



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA RESPECTO A LA IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MAYONESA DE SOYA EN CHILE

Seminario de Título INGENIERO COMERCIAL, Mención Administración

Participantes:

José Luis Allendes Silva
Christian Nuñez Santelices
Felipe Ventura Espinosa
Bernardo Vergara Versluys

Profesor Guía:

Luis Cortés Castro

Santiago, Chile
Diciembre 2011

La propiedad intelectual de este trabajo pertenece exclusivamente a los participantes del proyecto: el Profesor Luis Cortés Castro y los Señores José Luis Allendes Silva, Christian Nuñez Santelices, Felipe Ventura Espinosa y Bernardo Vergara Versluys.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	5
1. Gestación de la idea: una evidente oportunidad de negocio	5
2. La Soya	8
II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
1. Determinación de objetivos	9
• Objetivo general	9
• Objetivos específicos	9
2. Pensamiento Estratégico.....	10
• Misión	10
• Visión.....	10
• Valores Corporativos	10
3. Estructura Organizacional	11
4. Descripción de Funciones.....	12
III. MARKETING MIX Y PLAN DE MARKETING	14
1. Mercado Objetivo.....	14
2. Marketing Mix	15
a) Producto.....	15
b) Precio	17
c) Plaza (distribución)	18
d) Promoción (Plan de Marketing)	18
IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO	22
1. Análisis FODA.....	22
2. Análisis D-O (Debilidades-Oportunidades).....	23
3. Análisis del Atractivo de la Industria de Mayonesa de Soya Orgánica en Chile.....	24
V. MODELO DE NEGOCIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS	30
1. Modelo de Negocios.....	30
2. Alianzas Estratégicas	32
VI. PLAN DE OPERACIONES	35
1. Creación de la empresa	35
2. Trámites Sanitarios.....	35
3. Registro Marca.....	37

VII. ESTUDIO DE MERCADO.....	39
1. El Consumidor Chileno	39
2. Identificación de las Necesidades de los Consumidores	42
3. Competencia y Canales de Distribución	42
4. Encuesta sobre la Adhesión al Gusto por la Mayonesa Regular y en base a Soya	47
VIII. PLAN FINANCIERO	50
1. Bases y Supuestos Utilizados	50
2. Flujo de Caja del Proyecto	51
3. Análisis de Sensibilidad Unidimensional y Bidimensional	53
IX. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	55

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de negocios tiene como objetivo estudiar y analizar la factibilidad de comercializar mayonesa de soya en nuestro país. En particular, deseamos llevar a cabo la importación del producto “**Nayonaise**” de la empresa “Nasoya”, firma estadounidense con más de 30 años de trayectoria en el mercado de productos vegetarianos.

Dentro de las características que diferencian a “Nayonaise” frente a las mayonesas tradicionales, está que es muy reducida en calorías y grasa, y es libre de gluten y colesterol. Además, con un sabor bastante similar a la mayonesa casera, promete adaptarse al gusto local y al mismo tiempo hacer olvidar la posibilidad de enfermarse a causa de la bacteria salmonella, ya que no posee huevo en su composición. Por último, la presencia de soya consagra también a “Nayonaise” como un alimento con numerosos beneficios para la salud.

Nuestra motivación de realizar este negocio descansa en 3 pilares fundamentales: 1) de acuerdo a estudios recientes, Chile es a nivel latinoamericano el **nº1 en consumo de mayonesa per cápita**, y nº3 a nivel mundial; 2) la tendencia no sólo nacional sino mundial, que se está dando en el último tiempo que es la **búsqueda de una vida sana**. En efecto, los consumidores son cada vez más conscientes de que para vivir bien es necesario, entre otras cosas, tener una alimentación saludable, lo que significa reducir el consumo de calorías, grasas, sodio, colesterol, etc.; y 3), la reciente **prohibición en nuestro país de la producción de mayonesa casera** en los locales comerciales, producto de la eventual presencia de salmonella en los huevos utilizados en su elaboración.

Cabe mencionar que en Chile existe sólo un principal productor de mayonesa de soya, el que no ha logrado tener una presencia significativa en los puntos de venta ni menos consolidarse en el mercado. Esto sumado a que aún existe cierta ignorancia y reticencia en las personas frente a la soya, y por cierto a la mayonesa hecha a partir de esta, lo que fue avalado por encuestas realizadas en este estudio. Esto nos ha alentado a traer al país un producto ya probado y que reúna las cualidades necesarias para ser un éxito, enfocándolo en un nicho de mercado que se sienta atraído y esté dispuesto a pagar un poco más por él.

Este proyecto será financiado completamente con capital propio, donde el VAN proyectado es igual a \$5.854.549, y presentando una TIR del 52%. El horizonte temporal considerado para este proyecto es de 5 años, en donde la inversión inicial es recuperada al término del tercer año.

I. INTRODUCCIÓN

1. Gestación de la idea: una evidente oportunidad de negocio

En los últimos días de agosto de 2011 se produjo una intoxicación masiva en la ciudad de Santiago, producto de la peligrosa bacteria de la salmonella, presente en las aves pero también en la yema de los huevos crudos con los que se prepara la mayonesa casera. Como consecuencia a este hecho, el Seremi de salud de la Región Metropolitana ha decretado que la mayonesa casera ya no podrá venderse más en locales de atención al público, de acuerdo a la ley que modifica el reglamento sobre los alimentos en Chile¹.

Los dueños de los locales que suelen ofrecer este tipo de mayonesa deberán adaptarse a las nuevas exigencias y para esto, las alternativas que han ido surgiendo han sido comprar mayonesa envasada de supermercados o bien preparar la mayonesa en base a huevos pasteurizados. Sin embargo, estos últimos no se venden a particulares sino que sólo a grandes productores de alimentos por un precio aproximado de \$1500 por 1 kg de huevos². Respecto a esta última alternativa, la opinión del experto nutriólogo de la Universidad de Chile, Dr. Jaime García, es tajante: *“Hay sucedáneos que vienen pasteurizados pero lo ideal es tomar todas las medidas en lo que se refiere a la manipulación de alimentos (...) de manera de eliminar a estos microorganismos que son peligrosos”*³. Evidentemente, para los locales que ofrecen mayonesa dentro de su carta de sándwiches o similares, el sabor es un activo importante, por lo que el reemplazo de este aderezo no es para nada trivial sino que un problema mayor.

Por otro lado, en nuestro país el gusto por la mayonesa es muy alto, tanto así que en cuanto al consumo de mayonesa a nivel per cápita, Chile se encuentra ubicado como el país de mayor consumo en Latinoamérica, llegando incluso al tercer lugar en consumo a nivel mundial⁴, lo que transmite el alto gusto por la mayonesa en la población nacional, y en particular, por la mayonesa casera⁵.

¹ Decreto n° 176 sobre alimentos (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile).

² Referencia según Fredy Bronstein (Gerente de Premium Nutriegg, principal proveedor de huevos

² Referencia según Fredy Bronstein (Gerente de Premium Nutriegg, principal proveedor de huevos pasteurizados en Chile) en entrevista a 24HORAS.

³ Entrevista otorgada al canal de televisión TVN, en su reportaje noticiero del programa 24HORAS (29 de agosto de 2011).

⁴ Latin American Markets [en línea], <http://www.latinamerican-markets.com/chile---consumo-de-mayonesa>.

⁵ Resultados de encuesta tomada por ingenieros comerciales de la Universidad de Chile, octubre 2011.

En cuanto al mercado nacional, existe un amplio dominador que es Unilever con sus seis marcas (Hellmann's y JB entre las principales). Además está Nestlé con su marca Maggi, y también merece un reconocimiento la marca Kraft, que ha ido ganando participación año a año en un mercado que se ha venido desarrollando con fuerza desde la década de los ochenta, y que se encuentra en una etapa de maduración con diversos tipos de innovaciones que se pueden apreciar, como los diferentes formatos de envases, tamaños, nuevos sabores o versiones light.

En este último punto, es importante destacar el boom de lo light en nuestro mercado en los últimos años, bajo un marco de pensamiento cada vez más educado en cuanto a nutrición y alimentación, y en línea con la tendencia de vida sana y saludable, que también intenta promover el gobierno actual de nuestro país con su programa "Elige vivir sano"⁶ (en particular por la fuerte tendencia a la obesidad infantil), que promueve una serie de actividades saludables y con mucho énfasis en la alimentación sana, aliándose con empresas que apuntan hacia ese objetivo.

En Chile, ya el año 2005 el 26% de los consumidores de mayonesa prefería hacerlo mediante sus versiones light, gastando en promedio más de \$2.000 por la compra de este producto, con claro perfil socioeconómico ABC1⁷, con lo que se refuerza la idea de que el mercado local está cambiando hacia lo más sano y nutritivo, al igual que en el mundo entero.

Frente a este contexto, la mayonesa de soya, con un peculiar gusto similar a la mayonesa casera, pareciera ser un sustituto ideal frente a la gran demanda de los consumidores, y que hasta el momento no ha sido considerado en los puntos de venta. Además, no sólo puede sustituir a la mayonesa casera sino que también a la mayonesa industrial. La mayonesa de soya encaja perfecto frente a esta diversificación latente, por lo que se presenta la oportunidad para renovar este producto, presente hace tanto tiempo en el mercado nacional, con una excelente alternativa, vegetariana, más natural, más sana, más bajo en calorías, libre de gluten y de grasas. Tal cual como el consumidor de hoy comienza a exigir, quien está más informado y educado en cuanto a su alimentación.

Es importante señalar que la mayonesa de soya en Chile es no es producida en forma masiva sino que son sólo un par de fabricantes los que se atreven a apostar por este nicho, pero cuyos productos con mucha suerte se podrán encontrar en el fondo del último pasillo del supermercado

⁶ Sitio web del gobierno de Chile, <http://www.eligevivirsano.cl>

⁷ Latin American Markets [en línea], <http://www.latinamerican-markets.com/chile---mercado-de-productos-light>

y por detrás de las marcas más reconocidas. Esto se produce debido al gran poder de mercado del sector del retail en nuestro país, en particular el gran poder de negociación de Walmart y Cencosud. Sumado a estos, también podemos ver este tipo de productos en tiendas orgánicas, distribuidores menos populares, a los cuales sólo visita un segmento definido y más acotado.

Bajo este contexto, se infiere la gran dificultad para poder operar en este mercado, con competencia hostil por parte de los supermercados bajo sus productos industriales o con tiendas orgánicas que ya han hecho sus apuestas por otro tipo de productos en sus vitrinas. Aunque, por otro lado, existe un punto de vista positivo que señala que la elaboración de la mayonesa de soya es tan simple que cualquier persona podría producirla desde su casa con sólo comprar un par de ingredientes básicos que están al alcance de cualquier bolsillo. Se infiere, en consecuencia, que los costos de inversión y fabricación alientan a atreverse a emprender este negocio y a apostar por una rentabilidad de nicho pese a lo hostil que puedan resultar las condiciones del mercado, corriendo un riesgo como cualquier otro negocio.

Una alternativa considerablemente menos riesgosa y mucho más dinámica que producir la mayonesa por cuenta propia, es la importación de algún aderezo desde el exterior, gracias a los innumerables contratos de libre comercio que se han firmado en Chile en los últimos años. De esta manera, se alivianan las cargas y se mejoran las condiciones para ser un importador, además de considerar que a Chile se le considera a nivel mundial como un país muy atractivo para invertir⁸, facilitando las negociaciones con empresas extranjeras. Es por esta razón que se presenta la oportunidad de negociar con la multinacional Vitasoy, que mediante su filial Nasoya, podremos importar sus productos y comercializarlos en Chile y Sudamérica, mercados a los que todavía no se expande esta empresa, presente en Norteamérica, Oceanía y Asia. El huevo, como ingrediente proteico distintivo, es el ingrediente clave que será reemplazado en la elaboración de la Nayonaise (producto de Nasoya) por los productos derivados de la soya presentes en esta mayonesa⁹.

Lo anterior se presenta como una oportunidad de negocios consistente y clara, donde podremos introducirnos al mercado de las mayonesas con un producto totalmente innovador, acorde a las restricciones sanitarias del país y a las tendencias históricas de los consumidores chilenos.

⁸ Santiago es la ciudad más atractiva para invertir en Latinoamérica en 2011 (Ranking latinoamericano elaborado por la empresa Inteligencia de Negocios en conjunto con la Universidad del Rosario, Colombia abril 2011).

⁹ Ver los ingredientes de las 3 versiones de Nayonaise en "Marketing Mix y Plan de Marketing", parte 2, letra a), págs. 16 y 17.

2. La Soya

La soya es nativa de China, la cual ha sido sembrada y cosechada por la gente local desde aproximadamente el siglo XI a.C. De ella se obtienen aceites y harinas panificables para la producción de alimentos dietéticos y sustitutos de otros ya existentes.

La soya es una semilla que se siembra bajo temporadas (meses de verano) y que consta de varios usos, entre ellos el reemplazo de ciertos alimentos proteicos, ya que es rica en proteínas y se considera equivalente a los alimentos provenientes de animales en términos de calidad de la proteína que contiene¹⁰.

Esta semilla fue introducida al continente americano por Estados Unidos en 1765, pero no fue hasta mediados del 1800 que fue expandiéndose por ese país entre los granjeros. Al continente sudamericano llegó por primera vez a Brasil en el año 1882, pero su difusión dentro del país y a la República Argentina no fue hasta principios del siglo XX.

En la actualidad los cuatro países antes mencionados son los mayores productores de soya en el mundo, en donde China llega a las 15 millones de toneladas al año y Estados Unidos posee más de 30 millones de hectáreas dedicadas a esta semilla. Este mercado es regulado por el mercado de futuros de Chicago.

En cuanto a Chile, la producción de cualquier semilla de soya está bajo la licencia de la empresa multinacional Monsanto¹¹, lo que dificulta el emprendimiento y producción a nivel local.

Ante la posición de emprendedores, falta de capital considerable para iniciar actividades¹² y casi nulo conocimiento y contactos en lo que al rubro de la agronomía y elaboración de mayonesa de soya respecta, hemos decidido que lo más óptimo en una primera etapa, es la importación de la mayonesa de soya desde Estados Unidos con la empresa Nasoya, la cual elabora el producto **“Nayonaise”**, aprovechando de esta forma los tratados de libre comercio entre Chile y Estados Unidos.

¹⁰ Medline Plus [en línea], <http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/007204.htm>.

¹¹ Empresa Internacional productora de semillas, la cual modifica genéticamente estas para luego venderlas bajo licencia.

¹² Actividades como compra de terrenos para siembra, compra de licencia a Monsanto, asesoría agrónoma, etc.

II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1. Determinación de objetivos

- **Objetivo general**

Nuestro primer y principal objetivo es ser el representante legal en Chile de la compañía norteamericana Nasoya.

Segundo, queremos ser los principales distribuidores y comercializadores de la mayonesa de soya en Chile y todo Sudamérica.

Tercero, diferenciarnos de manera categórica con respecto a nuestra competencia no sólo en términos de sabor y gusto de la mayonesa sino que también en cuanto al reconocimiento de marca, proyectando una imagen cercana y creando un lazo emocional con las familias chilenas que permita a la marca crecer y ser respaldada, con el fin de que los márgenes del negocio sean maximizados en el largo plazo.

- **Objetivos específicos**

- a) Establecer relaciones comerciales con la empresa Nasoya.
- b) Estar presente con nuestros productos en los principales canales de distribución del país
- c) Tener el liderazgo del mercado de las mayonesas de soya y el 1% de mercado de la mayonesa “tradicionales” en el primer semestre del 2012.
- d) Obtener rentabilidad financiera a un plazo de 5 años.
- e) Convertirse en una marca líder del mercado de mayonesas en cuanto a “*Top of Heart*”¹³, alcanzando al menos una nota igual a 5 (de 1 a 7) de satisfacción entre nuestros consumidores, pensando en un horizonte de tiempo de 3 años.
- f) Retener clientes, alcanzando un nivel de recompra de al menos 50% al tercer año.

