se vende en un supermercado tradicional y sin presencia de alimentos orgánicos. Frest se caracteriza por despachar a domicilio, aunque cuenta con tiendas en Napoleón 3144, Las Condes y Eliodoro Yáñez 2648 L108, Providencia. Llama la atención que la zona coincide con la oportunidad desarrollada en el estudio previo de cuantificación de mercado.

Para visualizar en forma multidimensional el posicionamiento de la propuesta de valor de Green Huertos, se analiza en base a una escala de 1 a 10, donde 1 es la peor evaluación y 10 la mejor, las variables de (1) Experiencia de compra y atención al cliente, (2) Variedad y calidad de productos, (3) Precio, (4) Servicio de post venta y (5) Propuesta de valor ecológica.

Tabla 1: Evaluación de atributos por competidor

Factores claves de éxito	Ponderación	Ferías libres	Jumbo Costanera	Líder Express	Frest	Green Huertos
Experiencia de compra y atención al cliente	25%	5	8	7	9	9
Variedad y calidad de productos	25%	10	9	7	7	9
Precio	20%	10	6	7	6	7
Servicio de post venta	25%	0	10	8	6	9
Propuesta de valor ecológica	5%	10	0	0	0	9
Promedio ponderado	100%	6,75	8,25	7,25	7	8,95

Fuente: Elaboración Propia.

Si se logra posicionar a Green Huertos como una oferta de valor con alta valoración de la experiencia de compra y la calidad de los productos ofrecidos, en conjunto con un servicio de postventa que garantice la devolución inmediata del dinero o los productos que no han dejado conforme al cliente, se considera que se puede obtener el liderazgo en las dimensiones analizadas en forma ponderada. Además, se considera que la propuesta de valor ecológica será un plus que

no están considerando actualmente los principales competidores del sector, exceptuando las ferias libres que venden a granel principalmente. En el anexo 6 se detallan las fortalezas y debilidades de los competidores analizados anteriormente en conjunto con sus estrategias de precio, distribución y contacto con clientes.

2.3 Clientes y Usuarios

Se considera que el cliente y el usuario en esta categoría de productos es con alta probabilidad la misma persona (pero no excluyente al resto de los integrantes de la familia) debido a la particularidad del tipo de producto donde en general la persona que compra es la que se hace cargo de la alimentación del hogar, sin embargo, los productos son para toda la familia que compone el hogar y no solamente para la persona que compra.

Se cree que en general hay una persona en el hogar quien se encarga de decidir y abastecer los productos alimenticios del hogar, sin embargo, los usuarios son la totalidad de los integrantes de la vivienda. Con esto el usuario y cliente es el mismo, pero también puede haber otros usuarios quienes sean evaluadores de los productos o el servicio que se entrega, con lo que vuelve más exigente los procesos y mantener la satisfacción de todos los integrantes del hogar.

III. Descripción de la empresa

3.1 Modelo de Negocios (CANVAS)

3.1.1 Segmentos de Clientes

El cliente objetivo se compone de mujeres jefas de hogar, entre 25 y 45 años, quienes se preocupan de tener una alimentación saludable y una disposición a pagar más alta por obtener este tipo de alimentos. También se incluye a las personas que optan por el veganismo y personas con alergias alimentarias. El segmento socioeconómico es ABC1 y vive en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Vitacura y Providencia (se deja fuera Lo Barnechea y La Reina por distancia y tiempo de desplazamiento). Viven principalmente en edificios y zonas residenciales del sector. El lienzo canvas se puede ver en el anexo 7.

3.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Green Huertos es entregar productos frescos de alta calidad, orgánicos y con un nivel de servicio superior al que entregan sus principales competidores, ofreciendo la posibilidad de la selección de productos por parte de expertos de la empresa, con posibilidad de despacho a domicilio y retiro en punto de venta, para aquellos que no quieran comprar directamente en la tienda física. Además, se comercializará en una tienda que invite a vivir la experiencia Green Huertos, con productos a la vista desde el exterior de la tienda y un ambiente eco sustentable. Para lograr un mayor entendimiento, en el anexo 8 se presenta el lienzo de propuesta de valor.

3.1.3 Relación con el Cliente

Se pretende tener una relación con el cliente de alta frecuencia comunicacional, a nivel semanal a través de Whatsapp a aquellos que compren a través del canal digital y dando la opción que puedan comprar por ese mismo canal, esto para facilitar su proceso de compra. A su vez las redes sociales jugarán un rol fundamental en la obtención de nuevos clientes y comunicación no invasiva con ellos, a través de la generación de contenido informativo en una forma lúdica que permita enseñar a alimentarse de forma saludable. Se pretende también hacer envío semanal de mailing con las ofertas destacadas y los productos de estación.

3.1.4 Actividades Clave

Las actividades claves de Green Huertos serán el abastecimiento diario de productos de alta calidad y la revisión de la calidad de estos previo a exponerlos a la venta. Se considera este uno de los factores críticos de éxito del negocio, dado que un producto en mal estado puede arruinar la percepción de producto Premium y seleccionado que se quiere obtener. Por esto que se considera que dentro de la cadena de valor se debe incorporar la selección de productos por medio de una persona experta, que determine qué productos serán los puestos a disposición de los clientes. También se considera una actividad clave las acciones de marketing tanto para la obtención de clientes como para la fidelización de estos, dado que la frecuencia de compra de esta categoría es alta y el objetivo es lograr la fidelidad y la recompra, lo que elevaría el customer lifetime value (CLV) de los clientes de Green Huertos. A medida que se obtenga un mayor CLV, mayor será la inversión posible que se pueda generar en la obtención de nuevos clientes.

3.1.5 Recursos Clave

Los recursos claves se asocian principalmente a las personas que trabajarán en Greenhuertos, donde todos juegan un rol clave para el funcionamiento de la empresa. Se destaca el rol del directorio, administrador, vendedores, jefe de calidad y el apoyo logístico.

3.1.6 Socios Clave

El socio más importante de Green Huertos serán sus proveedores, que garantizarán la calidad de los productos que se ofrecen y darán las credenciales que sustentarán la propuesta de valor. Se pretende trabajar con pequeños agricultores pertenecientes a la OAE, que idealmente tengan capacidad de despacho, tales como Tierra Viva, Ecocultiva y Sindicato de trabajadores independientes Corazón orgánico de Paine. Para productos que sean de difícil acceso o importados, se pretende trabajar con grandes distribuidores de la Vega central o Lo Valledor.

Los Influencers se consideran un socio clave en la generación de nuevos clientes. Para esto se consideran mujeres y hombres que conocen y enseñan de gastronomía sana y saludable en redes sociales. Se suman además rostros de televisión con tendencia de vida saludable (ej.: que practican yoga) y otros rostros masivos que se caracterizan por apoyar a pymes en redes sociales. Se analiza que este medio de publicidad a través de canje de productos es una de las herramientas

principales para generar conocimiento y seguidores “orgánicos” a nivel de redes sociales.

3.1.7 Estructura de Costos

La estructura de costos se explica principalmente por los costos de productos, merma, costos operacionales, gastos de marketing y gastos de administración.

3.1.8 Canales

Los canales que se trabajarán son: Presencial en tienda física, Venta digital en página web propia , Venta en principales portales de marketplace de alimentos (Rappi, Uber eats, Pedidos Ya)

3.1.9 Fuentes de Ingreso

La fuente de ingreso viene dada principalmente por la venta al consumidor final.

3.2 Descripción de la Empresa

Green huertos es una compañía que se dedica a la comercialización de alimentos frescos: frutas, verduras, legumbres, abarrotos y otros alimentos que apuntan a segmentos de nicho, como por ejemplo sin gluten y orgánicos. La empresa tiene un compromiso férreo con el cuidado del medio ambiente, lo que se refleja en la no utilización de plásticos de un solo uso en sus envases, reemplazando estos en papel en la mayoría de los productos y utilizando para el transporte cajas de plástico las cuales son lavables y reutilizables. Green huertos entrará a competir en el mercado chileno en su capital Santiago, con una tienda en el sector oriente ubicado en la comuna de Las Condes. La empresa también comercializará a través del canal digital en una página web propia y también a través de las principales aplicaciones como Uber eats, Rappi y Pedidos Ya.

3.2.1 Misión, Visión y Valores

Misión: “Nutrir a las personas mediante una alimentación sana, orgánica y libre de componentes alergénicos, construyendo una empresa sustentable para la comunidad y sus colaboradores”.

Visión: “Ser influyentes en otorgar alimentos de calidad bajo una cadena orgánica y sustentable”.

Valores: “Satisfacción al cliente, sustentabilidad, bienestar y trabajo en equipo”.

3.2.2 FODA

A continuación, se realiza un análisis interno - externo FODA sobre la idea de negocio.

Tabla 2: FODA.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciación con Productos orgánicos frescos y anti alergénicos. - Ubicación geográfica estratégica de tienda. - Servicio de reparto a domicilio eficiente y rápido. <ul style="list-style-type: none"> - Estricto control de calidad. - Omnicanalidad en comunicación. - Limpieza del local y envíos. - Administración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser una empresa nueva sin poseer una marca reconocida. - Cliente no puede escoger la fruta y verdura en el canal online. - Pocos proveedores orgánicos con productos fuera de temporada.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia de estilos de vida saludable y a alimentarse sanamente. - Mayores estudios sobre alergias alimentarias en la población aumentan el mercado objetivo. - Inteligencia de negocios (anticipación de la demanda del cliente). <ul style="list-style-type: none"> - Creación de marca propia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en el costo de los productos ofrecidos. - Facilidad de compra de comida rápida con apps delivery. <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores en el mercado. - La sequía provoque escasez de alimentos orgánicos y frescos en los alrededores de Santiago de Chile. - Posible recesión económica aumente el control de mercado de productos tradicionales.

Fuente Elaboración Propia.

3.2.3 Cadena de Valor

El mercado es cada vez más cambiante y competitivo, por lo que debemos analizar la ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores, para sacar el máximo provecho. Para ello utilizaremos la cadena de valor, la cual nos ayuda a encontrar el valor diferenciador de la ventaja competitiva. Esta herramienta se muestra en la siguiente figura:

Figura 5: Cadena de valor.



Fuente: elaboración propia.

El principal diferenciador que agrega valor a los clientes desde las perspectivas de sus actividades primarias estará dado por los acuerdos de beneficio mutuo con proveedores y servicio de delivery. Por parte de los proveedores estará en que proporcionarán fruta de buena calidad y variada. Para asegurar la calidad de los productos, se establecerá dentro del contrato, los atributos que se utilizarán en la inspección y muestreo utilizando como referencia Military Standard 105E. Los productos se pondrán a disposición de los clientes con un buen servicio de venta y postventa.

En cuanto al diferenciador que agrega valor al negocio como actividad de apoyo, será el componente de talento humano, este hará la diferencia en la experiencia de compra y servicio al cliente. El principal foco de atención deben ser los clientes. Colaboradores contentos y motivados permitirá que eso se traspase a los clientes y con ello lograr un retorno superior a la media de nuestros competidores. Para mayor detalle ver anexo 9.

3.2.4 Recursos y Capacidades

Los recursos serán identificados en intangibles y tangibles.

- a) Los recursos intangibles son:

- **Tecnológicos:** Los sistemas de información serán vitales, asegurando que la plataforma de venta web brinda el stock en línea para evitar quiebre de stock o escasez de algún producto de alta rotación.
- **Organizativos:** La marca comercial, el prestigio y una buena reputación llevará a mantener una buena cartera de clientes.

Conocimiento del mercado y clientes.

b) Con respecto a los recursos tangibles, los relevantes son:

- **Financieros:** serán esenciales para el funcionamiento, identificando en el balance la situación de la empresa. midiendo con los criterios contables (éxito de la empresa).
- **Activos Físicos:** todo lo físico necesario para el funcionamiento ya sea maquinaria, mobiliario.
- **Humanos:** El personal debe estar bien capacitado, definir los niveles de calidad que se esperan, brindando siempre una buena experiencia al cliente. Las capacidades que nos permitirán desarrollar adecuadamente la actividad de GreenHuertos, están ligadas al capital humano, la cual se apoyará de los recursos.
- **Funcionales:** Resolver problemas de gestión específicos (optimizar ruta de delivery, abastecimiento, control de calidad)

Culturales: estas capacidades son las vinculadas a la actitud y valores de las personas. Será esencial contar con la capacidad de reclutamiento, selección del personal, gestionar los cambios administrativos, organizativos, innovación, trabajo en equipo, personalización del servicio, brindar una buena experiencia cliente con una atención cordial.

3.3 Estrategia de entrada, crecimiento y salida.

La estrategia de entrada se planifica concentrando los esfuerzos de presupuesto publicitario en los primeros meses de operación apuntando a romper la barrera del conocimiento y la prueba. El presupuesto se concentrará en el segmento objetivo a través de campañas digitales y acciones de trade marketing en la tienda y sus alrededores. En el caso de marketing digital se apunta a la generación de leads y para las acciones en punto de venta es darse a conocer en el vecindario y los residentes que vivan en las inmediaciones de la tienda.

La estrategia de crecimiento se planifica a través de la generación de nuevos clientes y la fidelización de la base de clientes potenciales que se vaya construyendo. Se considera que la recompra es un factor clave para el éxito del negocio.

Con respecto a la salida, se considera que en la medida de cumplir con el presupuesto inicial se continuaría con una evaluación de escalabilidad de la propuesta de negocio. En el caso de no alcanzar los objetivos financieros propuestos al tercer año, se evaluará la liquidación del negocio.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Greenhuertos será una compañía que aportará en el desarrollo humano en forma sostenible cuidando las interacciones entre los diversos stakeholders que tendrá la compañía, como sus trabajadores y familias, proveedores (preferentemente pequeños agricultores), el entorno y la vecindad donde estará la tienda, socios, entre otros. Además, se trabajará para cuidar el impacto sobre el medio ambiente y reducirlo al mínimo posible.

Actualmente es común que, en las grandes cadenas de supermercados, las frutas y verduras se comercialicen con envoltorios de plástico y no a granel como se suele vender en las ferias libres. La propuesta de Greenhuertos apunta a minimizar el impacto sobre el medio ambiente en todas las instancias que la competitividad de mercado lo permita, es decir evitando el uso de plásticos y envases de un sólo uso, utilizando papel reciclado para los envoltorios y en el caso de los despachos con cajas plásticas reutilizables. Con respecto al transporte, en primera instancia se contará con un camión que utiliza combustibles fósiles, sin embargo, se considera migrar a uno electrónico en caso de prosperar con el negocio expuesto. Se considera además contar con personal contratado y acorde con las leyes laborales chilenas (es común que en este rubro se trabaja a “trato de palabra” sin pago de imposiciones ni salud), y por sueldos por sobre el mínimo sueldo chileno que actualmente es de \$400.000.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

El plan de marketing que se presenta a continuación tiene por objetivo general **cumplir con las ventas que permitirán la viabilidad del proyecto en términos financieros**. Además, se plantean objetivos específicos que se buscan y complementan con el objetivo general. Estos objetivos específicos son:

- **Ventas:**
 - Alcanzar los \$14 millones de pesos en ventas mensuales al tercer mes de operación.
 - Lograr los \$247 millones de pesos en ingresos en el primer año.

- **Marketing:**
 - **Alcance:** Alcanzar 10.000 seguidores en instagram en los primeros tres meses.
 - **Conversión:** Alcanzar 300 clientes nuevos en los primeros tres meses.
 - **Branding:** Posicionar a Green Huertos como la marca de productos frescos y orgánicos número 1 de la Región Metropolitana en el buscador de google.
 - **Fidelización:** Generar un 80% de recompra post primera compra y un porcentaje de fuga menor al 2% de clientes mensuales.

4.2 Estrategia de Segmentación

4.2.1 Macro Segmentación de Mercado

Para evaluar la estrategia de segmentación, se procede a analizar mediante una macro segmentación demográfica que proporciona el estudio de Caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos, de la Odepa (2019). El cliente objetivo son mujeres entre 25 y 49 años, las cuales tienen preferencia y disposición a pagar por obtener una alimentación sana, también son las personas que optan por el veganismo o una alimentación más saludable. Se considera que el cliente y el usuario en estos casos es con alta probabilidad la misma persona (pero no excluyente) debido a la particularidad del tipo de producto, donde en general la persona que

compra es la que se hace cargo de la alimentación del hogar, sin embargo los productos son para toda la familia en cuestión y no solamente para la persona que compra. El segmento socioeconómico es ABC1 y vive en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura. Se considera trascendental ubicar el negocio en una zona altamente densa en edificios y sin acceso a ferias libres cercanas.

4.2.2 Microsegmentación de Mercado

Con respecto a las variables psicográficas, se considera que el segmento objetivo son jefas de hogar, afines con la tecnología y tienen una alta predisposición a comprar tanto en tienda física como en el canal online. Son usuarias altamente conectadas a dispositivos móviles y con experiencia previa en la compra digital. El estudio de la Odepa (2019) indica que tienen un estilo de vida familiar y equilibrado, que cuidan su salud y les preocupa llegar bien a edades más avanzadas. Participan en diferentes actividades deportivas como yoga, correr, gimnasio, trekking o baile. Para este segmento, el uso del tiempo libre es trascendental en la vida y están dispuestos a pagar por tener más tiempo disponible.

Con respecto al comportamiento de compra y uso, este segmento utiliza en general tarjeta de crédito o débito para sus compras y no se ve afectado por los inicios o términos de mes. Es más importante contar con alimentos frescos en el momento apropiado que esperar el fin de semana e ir a una feria libre para tener un ahorro. La frecuencia de compra para esta categoría es semanal en los usuarios intensivos y cada dos semanas en los clientes con menor tasa de consumo (personas que viven solas, por ejemplo).

4.3 Estrategia de producto y servicio

Las categorías de producto que se manejan en el surtido son hortalizas y hongos, frutas, y despensa. Se privilegiará productos orgánicos cuando corresponda a productos nacionales. La apertura de productos según su categoría es⁴:

- a) Hortalizas y hongos

⁴Fuente: INE, 2017.: [*Encuesta de Presupuestos Familiares*](#)

- i) Frutos: Palta, tomate, limón, limón sutil, pimentón rojo, pimentón verde, pimentón amarillo, zapallos, zapallo italiano, pepino, porotos verdes, ají.
 - ii) Hojas y/o Tallos: Lechugas, espinacas, apio, brócoli, acelgas, espárragos, cilantro, perejil, ciboulette, albahaca.
 - iii) Hongos: Shiitake. champiñón blanco, champiñón ostra.
 - iv) Raíces: Cebollas, zanahorias, ajo, betarraga.
 - v) Tubérculos: Papas.
- b) Frutas
- i) Frutas frescas: Naranja, mandarina, plátano, manzana, durazno, frutilla, pera, uva, sandía, piña, mango, kiwi, melón, cerezas o guindas, arándano, pomelo, ciruela, tuna, frambuesa, chirimoya, pepino dulce.
 - ii) Frutos secos: Almendra, nuez, pistacho, maní.
- c) Despensa: Cereales y legumbres, encurtidos, especias, huevos, líquidos (leche vegetal y jugos), mermeladas, salsas (mayonesa) y algunos Snacks.

Con respecto al servicio, Green Huertos garantizará la calidad en los productos entregados por medio de una doble selección tanto en proceso de abastecimiento como con la selección de productos disponibles para la venta. Green Huertos contará con una política de devolución ante todo evento cuando los clientes quieran hacer devolución de sus productos.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precios que maneja Green Huertos será la de diferenciación, centrándose en captar a aquellos clientes con una alta disposición a pagar, como lo indica el anexo 10 de la Odepa (2019), a cambio de obtener productos de primera calidad en las cercanías del hogar. Se considera mantener un precio de lista un 5% más bajo que lo que maneja actualmente la cadena de supermercados Jumbo, quienes son los que actualmente mantienen el precio más alto del canal masivo.

Tácticas de pricing: Serán los productos de mayor rotación y sensibilidad al precio por parte de los consumidores donde pretende mantener un precio altamente competitivo en base a ofertas (no en precio lista), como lo son las papas, tomate, lechuga, manzanas, plátano y naranjas. Con respecto

a otros productos que son menos masivos, es donde se buscará tener un precio que permita generar la rentabilidad del negocio, como, por ejemplo, arándanos, camote y tomate cherry.

Se manejan descuentos asociados a la rotación de productos que reduzcan el costo de la merma y aceleren la venta de aquellos productos que por desajuste entre la demanda y la oferta pueden verse con alto stock.

4.5 Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que maneja la compañía será vender en tienda física y también se despachará a domicilio a través de repartidores propios previa agenda de pedido, con una programación de 24 horas (para el día siguiente en horario a.m.). La capacidad inicial será de 40 pedidos diarios.

Además, bajo el alero de las aplicaciones Rappi, Uber Eats y Cornershop, que en ese caso se realizará un despacho al momento de la compra cómo funcionan en forma general estas aplicaciones. Se despachará sólo a las zonas definidas en este estudio las cuales abarcan las comunas de Providencia, Ñuñoa, Las Condes y Vitacura.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

La comunicación de Green Huertos apuntará a transmitir los pilares y valores de la compañía, que son promover una alimentación saludable y amigable con el medio ambiente, a través del color verde en forma preponderante y transmitiendo en forma directa que los productos son orgánicos y ecológicos, al no utilizar plásticos en los envoltorios y material re-utilizable. Los medios a través de los cuales se hará la comunicación y ventas son:

Sitio web: Se desarrollará el sitio web **www.greenhuertos.cl**, en el cual las personas podrán hacer sus compras y quedarán agendadas para despacho en el siguiente día hábil. El sitio web contará con carrito de compras y recordará al consumidor los productos frecuentes, de esta forma se entregará una mejor experiencia. Además, contará con una versión desktop y mobile, con adaptación para IOs y Android. Esta web permitirá el historial de ventas y clientes.

Redes Sociales: Se trabajará Instagram y TikTok como las plataformas oficiales de la empresa. Se desarrollará un plan de contenido mensual que se enfocará principalmente en la generación de contenido asociada a:

- Los alimentos y sus propiedades: Se desarrollarán post enfocados en los alimentos que se venden en la tienda, principales propiedades y cómo beneficia su consumo.
- Recetas y preparaciones: Se entregarán recetas que tengan como base de preparación los productos que se venderán en Green Huertos. Con esto se pretende generar mayor engagement en las redes sociales con el cliente de la empresa y además promover por ejemplo el consumo de productos poco conocidos o con baja penetración de compra en los clientes.

Figura 6: Ejemplo publicaciones en redes sociales.



Fuente: elaboración propia.

- Productos de temporada, promociones y descuentos: Se darán a conocer los productos que van apareciendo en temporada, promociones y también se comunicarán los descuentos semanales que se manejan. Debido a que el clima de Santiago tiene las cuatro estaciones marcadas, los productos foco van cambiando y por ejemplo en verano se comercializan más ciertos productos como el melón, sandía y choclo.
- Clientes y embajadores de marca: Uno de los pilares comunicacionales será mostrar a los clientes de Green Huertos que suban de manera orgánica sus publicaciones en redes sociales. A través de la modalidad "storie" (publicación con duración de 24 horas)

se compartirá lo que los clientes compartan. Se considera publicitar en forma regular a embajadores de marca, los que serán personas reconocidas en Chile como cantantes, actores y rostros de la televisión que tengan un alineamiento con los valores de Green Huertos. Bajo la modalidad de canje de productos se pretende tener contenido que genere credibilidad en los consumidores.

E-mailing: Se considera manejar campañas de mailing para las bases de clientes que se vayan construyendo en la medida que van ingresando nuevos clientes. A través de estas campañas de mailing se reforzará el plan de contenidos que se manejará en redes sociales y además se pretende manejar campañas de retención con descuentos agresivos a clientes que dejen de comprar en el tiempo.

SEO y Google Ads: A mediano plazo y conforme se vaya posicionando la compañía y teniendo mayor presupuesto, se considera participar de las campañas que ofrece Google en términos de posicionamiento en las búsquedas. Esto sumado a campañas de remarketing a través de Google que permitan hacer seguimiento a los clientes e incentiven a aquellos que no terminan su compra en la web.

Captadores de venta: Se considera en los primeros meses contar con captadores de clientes que estarán afuera del local invitando a los clientes a conocer y ofreciendo degustaciones de frutas y otros productos orgánicos.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

A continuación, en este punto se revisará el mercado objetivo, la participación de mercado por canal de distribución y las proyecciones de crecimiento anual.

4.7.1 Estimación del mercado objetivo

De acuerdo con lo analizado en el punto 2.1.4 del presente informe, se acota la superficie geográfica a las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia y Vitacura. En estas cuatro comunas existen 291.747 viviendas particulares ocupadas, de las cuales 159.294 corresponden a hogares del segmento socioeconómico ABC1. Los hogares donde existen mujeres jefas de hogar

entre 25 y 49 años es de 28.050, quienes serán el mercado objetivo. El detalle se encuentra a continuación:

Tabla 3: Estimación de hogares objetivo.

Descripción	Las Condes	Ñuñoa	Providencia	Vitacura	Total Mercado
Total viviendas particulares ocupadas	111.156	86.190	64.923	29.478	291.747
54,6% hogares ABC1	60.691	47.060	35.448	16.095	159.294
Participación mujeres Jefes de Hogar	42,1%	49,1%	48,2%	38,4%	24,6%
Subtotal mujeres Jefes de Hogar	25.524	23.087	17.083	6.173	71.867
% rango etario 25-49 años	36,0%	40,6%	43,5%	33,3%	39,0%
Mercado objetivo	9.190	9.378	7.428	2.054	28.050

Fuente: Elaboración propia en base a INE Censo, 2017.

4.7.2 Participación de mercado por canal de distribución

Según la información otorgada por Deloitte, 2021, las compras de frutas y verduras se concentran en ferias libres y grandes cadenas de supermercados con un 73% de participación; mismo resultado se obtuvo en el estudio de la Odepa (2019) que puede ser revisado en el anexo 11. Mientras que el 6% se realiza en tiendas especializadas de comida fresca y un 3% en el canal online.

Como se explica en el punto 4.5 el canal de distribución que se manejará es el de tiendas especializadas de comida fresca y el canal online por medio de una página web.

El sector donde se instalará la tienda presencial, al no poseer una gran cantidad de locales comerciales, la participación de mercado se estima en base a un kilómetro a la redonda. Los resultados estimados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4: Demanda objetivo tienda especializada.

Item	Las Condes	Ñuñoa	Providencia	Vitacura	Total Mercado
Mercado objetivo	9.190	9.378	7.428	2.054	28.050
Participación de canal	6%	6%	6%	6%	
Hogares que utilizan el canal	551	563	446	123	1.683
Objetivo tienda GreenHuertos	8%	9%	12%	11%	
Demanda objetivo total del canal (Q hogares)	44	51	53	14	162

Fuente: Elaboración propia en base datos del INE

El canal online, al ser bajo el modelo de venta por página web y reparto a domicilio con un radio de cobertura mayor, se estima con un objetivo mayor. El resultado de esta estimación se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 5: Demanda objetivo canal digital.