¹³ A diferencia del “*Top of Mind*”, el “*Top of Heart*” es para indicar la preferencia que el consumidor tiene por la marca y una forma de medir su grado de cariño, siendo un claro indicativo de que el consumidor comprará la marca, superando al “*Top of Mind*” en este sentido, que es sólo recordación de marca. Para llegar al corazón del consumidor, se debe ir más allá del conocimiento y de la preferencia, diferenciando la marca por medio de atributos que generen aprecio o pasión, es decir, implica un concepto emocional y no intelectual. Fuente: <http://marketingcompartido.blogspot.com/2008/07/top-of-mind-vs-top-of-heart.html>

2. Pensamiento Estratégico

- **Misión**

Distribuir y comercializar mayonesa de soya para abastecer y satisfacer a nuestros clientes fomentando una vida mejor y más saludable.

- **Visión**

Ser la compañía líder en comercialización y distribución de la mayonesa de soya en Chile y todo Sudamérica. Además, ser los representantes legales de Nasoya en Chile, y con ello abrir la posibilidad de expandirnos a nuevos negocios bajo la línea de la alimentación saludable con productos que logren fomentar la vida sana en las personas de nuestro país y región.

- **Valores Corporativos**

Nuestro negocio se basa en importar productos preexistentes, por lo tanto nuestro mayor desafío será poder cumplir con los más altos niveles de exigencia en cuanto al compromiso de tiempo y entrega de los productos, en particular:

- **Responsabilidad:** Cumplir con todos los aspectos preestablecidos en los contratos, los aspectos legales y jurídicos desde la extracción de los productos hasta su entrega final.
- **Eficiencia:** Cumplir con los tiempos establecidos, ofrecer un servicio de calidad con altos niveles de satisfacción en la entrega de los productos.
- **Transparencia:** Otorgar la confianza a todos los actores involucrados en el negocio, otorgándoles toda la información respecto a la logística del producto, variaciones en precios, etc.

3. Estructura Organizacional

Nuestra empresa “**Soy Foods Ltda.**” al ser una empresa pequeña y de reciente existencia, estará estructurada de manera simple y plana. Seremos los cuatro socios los que estaremos a cargo de las diferentes áreas de la empresa siendo establecidas de la siguiente manera: Bernardo Vergara ocupará el cargo de Gerente de Ventas, José Luis Allendes ocupará el cargo de Gerente de Marketing, Felipe Ventura ocupará el cargo de Gerente de Operaciones, Luis Cortés será nuestro Asesor Comercial en el área de Ventas, y finalmente Christian Núñez ocupará el cargo de Gerente General y de Finanzas.

Por otro lado, tendremos a Flash Truck Ltda.¹⁴ como nuestro aliado estratégico y trabajando bajo la modalidad de *outsourcing*, quien trabajará directamente con el área de Operaciones.

La estructura organizacional es como se presenta a continuación:



¹⁴ Ver “Modelo de Negocios y Aliados Estratégicos”, parte 2, letra b), pág. 32.

4. Descripción de Funciones

Las funciones y responsabilidades dentro de la empresa “Soy Foods Ltda.” serán según se presentan:

- **Gerente General y de Finanzas:** estará a cargo de toda la administración financiera y velará por alcanzar los objetivos planteados. Tomará las decisiones finales de la empresa y se encargará de que los distintos departamentos funcionen sinérgicamente y que sus objetivos estén alineados. También deberá generar métodos de medición y supervisión del funcionamiento de la empresa en cada uno de sus procesos productivos, como también del desempeño en cada uno de estos y en el global. Lo anterior corresponderá a todo lo relativo y asociado a las ventas, ingresos y costos de la empresa.
- **Gerente de Marketing:** tendrá como tareas principales planificar, diseñar e implementar las estrategias de precio y promoción de Nayonaise, intentando siempre maximizar la satisfacción y lealtad de los consumidores. Además, tendrá como misión desarrollar estudios de mercado para, por ejemplo, rescatar la opinión de los consumidores, ver la factibilidad de importar un nuevo producto, ingresar a nuevos mercados, etc.
- **Gerente de Ventas:** se encargará de comunicarse constantemente con los clientes, cumpliendo con las necesidades de éstos y asegurando la disponibilidad del producto en todos los canales de distribución. Además, junto con el Gerente de Marketing, tendrá la responsabilidad de identificar nuevos segmentos de clientes de manera de maximizar los ingresos de la empresa en el largo plazo. Junto al Gerente de Operaciones estarán a cargo de la estimación de la demanda para las compras de mayonesa a Nasoya.
- **Gerente de Operaciones:** en conjunto con Flash Truck Ltda. estará a cargo de la coordinación y supervisión de todas las tareas y actividades de las importaciones de las mayonesas desde Estados Unidos a Chile, los trámites aduaneros, el bodegaje de las mayonesas y el transporte marítimo y terrestre del producto. La buena relación con Flash Truck Ltda. es de suma importancia siendo fundamental el cumplimiento de las fechas y horarios establecidos. Junto con el Gerente de Ventas, deberán satisfacer a los clientes en términos de entrega y suministro de producto de manera de que este siempre se cumpla,

y deberán hacer las compras de las mayonesas a Nasoya, según las ventas y proyecciones de cada mes.

- **Asesor Comercial:** su principal labor será aportar al Gerente de Ventas, Operaciones y Marketing, conocimiento, experiencia y consejos en cuanto a cómo negociar con los clientes y proveedores, promocionar e introducir el producto al mercado objetivo, a como establecerse en la industria y el *know how* de cómo administrar una empresa. La clara comunicación y confianza entre los aludidos, son factores clave para ir creciendo en esta industria.

III. MARKETING MIX Y PLAN DE MARKETING

1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo lo definiremos en base a una segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.

En primer lugar, en cuanto al área geográfica, Nayonaise se comercializará en la ciudad de Santiago, en las comunas de Providencia, Ñuñoa, La Florida, La Reina, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea. La principal razón de escoger estas zonas es que concentran cerca del 65% de la población que pertenece al grupo socioeconómico ABC1 del Gran Santiago¹⁵, que como señalaremos a continuación, será un factor relevante para definir nuestro mercado objetivo.

Respecto a los aspectos demográficos, el producto se enfocará en mujeres entre 30 y 55 años y pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1. El concentrarse en las mujeres es un punto muy relevante; según una encuesta realizada en 2007 a mujeres ejecutivas de Santiago, el 79% afirma que son ellas que toman la mayoría de las decisiones en el hogar y cerca del 90% son quienes realizan las compras¹⁶. Por su parte, consideramos el rango de edad ese ajusta a las características psicográficas, que se explican a continuación.

Nos dirigiremos a personas con un estilo de vida y personalidad relacionadas a una vida saludable y preocupación por aspectos nutricionales, y que disfrutan de un alimento con un sabor rico y especial. Según un informe realizado por LatinPanel el año 2009, *“ocho de cada diez hogares en Chile compraron productos pertenecientes al segmento light¹⁷”*. Esto nos demuestra que cada día son más las personas que se preocupan por elegir productos de menor índice calórico y que entreguen mejores aportes nutricionales.

Respecto a la segmentación socioeconómica realizada, según el mismo informe antes mencionado, *“el segmento ABC1 gasta un 124% más en productos saludables que el total nacional”*. Afirma también que *“las familias de mayores ingresos proporcionalmente gastan más en este tipo de productos cada vez que van a comprar y, además, compran más veces en el mes”*.

¹⁵http://www.iccom.cl/html/info_estadistica/documentos/datos/4_PDF/Habitantes_Urbanos_ICCOM_2005.pdf

¹⁶ http://mujeresempresarias.cl/home/wp-content/themes/default/docs/comportamiento_compra_mujer_ejecutiva_stgo.pdf

¹⁷http://latercera.com/contenido/745_107746_9.shtml

Las personas con mayor poder adquisitivo, son las que poseen más libertad para poder elegir los productos con mayores beneficios nutricionales, sin importarles el precio de estos.

Por último, nos enfocaremos a personas con problemas de salud, tales como:

- **Celíacos (intolerantes al gluten)**; ya que Nayonaise no contiene la proteína gluten.
- **Obesidad**; porque es un producto muy bajo en calorías y en grasa (libre de esta última en su versión *Fat Free*).
- **Intolerancia al huevo**; ya que al estar hecho en base a soya no posee huevo.
- **Colesterol alto**; debido a que es totalmente libre de colesterol.

Es importante señalar que la segmentación realizada tiene por objetivo definir el segmento de mercado al cual se enfocarán los principales esfuerzos de marketing y que se relaciona más fielmente con nuestro posicionamiento deseado. Sin embargo, esto no impide que en el futuro podamos evaluar expandir (o acotar) nuestro mercado objetivo de acuerdo al desarrollo que tenga nuestro negocio en el tiempo.

2. Marketing Mix

a) Producto

Nuestra empresa importará 3 variedades de mayonesa de soya. Estos son: la mayonesa de soya clásica u **“Original Nayonaise”**, la mayonesa baja en calorías o **“Light Nayonaise”**, y la mayonesa con mostaza **“Dijon Style Nayonaise”**. En cuanto a su presentación, vienen en envases de vidrio de 15 onzas (420 gramos).

Las características específicas se presentan a continuación:

- **Original Nayonaise**

“Nasoya Nayonaise es un aderezo alternativo natural a la mayonesa. Estos aderezos libres de huevo, y hechos en base a soya tienen un sabor delicioso y son perfectos para la alimentación baja en calorías¹⁸”.

¹⁸ <http://www.nasoya.com/products/original-nayonaise/original.html>



Nutrition Facts		Amount / Serving	% DV*	Amount / Serving	% DV*
Serving Size 1 Tbsp (15g) Servings per Container 28		Total Fat 3.5g	5%	Total Carb. 1g	0%
Calories 35 Calories from Fat 30		Sat. Fat 0.5g	3%	Dietary Fiber 0g	0%
*Percent Daily Values (DV) are based on a 2,000 calorie diet.		Trans Fat 0g		Sugars 0g	
		Cholesterol 0mg	0%	Protein <1g	
		Sodium 115mg	5%		
		Vitamin A 0% • Vitamin C 0% • Calcium 0% • Iron 0%			

Ingredientes: Leche de soya (agua, semillas enteras de soya orgánica), aceite de maravilla y/o soya, jugo de caña (seca), vinagre, sal, mostaza (vinagre, agua, semillas de mostaza, sal, cúrcuma, paprika, especias, ajo en polvo), vinagre de sidra de manzana, concentrado de jugo de limón, goma guar, goma xántica, alginato de sodio.

- **Light Nayonaise**

“Nasoya Light Nayonaise es un aderezo alternativo y libre de grasa a la mayonesa. Al igual que el producto estándar se ofrece libre de huevo en su elaboración y está hecho en base a soya¹⁹”.



Nutrition Facts		Amount / Serving	% DV*	Amount / Serving	% DV*
Serving Size 1 Tbsp (15g) Servings per Container 28		Total Fat 0g	0%	Total Carb. 2g	1%
Calories 10 Calories from Fat 0		Sat. Fat 0g	0%	Dietary Fiber 0g	0%
*Percent Daily Values (DV) are based on a 2,000 calorie diet.		Trans Fat 0g		Sugars 1g	
		Cholesterol 0mg	0%	Protein <1g	
		Sodium 100mg	4%		
		Vitamin A 0% • Vitamin C 0% • Calcium 0% • Iron 0%			

Ingredientes: Leche de soya (agua, semillas enteras de soya orgánica), jugo de caña (seca), almidón de maíz, vinagre destilado, sal, goma xántica, semilla de mostaza, jugo concentrado de limón, polvo de limón, jugo de ajo, especias.

- **Dijon Style Nayonaise**

“Nasoya Dijon Style Nayonaise es una alternativa vegetariana y libre de huevo, a la mayonesa. Deliciosa para untarse o bien como un aderezo o acompañamiento²⁰”.

¹⁹ <http://www.nasoya.com/products/original-nayonaise/fat-free-original.html>



Nutrition Facts		Amount / Serving	% DV*	Amount / Serving	% DV*
Serving Size 1 Tbsp (15g) Servings per Container 28		Total Fat 3g	5%	Sodium 140mg	6%
Calories 30 Calories from Fat 25		Sat. Fat 0g	0%	Total Carb. 1g	0%
*Percent Daily Values (DV) are based on a 2,000 calorie diet.		Trans Fat 0g		Sugars 0g	
		Polyunsat. Fat 0.5g		Protein <1g	
		Monounsat. Fat 2g			
		Vitamin A 0%		Vitamin C 0%	
				Calcium 0%	
				Iron 0%	

Ingredientes: Leche de soya (agua, semillas de soya orgánica), aceite de maravilla y/o soya, mostaza dijon (vinagre destilado, semilla de mostaza grado 1, sal, agua, vino blanco, especias), mostaza, vinagre, jugo de caña (seco), sal, vinagre de sidra de manzana, rábano picante, jugo concentrado de limón, goma guar, goma xántica, pimienta de cayena, alginato de sodio, paprika.

b) Precio

Los precios entregados por Nasoya se presentan en la siguiente tabla:

NASOYA NAYONAISE						PRICE
Description	Unit Size	Case Pack	Cases Per Pallet	Case Dimension (LxWxH)	Case Weight	Unit Net
NS NAYONAISE	15 OZ	12	120	12.5 x 9.25 x 5.25	13.00	2,277
NS LIGHT NAYONAISE	15 OZ	12	120	12.5 x 9.25 x 5.25	13.00	2,277
NS NAYONAISE 24 OZ	30 OZ	12	120	15.25 x 11.5 x 6.75	23.00	2,916

Cabe destacar que estos precios serán alterados debido a que será un producto importado, es decir, habrá que aumentar los costos dentro de EE.UU, tales como el traslado de sucursal a embarcación (pick up), seguros asociados al producto y transporte desde EE.UU a Chile, además de los costos relacionados a introducir el producto al país tales como bodegaje, aduana y de IVA, que rigen bajo las leyes y códigos de productos alimenticios. En base a estos términos se decidirá el precio final de distribución y comercialización de nuestros productos²¹.

²⁰ <http://www.nasoya.com/products/original-nayonaisse/dijon-style-nayonaisse.html>

²¹ Ver precio del producto en Plan Financiero.

c) Plaza (distribución)

Dado que el tipo de producto es bastante homogéneo y de consumo masivo, la distribución que debe tener para maximizar su rentabilidad, es una comercialización bastante extensa. Si bien nos queremos diferenciar como marca saludable, la mayonesa como tal no es un producto en la que la conducta de compra del consumidor sea compleja sino todo lo contrario. Además, el consumidor no está bien informado de las diferencias entre la mayonesa regular y la hecha en base a soya, por lo que hay que acercarle al producto lo más posible para que quiera obtenerlo.

La distribución por tanto, se efectuará en las principales cadenas de supermercados del país, tiendas especializadas y naturistas²². Además, utilizaremos la venta personal mediante un sitio web de la empresa que contará con contacto directo mediante correo electrónico y uso de las redes sociales.

d) Promoción (Plan de Marketing)

Objetivo principal: desarrollar conciencia e interés en el mercado en forma masiva. Se realizarán importantes gastos en publicidad para incentivar la prueba del producto.

A continuación definiremos las estrategias de marketing que nos permitirán cumplir satisfactoriamente con los objetivos propuestos.

En primer lugar, considerando que Nayoise es una marca sin presencia en Chile y que recién la introduciremos al mercado, resulta fundamental implementar una estrategia comunicacional potente que logre inicialmente posicionar a la marca en la mente de los consumidores, es decir, que sea reconocida como una marca de mayonesas.

Es importante recordar que la promoción, junto con los canales de distribución (plaza), será una de las fortalezas con la que contará nuestra empresa ya que nuestros esfuerzos de gestión se enfocarán casi exclusivamente en este aspecto, puesto que en cuanto al producto este no es elaborado por nosotros, y en cuanto al precio este dependerá en un gran porcentaje al precio de venta de Nasoya a Soy Foods Ltda.