Item	Las Condes	Ñuñoa	Providencia	Vitacura	Total Mercado
Mercado objetivo	9.190	9.378	7.428	2.054	28.050
Participación de canal	3%	3%	3%	3%	
Hogares que utilizan el canal	276	281	223	62	841
Objetivo tienda GreenHuertos	18%	17%	24%	19%	
Demanda objetivo total del canal (Q hogares)	50	48	53	12	163

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE (2017).

La estimación de la demanda final, para ambos canales, abierto por comuna se presenta a continuación:

Tabla 6: Demanda total de hogares.

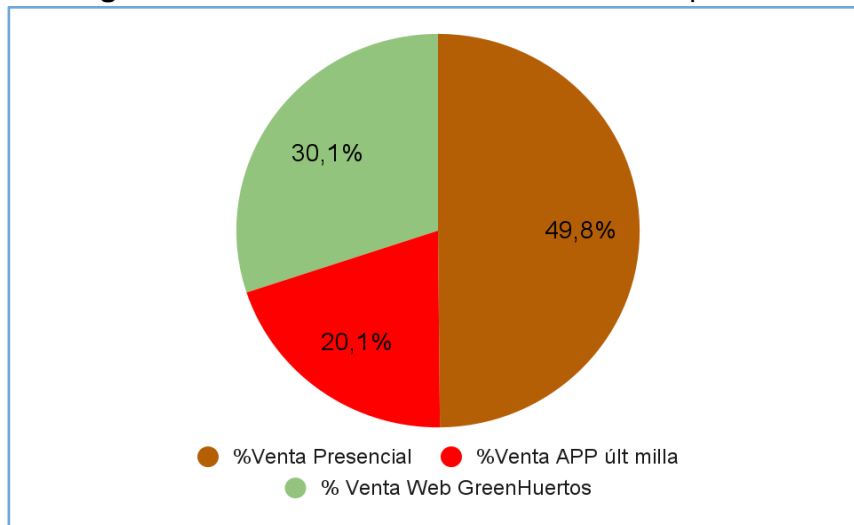
Cantidad de hogares	Las Condes	Ñuñoa	Providencia	Vitacura	Total Mercado
DEMANDA TOTAL AMBOS CANALES	94	99	106	26	325

Fuente: Elaboración propia en base datos del INE

En base a la segmentación realizada en este punto y el anterior, nuestra demanda total objetivo es de 325 hogares en cuatro comunas del gran Santiago para el primer año.

Según la información de la figura 7, se estiman 201 despachos propios mensuales, equivalente a 9 despachos diarios procedentes de la página web (Ver anexo 12).

Figura 7: Distribución de ventas Greenhuertos por canal



Fuente: elaboración propia.

4.7.3 Proyecciones de crecimiento anual

Se considera un crecimiento de 3,7% anual respecto al primer año, debido a nuevos proyectos inmobiliarios en el sector donde se ubicará presencialmente el negocio (ver anexo 13) según portalinmobiliario.com. Además, se considera un aumento de participación de mercado por parte de la gestión de este proyecto. El detalle se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 7: Proyección de crecimiento anual.

Proyección drivers de crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Crecimiento inmobiliario	-	3,7%	3%	2,5%	2,0%
% aumento ventas GreenHuertos	-	35%	30%	25%	20%

Fuente: Elaboración propia en base datos del INE y Portal Inmobiliario

En base a esta información se procede a calcular la estimar la proyección de hogares clientes mensual de GreenHuertos para los próximos 5 años:

Tabla 8: Crecimiento anual del número de hogares objetivo.

Crecimiento mercado objetivo (N° hogares)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	94	130	173	221	270
Ñuñoa	99	137	182	232	283
Providencia	106	147	196	250	305
Vitacura	26	36	48	61	74
TOTAL N° HOGARES OBJETIVO	325	450	599	764	932

Fuente: Elaboración propia.

El total de números de hogares, en las cuatro comunas objetivo, al primer año es de 325 viviendas mensuales y se espera que estas se abastezcan **dos veces al mes** en GreenHuertos.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

El presupuesto para el primer año de operación corresponderá a un 10% de los ingresos proyectados, lo que asciende a \$24.327.880. De este presupuesto se invertirá un 79% en marketing digital que equivale a \$19 millones y un 21% en offline correspondientes a \$5,33 millones. El detalle anual se muestra en el anexo 14.

El presupuesto digital se invertirá en Instagram y google, con el soporte de un community manager externo y con un alto presupuesto en productos que se entregarán bajo la modalidad de canjes a los influencers seleccionados. Se considera además el uso de mailing.

El presupuesto offline se invertirá en el diseñador gráfico, muestras para los clientes y captadores de ventas en el mes uno para dar a conocer el local. En el caso del diseñador se utilizará tanto para los ítems online y offline.

Debido a que es un lanzamiento el grueso del presupuesto se invertirá el primer trimestre, destinando un 36% de los recursos en los primeros tres meses que equivale a 9 millones de pesos.

V. Plan de Operaciones

La estrategia de operaciones de Green Huertos busca mantener una merma mensual inferior al 10%, asegurar un 95% de entregas correctas y tener más del 90% de los productos de catálogo de temporada disponibles para la venta. Se necesita arrendar una tienda física de 49m² más una bodega de 8m² ubicada en las comunas de Providencia, Las Condes y Vitacura.

La estimación de la demanda se realizará semanalmente con una actualización diaria para permitir ajustes y reacciones frente a shock de demanda o sobre stock. El abastecimiento se realizará principalmente en la central de abastecimiento Lo Valledor y se complementará con despachos directos desde pequeños productores orgánicos. Los proveedores directos serán de la zona central, abarcando las regiones de Valparaíso, Región Metropolitana y la Región de O'Higgins.

El abastecimiento se hará con un camión de propiedad de la empresa y la distribución será propia y externa a través de aplicaciones como Rappi, Pedidos Ya, Cornershop y Ubereats. Además, se contará con un despacho a domicilio mediante transporte propio (camión con una capacidad máxima de 30 pedidos diarios). Se manejará stock para la venta del día siguiente en los productos de mayor rotación con un máximo de dos días y en el caso de los productos con mayor durabilidad como frutos secos se extenderá hasta un plazo de dos semanas. Las ventas se pagarán en el mismo instante, mientras que las compras se realizarán al instante debido al modelo de negocios que manejan los proveedores. La bodega se manejará en el mismo local donde se venderán los productos.

El flujo de las operaciones de Green huertos, considera un funcionamiento 24 horas de la operación durante 6 días a la semana. Para el proceso de implementación se consideran actividades tales como: búsqueda del lugar en la comuna de Providencia o Las Condes, campaña de marketing y compra de elementos para amoblarlo.

La dotación de personal constará de la siguiente nómina: Directorio (que serán los 2 socios fundadores), un administrador(a), un vendedor(a) Presencial / Online, un jefe(a) de calidad y abastecimiento, un chofer de abastecimiento, un repartidor y un Community manager (externo/a).

Mayor detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

VI. Equipo del Proyecto

Este capítulo presenta un resumen de los puntos clave relacionados con el equipo del proyecto. Para obtener información más detallada, es necesario revisar la Parte II del Plan de Negocios.

Los responsables de liderar el proyecto serán los fundadores del negocio, quienes poseen las habilidades necesarias para llevar a cabo esta oportunidad de negocio:

Sebastian Rojas: Magíster en Marketing e Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile, con experiencia de años en gestión de proyectos locales e internacionales, de equipos de trabajo y en constante interacción con clientes y proveedores. Conocimientos en alimentación y vida saludable. Certificado en Gestión de Servicios. Tendrá como foco los temas de marketing, ventas y contrataciones.

Vicente Vargas Ávila. MBA e Ingeniero Civil Industrial y una diplomatura en control de Gestión de la Universidad de Chile, experiencia en liderar equipos de trabajo multidisciplinarios, evaluación económica de proyectos. Curso en dirección y gestión de proyectos de la Universidad de Chile. Tendrá como foco los temas de finanzas, personas y operación de la compañía.

El organigrama de la compañía está compuesto por el equipo fundador y gestor que tendrán a cargo el(la) Community manager y el Administrador(a). Este último deberá liderar al equipo de ventas, reparto, calidad y abastecimiento.

El pago de los empleados será una combinación de una remuneración fija y una variable, dependiendo del rol que desempeñen en la empresa. Los niveles de ventas netas por producto y servicio determinarán el sueldo variable, que será otorgado al rol de Vendedor/a Presencial/Online al 100%, al Administrador/a al 60%, y al resto del equipo al 30%, proporcional a los días trabajados durante el mes. El anexo número 16 detalla más información al respecto.

VII. Plan Financiero

El detalle de este capítulo está disponible en la Parte II del plan de negocios de Green Huertos.

Lo supuestos utilizados para modelar los resultados financieros de la empresa son: valorización en pesos nominales, un IPC del 6,1% el primer año y 3% los años siguientes. La evaluación del proyecto será de 5 años y al infinito (con un crecimiento igual a cero a partir del año 6). La frecuencia de venta será de dos veces al mes, distribución de ventas con un 21% por medio de apps de última milla y un valor adicional del 10%, pago de proveedores al momento, la merma a utilizar será del 30% en el primer semestre y 10% el resto de la evaluación. El cobro a clientes será de inmediato, pago de gastos administrativos al mes siguiente, pago de asesorías a 30 días, pago de activos al contado. El tipo de financiamiento será a través de recursos propios de socios fundadores e inversor.

Los ingresos de GreenHuertos provendrán de la venta de hortalizas, hongos, frutas y productos de despensa, De esta manera se obtiene un ingreso al primer año de \$247MM; el segundo \$364MM; el tercero \$500MM; el cuarto \$658MM; y el último año \$828MM. El detalle del ticket promedio, tanto de venta y despacho por comuna, se encuentra en el anexo 18 y 19 correspondientemente.

Los costos de venta se componen por la compra de los productos a comercializar, las mermas por descomposición de alimentos frescos y el costo de despachos propios. El detalle se muestra en el anexo 21. Los gastos de venta consideran los gastos de marketing y las remuneraciones variables calculadas en la comisión por venta. El detalle se muestra en el anexo 22.

El gasto de administración anualizado para los cinco años de operación son 2023 \$92,43MM, 2024 \$95,20MM, 2025 \$97,16MM, 2026 \$99,17MM y 2027 \$101,25MM. Para conocer el detalle, ver anexo 23 y 24. El gasto operacional anualizado para los cinco años de operación son 2023 \$17,51MM, 2024 \$24,12MM, 2025 \$31,51MM, 2026 \$40,05MM y 2027 \$49,23MM. Para conocer el detalle, ver anexo 25 y 26.

La inversión inicial necesaria (anexo 27 y 28) para comenzar con las operaciones de GreenHuertos se estima en **\$30,6MM**. Considera un camión pequeño, mobiliario, instalaciones y página web (el cual será amortizado).

Para el capital de trabajo se calculó el método de “Déficit máximo acumulado” para el primer año de \$11,27 MM, lo que equivale a un RCTON de 4,55%.⁵ La proyección de inversión en capital de trabajo para los años siguientes se calcula un total de **\$37,67 MM**, ver anexo 29.

La proyección del estado de resultados arroja una utilidad al quinto año de \$108,71 MM, el detalle encuentra en el anexo 30. Respecto al flujo de caja a 5 años, al final del periodo se estima un valor de \$159,82 MM.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utiliza el modelo de capital asset pricing model (CAPM). El valor calculado es de 13,55% a 5 años y de un 13,67% al infinito.

El resultado de la evaluación operacional con valor de desecho contable (a 5 años) tiene una tasa de descuento de un 13,55%, VAN \$90,29MM, la TIR 41,54%, payback de 3,36 años y un ROI de 662,97%. En cuando al resultado de la evaluación operacional con valor de desecho económico (al infinito), tiene una tasa de descuento de un 13,67%, VAN \$469,94 MM, la TIR 80,45%, un payback de 3,57 años y un ROI de 1363,38%.

El punto de equilibrio para el primer año de operación de GreenHuertos es de 2.553 hogares objetivo, lo que equivale a ventas netas de \$162,2 MM, disminuyendo un 34,54% en comparación con lo previsto en el plan de negocio. Se puede encontrar información detallada por comuna en el anexo 31.

Respecto al balance proyectado, en el primer año el 31% de los activos son propiedades, plantas y equipos. El efectivo equivale a un 86% del total de activos en el quinto año. En la estructura de financiamiento, la cuenta por pagar es el 82% del total de pasivos en el primer año y un 46% el quinto año. El patrimonio es 100% capital emitido y la utilidad acumulada al quinto año es de \$204,27 MM. El detalle del balance anualizado se puede revisar en el anexo 32.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, los dos socios fundadores aportarán el 70% de la inversión inicial, que incluye la inversión en activos y el capital de trabajo, por igual, cada uno

⁵ RCTON: Capital de trabajo operativo neto sobre las ventas netas del primer año.

contribuyendo con \$23,9 millones de pesos. El 30% restante será ofrecido a un inversionista que deberá cubrir \$20,49 millones de pesos.

El análisis de sensibilidad se realiza sobre las ventas, costo de venta y arriendo del local de manera independiente en el escenario a 5 años. Una disminución del 10% sobre las ventas puede disminuir el VAN en 50% con una TIR del 26%, un aumento del 10% del costo de venta puede disminuir un 65% el VAN con una TIR del 24% y un aumento del 20% en el arriendo del local logra disminuir el VAN en 14% con una TIR del 37%. Todos estos escenarios mantienen la viabilidad del proyecto.

VIII. Riesgos críticos

En este capítulo se muestran los riesgos internos y externos que pueden afectar en gran medida el plan de negocio, tanto en su puesta en marcha como en su operación. El detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios de Green Huertos.

Los mayores riesgos críticos son el servicio, los consumidores, los proveedores, el abastecimiento y la comercialización. Los riesgos relacionados con el servicio y los consumidores se deben a una posible prestación de servicios insatisfactoria que puede provocar una pérdida de clientes y consumidores. Para abordar esto, se implementará una gestión integral de inteligencia de negocios que analice la información recopilada de encuestas y comportamiento de compra para mejorar los procesos y las campañas de fidelización.

El plan para mitigar cada uno de estos riesgos se encuentra en los anexos 34 y 35.

IX. Propuesta inversionista

La propuesta de inversión contempla dos alternativas para buscar financiamiento: una estructura de flujos de caja finita a 5 años sin participación accionaria, y una participación del 30% en la propiedad con derecho a voto.

En la primera alternativa, el inversionista aportaría un 30% de la inversión y recibiría flujos de caja preferentes equivalentes al 40% de los flujos, lo que resultaría en una TIR del 49%, un VAN de \$29,47MM, un retorno de la inversión de 436% y un periodo de recuperación de la inversión de 3,07 años.

La segunda alternativa, que implica una participación accionaria del 30%, tendría la misma TIR que el proyecto evaluado a perpetuidad (80,45%), un VAN al inversionista de \$141,88 MM, y un Payback de 3,46 años.

Mayor detalle se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

X. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se observa en la región metropolitana una oportunidad de nicho con respecto a posicionarse como una marca saludable en el mercado de alimentos del sector oriente de Santiago, mediante la comercialización en tienda física y marketplaces que apoyen en la distribución de productos orgánicos frescos.

Para el éxito del proyecto es fundamental el escoger la localización de la tienda, por esto se utilizan herramientas de geomarketing con el fin de cuantificar las zonas con mayor densidad poblacional del mercado objetivo y además que posean menor cercanía a los competidores. Se estima que la zona evaluada mejora las posibilidades de éxito de la empresa.

La elección del capital humano y los acuerdos de comercialización con proveedores son factores claves para cumplir con los estándares de calidad y nivel de servicio deseados en este negocio de productos orgánicos. La consistencia entre la promesa y el desempeño de los trabajadores es crucial para fidelizar a los clientes y lograr buenos rendimientos, lo cual dependerá del administrador del local.

Para iniciar Greenhuertos se necesita una inversión inicial de 30,6 millones y un capital de trabajo de 37,7 millones. El retorno de la inversión es de 3,36 años, con una tasa de descuento de 13,55%, la TIR 41,54%, ROI de 662,97% y VAN \$90,29MM, indicando que este proyecto es rentable.

Este proyecto es atractivo para posibles inversionistas, ya que con una inversión inicial de \$20,49MM se obtiene una TIR de un 49%, VAN de \$29,47MM, un retorno de la inversión de 436% y un periodo de recuperación de la inversión de 3,07 años con barreras de salida bajas; tanto para hoy como en las tendencias a mediano plazo.

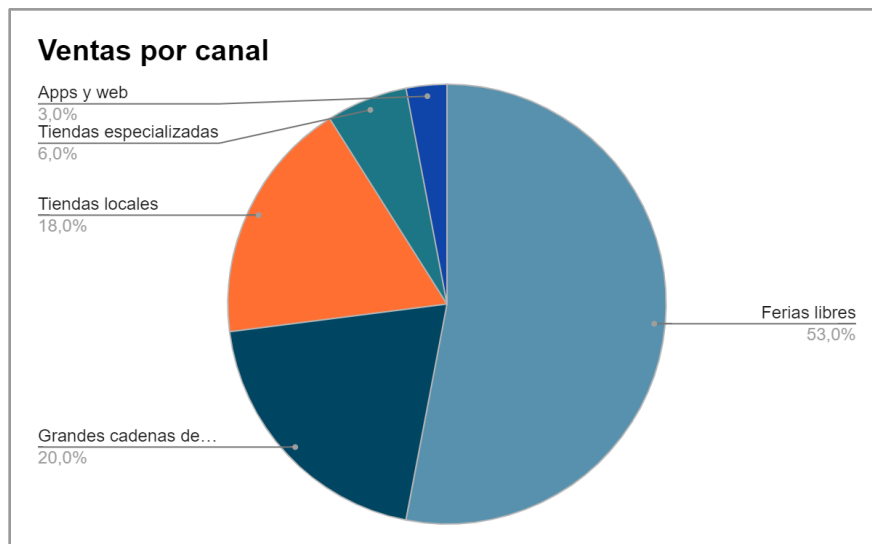
En el análisis de sensibilidad y riesgo, a pesar de que el escenario pesimista (+10% aumento costos) muestra un menor retorno de la inversión el proyecto sigue siendo rentable, con un VAN de \$31,85MM, una TIR 23,93% y un payback 4,15 años.

Bibliografía y Fuentes

- BCN. (2017). *Hogares según sexo del jefe de hogar*.
<https://www.bcn.cl/siit/estadisticasterritoriales/resultados-consulta?id=137784>
- Damodaran. (2022, enero). *Levered and Unlevered Betas by Industry*.
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls>
- Deloitte. (2021, noviembre). *Preferencias y Tendencias del Consumo de Alimentos en Chile*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/customer-marketing/cl-preferencias-y-tendencias-de-los-alimentos-en-chile.pdf/>
- Fundación para la innovación agraria. (2017, Diciembre). *Canales de comercialización alternativos para el desarrollo del mercado nacional de productos agrícolas orgánicos* https://www.fia.cl/wp-content/uploads/2018/05/Canales_comercializacion-3.pdf
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Editorial Pearson.
- INE. (2022, junio). *Encuesta de Presupuestos Familiares*.
<https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-de-presupuestos-familiares>
- INE. (2017). *Censo de Población y Vivienda*. <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/censo-de-poblacion-y-vivienda>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson.
- Maquieira, C. (2008). *Finanzas corporativas: Teoría y práctica*. Editorial Andrés Bello.
- Odepa. (2019, noviembre). *Informe final: caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos*.
<https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2020/01/InfCadenaOrganicaNacional2019.pdf>
- Odepa. (2022, diciembre). *Localización de ferias libres en la región metropolitana*.
https://apps.odepa.gob.cl/powerBI/reporte_ferias_libres.html
- Odepa. (2022, diciembre). *Precios al consumidor*. <https://reportes.odepa.gob.cl/#/noticias-mercado/precios-consumidor>
- Palepu, K. y Healy, P. (2013). *Business analysis & valuation: Using financial statements*. South-Western.
- Portal Inmobiliario. (2022, noviembre). *Locales en Arriendo en Providencia*.
<https://www.portalinmobiliario.com/arriendo/comercial/providencia-metropolitana>
- Sapag, N., Sapag, R. y Sapag J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw-Hill/Interamericana editores.
- SAG. (2017, junio). *Certificación de Productos Orgánicos*. <https://www.sag.cl/ambitos-de-accion/certificacion-de-productos-organicos>

ANEXOS


Anexo 1: Ventas de frutas y verduras por canal a nivel nacional.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Referencias y tendencias del Consumo de Alimentos en Chile (p.1), por Deloitte, 2021.

Anexo 2: Pestel

ENTORNO	ANÁLISIS
Político	<p>Hoy en día Chile vive uno de los momentos políticos con mayor incertidumbre de estos últimos años. Luego del estallido social del año 2019, el país ha convocado a redactar una nueva constitución, en reemplazo a la actual que tiene más de 40 años de vigencia. Hoy, luego del rechazo del primer borrador, el parlamento está decidiendo el mecanismo de redacción de una nueva constitución. Este escenario puede afectar en menor medida al negocio, puesto que es política nacional incentivar una alimentación saludable, con los nutrientes necesarios y con cobertura a los chilenos que tienen problemas alimentarios.</p> <p><i>Fuente: Ley 26.670: Elige vivir sano 2013. Ley de alimentos 2018 (parches negros).</i></p>
Económico	<p>En el primer trimestre de este año 2022 el producto interno bruto creció un 7,2% respecto al mismo trimestre del año 2021. Este aumento se explica por los servicios personales, de transporte y empresariales y el comercio. La demanda interna creció un 13%, impulsado principalmente por el consumo de los hogares. También hubo una desaceleración en el PIB desestacionalizado del 0,8% debido a la industria minera y el comercio (<i>Fuente: Cuentas Nacionales de Chile, Banco Central</i>)</p> <p>El informe de política monetaria del Banco central IPOM (septiembre 2022), indica que al cierre de este año la economía chilena crecerá entre 1,75 y 2,25%. Para el próximo año, se prevé una leve recesión económica en torno al -1,5 y -0,5%, mientras que para el 2024 el país tendrá un crecimiento potencial entre 2,25 y 3,25% y un PIB per cápita sobre los US \$30.000.</p> <p>Existe un riesgo en el corto plazo debido a un deterioro del gasto privado, producto de la inflación mundial que ha provocado la invasión de Rusia a Ucrania, sumado al confinamiento de China y problemas logísticos en la cadena de distribución global. Todo esto, conlleva al país a un aumento de la inflación a fines de este año en torno al 10%, por lo que aumentará el costo de vida y de los alimentos, entre otros.</p>

<p>Sociocultural</p>	<p>La población chilena luego de haber aprendido a sobrevivir bajo la pandemia del COVID-19, transformó su estilo de vida: la forma de comprar, la manera de relacionarse, la forma de trabajar, etc.</p> <p>Debido a lo anterior planteado, las transacciones que realizan las personas han evolucionado hacia la digitalización. Se ha visto un auge en los servicios de delivery tanto en apps y plataformas web.</p> <p>Aumento de las enfermedades celiacas, alergias e intolerancia alimentaria y diabetes (aumento de diagnósticos).</p> <p>Aumento en el gasto promedio de salud, bienestar y alimentación.</p> <p>No existe conocimiento ni divulgación sobre los alimentos orgánicos en el país.</p>
<p>Tecnológico</p>	<p>Debido a los cambios socioculturales de estos últimos 3 años y al despliegue de las compañías de telecomunicaciones en el país, las ventas de alimentos por el canal digital online (web y apps) han ido en aumento, otorgando una oportunidad para este negocio en particular.</p> <p>Existen las RR.SS. que pueden aportar en la comunicación de los beneficios en la salud de las personas y en el planeta sobre consumir productos orgánicos.</p> <p>No existe un sistema digital público integrado de trazabilidad de productos orgánicos certificados en Chile (buscado en consultas públicas por ACHIPIA / MINAGRI).</p> <p>La Iniciativa público - privada Chilealimentos busca mejorar el posicionamiento del país a través de la tecnología, con el objeto de ser un referente a nivel mundial de alimentos saludables.</p>
<p>Ecológico</p>	<p>La ley N°20.089 / 2006 que crea el sistema nacional de certificación de productos orgánicos, fomenta la producción silvoagropecuaria basado en prácticas de manejo ecológicas para el país (agua, recuperación de suelo, reducción de contaminantes químicos).</p> <p>Chile utiliza envases ecológicos y sostenibles en la comercialización de sus productos, que ayudan a generar una economía circular, minimizando los residuos en la cadena de valor.</p>
<p>Legal</p>	<p>La agricultura orgánica es regulada desde el año 2006 por la Ley N°20.089 / 2006 que crea el Sistema Nacional de Agricultura Orgánica, cuyo objetivo principal es alcanzar una productividad sostenida sobre la base de la conservación y/o recuperación de los recursos naturales. Esta definición se encuentra en la Norma Técnica Chilena que regula la producción, certificación y etiquetado de productos “orgánicos”, “ecológicos” o “biológicos” por medio del Servicio agrícola ganadero.</p>  <p>También existe la Ley de alimentos N°20.606 / 2019 que crea el sello de advertencia “altos en” en la parte frontal del etiquetado.</p> <p>Ante estos aspectos legales, la empresa no tiene problemas para una posible operación en el mercado, puesto que las regulaciones para los comercializadores no son tan estrictas como para los productores.</p>

Anexo 3: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

a. Rivalidad entre empresas existentes:

La tasa de crecimiento de la industria es de un 2,5% anual a nivel país (incluye productos orgánicos). Por tal motivo se hace necesario quitar participación de mercado para poder crecer en el área donde desea competir GreenHuertos.

Las actuales empresas existentes que comercializan frutas y verduras poseen poca diferenciación en su oferta de productos, integrando recientemente productos orgánicos, sin embargo su diferenciación se basa en el servicio al cliente.

Respecto a los costos de cambio, realizar el cambio de productos orgánicos a un producto convencional (fuera de la normativa de la ley N°20.089) es alto para el cliente que si le importa una nutrición saludable y libre de agentes tóxicos. Adicionalmente, los costos de cambio son altos para el cliente cuando existen atributos importantes en el buen servicio asociado al producto que desean consumir.

En esta industria el tamaño es importante para lograr mejores negociaciones con los proveedores, con la intención de lograr mejores márgenes de utilidad y/o un mejor precio final para el cliente. En el nicho de mercado de productos orgánicos este punto es un poco más flexible, puesto que el cliente está dispuesto a pagar más por esta categoría de productos.