Tomando en cuenta lo anterior y el objetivo específico c), lo que concretamente haremos son estrategias que potencien la comercialización en los puntos de ventas como promotoras

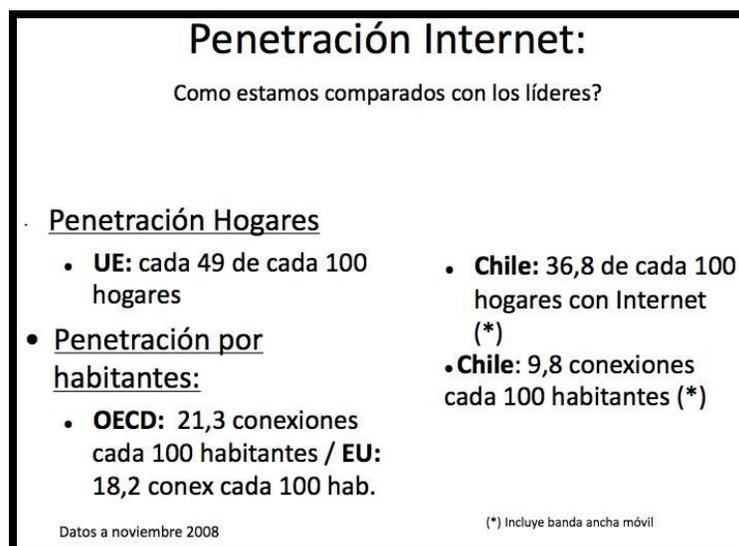
²² Ver "Modelo de Negocios y Alianzas Estratégicas", parte 2, letra c), pág. 33.

ofreciendo degustación del producto, y cupones en revistas, diarios y sitios de internet afines al producto, en donde a cambio de llenar estos cupones se entregue una muestra gratis de Nayonaise. Esto luego no servirá para obtener datos de nuestros clientes.

Debido a la gran y creciente utilización del internet por parte de los consumidores de nuestro país, utilizaremos el marketing digital mediante plataformas web, medios digitales y las más populares redes sociales actuales (Facebook, Twitter, etc.), aprovechando la gran cantidad de gente que éstas poseen y su menor costo frente a los canales tradicionales. Esto nos permitirá tener presencia en la red virtual y así llegar a nuestro target de una manera más diversa y masiva.

En la Figura 1 podemos observar el grado de penetración que posee internet en Chile comparado con los países de la OECD. Esto hace que el marketing en este medio de comunicación, si bien, no será al que más presupuesto se le destinará, si será fundamental la constante presencia, desarrollo e innovación de la publicidad en este.

Figura 1



Fuente: Subsecretaría de Telecomunicaciones, Gobierno de Chile, 2009.

Cabe destacar que la promoción se enfocará en que nos posicionemos no sólo como una alternativa más de mayonesa, sino como un alimento verdaderamente sano, rico y exclusivo.

Posteriormente, frente al crecimiento esperado de la empresa, utilizaremos publicidad en medios de comunicación masivos, utilizando figuras y rostros públicos reconocidos que avalen nuestro

producto. Sin embargo, esto es ya pensando en un horizonte de tiempo más lejano, cuando ya hayamos alcanzado suficiente rentabilidad para realizar inversiones mayores en promoción.

Con estas medidas, esperamos cumplir con el primer objetivo propuesto de alcanzar el liderazgo en mayonesas de soya y al menos un 5% del mercado de mayonesas para fines del año 2012.

En segundo lugar, con la estrategia de entrega de cupones antes mencionada, reuniremos una base de datos de nuestros consumidores, la cual tendrá nos permitirá, identificar mejor a nuestros consumidores, predecir comportamientos, estimar ventas, conocer clientes más rentables, etc., con el fin de que en el futuro podamos implementar nuevas estrategias para aumentar los márgenes del negocio.

Sin embargo, esta base de datos nos ayudará también para analizar si cumpliremos con los objetivos específicos e) y f), ya que al disponer de los datos de nuestros consumidores podremos comunicarnos con ellos para medir efectivamente los niveles de satisfacción, aprecio por la marca y recompra del producto.

Otra opción para que el cupón sea completado será a través de las promotoras, quienes además de dar degustaciones a los clientes, entregarán el cupón para que sean llenados con el fin de obtener retroalimentación por parte de ellos.

Pensando en el cupón, los datos que se solicitarán serán:

- Nombre y apellido
- Rut o número de identificación
- Lugar de compra
- Número de teléfono
- Correo electrónico
- Edad
- Sexo
- Comuna

Estos datos serán suficientes para posteriormente contactarse con los consumidores y realizarles las consultas pertinentes. De esta manera, ya sea a través del teléfono o correo electrónico, y al cabo de períodos de tiempo determinados, contactaremos a cada uno de los clientes de nuestra base de datos para verificar si estamos cumpliendo con los objetivos propuestos.

Primero, les pediremos que evalúen de 1 a 7 su nivel de satisfacción respecto a Nayonaise, tomando en consideración aspectos clave como sabor, duración, disponibilidad del producto, aspectos nutricionales, entre otros.

Y segundo, les preguntaremos si existe una alta probabilidad de que su próxima compra de mayonesa sea Nayonaise o bien preferirán otra marca.

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO

1. Análisis FODA

• Fortalezas

- Nayonaise es una marca establecida en un mercado importante como EE.UU.
- Posee los beneficios asociados a la soya.
- Posee una cantidad muy baja de calorías y no posee colesterol ni grasa.
- Es un alimento apto para celíacos, ya que no posee gluten.
- Al estar hecha en base a soya, es libre de huevo y por lo tanto se elimina la posibilidad de que se presente la salmonella.
- Respecto a otras mayonesas de soya y caseras, posee una larga duración.
- Posee un sabor especial y diferenciador.

• Debilidades

- Precio superior a otras mayonesas.
- Por el hecho de importar el producto, existe menor capacidad de control de inventario ante contingencias.
- Al no participar en su producción, no existe la posibilidad de ajustar su composición ante gustos locales.
- Bajo poder de negociación ante grandes tiendas de retail.
- Existe una dependencia ante el productor (Nasoya), en cuanto a elaboración, importación, capacidad y situación de la empresa, etc.

• Oportunidades

- Existen pocos productores de mayonesa de soya en el país y todos son caseros.
- Al importar directamente el producto, el costo de inversión es menor.
- Presencia de celíacos en Chile.
- Altos índices de obesidad en el país, sobretodo en la población infantil.
- Chile es 1er consumidor latinoamericano, y 3ero mundial, de mayonesa a nivel per cápita.
- Tendencia a una alimentación sana y vida saludable.
- Prohibición por parte del Ministerio de Salud de mayonesa casera en los restaurantes de Santiago.

- Cercanía con un país productor de soya como Argentina, dando la oportunidad a Nasoya de instalarse en aquel país, con lo que los costos y tiempos de importación disminuirían.

- **Amenazas**

- Aunque el sabor de Nayonaise es innovador, la preparación de mayonesa de soya es bastante simple si se tienen todos los ingredientes.
- Existencia de marcas con gran participación en el mercado de mayonesas. Ejemplos: Hellmann's, JB, Maggi, Kraft y marcas propias de los supermercados.
- Posibilidad de que la empresa dueña de la marca, Nasoya, desee expandirse por sus propios medios, no a través de nosotros.

2. Análisis D-O (Debilidades-Oportunidades)²³

a. Precio superior a otras mayonesas

La tendencia a una mejor alimentación y vida saludable significa que las personas están más preocupadas por estos aspectos y estarían dispuestas a pagar algo más por un producto que cumpla con estas características.

También, es esperable que una persona que sufra de celiaquía esté dispuesta a pagar un precio mayor por un producto que pueda consumir sin problemas.

b. Por el hecho de importar el producto, existe menor capacidad de control de inventario ante contingencias

La posibilidad de que Nasoya se pueda instalar en Argentina o Brasil para aprovechar el conocimiento y producción de soya de esos países disminuiría los costos y tiempos de traslado, dándonos una mayor flexibilidad ante contingencias.

c. Al no participar en su producción, no existe la posibilidad de ajustar su composición ante gustos locales

Ante esta amenaza, tendríamos la oportunidad de sugerir a Nasoya considerar los gustos locales (por ejemplo que produzcan mayonesas de soya con sabores especiales como

²³ El objetivo de este análisis es explicar de qué manera se pueden contrarrestar las debilidades, a partir de las oportunidades que ofrece el mercado.

albahaca, ajo, merkén, etc.), dándole un mayor valor al producto. La oportunidad de una planta de producción instalada en Sudamérica hace más factible esta posibilidad.

d. Bajo poder de negociación ante grandes tiendas de retail

Existen varias oportunidades que pueden combatir esta debilidad. Una de ellas es el la tendencia a la alimentación sana y vida saludable, tendencia que supermercados y almacenes menores no pueden quedar al margen ya que impacta directamente en sus ventas.

También, el hecho de que sea un alimento apto para celíacos nos da una ventaja al momento de negociar con grandes empresas, interesadas en aumentar sus ventas.

Finalmente, al ser el país uno de los mayores consumidores mundiales de mayonesa, representa una gran oportunidad para la comercialización de este producto no sólo para nosotros, sino que también para las grandes y medianas empresas.

e. Existe una dependencia ante el productor (Nasoya), en cuanto a elaboración, importación, capacidad y situación de la empresa, etc.

En cuanto a esta amenaza, no existe una oportunidad clara entre las definidas previamente para combatirla. Sin embargo, de acuerdo a lo que hemos investigado, observamos que Nasoya es una empresa solvente que ha crecido sostenidamente de manera importante desde su creación en 1978, y que incluso se ha expandido fuera de EE.UU. y alcanzado una cartera de clientes a cada vez más amplia, por lo que esperamos que esta vez no sea la excepción con nuestro país.

3. Análisis del Atractivo de la Industria de Mayonesa de Soya Orgánica en Chile

Nuestra empresa esta contextualizada dentro de la industria de mayonesas de soya orgánicas en nuestro país, y pese a no elaborar por cuenta propia la mayonesa, sino que asumirla por *outsourcing* por la empresa norteamericana Vitasoy e importarla, el análisis de la industria relevante será evaluado para su comercialización y distribución dentro de Chile.

Se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter, para así determinar el atractivo de la industria de las mayonesas de soya orgánicas.

a) Amenaza de nuevos entrantes

- Economías de escala: **Medio-Alto**. Existen y ayudan a aminorar los costos de producción, tanto para los fabricantes de mayonesa, como para los importadores de esta. Los descuentos a los costos unitarios y de importación, serán crecientes dado los volúmenes de compra y de elaboración. En nuestro país los productores e importadores de mayonesa de soya orgánica, obtienen un beneficio sustancial frente a cualquier entrante que no tenga los recursos suficientes para alcanzar economías de escala.
- Requerimientos de capital: **Medio-Bajo**. El capital requerido será necesario para los fletes terrestres y marítimos, para pagos de servicios aduaneros y asociados (ej.: seguros), para bodegaje, y para la inversión inicial en compras, siendo estos dos últimos los más significativos. Al no tener que hacer inversión en tecnología y activos fijos considerables como en otras industrias, los requerimientos de capital son medio-bajos, teniendo la inversión inicial directa relación con los volúmenes de compra y bodegaje.
- Costo de cambio: **Bajo**. Los servicios de bodegaje, fletes y distribución son servicios genéricos para cualquier industria de importaciones. Por el lado de la elaboración, las plantas de fabricación seguramente puede ser utilizada para reemplazar su uso por la fabricación de alguna otra salsa o aderezo , e incluso un producto no relacionado, dado que la tecnología necesaria no es tan específica, el costo de cambio de producción de mayonesa es bastante bajo.
- Acceso a canales de distribución: **Alto**. La posibilidad de acceder a algún canal de distribución como lo son las góndolas de las tiendas de productos orgánicos será acorde a la cantidad de mayonesas de soya orgánica existentes en el mercado, como también a la demanda del público objetivo por estas. Ante casi la nula existencia de este producto en el mercado Chileno, el acceso a los canales de distribución debería ser alto.
- Diferenciación de Producto: **Alto**. Al sólo existir mayonesas de similar composición, pero con altos porcentajes de grasa, calorías, sodio y gluten, el ofrecimiento de un nuevo producto con una disminución considerable en estas propiedades nutricionales, en

algunos casos nula presencia, aportaría una gran diferenciación en cuanto al producto ofrecido.

Concluimos entonces que la amenaza de nuevos entrantes será **alta** en ambos casos, en base a lo estipulado anteriormente.

b) Poder de negociación de los Proveedores

- Alza en los precios: Alto – Bajo. Sin un contrato de por medio, los precios establecidos por el proveedor pueden ser muy volátiles. Para el caso de la importación de mayonesa, el proveedor de mayonesa puede según su estructura de costo o situación financiera (distintos escenarios como crisis económica, éxito de ventas, etc.), ir variando el precio de su producto. Para el caso de la elaboración de mayonesa, algunos insumos al ser catalogados como commodities (soya), su precio va ir ajustándose según el mercado. Los proveedores de los demás insumos²⁴ no poseen poder de negociación dada la gran cantidad de oferta existente en el mercado de estos.

- Reducción de la Calidad: Alto – Bajo. Por el lado de la importación de mayonesa, al depender 100% de los procesos productivos de la empresa proveedora y no estar involucrados en ellos, no existe control y supervisión sobre la calidad del producto final. Esta reducción en la calidad podría darse por reducción de costos, por implementación de nuevos procesos productivos, cambios en los proveedores de los insumos, etc. siendo imposible saber esto con anterioridad, y solo notarlo al momento de abrir el producto y probarlo.
Por el lado de la elaboración de la mayonesa, una reducción en la calidad de los insumos conllevaría a un cambio de proveedor, buscando así siempre la misma o mejor calidad del producto final.

- Amenaza de integración hacia adelante: Alta – Baja. El proveedor de las mayonesas puede ver la integración hacia adelante como una oportunidad de negocios, en la cual podría aumentar sus márgenes de ganancias y ganar más mercado, expandiéndose a nuevos

²⁴ Ingredientes de la mayonesa de soya orgánica: porotos de soya, aceite 100% vegetal, sal, limón, leche de soya, condimento.

países del mundo. En este punto el conocimiento del mercado local y contactos, son importantísimos para poder llevar a cabo esta integración.

Para el caso de la elaboración de la mayonesa, los proveedores de los insumos ya tienen un mercado objetivo, el cual no tiene relación con el de la mayonesa de soya orgánica.

Concluimos entonces que el poder de negociación de los proveedores será **alto** para el caso de la importación de mayonesa, y **bajo** para el caso de la elaboración de esta, en base a lo estipulado anteriormente.

c) Amenaza de productos sustitutos

- Muchos sustitutos: **Media**. La mayonesa de soya orgánica cumple con ser un tipo de aderezo para las comidas, sin contener el huevo como ingrediente y que busca asimilar su sabor al de la mayonesa regular. Los sustitutos para este producto en el mercado son muchos y de innumerables sabores, estilos, tamaños y precios. Lo importante es mencionar que pocos productos del tipo aderezo en el mercado, contienen las características nutricionales que este producto posee.

Concluimos entonces que la amenaza de productos sustitutos es **media**.

d) Poder de negociación de los compradores

- Precios: **Bajo**. Los compradores del producto mayonesa cualquiera sea el caso, no podrán tener injerencia sobre el precio dado que sólo se comercializará en tiendas de productos orgánicos y en sectores de productos orgánicos en las principales tiendas de retail. Estas serán las encargadas de vendérselas según el precio establecido con anterioridad.
- Calidad: **Medio**. Los compradores podrán exigir mayor calidad del producto en caso de no gustarle. Esto los llevará a tener cierto poder de negociación.
- Producto: **Bajo**. El producto es único en el mercado, lo que no lo define como un producto estándar. Esto lo hace exclusivo ante los compradores.
- Integración hacia atrás: **Alta**. El comprador al contar con capital e información suficiente, podría llevar a cabo una integración hacia atrás, tal como lo hemos visto con los grandes supermercados que empezaron a producir sus propios productos.

- **Márgenes: Alta.** Si los compradores (analizando a los retailers) ven que sus márgenes son bajos, podrían quitar espacio de sus góndolas disminuyendo así los canales de distribución del producto.

Concluimos entonces que el poder de negociación de los compradores es **medio**, en base a lo estipulado anteriormente para ambos casos.