Según Odepa (*Informe final caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos, 2019*), existe una base productiva orientada al mercado interno de tamaño discreto, entre 300 a 400 productores con un valor de producción en torno a USD \$6 millones, por lo que actualmente no existe un riesgo de exceso de capacidad y reducción de precios en el mercado.

Las barreras de salida son bajas, puesto que una tienda especializada de alimentos como frutas y verduras utiliza activos similares a las tiendas de alimentos elaborados, los cuales se pueden liquidar rápidamente.

b. Amenaza de nuevos participantes:

La amenaza de potenciales nuevos participantes en la industria dependerá de las barreras de entrada existentes y potenciales.

Para poder ingresar a la industria y comercializar estos productos y servicios no es necesario invertir en una gran capacidad instalada. Si se analiza desde la perspectiva de los productos, abastecerse con una mayor cantidad de frutas y verduras que la demanda exige, con el fin de lograr mejores costos, las utilidades pueden verse afectadas por la merma del deterioro de los alimentos. Por el lado del servicio, existe la posibilidad de externalizar los despachos a cliente (última milla) con las nuevas tecnologías que ofrecen las apps de delivery siempre y cuando exista una tienda física; esto significa transformar la inversión y el costo fijo de operación en costo variable.

Las grandes cadenas de supermercados están introduciendo productos orgánicos en los sectores más acomodados de Santiago, en la cual están estableciendo estándares de exhibición, envasado y certificación de sus productos acorde a la ley chilena N°20.089. Para poder ingresar a esta industria es necesario tomar en cuenta estos primeros movimientos que ya existen.



Jumbo Portal La Reina. Fuente: Elaboración propia en base a estudio de mercado.

Existen barreras de entrada para los canales de distribución presencial, debido a que se necesita gran inversión inicial en estudio de mercado, baja disponibilidad de locales para nuevas tiendas, costos de remodelación y también nuevos activos fijos para poder operar.

Respecto a las barreras de entrada del canal remoto online, solo basta cumplir con los requisitos legales chilenos, un desarrollo informático para la tienda virtual y un sistema de reparto a domicilio en caso de no adicionar una tienda física.

c. Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de los productos sustitutos en esta industria depende del precio relativo y del valor que el cliente y consumidor le otorga (Palepu, 2012).

Actualmente existen sustitutos como frutas y verduras convencionales con pesticidas y plaguicidas de origen artificial que pueden cumplir la misma función como ingredientes en la elaboración de alimentos, pero no así en cuanto a los niveles de toxicidad que pueden acumularse en el organismo de las personas y en el medio ambiente (Asesoría técnica Plaguicidas, BCN Chile, 2019).

https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26830/1/Plaguicidas_An tecendentes_generales.pdf

También se pueden encontrar frutas y verduras orgánicas nacionales e importadas en conserva, deshidratadas, congeladas, al vacío o jugos. Estos productos sustitutos cumplen con el aporte nutricional, pero no con la frescura, textura y otros atributos que el consumidor desee, generando así una menor disposición a cambiar de producto.

d. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación que ejercen los compradores se basa principalmente en la importancia en la estructura de costos, asimismo están dispuestos a gastar recursos necesarios para encontrar mejores precios por el mismo producto y/o servicio. En este caso sí es relevante el gasto mensual en alimentación de frutas y verduras frescas.

Los alimentos orgánicos como frutas y verduras frescas poseen una diferenciación marcada por lo sano, natural y mantiene el cuidado del medio ambiente (SAG, 2019. https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/sist_nac_cert_prod_organicos.pdf). Además, el producto posee mayor calidad al no existir productos químicos en su cultivo. Si a esto se

suma un buen nivel de servicio al cliente, se pueden generar mayores costos de cambio disminuyendo así el poder de negociación de los compradores.

En la actualidad y como se analizará en el punto 2.2 existen competidores de frutas y verduras convencionales, pero solamente las cadenas de supermercado ofrecen productos orgánicos certificados y si se considera el estudio de la Odepa (*Informe final caracterización de la cadena nacional de productos orgánicos, 2019*) los compradores están dispuestos a consumir y a pagar más por estos productos. En base a estos antecedentes, el poder relativo de negociación es bajo para el comprador.

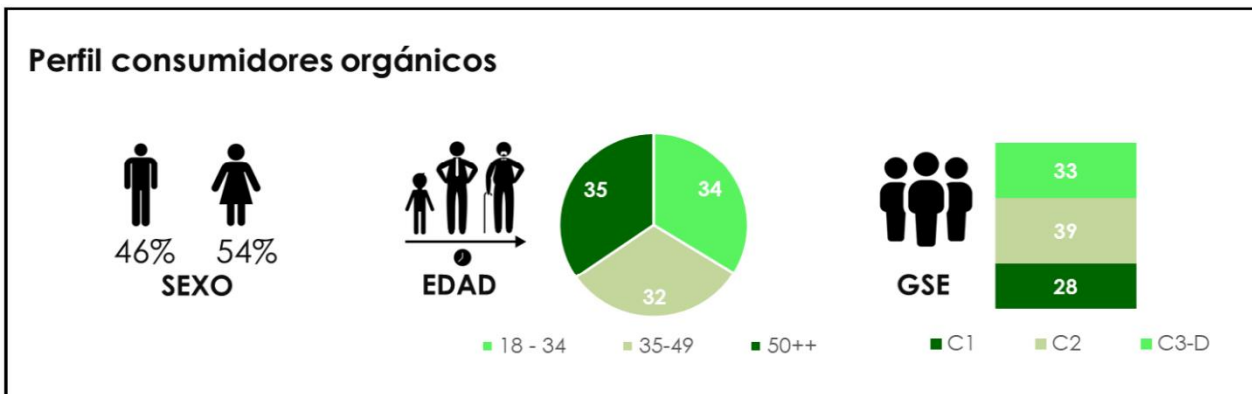
e. Poder de negociación de los proveedores

El poder relativo de los proveedores en este nicho de mercado orgánico se explica principalmente por los pocos productores nacionales mencionados anteriormente en el punto a, debido a las exigencias iniciales de la ley N°20.089 sobre el largo tiempo de tratamiento del suelo que debe estar libre de contaminantes directos o indirectos. Esto deja al proveedor con un activo inmovilizado al menos 36 meses antes de la primera cosecha. (Sistema Nacional de certificación de productos orgánicos agrícolas, 2019) https://www.sag.gob.cl/sites/default/files/sist_nac_cert_prod_organicos.pdf

Los proveedores tienen la obligación de vender rápidamente la producción, puesto que se trata de alimentos frescos y perecibles que pueden generar mermas importantes. Esto hace disminuir su poder relativo en caso de disminuir la demanda de sus productos o si existe la amenaza de sustitución de productos orgánicos frescos por productos envasados o frutas y verduras cultivadas con el método convencional.

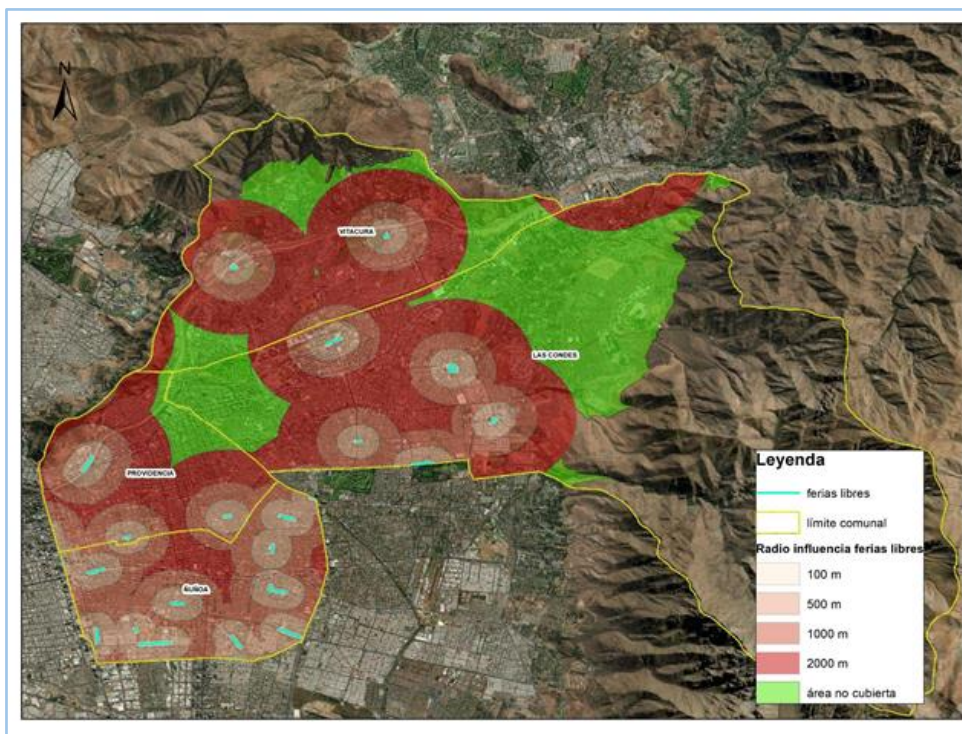
Por último, el poder relativo de los proveedores puede ser una verdadera amenaza si estos realizan una integración hacia adelante en la cadena de valor ofreciendo sus productos directamente en ferias libres tradicionales y ferias libres orgánicas (como existe en algunas comunas de Santiago).

Anexo 4: Perfil de los consumidores de productos orgánicos (%)



Fuente: Odepa, 2019.

Anexo 5: Zonas sin influencia de ferias libres.



Nota: Los sectores marcados en color verde indican donde no existe presencia de ferias libres. Fuente: elaboración propia.










Anexo 6: Cuadro Comparativo de fortalezas y debilidades de competidores.

N°	COMPETIDOR	DESCRIPCIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ESTRATEGIA PRECIO	ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA CONTACTO
1	Supermercado Líder	Gran minorista que incluye frutas, verduras y productos elaborados.	Productos con mayor durabilidad. Alta disponibilidad de productos. Alta variedad de productos nacionales e importados.	Algunos productos no son apto para consumo inmediato. Elevados precios. Autoatención en tercera edad. Productos sin pesar en cajeros, hay que dejarlos de lado o ir a zona de verduras.	Basado en el valor que otorgan al cliente.	Intensiva: Canal Presencial, Online, mixto (pick up)	Medios comunicación masiva: TV, Radio, SMS, E-mail, Whatsapp, Redes sociales y app propia.
2	Supermercado Jumbo	Gran minorista que incluye frutas, verduras y productos elaborados.	Productos con mayor durabilidad. Alta disponibilidad de productos. Alta variedad de productos nacionales e importados. Promoción en día específico de la semana.	Algunos productos no son apto para consumo inmediato. Elevados precios. Autoatención en tercera edad. Productos sin pesar en cajeros, hay que dejarlos de lado o ir a zona de verduras.	Basado en el valor que otorgan al cliente.	Intensiva: Canal Presencial, E-commerce, mixto (pick up)	Medios comunicación masiva: TV, Radio, SMS, E-mail, Whatsapp, Redes sociales y app propia.
3	Verdulería de Barrio	Pequeño negocio donde se especializan en frutas y verduras.	Atención personalizada. Productos fuera del mix con venta a pedido. Cercanos al cliente final.	Productos no frescos en algunos días de la semana. Variación de precios durante la misma semana.	Basado en el costo de adquisición.	Exclusiva: Presencial, cercano al cliente final.	Presencial
4	E-commerce (Frest)	Minoristas que venden frutas y verduras 100% canal web.	Comodidad para el cliente en compra y recepción de productos. Despacho gratis sobre un monto determinado de compra.	Inconsistencia de inventarios. Cliente conoce el producto real en la entrega final. Exigencia de pedido mínimo en compra.	Basado en el valor que otorgan al cliente.	Intensiva: Online	Medios comunicación masiva: E-mail, Whatsapp, Redes sociales.

5	Feria libre sector alto	Mercadillo periódico que funciona en calles de las ciudades chilenas	<p>Productos frescos.</p> <p>Alta variedad de productos de temporada.</p> <p>Alta disponibilidad de productos nacionales e internacionales.</p> <p>Pago con tarjetas bancarias.</p> <p>Ofrecen fracciones de la unidad de fruta de alto valor.</p>	<p>Lejos del cliente final.</p> <p>Estacionamientos limitados.</p> <p>Existen horarios punta con multitud de gente.</p> <p>Precios elevados, incluso más caro que los supermercados.</p>	Basado en el valor que otorgan al cliente.	Exclusiva: Presencial y con frecuencia temporal.	Presencial
6	Green Huertos	Emprendimiento estudiantes FEN Uchile	<p>Alta variedad de productos de temporada.</p> <p>Alta disponibilidad de productos nacionales e internacionales.</p> <p>Atención personalizada en venta y despacho.</p> <p>Pago con tarjetas bancarias, transferencia y efectivo.</p>	<p>Nulo conocimiento de marca.</p> <p>Bajo poder negociador con proveedores.</p> <p>Altos costos fijos comparado al volumen de venta en el primer año de operación.</p>	Precio alto	Venta online a domicilio y retiro en local. Venta en tienda	Medios comunicación masiva: E-mail, Whatsapp, Redes sociales.

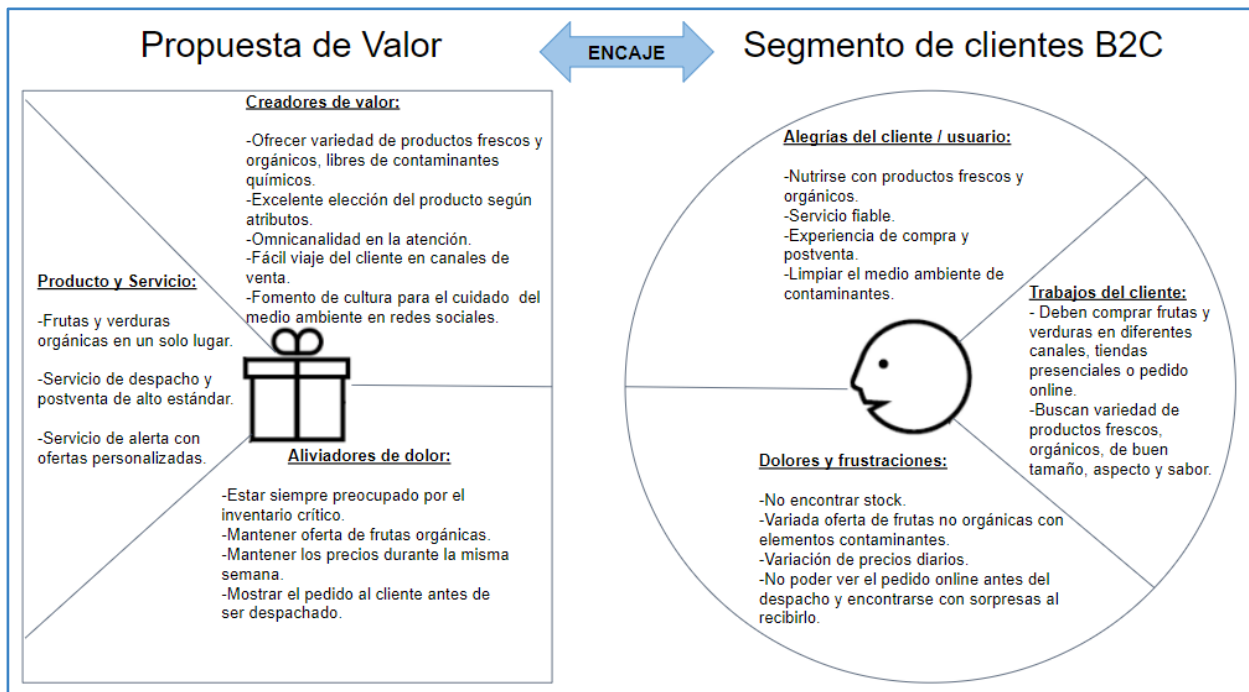
Fuente: Elaboración propia en base a estudio de oferta

Anexo 7: Lienzo Canvas

<p>Socios clave </p> <p><u>Principales proveedores:</u> pymes de productos orgánicos, sindicatos y asociaciones de agricultores autorregulados ante la Ley N°20.089 y Vega central.</p> <p><u>Agencia de Marketing.</u></p> <p><u>Influenciadores.</u></p>	<p>Actividades clave </p> <p>Selección de proveedores de alta calidad. Selección de productos disponibles para la venta. Comunicación semanal con clientes que fortalezca la frecuencia de compra.</p> <p>Recursos clave </p> <p>Director de la empresa. Encargado de abastecimiento, un chófer, dos picking con experiencia seleccionando productos orgánicos. Un vendedor presencial y tomador de pedidos online, página web. Agencia de diseño y social media. Camión, bodega, área de picking. Redes sociales.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Entregar productos frescos de alta calidad y con un nivel de servicio superior a lo que se maneja en la industria, entregando la posibilidad de despacho a domicilio, retiro en punto de venta (pick up) además de comprar en tienda.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Comunicación semanal a través de whatsapp con clientes frecuentes. Se refuerza el mensaje a través de comunicación diaria en redes sociales con promociones y mensajes nutricionales.</p> <p>Canales </p> <p>Venta en tienda presencial. Canal web (página web, whatsapp e instagram).</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Mujeres entre 25 y 50 años, las cuales tienen preferencia y disposición a pagar por obtener una alimentación saludable. Personas que optan por el veganismo o una alimentación más saludable. El segmento socioeconómico es ABC1 y vive en las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea y Providencia. Se considera trascendental ubicar el negocio en una zona altamente densa en edificios y sin acceso a ferias libres cercanas.</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Costos indirectos: Sueldos, arriendo de bodega, mantención vehículo, marketing y publicidad (10% del ingreso proyectado durante los primeros 2 años). Costos directos: Abastecimiento de productos según demanda, bencina. Inversión: Página web y cuenta en redes sociales. Capital de trabajo</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Ingresos provenientes de venta directa a clientes personas.</p>		

Fuente elaboración propia

Anexo 8: Lienzo propuesta de valor



Fuente: elaboración propia en base estudio de mercado

Anexo 9: Desarrollo de Cadena de valor

a) Actividades primarias.

Logística interna:

En la gestión de selección y evaluación de proveedores debe estar acorde con lo que se ofrece al cliente, para no estar incumpliendo el estándar de calidad, solicitando los certificados de que los productos son orgánicos a su vez en la gestión de recepción y almacenamiento debe existir un protocolo de recepción, almacenamiento y distribución de los productos, actividad asegura que los productos cumplen con los estándares de calidad establecidos para nuestros clientes.

El inventario debe estar cuadrado para evitar los quiebres de stock, si existe algún procedimiento o proceso que estén fuera de estándar o con error, se deberá realizar seguimiento y corrección buscando la causa raíz de este quiebre.

Planificación de la demanda para gestión de compras.

Operaciones:

Procedimientos estrictos del producto y despacho al cliente. Existirá un protocolo para la entrega de los productos a través de nuestra empresa y /o externa, en el cual debe existir seguimiento y control de las entregas.

Protocolo de manipulación y selección de productos, asegurando la separación de aquellos que cumplan los estándares mínimos de calidad y presentación.

Cumplimiento de normas de higiene y seguridad durante el horario laboral.

Logística externa:

Procedimiento de planificación y gestión de contratos que asegure el stock de productos de alta calidad. Acuerdo de contrato con empresas de delivery para entrega de productos a domicilio que mantengan el mismo nivel de servicio entregado por nuestro delivery interno.

Marketing y ventas:

La venta será presencial y en línea, por lo que se publicará en medios de comunicación como página web, mails masivos, redes sociales, influencers entre otros.

Desarrollo de página web que facilite la compra en línea, con fácil acceso a selección de los productos y pago.

Ciente:

Soporte comercial online y presencial, buscando la fidelización del cliente. Para esto se habilitarán canales de comunicación que resuelvan las problemáticas y/o consultas de los clientes, esto se medirá con métricas de KPI, diferenciando en consultas, reclamos y sugerencias, efectuando un control de satisfacción de cliente.

Gestionar la fidelización del cliente, se realizará a través de estudio de necesidades (comportamiento de compra, preferencias, gustos) y satisfacción de los clientes.

b) Actividades de apoyo

Infraestructura de la organización:

El local estará ubicado estratégicamente, con diseño innovador y espacios adecuados para que los productos tengan una experiencia agradable a la vista de los clientes.

Layout del local y bodega cómodos, para actividades administrativas, bodegaje, embalaje de productos y pago de los clientes.

Contará con un sistema de seguridad y alarma.

Equipos necesarios para mantención de productos y funcionamiento del local para realizar las ventas presenciales y de delivery.

Gestión de recursos humanos:

Definir perfil y búsqueda de los colaboradores para las vacantes de la empresa, deben tener una fuerte orientación al servicio al cliente y conocimientos básicos de productos frutícolas.

Procesos de selección, contratación y motivación de talento humano. Una vez contratados deben dar inducción a nuevos colaboradores.

Políticas de remuneraciones e incentivos orientados al éxito en la implantación y ejecución de la estrategia y planes definidos por la empresa.

Desarrollo de tecnología:

Desarrollo de página web para ventas online.

Software que permita gestionar la información de proveedores, clientes, ventas, adquisiciones, stock, mermas, pérdidas, resultados, proyecciones.

Procedimiento e instructivos de la plataforma con sistema de seguridad y calidad de la información.

Página que pueda monitorear la entrega de productos a domicilio.

Abastecimiento:

Existirán relaciones con proveedores claves descritos en el punto 3.1.6, tales como Tierra viva, Ecocultiva y Sindicato de trabajadores independientes Corazón orgánico de Paine. Para asegurar el abastecimiento y la calidad de los productos, se estudiaron las mayores dificultades que enfrentan los proveedores (Odepa, 2019), estas son:

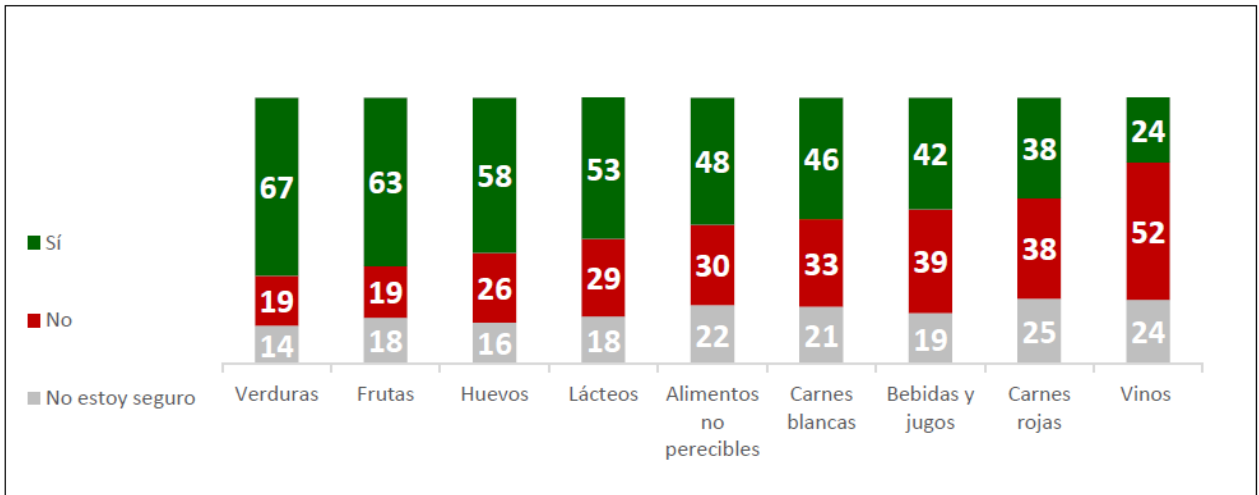
- a) Acopio de los productos.
- b) Elaborar productos con packing certificado.
- c) Capital de trabajo, por problemas de pago a 30 días de sus clientes.

Con el fin de mitigar estas dificultades y mantener una relación a largo plazo es necesario sistematizar las entregas de los proveedores, solicitar productos sin envasar unitariamente y pago al contado. Esto ayuda a generar una ventaja competitiva respecto al retail en términos de negociación.

Los procesos y requerimientos serán definidos y documentados para la recepción de productos desde los proveedores, con énfasis en el control de la calidad de acuerdo a la norma Military Standard 105E. Definir proceso de bodegaje para evitar contaminación de agentes que puedan dañar los productos y contaminación cruzada.

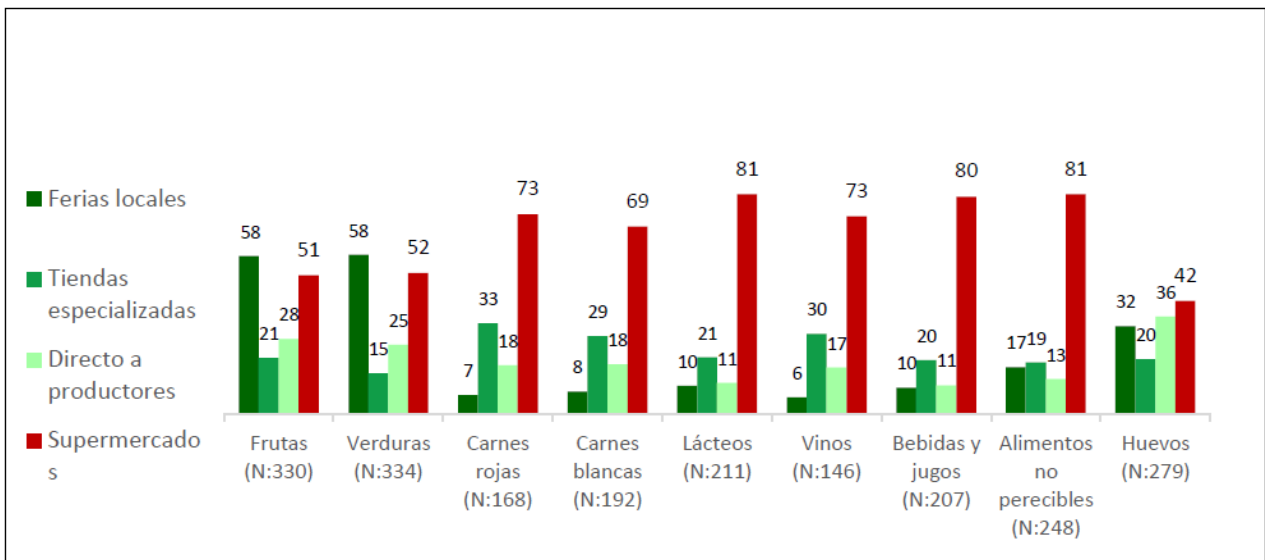
También existirá contratación y mantenimiento de servicios básicos o de apoyo necesarios para operar en tienda y en página web. Además, habrá contratación de servicio de transporte externo (Delivery) si la empresa lo requiriera.

Anexo 10: Disposición a pagar más por productos orgánicos (%)



Fuente: Odepa, 2019.