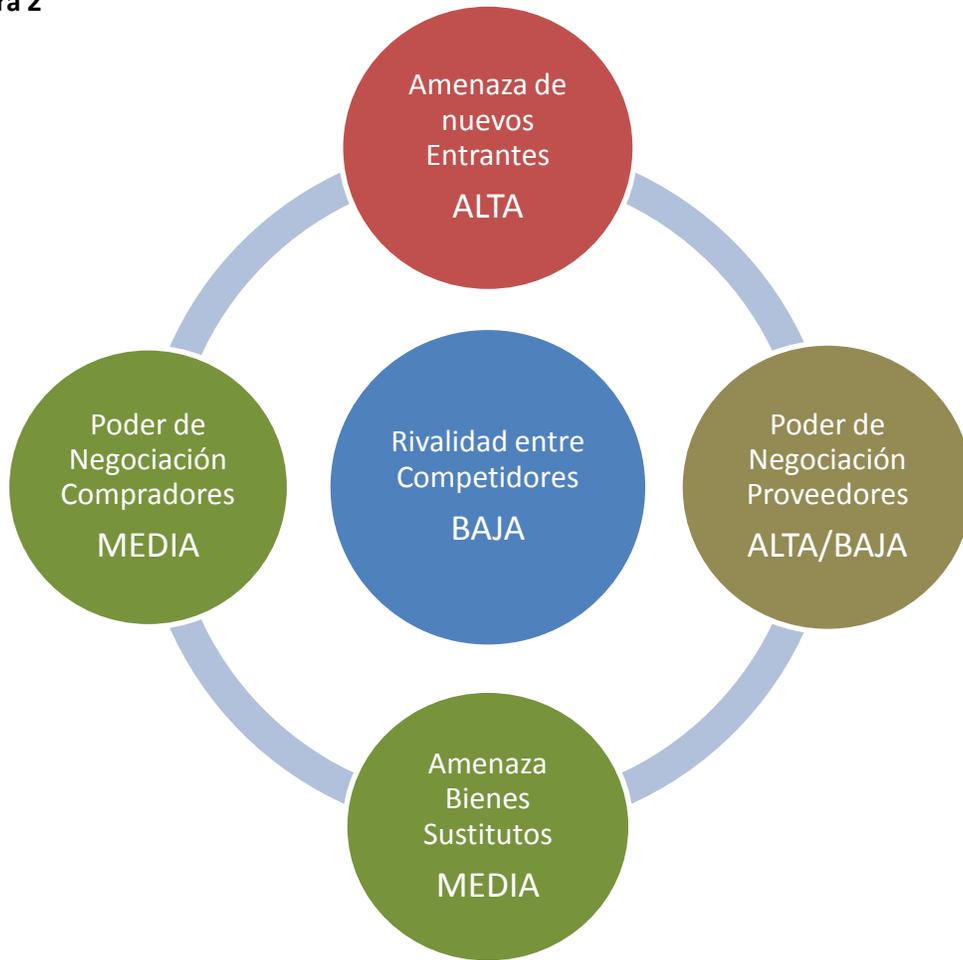
e) Rivalidad entre los competidores

No existe rivalidad entre los competidores, dado que solo hemos logrado identificar una sola marca de mayonesa de soya orgánica presente en el mercado y es una empresa pequeña²⁵.

A modo de resumen, en la Figura 2 ilustramos las 5 fuerzas de Porter de la industria analizada.

²⁵ *ZenOrganics* ha sido la única marca que elabora mayonesa de soya orgánica identificada en las tiendas de retail y tiendas orgánicas en Santiago.

Figura 2²⁶



En base al análisis del atractivo de la industria anterior, podemos concluir que la industria de la mayonesa de soya orgánica en Chile es particularmente **medianamente atractiva**, para los ambos casos estudiados.

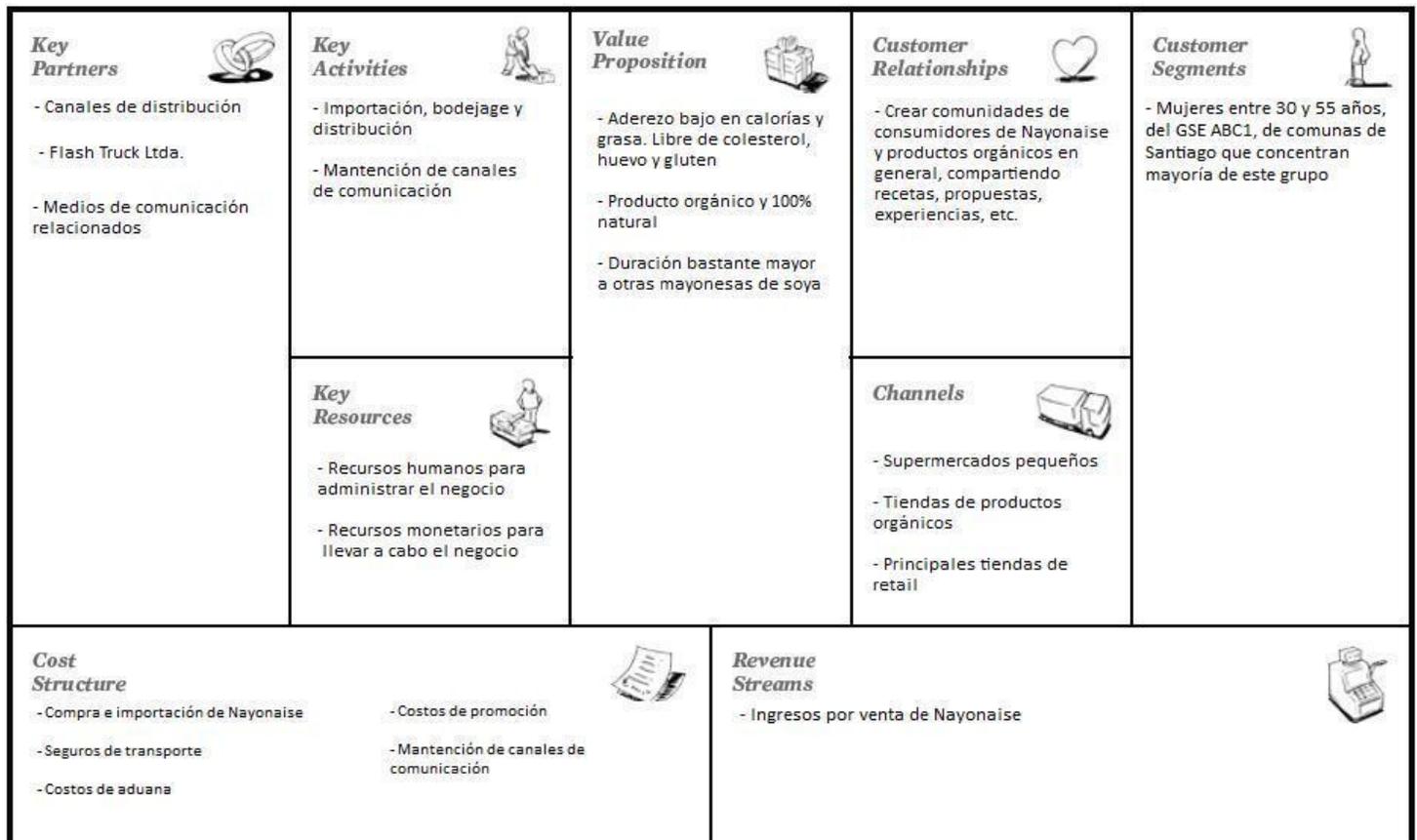
²⁶ En la fuerza “Poder de Negociación Proveedores”, la fuerza es “ALTA” para el caso de la importación de mayonesa, y “BAJA” para la elaboración de esta.

V. MODELO DE NEGOCIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

1. Modelo de Negocios

A continuación en la Figura 3, presentaremos el modelo de negocio para nuestro proyecto (*Canvas Business Model*²⁷), el cual se encuentra dividido en 9 puntos: Propuestas de Valor, Segmento de Clientes, Relaciones con el Cliente, Canales de Distribución, Actividades Clave, Recursos Clave, Aliados Estratégicos, Fuentes de Egresos y Fuentes de Ingresos.

Figura 3



²⁷El *Canvas Business Model* es un tipo de modelo de negocio creado por Alexander Osterwalder el cual describe de manera lógica, a través de 9 aspectos relevantes, la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

a. Propuestas de Valor

- Ofrecer un aderezo muy bajo en calorías y en grasa, libre de colesterol, huevo y gluten.
- Producto orgánico y natural.
- Duración mayor a otras mayonesas de soya.

b. Segmento de Clientes

- Mujeres entre 30 y 55, pertenecientes al grupo socioeconómico ABC1 y de las comunas de Santiago que concentran la mayoría de este grupo.

c. Relaciones con el Cliente

- Crear comunidades de consumidores donde puedan compartir sus opiniones sobre productos orgánicos en general, y en particular sobre Nayonaise, aportando con recetas, experiencias, propuestas, etc. Esto a través del uso de las redes sociales para incentivar la interacción entre las personas.

d. Canales de Distribución

- Supermercados de tamaño menor (ejemplos: Big John, OK Market).
- Tiendas especializadas en productos orgánicos.
- Principales tiendas de retail (Jumbo, Líder, Unimarc)

e. Actividades Claves

- Importación, bodegaje y distribución de la mayonesa a los puntos de venta.
- Mantención de los canales de comunicación con los clientes.
- Promoción de Nayonaise en medios asociados a productos orgánicos (revistas, catálogos, sitios web, etc.).

f. Recursos Claves

- Recursos humanos que cuenten con los conocimientos técnicos para llevar a cabo el negocio de manera solvente.
- Contar con recursos financieros para realizar las distintas actividades del modelo negocios.

g. Aliados Estratégicos

- Canales de distribución a través de los cuales comercializaremos el producto.
- Flash Truck Ltda. que se encargará del transporte de la mercancía desde EE.UU. a Chile, incluyendo todos los costos de aduana, seguros, impuestos, etc.
- Medios de comunicación por medio de los cuales realizaremos la promoción.

h. Fuentes de Egresos

- Compra e importación del producto (transporte, bodegaje, distribución).
- Seguros asociados al transporte.
- Costos de aduana.
- Promoción a través de los medios de comunicación.
- Mantención de sitio web en caso de ser implementado.
- Participación en eventos de productos orgánicos.

i. Fuentes de Ingresos

- Venta del producto en canales.

2. Alianzas Estratégicas

a. Nasoya

La empresa Nasoya será nuestra primera alianza estratégica. Ellos serán nuestros únicos y exclusivos proveedores del producto “Nayonaise”, el cual será importado desde los Estados Unidos. Se buscará representar legalmente en Chile a esta empresa, quedando a cargo de la introducción del producto al mercado, presentación y posicionamiento del producto en los canales de distribución²⁸, la promoción del producto a los consumidores, y finalmente de la distribución, almacenamiento y abastecimiento a nuestros clientes regularmente.

b. Flash Truck Ltda.

La empresa Flash Truck Ltda. será la empresa responsable de, luego de Nasoya emitir las órdenes de compra del producto a nuestra empresa, gestionar la llegada del producto a puerto Chileno. Esto se llevará por medio de un *outsourcing* de los siguientes servicios:

²⁸ Góndolas de supermercados, tiendas orgánicas y tiendas de conveniencia.

- Transporte terrestre del producto desde la fábrica de Nasoya en San Francisco, CA, hasta el puerto de la misma ciudad.
- Flete marítimo desde el puerto de la ciudad de San Francisco, CA, al puerto de la ciudad de San Antonio, Chile.
- Seguro del producto en transporte.
- Trámites aduaneros correspondientes.
- Transporte terrestre del producto en Chile (distribución).
- Almacenamiento del producto en Chile (bodegaje).

c. Supermercados y Tiendas

Los principales supermercados, tiendas orgánicas y tiendas de conveniencia²⁹, serán los lugares en los cuales situaremos nuestro producto. Estas nos darán los canales de distribución y plaza necesarios para llegar masivamente a los clientes definidos target. Estos serán nuestros puntos de ventas a los cuales los clientes podrán acudir para adquirir el producto. Los puntos de venta definidos le darán a los clientes la posibilidad de al tener dos o más productos del mismo tipo en una misma góndola o pasillo, comparar información nutricional y características fundamentales entre productos, logrando así una clientela mas informada sobre lo que se está comprando. Lo anterior es lo que precisamente buscamos en la conducta de nuestros clientes.

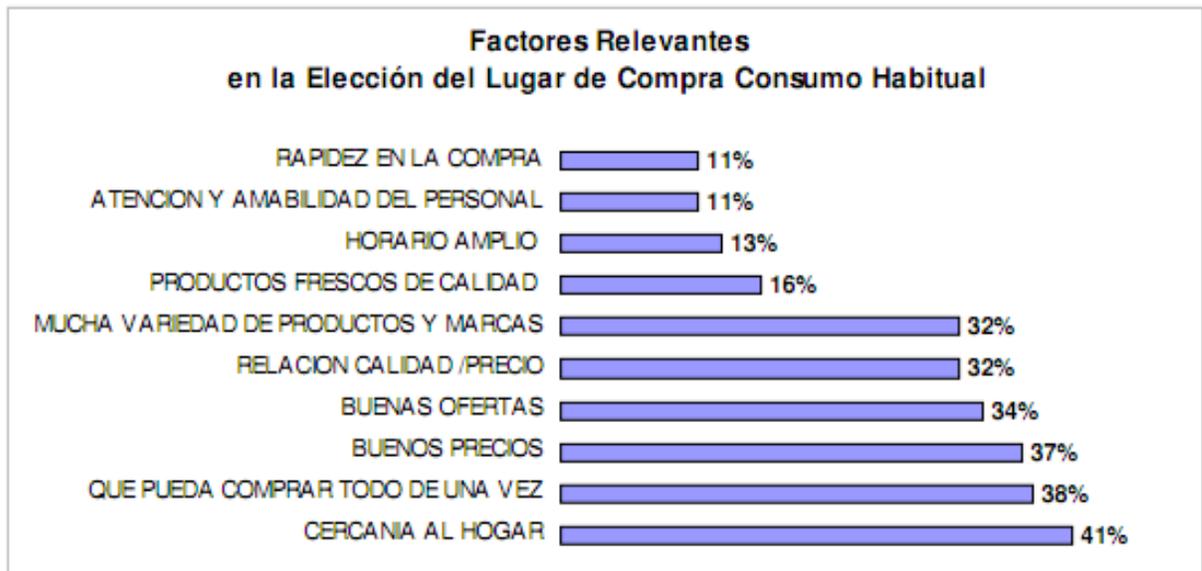
Por otro lado el consumidor chileno cumple con ciertos perfiles, conductas y preferencias³⁰, dentro de los cuales la revista “Comercio” logró identificar los factores relevantes que los consumidores toman en cuenta a la hora de elegir su lugar de compras habitual³¹. En la Figura 4 se ilustran estos factores y sus respectivas preferencias.

²⁹ Tiendas estilo supermercado, pero de menor tamaño y con menor variedad en sus productos. En Chile las principales tiendas de conveniencia son “Big John” y “OK Market”.

³⁰ Ver “Estudio de Mercado”, parte 1, pág. 39.

³¹ Revista “Comercio” N°8931- julio 2005.

Figura 4



Tomando en cuenta estos factores, hemos decidido introducir nuestro producto solo en ciertos canales de distribución, los cuales cumplan y satisfagan en su mayoría, las preferencias de los consumidores en la elección del lugar de compras habitual. No todos los supermercados o tiendas califican, por lo que los puntos de venta escogidos serían:

- Supermercados
 - Jumbo
 - Líder
 - Unimarc

- Tiendas de Conveniencia
 - OK Market
 - Big John

- Tiendas Orgánicas
 - Dellanatura
 - La Chakra

VI. PLAN DE OPERACIONES

1. Creación de la empresa

En primer lugar, debemos crear nuestra empresa la que corresponderá a una Sociedad de Responsabilidad Limitada. A esta la llamaremos “Soy Foods Ltda.”, en concordancia con el tipo de alimento que importaremos.

En cuanto a los trámites asociados a la constitución de la sociedad, de acuerdo al portal “Inicio de una PYME” del SII online, hay que tener presente principalmente los de la escritura notarial, la publicación en el Diario Oficial y la inscripción en el Registro de Comercio. Además, debemos presentar el Aviso de Inicio de Actividades ante el SII a través del Formulario 4415 de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades.