Anexo 11: Lugares de compra de productos orgánicos



Respuesta Múltiple - % que compra en ese lugar por cada categoría. Fuente: Odepa, 2019.

Anexo 12: Proyección anual de despachos por comuna.

Despachos propios mensuales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	58	80	107	137	167
Ñuñoa	61	85	112	143	175
Providencia	66	91	121	155	189
Vitacura	16	22	30	38	46
Total despachos mensuales	201	278	370	472	576
TOTAL ANUAL DESPACHOS PROPIOS	2.410	3.338	4.443	5.666	6.912

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13: Estudio proyectos inmobiliarios nuevos

Departamentos en Venta Proyectos

60 inmuebles en esta área

Venta Departamentos Providencia, RM (Metropolitana) Proyectos Filtrar (1)

PROYECTO
Nucleos Pocuro 1925
Desde UF 6.235
44 - 89 m² útiles - 1 - 3 dorms.
Pocuro 1925, Inés De Suárez, Prov...

PROYECTO
Nucleos Eliodoro Yáñez 1630
Desde UF 7.016
54 - 107 m² útiles - 1 - 3 dorms.
Eliodoro Yáñez 1630, Pedro De Va...

PROYECTO
Europa
Desde UF 4.990
36 - 145 m² útiles - 1 - 3 dorms.
Calle Europa 1963, Pedro De Valdi...

PROYECTO
Camargo Plaza
Desde

Fuente: www.portalinmobiliario.com

Anexo 14: Presupuesto de marketing año N°1

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Marketing Digital	\$2.541	\$2.091	\$1.819	\$1.819	\$1.819	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$1.277	\$19.028
Instagram / facebook	\$992	\$814	\$678	\$678	\$678	\$291	\$291	\$291	\$291	\$291	\$291	\$291	\$5.875
Google	\$679	\$407	\$271	\$271	\$271	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$116	\$2.713
Mailing	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$240
Community manager (externo)	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$4.800
Canjes a influencers	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$5.400
Marketing offline	\$1.600	\$500	\$500	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300	\$5.300
Diseñador (externo)	\$400	\$400	\$400	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$3.000
Muestras	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$100	\$1.200
Merchandising	\$400	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$400
Captadores de venta	\$700	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$700
Total	\$4.141	\$2.591	\$2.319	\$2.119	\$2.119	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$1.577	\$24.328

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15: Carta Gantt

A continuación, se presentan los hitos con fechas relacionadas a la implementación del proyecto enfocado en los primeros 6 meses. Se estima que al mes 4 ya se podría estar operando.

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Levantamiento de inversionistas	X	X				
Búsqueda de local y cierre de contratos		X				
Inscripción y legalidades empresa		X				
Compra de vehículos		X	X			
Adaptación y arreglos del local		X	X			
Instalación de muebles y preparación			X			
Contratación de personal			X			
Creación de sitio web		X	X			
Inscripción en principales plataformas de marketplace		X	X			
Abastecimiento de productos				X		
Inicio de operación				X	X	X
Campaña de MKT (on / off)				X	X	X

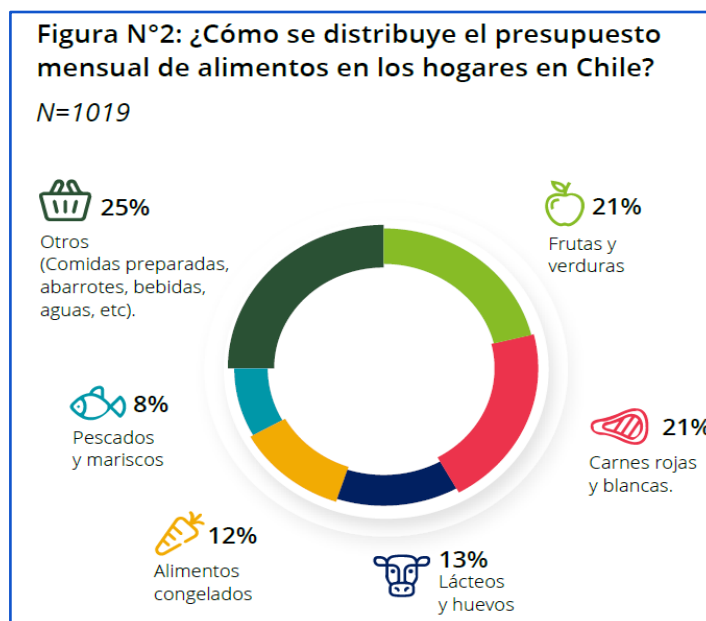
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Detalle de incentivo por tramo de venta neto.

Tramo	Comisión venta neta	Rango venta mensual neto
1	0,00%	\$1- \$4.999.999
2	0,30%	\$5.000.000 - \$9.999.999
3	0,60%	\$10.000.000 - \$18.999.999
4	1,00%	\$19.000.000 - \$29.999.999
5	1,50%	\$30.000.000 - más

Fuente: Elaboración propia

Anexo 17: Presupuesto alimentos hogares en Chile.



Fuente: Deloitte 2021

Anexo 18: Ticket promedio por comuna y por año.

Ticket promedio mensual (2 compras inc.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	\$77.889	\$82.641	\$85.203	\$87.759	\$90.391
Ñuñoa	\$40.561	\$43.035	\$44.369	\$45.700	\$47.071
Providencia	\$55.411	\$58.791	\$60.614	\$62.432	\$64.305
Vitacura	\$118.740	\$125.983	\$129.889	\$133.786	\$137.799
TICKET PROMEDIO MES	\$62.455	\$66.260	\$68.331	\$70.374	\$72.464

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Ticket promedio de despacho por comuna y por año.

Ticket venta promedio mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	\$2.539	\$2.793	\$3.072	\$3.379	\$3.717
Ñuñoa	\$1.904	\$2.094	\$2.304	\$2.534	\$2.788
Providencia	\$952	\$1.047	\$1.152	\$1.267	\$1.394
Vitacura	\$1.587	\$1.745	\$1.920	\$2.112	\$2.323
TICKET PROMEDIO PONDERADO	\$1.752	\$1.926	\$2.118	\$2.330	\$2.564

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20: Ingresos anualizados por comuna.

Ingreso promedio mensual TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Las Condes	\$7.469.055	\$10.967.701	\$15.068.564	\$19.856.271	\$25.025.819
Ñuñoa	\$4.132.040	\$6.073.135	\$8.334.307	\$10.965.778	\$13.808.677
Providencia	\$5.935.935	\$8.737.419	\$12.019.886	\$15.803.786	\$19.875.769
Vitacura	\$3.112.737	\$4.574.222	\$6.291.628	\$8.240.565	\$10.303.372
INGRESO PROMEDIO MENSUAL	\$20.649.766	\$30.352.477	\$41.714.385	\$54.866.400	\$69.013.638
INGRESO TOTAL ANUAL	\$247.797.193	\$364.229.720	\$500.572.615	\$658.396.800	\$828.163.653

Fuente: Elaboración propia

Anexo 21: Costo de venta anualizados por comuna.

Costo Venta promedio mensual TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Las Condes	\$3.975.460	\$5.441.353	\$7.477.004	\$9.854.238	\$12.421.894	\$12.421.894
Ñuñoa	\$2.199.940	\$3.015.955	\$4.139.735	\$5.448.046	\$6.862.112	\$6.862.112
Providencia	\$3.158.453	\$4.330.255	\$5.957.518	\$7.833.642	\$9.852.957	\$9.852.957
Vitacura	\$1.656.126	\$2.266.375	\$3.117.488	\$4.083.459	\$5.106.013	\$5.106.013
COSTO VENTA MENSUAL	\$10.989.979	\$15.053.939	\$20.691.745	\$27.219.385	\$34.242.976	\$34.242.976
COSTO VENTA TOTAL ANUAL	\$131.879.750	\$180.647.264	\$248.300.945	\$326.632.624	\$410.915.712	\$410.915.712

Fuente: Elaboración propia

Anexo 22: Gastos de venta anualizados.

ITEM	2023	2024	2025	2026	2027
Remuneraciones variables	\$5,77	\$13,66	\$18,77	\$24,69	\$31,06
Presupuesto Marketing	\$24,33	\$36,42	\$50,06	\$65,84	\$82,82
Gastos de Ventas	\$30,10	\$50,08	\$68,83	\$90,53	\$113,87

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Gastos de administración primer año.

ITEM	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Gastos de administración	\$8,17	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66	\$7,66
Arriendo de local 55m2 (1 UF m2 neto)	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98	\$1,98
Patente comercial (0,005 capital declarado)	\$0,15											
Remuneraciones Fijas	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18	\$5,18
Contabilidad	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10
Dominio NIC.cl (anual)	\$0,01											
Electricidad	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10	\$0,10
Agua	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05
Internet fijo	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02
Artículos de aseo	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02
Plan voz y datos Celular	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04
Certificado digital SII (anual)	\$0,013											
Artículos de oficina	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02	\$0,02
Control de plagas	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08	\$0,08
Seguro Banco estado MYPE	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04
Seguro vehicular	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04	\$0,04
Registro de marca GreenHuertos	\$0,18											
Autorización sanitaria SEREMI de Salud	\$0,15											

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24: Gastos de administración anualizados.

ITEM	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos de administración	\$92,43	\$95,20	\$97,16	\$99,17	\$101,25
Arriendo de local 55m2 (1 UF m2 neto)	\$23,76	\$23,76	\$23,76	\$23,76	\$23,76
Patente comercial (0,005 capital declarado)	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15	\$0,15
Remuneraciones Fijas	\$62,10	\$65,21	\$67,16	\$69,18	\$71,25
Contabilidad	\$1,20	\$1,20	\$1,20	\$1,20	\$1,20
Dominio NIC.cl (anual)	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01
Electricidad	\$1,20	\$1,20	\$1,20	\$1,20	\$1,20
Agua	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60
Internet fijo	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18
Artículos de aseo	\$0,24	\$0,24	\$0,24	\$0,24	\$0,24
Plan voz y datos Celular	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48
Certificado digital SII (anual)	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,013	\$0,013
Artículos de oficina	\$0,24	\$0,24	\$0,24	\$0,24	\$0,24
Control de plagas	\$0,96	\$0,96	\$0,96	\$0,96	\$0,96
Seguro Banco estado MYPE	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48
Seguro vehicular	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48	\$0,48
Registro de marca GreenHuertos	\$0,18	0	0	0	0
Autorización sanitaria SEREMI de Salud	\$0,15	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Gastos de operacionales primer año.

ITEM	Ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Gastos operacionales	\$1,43	\$1,43	\$1,59	\$1,44	\$1,43	\$1,49	\$1,43	\$1,43	\$1,49	\$1,43	\$1,43	\$1,51
Mantenición Servidor Wix.com	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01	\$0,01
Mantenición Página web	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05	\$0,05
Comisión de recaudación Tarjetas SumUp 2,9%	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71	\$0,71
Comisión app última milla 15%. Part 21% ventas brutas	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38	\$0,38
Gasolina vehículo (20 días)	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09	\$0,09
Estacionamiento y peaje (20 días)	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18	\$0,18
Mantenición vehículo			\$0,07	\$0,02		\$0,07			\$0,07			\$0,07
Permiso circulación y RT			\$0,10									\$0,02

Fuente: Elaboración propia

Anexo 26: Gastos operacionales anualizados.

ITEM	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos operacionales	\$17,51	\$24,12	\$31,51	\$40,05	\$49,23
Mantenición Servidor Wix.com	\$0,16	\$0,16	\$0,16	\$0,16	\$0,16
Mantenición Página web	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60	\$0,60
Comisión de recaudación Tarjetas SumUp 2,9%	\$8,55	\$13,00	\$17,87	\$23,50	\$29,57
Comisión app última milla 15%. Part 21% ventas brutas	\$4,52	\$6,64	\$9,11	\$11,97	\$15,04
Gasolina vehículo (20 días)	\$1,08	\$1,13	\$1,19	\$1,25	\$1,31
Estacionamiento y peaje (20 días)	\$2,21	\$2,21	\$2,21	\$2,21	\$2,21
Mantenición vehículo	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28	\$0,28
Permiso circulación y RT	\$0,12	\$0,10	\$0,09	\$0,08	\$0,08

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Inversión en activos tangibles

Activo	Cantidad	Costo neto	Total Neto	Depreciación (años)
Furgón Changan MD201 Cargo Box	1	\$9.090.000	\$9.090.000	7
Notebook HP	1	\$420.168	\$420.168	6
Teléfonos celulares	4	\$210.084	\$840.336	6
Equipos Computacionales cajas	1	\$243.689	\$243.689	6
Lector de tarjeta de crédito SumUp	1	\$21.008	\$21.008	6
Televisor 43" Samsung 4K	2	\$218.479	\$436.958	6
Equipos de audio	1	\$378.143	\$378.143	6
Balanza con Visor Aéreo	1	\$45.798	\$45.798	9
Mural Refrigerado 130cm Vulcano Marca Bozzo	1	\$2.475.210	\$2.475.210	9
Visicooler Maigas Doble Puerta Lg600b 600 Lts	2	\$689.076	\$1.378.151	9
Carrito de Compras	6	\$16.798	\$100.790	7
Carro 370 Kg Mango Plegable Con Freno	1	\$146.723	\$146.723	7
Verdulero Isla De 6 Niveles + Base Superior	2	\$134.445	\$268.891	7
Mueble Pesaje y Caja	1	\$294.118	\$294.118	7
Estante exhibidor	1	\$294.118	\$294.118	7
Mueble Isla Baja	2	\$588.227	\$1.176.454	7
Frutero Perimetral con 4 repisas	2	\$1.092.437	\$2.184.874	7
Elementos de seguridad (cámaras y sensores)	1	\$1.000.000	\$1.000.000	7
Aire acondicionado Anwu 36000BTU	1	\$1.461.014	\$1.461.014	10
Equipos de iluminación	1	\$700.000	\$700.000	10
Letrero luminoso exterior doble vista	1	\$168.067	\$168.067	10
Letrero exterior principal	1	\$2.000.000	\$2.000.000	10
Instalaciones eléctricas	1	\$1.000.000	\$1.000.000	10
Remodelación	1	\$3.000.000	\$3.000.000	10
TOTAL			\$29.124.510	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28: Inversión en activos intangibles

Activo	Cantidad	Costo neto	Total Neto	Depreciación (años)
Página web (boleta honorarios)	1	\$1.500.000	\$1.500.000	6

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29: Inversión en capital de trabajo del primer año.

Plan de Pago	ITEM	Meses año 2023											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Ingresos	14,74	17,69	17,69	23,59	23,59	23,59	23,59	23,59	23,59	32,44	35,39	35,39
Contado	Ingresos por venta (c/iva)	14,74	17,69	17,69	23,59	23,59	23,59	23,59	23,59	23,59	32,44	35,39	35,39
	Egresos	(18,71)	(21,49)	(20,76)	(23,47)	(23,30)	(22,74)	(22,66)	(22,66)	(22,74)	(26,80)	(28,22)	(28,33)
Contado	Costos de venta (c/iva)	(6,66)	(7,99)	(7,99)	(10,66)	(10,66)	(10,66)	(10,66)	(10,66)	(10,66)	(14,65)	(15,98)	(15,98)
Contado	Gastos de administración	(0,33)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mes siguiente	Gastos de administración c/iva)		(1,21)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)	(0,60)
Contado	Arriendo local (c/iva)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)	(2,36)
Contado	Remuneraciones fijas	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)	(4,21)
Mes siguiente	Remuneraciones: Obligaciones legales		(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)	(0,97)
Contado	Gastos de venta (c/iva)	(2,61)	(1,60)	(1,27)	(1,27)	(1,27)	(0,63)	(0,63)	(0,63)	(0,63)	(0,63)	(0,63)	(0,63)
Contado	Gastos de venta	(0,70)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mes siguiente	Gastos de venta H-H		(1,25)	(1,25)	(1,25)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)	(1,05)
Contado	Remuneraciones variables	(0,15)	(0,18)	(0,18)	(0,40)	(0,40)	(0,40)	(0,40)	(0,40)	(0,40)	(0,55)	(0,59)	(0,59)
Mes siguiente	Remun. var.: Obligaciones legales		(0,04)	(0,04)	(0,04)	(0,10)	(0,10)	(0,10)	(0,10)	(0,10)	(0,10)	(0,14)	(0,15)
Contado	Gastos operacionales (c/iva)	(1,70)	(1,70)	(1,89)	(1,72)	(1,70)	(1,77)	(1,70)	(1,70)	(1,77)	(1,70)	(1,70)	(1,79)
	Impuestos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	(1,41)	(1,60)	(1,42)	(1,41)	(2,27)	(2,55)
	PPM (1% ventas s/iva)		(0,12)	(0,15)	(0,15)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,20)	(0,27)	(0,30)
	Crédito IVA Compras		2,13	2,37	2,25	2,65	2,65	2,56	2,54	2,54	2,56	3,18	3,40
	Débito IVA Ventas		(2,35)	(2,82)	(2,82)	(3,77)	(3,77)	(3,77)	(3,77)	(3,77)	(3,77)	(5,18)	(5,65)
	IVA + PPM mensual		(0,35)	(0,60)	(0,72)	(1,31)	(1,32)	(1,41)	(1,42)	(1,42)	(1,41)	(2,27)	(2,55)
	Crédito IVA Inversión	5,53	5,18	4,58	3,86	2,55	1,23	(0,18)	(1,60)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Saldos	(3,96)	(3,80)	(3,07)	0,12	0,29	0,86	(0,48)	(0,67)	(0,57)	4,23	4,90	4,50
	Saldo acumulado	(3,96)	(7,76)	(10,83)	(10,71)	(10,42)	(9,56)	(10,04)	(10,71)	(11,27)	(7,04)	(2,15)	2,36

Fuente: Elaboración propia

Anexo 30: Proyección de estado de resultado anualizado.

Estado de resultado \$MM	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas netas	247,80	364,23	500,57	658,40	828,16
Costos de ventas	(131,88)	(180,65)	(248,30)	(326,63)	(410,92)
Margen de contribución	115,92	183,58	252,27	331,76	417,25
Gastos de administración	(92,43)	(95,20)	(97,16)	(99,17)	(101,25)
Gastos de ventas	(30,10)	(50,08)	(68,83)	(90,53)	(113,87)
Gastos operacionales	(17,51)	(24,12)	(31,51)	(40,05)	(49,23)
EBITDA	(24,12)	14,18	54,78	102,01	152,90
Depreciación	(3,74)	(3,74)	(3,74)	(3,74)	(3,74)
Amortización	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)
EBIT	(28,10)	10,20	50,79	98,03	148,91
Gastos (Ingresos) Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos (Ingresos) Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdida del ejercicio anterior		(28,10)	(17,91)	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos	(28,10)	(17,91)	32,88	98,03	148,91
Impuesto a la renta 27%	0,00	0,00	(8,88)	(26,47)	(40,21)
Utilidad (Pérdida) del ejercicio	(28,10)	10,20	41,91	71,56	108,71

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31: Punto de equilibrio horizonte al infinito

Mercado objetivo (N° hogares) Año 1	Punto Eq	Plan de negocio	Variación	Variación %
Las Condes	738	1.128	-390	-34,54%
Ñuñoa	778	1.188	-410	-34,54%
Providencia	833	1.272	-439	-34,54%
Vitacura	204	312	-108	-34,54%
TOTAL N° HOGARES OBJETIVO ANUAL	2.553	3.900	-1.347	-34,54%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 32: Proyección de Balance anualizado.

Al 31 de diciembre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes al efectivo	37,40	61,68	138,92	265,06	433,16
Cuentas por cobrar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA crédito fiscal	18,39	23,54	29,45	36,30	43,66
Inventarios	3,07	6,96	9,55	12,55	15,76
Total activos corrientes	58,86	92,18	177,92	313,90	492,58
Activos no corrientes					
Cuentas por cobrar no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedades Plantas y Equipos	29,12	29,12	29,12	29,12	29,12
Menos: Depreciación acumulada	(3,74)	(7,47)	(11,21)	(14,94)	(18,68)
Activos intangibles	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Menos: Amortización acumulada	(0,25)	(0,50)	(0,75)	(1,00)	(1,25)
Total activos no corrientes	26,64	22,65	18,67	14,68	10,70
TOTAL ACTIVOS	85,50	114,83	196,59	328,58	503,27
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar (1)	37,09	51,48	67,70	86,48	106,69
IVA débito fiscal	7,11	11,72	26,39	50,36	82,30
Obligaciones laborales por pagar (2)	1,12	1,25	1,31	1,41	1,52
Provisión impuesto a la renta	0,00	0,00	8,88	26,47	40,21
Total pasivos corrientes	45,31	64,44	104,29	164,72	230,71
Pasivos no corrientes					
Otros pasivos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total pasivos no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	45,31	64,44	104,29	164,72	230,71
Patrimonio					
Capital emitido	68,29	68,29	68,29	68,29	68,29
Resultado del ejercicio	(28,10)	10,20	41,91	71,56	108,71
Ganancias (pérdidas) acumuladas	(28,10)	(17,91)	24,01	95,57	204,27
TOTAL PATRIMONIO	40,19	50,38	92,30	163,86	272,56
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS	85,50	114,83	196,59	328,58	503,27

Fuente: Elaboración propia.

1. Cuentas por Pagar, corresponden a gastos recurrentes devengados en diciembre y pagados en enero del año siguiente.
2. Obligaciones laborales por pagar, incluye impuestos, cotizaciones obligatorias, seguros que se devengan en diciembre y se pagan en enero del año siguiente.

Anexo 33: Indicadores financieros del proyecto.

Indicador financiero	2023	2024	2025	2026	2027
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Contribución	50,4%	50,4%	50,4%	50,4%	50,4%
EBITDA	-14,7%	1,4%	8,6%	13,3%	16,3%
EBIT	-16,9%	-0,1%	7,5%	12,4%	15,6%
Margen Utilidad Neta	-16,9%	-0,1%	7,5%	9,3%	11,4%
Crecimiento de Ingresos		47,3%	32,7%	26,5%	20,7%
ROA	-51,1%	-0,6%	25,2%	22,6%	21,8%
Margen Utilidad Neta	-0,17	0,00	0,07	0,09	0,11
Rotación Activos	3,02	4,34	3,36	2,43	1,92
ROE	-167,3%	-2,2%	59,7%	48,4%	41,6%
Margen Utilidad Neta	-0,17	0,00	0,07	0,09	0,11
Rotación Activos	3,02	4,34	3,36	2,43	1,92
Apalancamiento Financiero	3,27	3,44	2,37	2,14	1,91
Razón endeudamiento D/P	2,27	2,44	1,37	1,14	0,91
Corto Plazo	2,27	2,44	1,37	1,14	0,91
Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Razón endeudamiento - Base total	0,69	0,71	0,58	0,53	0,48
Corto Plazo	0,69	0,71	0,58	0,53	0,48
Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Razón Corriente AC/PC	0,78	0,88	1,42	1,72	2,02

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 34: Análisis de riesgos internos

Subtipo de Riesgo	N° Riesgo	Riesgo	Descripción Riesgo	¿Existe Riesgo?	Plan de mitigación
Grupo gestor	I-1	Perfil de socios	<i>la falta de experiencia y know how de quienes desarrollan y administran el proyecto, la inexistencia de objetivos y visiones comunes entre socios respecto del futuro del negocio, la falta de compromiso, la no existencia de pasiones y habilidades</i>	NO	N/A
Actividades de soporte	I-2	Infraestructura	<i>Mobiliario y ambientación del local no estén en el tiempo planificado.</i>	SI	Comenzar rápidamente a vender por el canal online (Página web y app de última milla)
	I-3	Tecnología	<i>Falta de sistema de gestión ERP</i>	SI	Contratar un buen administrador con la capacidad de gestionar la información de la operación, en conjunto con el equipo de apoyo (equipo gestor, contabilidad, personas, marketing, ventas, operaciones, calidad).
	I-4	Recurso humano		NO	N/A
	I-5	Management		NO	N/A
Actividades primarias	I-6	Abastecimiento	<i>Ausencia de personal por período temporal</i>	SI	Tener una empresa de servicios transitorios como contacto.
	I-7	Operaciones	<i>Aumento del 10% a un 30% en la merma de productos frescos</i>	SI	Ajustar proyección de la demanda y realizar oferta de productos perecibles con baja rotación
	I-8	Logística	<i>Falta de transporte en la empresa</i>	SI	Se contempla seguro automotriz con vehículo de reemplazo.
	I-9	Comercialización	<i>Ausencia de personal por período temporal</i>	SI	Existe apoyo entre el administrador y la venta.
	I-10	Servicio	<i>Problema con la prestación de servicios de soporte al cliente, tanto en el momento de la compra como en el despacho.</i>	SI	Pequeña encuesta final al cliente por correo electrónico para medir la satisfacción y el nivel de promoción de la empresa. Luego, realizar campañas de fidelización.

Anexo 35: Análisis de riesgos externos

Subtipo de Riesgo	N° Riesgo	Riesgo	Descripción Riesgo	¿Existe Riesgo?	Plan de mitigación
Submercados	E-1	Competidor	<i>Imitación de la comercialización de estos productos y el buen servicio</i>	SI	Fidelización y buscar innovación en el servicio.
	E-2	Distribuidor	<i>Aumento de comisión de las apps de última milla</i>	SI	Internalizar distribución con capacidad instalada.
	E-3	Proveedor	<i>Aumento de precios de transferencia o quiebre de stocks</i>	SI	Traspasar aumento al cliente. Mantener un tercer proveedor.
	E-4	Consumidores	<i>Aumento tasa de fuga de clientes</i>	SI	Constante aplicación de inteligencia de negocios a los datos recogidos de clientes, con el fin de aplicar fidelización.
Stakeholders externos	E-5	Comunidad local		NO	N/A
	E-6	Ambientalistas		NO	N/A
	E-7	Autoridades		NO	N/A
Contexto Local	E-8	Social y cultural		NO	N/A
	E-9	Político		NO	N/A
	E-10	Regulatorio	<i>Aumenten los requerimientos para la manipulación de alimentos orgánicos frescos</i>	SI	Anticiparse con regulaciones de países que ya lo tienen implementado.
	E-11	Económico		NO	N/A
	E-12	Tecnológico		NO	N/A
Contexto internacional	E-13	Crisis financiera		NO	N/A
	E-14	Terrorismo	<i>Ciberataque a la página web de la empresa</i>	SI	Mantener la página web en una empresa con servicio de ciberseguridad de última generación
	E-15	Pandemia	<i>Existan cuarentenas que limiten las visitas de clientes a la tienda física</i>	SI	Intensificar el marketing, servicio y la venta online (página web y apps de última milla)
	E-16	Calentamiento global	<i>Existan sequías que no permitan el cultivo óptimo en la región metropolitana de Chile</i>	SI	Mantener un listado de proveedores de la zona centro sur de Chile