De acuerdo a la “Guía para la Creación de Empresas en Chile”³², hecha por la Cámara de Comercio de Santiago, en su introducción se señala que los costos de crear una empresa en Chile son particularmente altos, tanto en dinero como en tiempo. De acuerdo a estudios de emprendimiento del Banco Mundial, se estima que los costos fijos involucrados en la instalación de una empresa, como los notariales y legales que mencionábamos anteriormente, y sin importar la magnitud del negocio, se acercan a los US\$506 (\$262.108 al tipo de cambio \$518/US\$1).

Por último, el tiempo que puede demorar este proceso es de casi 6 meses.

2. Trámites Sanitarios

Por otra parte, es indispensable realizar los trámites sanitarios³³ correspondientes para llevar a cabo nuestro negocio como corresponde. Cualquier producto que clasifique como alimento de consumo humano y que sea importado debe someterse a los procedimientos de internación, regulado por los Organismos del Estado competentes, entre ellos, el SAG y la Seremi de Salud de la región donde se encuentre la Aduana y la bodega.

Específicamente, en cuanto a los controles sanitarios realizados por las Seremis de Salud para cumplir con el proceso de internación de una partida de producto correspondiente a alimentos con fines comerciales como en nuestro caso, se debe cumplir que el producto y sus ingredientes

³² http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Creacion_empresas.pdf

³³ Ver detalle de procedimientos y trámites correspondientes en <http://www.chileclic.gob.cl/1542/w3-propertyvalue-23628.html>

clasifiquen como alimentos y estén autorizados por la normativa nacional, y realizar los siguientes trámites, de acuerdo a la Ley 18.164 del Ministerio de Hacienda:

- Realizar una solicitud de CDA (Certificado de Destinación Aduanera), el cual se realiza en la Seremi de Salud correspondiente a la jurisdicción del puerto por donde ingresó el alimento al país.
- Solicitar permiso a la Autoridad Sanitaria para el funcionamiento de la instalación que almacenará los productos.
- Presentar una Solicitud de Uso y Disposición, en la Seremi de Salud correspondiente a la jurisdicción de la bodega donde serán almacenados los alimentos importados. En esta solicitud se deberá adjuntar los documentos comerciales y de respaldo de los productos. En la práctica, esta ficha tiene por objetivo permitir a “Soy Foods Ltda.” el uso, venta, consumo, cesión y disposición del producto importado.

Cabe señalar que los 2 primeros trámites señalados anteriormente, correrán por cuenta de “Flash Truck Ltda.”, quien se encargará de la importación, distribución y almacenamiento del producto, tal como lo hemos establecido con anterioridad. Por lo tanto, los costos asociados a estos trámites los consideraremos dentro del precio que nos ofrezca aquella empresa por sus servicios, o bien los desarrollaremos en conjunto con ellos si es necesario que participemos de una manera más importante. De cualquier manera, se conversará con ellos al respecto para acordar las condiciones de manera que no exista ninguna complicación durante la operación.

En cuanto al último trámite, su costo es variable, dependiendo de los kilogramos por producto, siendo el rango entre \$20.497 y \$85.691. Su tiempo de tramitación es de 10 días hábiles. Se evaluará más adelante qué tipo presentación de envase será o serán los que se importarán, ya sea de 15 o 30 onzas (420 o 840 gramos respectivamente), consultando oportunamente el costo respectivo a este ítem a la Autoridad Sanitaria, quien ha demostrado una muy buena colaboración hacia nosotros durante el estudio de este proceso.

Finalmente, los alimentos importados deben cumplir con las exigencias del Reglamento Sanitario de los Alimentos 977/96 del Ministerio de Salud, en especificaciones, inocuidad, rotulación, siendo responsabilidad de “Soy Foods Ltda.” su cumplimiento.

3. Registro Marca

Otro importante punto que debemos preocuparnos es el de registrar la marca de nuestro producto para poder comercializarla sin ningún tipo de impedimento legal en el país. Este trámite se realiza a través del Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INAPI)³⁴.

De acuerdo a como se señala en su sitio web³⁵, la obtención de una marca requiere del cumplimiento de un conjunto de formalidades y trámites, los que constituyen un procedimiento con diferentes etapas donde el INAPI evalúa el cumplimiento de los requisitos establecidos en la Ley 19.039 y sus modificaciones, junto con su reglamento.

El paso inicial consiste en verificar en la base de datos del INAPI³⁶ si existe algún registro previo de la marca que deseamos inscribir. En nuestro caso revisamos que la marca “Nayonaise” efectivamente no se encuentra inscrita por lo que podemos proceder con la solicitud de registro.

Con respecto a la presentación de la solicitud, definimos previamente que el tipo formulario que nos interesa será el de “Productos”, e identificamos que la clase a la cual pertenece el producto es la clase 30 de acuerdo al Clasificador Internacional Niza³⁷.

El detalle de los costos asociados a este proceso es el siguiente:

- Derechos por cobertura, 3 U.T.M. (\$117.063 a diciembre de 2011).
- Derechos por publicación del extracto en el Diario Oficial, \$15.000 en promedio³⁸.
- Valor del Formulario, \$500.

Con esto, tenemos un total de \$132.563 para el registro de la marca.

El proceso completo de registro de la marca dura alrededor de 150 días.

En la Figura 5, podemos observar un flujograma que explica gráficamente el procedimiento de registro de una marca comercial.

³⁴ El detalle completo de trámites, procedimientos, costos, etc. asociados a la inscripción de marcas comerciales, puede encontrarse en el sitio web del INAPI, en su sección de preguntas frecuentes:

http://www.inapi.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=99&lang=es#5.

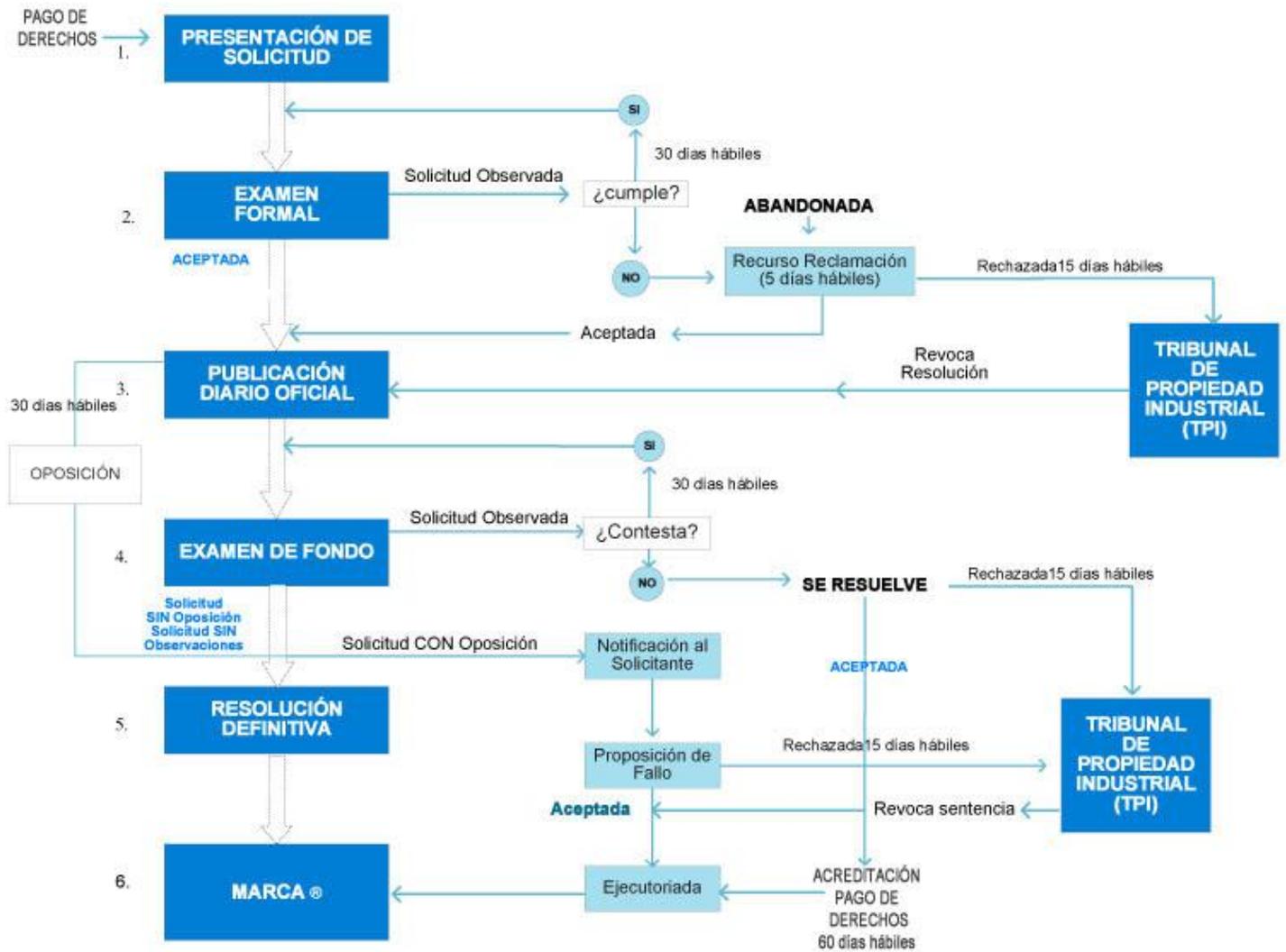
³⁵ http://www.inapi.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=115&lang=es#I.G.o.D.O.

³⁶ http://www.inapi.cl/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=55&lang=es.

³⁷ La clase 30 comprende principalmente los productos alimenticios de origen vegetal preparados para su consumo o conservación, así como los aditivos para realzar el sabor de los alimentos.

³⁸ Su costo es variable y depende de la extensión del extracto. Se debe publicar el N° de la Solicitud en trámite, la marca solicitada, el titular, la(s) clase(s) solicitada(s) y el detalle de la(s) misma(s) y su imagen de etiqueta si la hubiere. A modo de referencia, para el año 2008, el costo de publicación fue de \$5.310 más \$33 por carácter, IVA incluido.

Figura 5



VII. ESTUDIO DE MERCADO

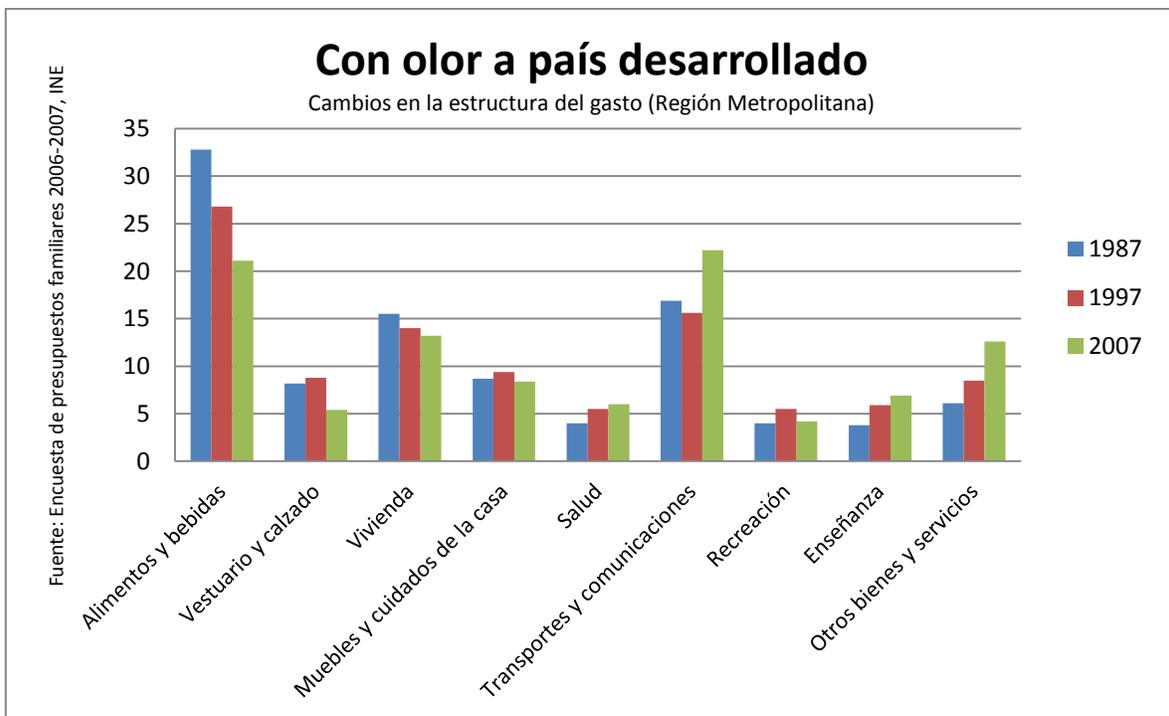
1. El Consumidor Chileno

Es interesante comenzar nuestro estudio de mercado analizando la evolución que ha tenido el consumidor chileno en las últimas décadas, lo que claramente ha influido en su comportamiento de compra, e incluso permite proyectar cómo será este en el futuro cercano.

Desde mediados de la década de los 50, diferentes estudios se han estado realizando en el país para medir los hábitos de consumo de las personas, tiempo que permite constatar que si bien hay ciertas diferencias en el tipo de bienes y servicios consumidos, muchas necesidades siguen siendo de similares características.

Este comportamiento se puede apreciar en un estudio realizado por el INE publicado en Revista Capital en mayo de 2008³⁹, el que compara los años 1987, 1997 y 2007. Se puede notar, por ejemplo en la Figura 6, que existe un evidente quiebre histórico del esquema del gasto, que ha llevado a nuestro territorio a contar con un perfil muy similar al de un país desarrollado:

Figura 6



³⁹ Fuente: “Viaje al centro del consumidor” (<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/viaje-al-centro-del-consumidor-chileno.html>).

Fernando del Solar, Presidente Ejecutivo de Nestlé, apunta en este artículo que *“no es que en estos últimos años hayamos dejado de comer. El asunto es que nuestros ingresos han crecido, lo que nos permite consumir otro tipo de productos.”*

En esta misma línea, Carlos Saavedra, economista del INE, complementa con que una vez que las personas aumentan sus ingresos y satisfacen por completo sus necesidades básicas, estas tienden a destinar una mayor parte de su presupuesto en otro tipo de bienes, tal como se aprecia en el gráfico anterior. En efecto, si en 1997 los alimentos y bebidas abarcaban el 26,8% del gasto total, en 2007 este porcentaje disminuyó en cerca de 5 puntos.

De acuerdo a un estudio⁴⁰ del Ministerio de Relaciones Exteriores (Minrel) en base al último Censo, nuestro país está siguiendo el camino de naciones desarrolladas lo que ha determinado un nuevo perfil de consumidor. Variables como la edad, la escolaridad y el acceso a nuevos canales de distribución como internet, juegan un rol fundamental a la hora de evaluar qué, dónde y cuándo se compra⁴¹. Este estudio muestra que para el año 2006, las personas menores de 15 y mayores de 60 años representaban un 25,7% y un 11,4% del total de la población respectivamente. En 1960, estos mismos grupos etarios representaban el 39,6% y el 6,8% respectivamente. Podríamos concluir entonces que debido al incremento en la esperanza de vida de la población, ha habido un aumento en la demanda de bienes que mejoran la calidad de vida, entregan beneficios a la salud y al cuidado personal, por ejemplo.

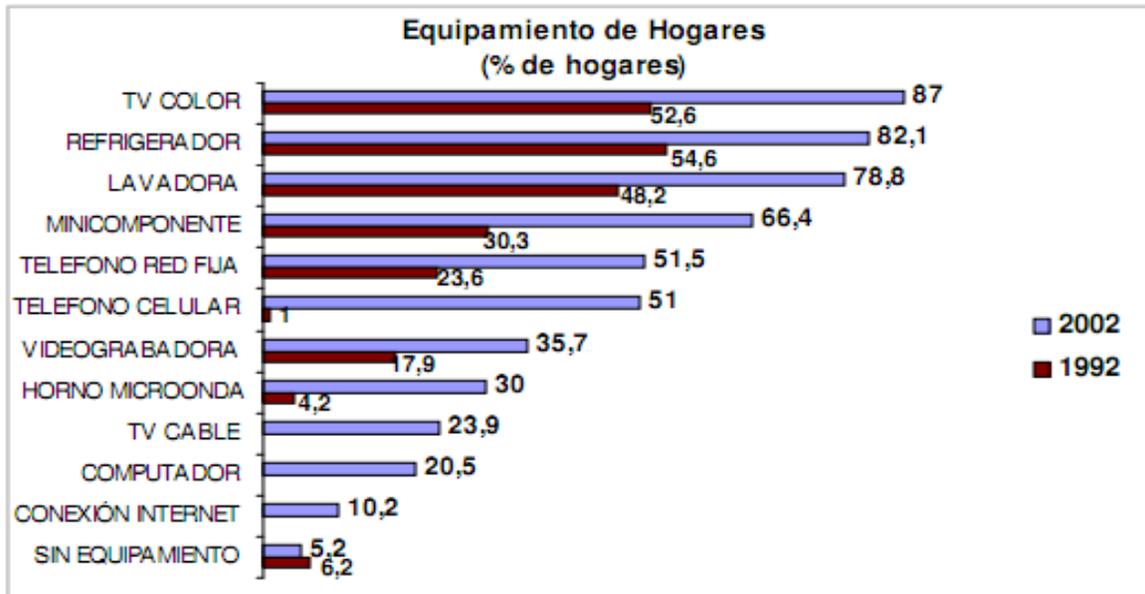
Otra variable importante a analizar es el aumento en la escolaridad de la población, en donde los padres ya no son un referente para los jóvenes en la decisión de los bienes de consumo⁴². Podríamos afirmar que los consumidores hoy en día son “más educados”, en donde la preferencia de consumo va dirigida mayoritariamente a los bienes tecnológicos y de rápido acceso a la información como lo son los PCs y teléfonos móviles. En la Figura 7, podemos apreciar que los dos bienes anteriormente mencionados son los que más han aumentado su presencia en los hogares de la población chilena, según el ya citado estudio del Minrel.

⁴⁰ Ministerio de Relaciones Exteriores, Consulado General en Córdoba. “El perfil nuevo consumidor chileno” (<http://www.cgchilecordoba.com.ar/archivos/perfil.pdf>).

⁴¹ Ver Alianzas Estratégicas punto c). donde se ilustra en la Figura 6 los factores relevantes en la elección de los lugares de compra habituales.

⁴² <http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/hay-realmente-un-nuevo-consumidor-en-chile.html>

Figura 7



Por otro lado, la mayor inserción de las mujeres en el mercado laboral y el mayor acceso a los bienes tecnológicos a raíz de la evolución que el país ha tenido en cuanto a igualdad social, oportunidades laborales y tratados de libre comercio, han impulsado el crecimiento económico del país, permitiendo una mayor oferta, mayor competencia, más canales de distribución y en consecuencia una baja en los precios de la mayoría de los bienes y servicios.

Queda en evidencia por tanto que el perfil del consumidor chileno ha cambiado significativamente en el tiempo. Tal como señala el antes mencionado artículo de Revista Capital, el nuevo consumidor es “más viajero, gozador, tecnológico y motorizado”. Esto también explica la sofisticación que han experimentado los chilenos, ya que han incorporado mayor innovación y tecnología a sus vidas. Por su parte, Eduardo Albornoz de Time Research, define al consumidor chileno en el artículo del Minrel como “más asertivo, más exigente, menos leal a las marcas, más selectivo, más competitivo y más complejo”. Ambas definiciones nos llevan a inferir que en cada compra que un individuo realiza, este está más informado de lo que está comprando y por qué lo está comprando.

2. Identificación de las Necesidades de los Consumidores

Como mencionamos en el primero punto de este plan de negocios, nuestro país es primero a nivel latinoamericano y tercero mundial en cuanto a consumo de mayonesa.

Conjuntamente, es importante señalar que los variados tipos de mayonesas, tales como light y libre de colesterol, han mostrado un sostenido crecimiento en los últimos años, debido a la mayor preocupación de la gente por cuidar su dieta alimenticia. Y no es sólo la mayonesa la que ha mostrado esta conducta, sino el consumo en general de estos productos llamados “saludables”, no para de crecer. Sólo en el último año el gasto en este tipo de productos aumentó en un 30%. Así lo revela el estudio de mercado Homescan, con un panel de más de 2.000 hogares de la consultora Nielsen⁴³.

Enfocándonos en nuestro mercado objetivo, el mismo estudio antes mencionado revela que *“en un período de 12 meses, el segmento de los productos saludables captó casi un cuarto de lo gastado por una familia ABC1, siendo un 28% más que el año anterior”*.

Según expertos de la misma consultora, *“el 30% del consumo de los productos light o diet se realizan en los meses de enero, febrero y marzo, es decir, durante el período estival. Pero el mayor consumo es en los meses de octubre, noviembre y diciembre, llegando fácilmente a un 45%”*. Esta conducta se puede entender como la manera que tienen las personas para bajar de peso antes de las vacaciones, preocupándose aun más de los alimentos que compran y consumen. Estos periodos van a ser claves a la hora del lanzamiento del producto y la promoción del mismo.

3. Competencia y Canales de Distribución

Como se menciona anteriormente en este documento⁴⁴, los canales de distribución elegidos para comercializar nuestro producto serán los supermercados Líder (Híper), Unimarc y Jumbo, las tiendas de conveniencia Big John y Ok Market, y finalmente en las tiendas orgánicas Dellanatura y La Chakra.

El número de locales de cada una de las empresas antes mencionadas en las comunas donde se introducirá el producto, se presentan en la Figura 8.

⁴³ http://latercera.com/contenido/745_107746_9.shtml

⁴⁴ Ver “Modelo de Negocios y Alianzas Estratégicas”, parte 2, letra c), pág. 33.

Figura 8

SUPERMERCADOS	N°
LIDER	11
JUMBO	7
UNIMARC	8
TIENDAS DE CONVENIENCIA	
BIG JOHN	15
OK MARKET	34
TIENDAS ORGANICAS	
DELLANATURA	3
LA CHAKRA	1

Como las mayonesas que vamos a importar vienen en un único tamaño (430 gramos), entonces decidimos estudiar los precios, el tipo y el envase en el cual vienen las mayonesas que actualmente existen en el mercado, para las comunas del mercado objetivo. Dada la diferencia de gramajes entre los distintos productos existentes hoy en el mercado, decidimos entonces definir el mercado como todas las mayonesas de entre 400 y 500 gramos⁴⁵.

Con respecto al mercado antes definido, vemos que tanto en los supermercados Líder, Jumbo y Unimarc, se ofrecen casi los mismos productos, existiendo mayor variedad de productos en la cadena perteneciente a Cencosud. Todos estos supermercados poseen marcas propias y exclusivas como son las mayonesas Líder (Great Value), Jumbo y Tinto respectivamente.

Pudimos percatar también, que existen diferencias de precio considerablemente grandes. Tomando como ejemplo la mayonesa Supreme de Hellmann's, se encontraron diferencias de hasta \$600 entre los distintos supermercados (casi un 36% mayor), por este mismo producto. Aquí es donde podemos inferir la estrategia de ventas de cada uno de estos supermercados y en donde enfocan sus esfuerzos.

En la Figura 9 se muestran comparativamente, los distintos estadísticos de este mercado en los 3 supermercados donde introduciremos nuestro producto.

⁴⁵ Ver Anexo N° 4, pág. 70, Precios Competencia en los distintos Canales de Distribución.

Figura 9

LIDER		JUMBO		UNIMARC	
MAX	\$ 1.689	MAX	\$ 2.299	MAX	\$ 2.290
MIN	\$ 674	MIN	\$ 689	MIN	\$ 565
PROMEDIO	\$ 1.061	PROMEDIO	\$ 1.402	PROMEDIO	\$ 1.318

Podemos apreciar que Líder posee el menor precio máximo y promedio, en lo que respecta al mercado de las mayonesas. Por otro lado Jumbo, es sin lugar a dudas, el supermercado más caro dentro de los estudiados. Lo anterior será de suma importancia al ver como los consumidores reaccionarán ante esta diferencia de precios dentro del mercado, y como esto afectará a nuestra estimación de la demanda en cada uno de estos supermercados.

Es importante mencionar que solo Jumbo ofrece mayonesa de soya en sus góndolas. Esta mayonesa es producida por *ZenOrganics*, empresa chilena especializada en la elaboración y comercialización de productos orgánicos. Esta mayonesa viene en frasco de vidrio, sabor estándar y en un único tamaño correspondiente a 200 gramos.

Analizando en segunda instancia las tiendas de conveniencia, pudimos apreciar cosas bastante particulares. Un ejemplo de esto es que, dentro del mercado antes definido en cuanto al gramaje, la tienda Big John sólo trabaja con la marca Maggi. Por otro lado, la tienda Ok Market ofrece sólo las marcas Hellmann’s y Kraft, en donde la primera solo se encuentra en formato *light*, y la segunda se ofrece solo en formatos condimentados (Dijon y Picante).

En la Figura 10 se muestran comparativamente, los distintos estadísticos de este mercado en las 2 tiendas de conveniencia donde introduciremos nuestro producto.

Figura 10

OK MARKET		BIG JOHN	
MAX	\$ 1.061	MAX	\$ 1.402
MIN	\$ 1.061	MIN	\$ 1.402
PROMEDIO	\$ 1.061	PROMEDIO	\$ 1.402

En relación a los estadísticos, una comparación entre estas tiendas no sería realista dada la diferencia en los productos ofertados por estas.

Finalmente, dentro de las tiendas de productos orgánicos Dellanatura y La Chakra, pudimos observar que estas solo ofrecían la mayonesa de soya producida por *ZenOrganics*, la cual en ambas tiendas tiene el mismo precio de venta, el cual corresponde a \$2.590.

En otro ámbito, también es muy interesante analizar los aspectos nutricionales de las distintas mayonesas del mercado, que como hemos mencionado desde un inicio, es un factor cada vez más importante para los consumidores dadas las tendencias actuales. Con este análisis, pudimos comprobar que efectivamente Nayonaise posee importantes ventajas frente al resto de las mayonesas.

En la Figura 11 podemos observar el detalle de las mayonesas más importantes del mercado en cuanto a 4 aspectos nutricionales clave: calorías, grasas, colesterol y sodio. Se ha destacado en verde a las 3 versiones de Nayonaise que importaremos. Además, se ha añadido al final de la tabla información estadística como promedio, máximo y mínimo para cada uno de estos 4 puntos, que nos permite obtener conclusiones aún más interesantes.

Figura 11

INFORMACIÓN Y CONTENIDO NUTRICIONAL MAYONESAS (Porción: 15g aprox)					
Marca Mayonesa	Tipo	Calorias (Kcal)	Grasa(G)	Colesterol (Mg)	Sodio(Mg)
Hellmanns	Supreme Normal	73	8,1	4,4	72
Hellmanns	Supreme Light	28	2,7	1,9	102
Hellmanns	Normal	78	8,4	3	58
Hellmanns	Light	32	3	2	68
Kraft	Normal	37	3,2	3,8	120
Kraft	Light	37	3,2	4	120
Maggi	Normal	48	5	3,2	104
Maggi	Light	30	2,8	2,4	113
Tento	Normal	45	4,6	2,9	103
Tento	Light	35	3	2,9	152
JB	Normal	27	2,2	3,2	154
Click	Normal	22	1,8	2,9	123
Click	Light	22	1,6	4,7	153
Don Juan	Normal	54	5,3	3,5	148
Merkat	Normal	30	2,8	2,4	113
ZenOrganics	Normal	68	6,73	0	50
Nayonaïse	Normal	35	3,5	0	115
Nayonaïse	Light	10	0	0	100
Nayonaïse	Dijon Style	30	3	0	140
PROMEDIO		39,0	3,7	2,5	110,9
MAXIMO		78	8,4	4,7	154
MINIMO		10	0	0	50

En primer lugar, podemos observar que las 3 versiones de Nayonaïse poseen valores menores al promedio tanto en calorías, grasa y colesterol, destacando este último que es igual a cero, siendo la única marca junto a ZenOrganics con esta cualidad. En cuanto a sodio, los valores de Nayonaïse se encuentran bastante cercanos al promedio.

Aún más, la versión Light de Nayonaïse es la única que no posee nada de grasa y es la que tiene menos calorías (sólo 10 Kcal por porción).

Finalmente, comparándose con la única mayonesa de soya, ZenOrganics, vemos que Nayonaïse es superior, en sus 3 versiones, en cuanto a menor cantidad de calorías y grasa.

4. Encuesta sobre la Adhesión al Gusto por la Mayonesa Regular y en base a Soya

Para profundizar nuestra investigación, hemos decidido aportar a este informe con datos secundarios obtenidos de primera fuente, una encuesta realizada por nosotros mismos al segmento preferido para poder concluir algunas ideas que a posteriori nos permitirán enfocar nuestros esfuerzos de marketing y de producto⁴⁶.

Para la encuesta, utilizamos una muestra no probabilística de juicio, por cuanto la encuesta fue enviada únicamente a personas que pertenecieran al segmento objetivo de nuestro producto. De esta forma esperamos que la encuesta reuniera la información acerca de los consumidores que realmente son clave para nosotros.

En una primera etapa hemos desarrollado una encuesta con 24 preguntas a todos los segmentos disponibles mediante la utilización y ayuda del software especializado que ofrece el portal Google en su sitio web, sumado a entrevistas directas y personales a familiares, amigos, compañeros y colegas en general. En esta etapa, y con un total de 36 respuestas, descubrimos algo esencial en los chilenos; las compras en el hogar de las familias del sector oriente las realiza la madre, no siempre físicamente sino que muchas veces entregándole una lista predeterminada a la sirvienta para que ésta lo busque y lo compre. Dada esa característica especial de nuestro mercado y segmento en particular, hemos decidido relanzar la encuesta, esta vez, preguntando específicamente a personas que se encuentren en nuestro nicho y cumplan con las siguientes características:

- Madre o dueña de casa
- Edad promedio entre 30 y 55 años
- Clase social ABC1, con esto incluimos sólo vecinas del sector oriente de la capital.

Luego de seleccionar cuidadosamente a las personas encuestadas hemos podido inferir importantes conclusiones a partir de las respuestas obtenidas, todas ellas potenciando la calidad del negocio dado por los gustos que dicen tener estas personas.

La primera característica esencial que podemos extrapolar de la encuesta es que del total de las mujeres encuestadas, sólo una, ha declarado no ser consumidora de mayonesa y un 71% declaró comprar este producto al menos 2 veces por mes. Esto va en congruencia con la idea de que en

⁴⁶ Ver anexo N°1, pág. 59, donde se encuentra la encuesta realizada.

Chile, somos largamente un país demandante de mayonesa en todas sus versiones. En segundo lugar, un 95% dice tener una mayonesa preferida para degustar, de las cuales Kraft y Supreme (Hellmann's) son las únicas nombradas, dominando el mercado ampliamente, y coherente con las preguntas de posicionamiento, que como eran de esperar, otorgan a estas dos marcas una categoría Premium en sabor pero a un precio alto (más por más), destacando Líder y Click en el sector menos por menos y Jumbo en conjunto a la marca Maggi en un sector medio (más por menos y menos por más).

En tercer lugar, y en cuanto a la soya en particular, un 88% evidenció no haber probado nunca la mayonesa de soya mientras que a la hora de preguntarles sobre qué era la soya, cerca de la mitad de las encuestadas sólo se refirió a la soya como una salsa para condimentar alimentos de origen asiático, evidenciando cierto desconocimiento que pueda explicar que un 42% no le apetezca el concepto de mayonesa de soya. De estas respuestas evidentemente podemos concluir que la soya no es un alimento muy reconocido y que su nombre muchas veces puede ser asociado a la salsa en forma inmediata, lo que se traduce en un esfuerzo de marketing y comunicación para dar a conocer los beneficios y bondades generales que genera este grano y para poder eliminar cierto rechazo por este grano, en parte de la población.

En cuarto lugar, pese a que un 83% declaró que el precio es un factor relevante para comprar la mayonesa, un 58% también respondió que estaría dispuesto a adquirir una mayonesa de soya si esta fuese más sana y menos calórica, pese a tener un precio mayor. Más aún, un 63% de las encuestadas, sentencia que está dispuesta a dejar su mayonesa habitual por una más sana y menos calórica aunque esta no tenga un sabor igual o muy parecido. Estos datos reflejan lo importante que es para el segmento un cuidado por la salud y una alimentación sana, alentando a emprender en negocios que impliquen un cuidado de la salud y bienestar de la familia en general.

Por último, hay un dato tajante sobre el cómo adquirir este producto, y en este punto pareciera no haber mayor ambigüedad sino que un 71% afirmó no estar interesada en adquirir el producto si este no se encontrase en su supermercado o lugar de compra habitual, lo que refleja lo importante que es la distribución de producto y que lidiar con las grandes cadenas de supermercado no será un camino fácil para poder triunfar en este nicho.

El universo muestral lo componen todas las personas de sexo femenino, residentes en la zona oriente de Santiago (comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina, Providencia, La

Florida y Ñuñoa), entre 30 y 55 años. El número de personas encuestadas corresponde a un total de 243 y pensamos que representan en buena medida a la población a la que deseamos llevar el producto por lo que se asumen las respuestas válidas para formar opiniones y conclusiones para el negocio.

VIII. PLAN FINANCIERO

1. Bases y Supuestos Utilizados

- El proyecto se evaluó en un horizonte de tiempo de 5 años.
- El impuesto a las utilidades es igual a 20%.
- El tipo de cambio fijado fue de \$510 por dólar americano.
- La tasa de descuento utilizada fue de 35%, por ser un proyecto emprendedor.
- Para la inversión inicial, no necesitaremos de financiamiento externo, sino que será realizado con capital propio. Esta equivale a \$11.793.407 (Ver Flujo de Caja).
- Inicialmente, la cantidad importada mensual corresponderá a 1 pallet, lo que equivale a 1440 envases de mayonesa. A partir del año 3 será igual a 2 pallets, es decir, 2880 envases de mayonesa.
- El detalle de las importaciones para los 5 períodos en cuanto a cantidad comprada de cada versión es el siguiente: 25% *Original*, 25% *Dijon Style* y 50% *Light*.
- Considerando que estaremos importando una cantidad relativamente baja para el horizonte de tiempo, establecimos que la demanda será igual a la oferta, es decir, 1440 mayonesas mensuales para los años 1 y 2, y 2880 para los años 3, 4 y 5.
- El precio fijado para las versiones *Original* y *Dijon Style* fue de \$2200, y para la versión *Light* \$2500. Para definirlos, se consideró el análisis de mercado realizado anteriormente en cuanto a los precios y otras características relevantes de las distintas marcas de mayonesa.
- Establecimos que el sueldo para los 4 socios será igual al sueldo mínimo, \$182.000.
- El capital de trabajo se calcula mediante una estimación de 2 meses de trabajo recibiendo aportes en créditos por parte de nuestros compradores. Se conoce que las grandes cadenas del retail negocian a 6 meses, sin embargo las tiendas orgánicas pagan en forma inmediata por lo que se ha establecido de un promedio de 2 meses necesarios para operar.
- Se define la publicidad como una inversión, ya que en una primera etapa es fundamental un desembolso fuerte en este aspecto para poder hacer reconocida la marca. Esta inversión es diferente al gasto que se seguirá incurriendo en cada mes.

2. Flujo de Caja del Proyecto

Al ser una demanda bastante acotada, hemos supuesto que la oferta es igual a la demanda en todos los períodos, bajo un precio bastante competitivo para el segmento al cual queremos llegar. Esta demanda, estimamos crezca a partir del segundo año y se mantenga constante por al menos los tres siguientes años. Esto debido a los esfuerzos de promoción y comunicación que esperamos comience a dar frutos en forma eficaz, considerando la cantidad relativamente baja de productos que tenemos que vender.

Se aprecia un VAN positivo, con un horizonte temporal de 5 años y una tasa relativa al riesgo del negocio. Sumado a esto, se evidencia una TIR bastante alta para una tasa de descuento exigente como lo es un 35%. Ambos criterios de aceptación de proyectos, son favorables y refuerzan la idea de invertir en este proyecto. Los flujos positivos resultantes, representan de manera poco riesgosa la incertidumbre, apegándose a la realidad de lo que el proyecto puede generar.

A continuación se presentan los parámetros de evaluación utilizados y los flujos resultantes del proyecto:

DATOS			
PARÁMETROS DE EVALUACIÓN		Q	%
Precio "Original Nayonaise"	\$ 2.200	360	25%
Precio "Light Nayonaise"	\$ 2.500	720	50%
Precio "Dijon Style Nayonaise"	\$ 2.200	360	25%
FOB	USD 3.268,80		
Fletes	USD 598,00		
Seguros	USD 50,00		
Gasto por Desconsolidacion	\$ 36.000		
Costos de Aduana	USD 110,00		
Costo Trasnporte	\$ 48.500		
Costo Almacenaje Aduana	\$ 45.000		
Gasto Inspeccion	USD 120,00		
Costo Almacenaje Bodega	\$ 65.000		
Demanda	1.440		
Tasa de Impuesto a las Utilidades	20%		

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL Ingresos por Venta		\$ 40.608.000	\$ 40.608.000	\$ 81.216.000	\$ 81.216.000	\$ 81.216.000
Ingresos Original		\$ 9.504.000	\$ 9.504.000	\$ 19.008.000	\$ 19.008.000	\$ 19.008.000
Ingresos Light		\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 43.200.000	\$ 43.200.000	\$ 43.200.000
Ingresos Dijon Style		\$ 9.504.000	\$ 9.504.000	\$ 19.008.000	\$ 19.008.000	\$ 19.008.000
TOTAL Costos de Comercialización		-\$ 28.942.273	-\$ 28.942.273	-\$ 54.843.290	-\$ 54.843.290	-\$ 54.843.290
FOB		-\$ 20.028.591	-\$ 20.028.591	-\$ 40.057.183	-\$ 40.057.183	-\$ 40.057.183
Fletes		-\$ 3.664.066	-\$ 3.664.066	-\$ 7.328.131	-\$ 7.328.131	-\$ 7.328.131
Seguros		-\$ 306.360	-\$ 306.360	-\$ 612.720	-\$ 612.720	-\$ 612.720
Gasto por Desconsolidacion		-\$ 432.000	-\$ 432.000	-\$ 432.000	-\$ 432.000	-\$ 432.000
Costos Aduaneros		-\$ 673.992	-\$ 673.992	-\$ 673.992	-\$ 673.992	-\$ 673.992
Transporte		-\$ 582.000	-\$ 582.000	-\$ 1.164.000	-\$ 1.164.000	-\$ 1.164.000
Almacenaje Aduana		-\$ 540.000	-\$ 540.000	-\$ 1.080.000	-\$ 1.080.000	-\$ 1.080.000
Almacenaje Bodega		-\$ 780.000	-\$ 780.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000	-\$ 1.560.000
Gastos de Inspeccion		-\$ 735.264	-\$ 735.264	-\$ 735.264	-\$ 735.264	-\$ 735.264
Publicidad y Marketing		-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000
TOTAL Costos Operacionales		-\$ 8.936.000	-\$ 8.936.000	-\$ 8.936.000	-\$ 8.936.000	-\$ 8.936.000
Gastos de Oficina		-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000	-\$ 200.000
Remuneraciones		-\$ 8.736.000	-\$ 8.736.000	-\$ 8.736.000	-\$ 8.736.000	-\$ 8.736.000
Amortización Publicidad		-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000	-\$ 1.000.000
EBITDA		\$ 1.729.727	\$ 1.729.727	\$ 16.436.710	\$ 16.436.710	\$ 16.436.710
Impuesto		-\$ 345.945	-\$ 345.945	-\$ 3.287.342	-\$ 3.287.342	-\$ 3.287.342
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS		\$ 1.383.782	\$ 1.383.782	\$ 13.149.368	\$ 13.149.368	\$ 13.149.368
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL Inversiones	-\$ 11.793.407					
Apertura de la Empresa	-\$ 262.108					
Solicitudes y Permisos	-\$ 85.691					
Derechos de Registro de Marca	-\$ 132.563					
Inversión en Publicidad	-\$ 5.000.000					
Capital de Trabajo	-\$ 6.313.045					\$ 6.313.045
FLUJOS DEL PROYECTO	-\$ 11.793.407	\$ 2.383.782	\$ 2.383.782	\$ 14.149.368	\$ 14.149.368	\$ 20.462.414

VAN	\$ 5.854.549
TIR	52%
Tasa de Descuento	35%

Año	1	2	3	4	5	Promedio
Costo Unitario Mayonesa	\$ 1.675	\$ 1.675	\$ 1.587	\$ 1.587	\$ 1.587	\$ 1.622

3. Análisis de Sensibilidad Unidimensional y Bidimensional

El análisis unidimensional logra enfatizar sobre el rango posible de variación en los factores más importantes del negocio, es decir, el nivel mínimo exigido para que el VAN siga siendo mayor o igual a 0, manteniendo de esta forma el proyecto atractivo para el inversionista. Vemos que no hay mayores diferencias en cantidad de demanda, donde en la tasa de descuento utilizada queda gráfica y explícitamente la TIR del proyecto.

Un factor importante a destacar es el capital de trabajo, ya que si bien su cálculo se basó en una estimación difícil de cuantificar en este momento del proyecto, se aprecia claramente un rango bastante amplio para poder operar sin efectivo:

TABLA DE SENSIBILIZACION UNIDIMENSIONAL				
VARIABLE	VALOR ESTIMADO	VALOR SENSIBILIZADO	DELTA	
PRECIO DIJON /NORMAL	\$ 2.200	\$ 1.662		-24,5%
PRECIO LIGHT	\$ 2.500	\$ 2.231		-10,8%
CANTIDAD	1.440	1.358		-5,7%
TASA DCTO	35%	52%		48,7%
CAPITAL DE TRABAJO	-\$ 6.313.045	-\$ 13.847.988		119,4%

Por otro lado, en el análisis bidimensional del VAN del proyecto con respecto a las variables tasa de descuento y precio, estas juegan un rol fundamental a la hora de evaluar si el proyecto es rentable, como también su sustentabilidad y atractividad.

Podemos apreciar que el proyecto es muy sensible al cambio marginal de las variables en cuestión. Por ejemplo, una estrategia de precios no sería la mejor de las opciones, dado que ante una baja de \$300 el proyecto dejaría de ser rentable. Por otro lado, ante todos los beneficios que entrega el producto y que la competencia no, una estrategia de diferenciación permitiría futuras alzas en el precio, en donde podemos ver que después del precio establecido, la sensibilidad de la variable tasa de descuento sigue siendo alta, pero ya no poniendo en peligro la rentabilidad del proyecto:

ANALISIS BIDIMENSIONAL DEL VAN CON RESPECTO A LA TASA DE DESCUENTO Y PRECIO							
\$ 5.854.549	\$ 1.600	\$ 1.700	\$ 1.800	\$ 1.900	\$ 2.000	\$ 2.100	\$ 2.200
5%	-\$ 9.763.263	-\$ 5.063.419	-\$ 363.575	\$ 4.336.269	\$ 9.036.113	\$ 13.735.957	\$ 18.435.801
10%	-\$ 11.022.901	-\$ 6.982.121	-\$ 2.941.341	\$ 1.099.440	\$ 5.140.220	\$ 9.181.000	\$ 13.221.781
15%	-\$ 11.944.213	-\$ 8.433.884	-\$ 4.923.555	-\$ 1.413.226	\$ 2.097.104	\$ 5.607.433	\$ 9.117.762
20%	-\$ 12.620.266	-\$ 9.542.043	-\$ 6.463.821	-\$ 3.385.599	-\$ 307.377	\$ 2.770.845	\$ 5.849.068
25%	-\$ 13.116.575	-\$ 10.394.242	-\$ 7.671.909	-\$ 4.949.577	-\$ 2.227.244	\$ 495.089	\$ 3.217.421
30%	-\$ 13.479.892	-\$ 11.053.646	-\$ 8.627.401	-\$ 6.201.156	-\$ 3.774.911	-\$ 1.348.665	\$ 1.077.580
35%	-\$ 13.743.990	-\$ 11.566.375	-\$ 9.388.759	-\$ 7.211.144	-\$ 5.033.528	-\$ 2.855.913	-\$ 678.297
40%	-\$ 13.933.541	-\$ 11.966.498	-\$ 9.999.455	-\$ 8.032.412	-\$ 6.065.368	-\$ 4.098.325	-\$ 2.131.282
45%	-\$ 14.066.752	-\$ 12.279.464	-\$ 10.492.176	-\$ 8.704.889	-\$ 6.917.601	-\$ 5.130.313	-\$ 3.343.025
50%	-\$ 14.157.180	-\$ 12.524.469	-\$ 10.891.758	-\$ 9.259.047	-\$ 7.626.336	-\$ 5.993.625	-\$ 4.360.913
55%	-\$ 14.215.007	-\$ 12.716.127	-\$ 11.217.248	-\$ 9.718.369	-\$ 8.219.489	-\$ 6.720.610	-\$ 5.221.730
60%	-\$ 14.247.935	-\$ 12.865.661	-\$ 11.483.388	-\$ 10.101.114	-\$ 8.718.841	-\$ 7.336.567	-\$ 5.954.294
65%	-\$ 14.261.830	-\$ 12.981.755	-\$ 11.701.679	-\$ 10.421.604	-\$ 9.141.528	-\$ 7.861.453	-\$ 6.581.378
70%	-\$ 14.261.189	-\$ 13.071.178	-\$ 11.881.167	-\$ 10.691.156	-\$ 9.501.145	-\$ 8.311.134	-\$ 7.121.123
75%	-\$ 14.249.473	-\$ 13.139.243	-\$ 12.029.013	-\$ 10.918.783	-\$ 9.808.553	-\$ 8.698.323	-\$ 7.588.093

ANALISIS BIDIMENSIONAL DEL VAN CON RESPECTO A LA TASA DE DESCUENTO Y PRECIO								
\$ 5.854.549	\$ 2.300	\$ 2.400	\$ 2.500	\$ 2.600	\$ 2.700	\$ 2.800	\$ 2.900	\$ 3.000
5%	\$ 23.135.646	\$ 27.835.490	\$ 32.535.334	\$ 37.235.178	\$ 41.935.022	\$ 46.634.866	\$ 51.334.710	\$ 56.034.554
10%	\$ 17.262.561	\$ 21.303.341	\$ 25.344.122	\$ 29.384.902	\$ 33.425.682	\$ 37.466.462	\$ 41.507.243	\$ 45.548.023
15%	\$ 12.628.091	\$ 16.138.421	\$ 19.648.750	\$ 23.159.079	\$ 26.669.408	\$ 30.179.737	\$ 33.690.067	\$ 37.200.396
20%	\$ 8.927.290	\$ 12.005.512	\$ 15.083.734	\$ 18.161.957	\$ 21.240.179	\$ 24.318.401	\$ 27.396.623	\$ 30.474.845
25%	\$ 5.939.754	\$ 8.662.087	\$ 11.384.419	\$ 14.106.752	\$ 16.829.085	\$ 19.551.417	\$ 22.273.750	\$ 24.996.083
30%	\$ 3.503.825	\$ 5.930.070	\$ 8.356.316	\$ 10.782.561	\$ 13.208.806	\$ 15.635.051	\$ 18.061.296	\$ 20.487.542
35%	\$ 1.499.318	\$ 3.676.933	\$ 5.854.549	\$ 8.032.164	\$ 10.209.780	\$ 12.387.395	\$ 14.565.010	\$ 16.742.626
40%	-\$ 164.239	\$ 1.802.805	\$ 3.769.848	\$ 5.736.891	\$ 7.703.934	\$ 9.670.978	\$ 11.638.021	\$ 13.605.064
45%	-\$ 1.555.737	\$ 231.550	\$ 2.018.838	\$ 3.806.126	\$ 5.593.414	\$ 7.380.702	\$ 9.167.989	\$ 10.955.277
50%	-\$ 2.728.202	-\$ 1.095.491	\$ 537.220	\$ 2.169.931	\$ 3.802.642	\$ 5.435.353	\$ 7.068.064	\$ 8.700.775
55%	-\$ 3.722.851	-\$ 2.223.971	-\$ 725.092	\$ 773.787	\$ 2.272.667	\$ 3.771.546	\$ 5.270.426	\$ 6.769.305
60%	-\$ 4.572.021	-\$ 3.189.747	-\$ 1.807.474	-\$ 425.200	\$ 957.073	\$ 2.339.347	\$ 3.721.620	\$ 5.103.894
65%	-\$ 5.301.302	-\$ 4.021.227	-\$ 2.741.151	-\$ 1.461.076	-\$ 181.001	\$ 1.099.075	\$ 2.379.150	\$ 3.659.226
70%	-\$ 5.931.112	-\$ 4.741.101	-\$ 3.551.091	-\$ 2.361.080	-\$ 1.171.069	\$ 18.942	\$ 1.208.953	\$ 2.398.964
75%	-\$ 6.477.863	-\$ 5.367.633	-\$ 4.257.403	-\$ 3.147.173	-\$ 2.036.943	-\$ 926.713	\$ 183.517	\$ 1.293.747

IX. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En el desarrollo de nuestra Tesis, hemos sido capaces de recopilar la información necesaria para poder generar un análisis detallado, en relación a si existe o no, una real oportunidad de negocio en la importación de mayonesa en base a Soya, para esta industria en Chile.

Como hemos sido capaces de identificar, este proyecto tiene un especial atractivo debido a tres grandes factores. El boom que ha tenido la mayonesa a medida que transcurren los años, ha posicionado a Chile como el consumidor número uno a nivel latinoamericano y tercero a nivel mundial. Sumado a esto, los chilenos están buscando cada vez mas una vida más sana, nutritiva y con ello una alimentación más saludable. Finalmente, el Seremi de Salud de la Región Metropolitana ha decretado que la mayonesa casera, ya no podrá venderse más en locales de atención al público, de acuerdo a la ley que modifica el reglamento sobre los alimentos en Chile, debido a la presencia de salmonella en esta, factor el cual es determinante a la hora de evaluar la oportunidad del negocio.

Por otro lado, hemos constatado que este negocio relacionado a la importación de mayonesa en base a soya no tiene precedentes en el país, por lo que a primera vista es recomendable ser pioneros en la ejecución. Sabemos a priori que existe mucho campo por explotar y grandes necesidades que satisfacer debido a que este mercado no es abastecido en forma masiva por productores industriales, sino que sólo por productores caseros los cuales proveen sus mayonesas en cantidades mínimas a las tiendas orgánicas, especializadas y retailers del país.

Otra evaluación importante que se analizó dentro de este proyecto, fue la decisión de importar la mayonesa y no elaborarla en nuestras tierras. La determinación fue unánime al darnos cuenta que por medio de la importación, los costos de levantar el proyecto son mucho menores que emprender con la elaboración del producto. Existen costos de importación tales como fletes, transporte, aduaneros y seguros, sin embargo, claramente son mínimos en relación a la creación del producto en forma masiva. Estas importaciones irán en aumento paulatino, dependiendo de la respuesta de consumo de nuestro público objetivo.

Otro factor crítico que pudimos descifrar en esta propuesta, es el funcionamiento óptimo que debe tener la importación de nuestro producto, vale decir, será de suma importancia la logística y coordinación que deben tener las empresas involucradas desde el *input* al *output* de la importación.

Nuestro proveedor “Nasoya” será fundamental en el proceso de abastecimiento de la mayonesa, siendo responsables del abastecimiento y buen estado del producto. Flash Truck Ltda., como responsable de la parte operacional de la empresa, será de suma importancia en el proyecto siendo nuestro principal aliado estratégico. Por último dentro de estos aliados estratégicos, los canales de distribución son pieza clave para el éxito del negocio, exhibiendo nuestros productos en sus góndolas y haciéndolos llegar a los consumidores.

Además, pudimos determinar que el mercado de la mayonesa industrial es altamente maduro y estable. Como lo vimos en las secciones anteriores tenemos la certeza que existen 2 fuertes competidores (Helmann’s y Kraft) los cuales nos dificultarán entrar al mercado debido al fuerte posicionamiento de su mayonesa. Nuestra propuesta de valor, como se describió en el modelo de negocios, va directamente enfocada a la gente que consume productos orgánicos, naturales, bajos en calorías y en grasa, libres de gluten, etc., por lo cual nuestra carta de triunfo va focalizada netamente a mantenernos en este nicho específico de manera de no competir con los productores más importantes de mayonesa industrial.

Finalmente, el plan financiero logra demostrar lo simple y atractivo del negocio lo que sin duda es un motor motivacional para los ejecutores que quieran hacerse con el proyecto. Hemos logrado demostrar que, aun dirigiéndonos a un acotado segmento, podemos generar rentabilidad y atractivos retornos para emprendedores de nuestro perfil. Es muy improbable que las empresas establecidas estén interesadas en competir con nosotros dado que es difícil que logremos afectar mayormente su demanda y participación de mercado.

Objetivamente, apostamos por un mercado de nicho inexplorado y altamente atractivo, del cual obtienen beneficios tanto el consumidor del producto, como también sus inversionistas.

BIBLIOGRAFÍA

- SEREMI DE SALUD, “Decreto n° 176 sobre alimentos – Chile”, 2011.
- EL MERCURIO ONLINE, Latin American Market, “Chile-Consumo de mayonesa”, <<http://www.latinamerican-markets.com/chile---consumo-de-mayonesa>>, Fecha de visita 03 de Septiembre 2011.
- GOBIERNO DE CHILE, “Elige vivir sano”, <<http://www.eligevivirsano.cl>>, Fecha de visita 03 de Septiembre del 2011.
- EL MERCURIO ONLINE, Latin American Market, “Mercado de productos light”, <<http://www.latinamerican-markets.com/chile---mercado-de-productos-light>>, Fecha de visita 03 de septiembre del 2011.
- UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, INTELIGENCIA DE NEGOCIOS “Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de los inversionistas” <http://www.urosario.edu.co/urosario_files/e0/e079b4c6-742b-4dfc-a51b-b06d5fc05cc4.pdf>, Fecha de visita 03 de Septiembre del 2011.
- MEDLINE PLUS, Medline (en línea) <<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/007204.htm>>, Fecha de visita 04 Septiembre del 2011.
- MARKETING COMPARTIDO, “Top of Mind v/s Top of Heart” <<http://marketingcompartido.blogspot.com/2008/07/top-of-mind-vs-top-of-heart.html>>, Fecha de visita 04 Septiembre del 2011.
- ICCOM INVESTIGACIONES DE MERCADO, “Datos INE Censo 2002 y estimaciones propietarias de ICCOM investigación de mercado”, <http://www.iccom.cl/html/info_estadistica/documentos/datos/4_PDF/Habitantes_Urbanos_ICCOM_2005.pdf>, Fecha de visita 04 de Septiembre del 2011.
- UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS, “Comportamiento de compra de la mujer ejecutiva en Santiago”, <http://mujeresempresarias.cl/home/wp-content/themes/default/docs/comportamiento_compra_mujer_ejecutiva_stgo.pdf>, Fecha de visita 10 de Septiembre del 2011.

- LA TERCERA, “Familias ABC1 gastan más del doble en productos light que el total de los chilenos en un año”, <http://latercera.com/contenido/745_107746_9.shtml>, Fecha de visita 10 de Septiembre del 2011.

- NASOYA, <<http://www.nasoya.com/products/original-nayonaise/original.html>>, Fecha de visita 10 de Septiembre del 2011.

- NASOYA, <<http://www.nasoya.com/products/original-nayonaise/fat-free-original.html>>, Fecha de visita 20 de Agosto del 2011.

- NASOYA, <<http://www.nasoya.com/products/original-nayonaise/dijon-style-nayonaise.html>>, Fecha de visita 20 de Agosto del 2011.

- REVISTA COMERCIO, “Nº8931” Julio 2005, Fecha de visita 10 de Septiembre del 2011.

- CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO, “Guía para la creación de empresas en Chile”, <http://www.ccs.cl/html/publicaciones/publicaciones/doc/Creacion_empresas.pdf>, Fecha de visita 10 de Septiembre del 2011.

- CHILE CLICK, <<http://www.chileclic.gob.cl/1542/w3-propertyvalue-23628.html>>, Fecha de visita 10 de Septiembre.

- INAPI,
<http://www.inapi.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=99&Itemid=99&lang=es#5>, Fecha de visita 05 de Octubre del 2011.

- INAPI,
<http://www.inapi.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=103&Itemid=115&lang=es#I.G.oD.O>, Fecha de visita 05 de Octubre.

- INAPI,
<http://www.inapi.cl/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=55&lang=es.>, Fecha de visita 10 de Octubre del 2010.

- CAPITAL, “Viaje al centro del consumidor chileno”, <<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/viaje-al-centro-del-consumidor-chileno.html>>, Fecha de visita 10 de Octubre del 2010.

- MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, “El perfil del nuevo consumidor chileno”,
<<http://www.cgchilecordoba.com.ar/archivos/perfil.pdf>>, Fecha de visita 10 de octubre del 2010.

- CAPITAL, “¿Hay realmente un nuevo consumidor chileno?”, <<http://www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/hay-realmente-un-nuevo-consumidor-en-chile.html>>, Fecha de visita 10 de Octubre del 2011.

ANEXOS

1. Encuesta sobre la aprobación de mayonesa y sus derivados

1) ¿Es usted un consumidor de mayonesa?

- Sí
- No

2) ¿Qué tan a menudo usted consume mayonesa? Marque la alternativa que mejor represente su realidad

- Diariamente
- 2-3 veces por semana
- 2-3 veces por mes
- Menos de 1 vez al mes

3) ¿Con qué alimentos le gusta mezclar la mayonesa? Marque la(s) alternativa(s) que mejor represente(n) su realidad

- Asados (“choripanes” u otro tipo de carnes)
- Distintos tipos de almuerzos (arroz, pastas, etc.)
- En comida “chatarra”
- Mariscos
- Otros

4) ¿Qué mayonesas conoce en el mercado? Mencione todas las marcas y versiones que conozca

5) ¿Tiene usted alguna mayonesa favorita?

- Sí
- No

6) De poseer alguna mayonesa favorita, ¿cuál es?, ¿qué tipo? Mencione la(s) marca(s) que prefiere. De no poseer favorita deje el espacio en blanco

7) Coloque nota a las siguientes marcas según su precio (un 5 es muy conveniente, un 1 es demasiado caro. De no conocer el producto deje el espacio de la marca en blanco)

	1	2	3	4	5
Líder					
Click					
Jumbo					
Hellmann's					
Kraft					
Maggi					

8) Coloque nota a las siguientes marcas exclusivamente según su sabor (un 5 indica un gran sabor, un 1 un sabor para el olvido. De no conocer el producto deje el espacio de la marca en blanco)

	1	2	3	4	5
Líder					
Click					
Jumbo					
Hellmann's					
Kraft					
Maggi					

9) Coloque nota a las siguientes marcas según su popularidad (un 5 indica que es muy reconocida, un 1 indica que usted piensa que nadie la conoce)

	1	2	3	4	5
Líder					
Click					
Jumbo					
Hellmann's					
Kraft					
Maggi					

10) ¿Qué tipo de envase prefiere?

- Envase de bolsa
- Envase de frasco de vidrio
- Envase de frasco de plástico
- Otro (¿cuál?)

11) ¿Sabe usted lo que es la soya? Responda afirmativamente si tiene una noción básica de la soya

- Sí
- No

12) Defina lo que para usted es la soya y en qué alimentos conoce su existencia. De no conocer, deje en blanco

13) ¿Ha probado la mayonesa de soya?

- Sí
- No

14) ¿Cree que el precio es un factor importante en la compra de una mayonesa para usted, o para quien realice las compras en su casa?

- Sí
- No

15) ¿Conoce tiendas orgánicas en Santiago? Considere afirmativo si conoce algún nombre de la tienda pese a no saber su ubicación o viceversa

- Sí
- No
- No sé bien qué es una tienda orgánica

16) De conocerlas, ¿cuál(es)? Describa la ubicación y otras características de la tienda

17) ¿Cambiaría su mayonesa preferente de consumo por una mayonesa más saludable y menos calórica, pese a no tener un sabor igual?

- Sí
- No

18) ¿Cambiaría su mayonesa preferente de consumo por una mayonesa más saludable y menos calórica, pese a tener un precio \$500 mayor?

- Sí
- No

19) ¿Le apetece en primera instancia una mayonesa de soya?

- Sí
- No

20) ¿Estaría dispuesto a comprar la mayonesa de soya en un establecimiento diferente a su supermercado habitual?

- Sí
- No

21) ¿Le gusta la mayonesa casera?

- Sí
- No

22) ¿Quién realiza las compras de la casa en su hogar?

23) ¿Cuánto dura en promedio una mayonesa de 1 kg en su hogar?

- 1 semana
- 1 mes
- Más de 1 mes
- No sé

24) ¿Es usted una persona con un estilo de vida natural o dietético?

- Sí
- No

Agregue sus datos personales: edad, ocupación, nombre y correo electrónico (estos 2 últimos opcionales por si le gustaría recibir una muestra gratis en su casa)

2. Reseñas

a. Nasoya

La empresa Nasoya fue fundada en abril de 1978 cuando sus dos creadores comenzaron a producir tofu⁴⁷ en un pequeño granero en Leominster, Massachusetts, Estados Unidos. En 1984, Nasoya ya producía cerca de 12 toneladas de tofu por semana y en 1987, casi 60 toneladas por semana.

Durante este período, la empresa se trasladó a una nueva instalación de 2500 m² y con equipamiento más sofisticado. Junto con esto, aumentaba también la demanda por comida saludable, impulsada por una mayor conciencia de las personas. Esto impulsó a Nasoya a crecer de manera importante en Estados Unidos.

En 1990, Nasoya fue adquirida por Vitasoy USA, Inc., lo que trajo consigo una expansión de las líneas de producto ofrecidas, ya que al tofu se sumaron fideos estilo asiáticos, *wraps*⁴⁸ y también Nayonaise, el primer aderezo de sándwich del país hecho en base a soya.

La empresa continuamente se esfuerza por conocer los gustos de sus consumidores, y ha asumido el compromiso de producir alimentos deliciosos e innovadores que promuevan la salud y el bienestar de sus consumidores.

b. Vitasoy

Vitasoy International Holdings Limited, con base en Hong Kong, es uno de los líderes en producción y distribución de refrescos sin gas, tofu, té, refrescos de soya, aguas destiladas y productos lácteos, entre otros. Fundada en 1940, la empresa posee instalaciones de producción en Hong Kong, China Continental, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Singapur. A lo largo de los años, Vitasoy ha establecido una imagen corporativa de “el Experto en Soya”.

En cuanto a la estrategia de crecimiento de la empresa, esta se ha basado principalmente en las adquisiciones, aprovechando el conocimiento del mercado local que poseen las empresas adquiridas. Algunos ejemplos de estos casos son Unicurd Food de Singapur, y Nasoya de Estados Unidos.

⁴⁷ El tofu es una comida oriental, muy similar al queso, que se obtiene al coagular la leche de soya y prensar el cuajo obtenido.

⁴⁸ Un *wrap* es una tortilla delgada, similar a los tacos, enrollado alrededor de un relleno. Hay de pollo, carne, mariscos, vegetales, frutas, etc.

Miembros de Vitasoy International Holdings Limited son: Vitasoy Hong Kong, Vitasoy China, Vitasoy Australia, Vitasoy US, Vitaland y Hong Kong Gourmet.

c. Flash Truck Ltda.

Flash Truck Transportes Ltda, es un holding de empresas dedicadas al transporte internacional el cual inicia sus actividades económicas el 1 de diciembre de 1987. El objetivo principal es poder lograr entregar al mercado un servicio integral de comercio exterior, que permita a los usuarios solucionar todos aquellos problemas inherentes a la importación y exportación de bienes y servicios y entregar asesoría en aquellas áreas donde los usuarios no cuentan con la experiencia que les permita tener un buen desarrollo integral en el manejo de estas operaciones comerciales.

Para eso, esta empresa creó nichos que cumplan a cabalidad necesidades requeridas en estas operaciones internacionales, brindándoles a los clientes apoyos directos que le permitan disminuir sus costos operativos y puedan operar de manera calificada su relación comercial con sus proveedores en el exterior.

Hoy con el transcurrir de los años, la empresa ha logrado un cierto posicionamiento en el mercado, abarcando áreas como transporte internacional, aduana, seguros y transporte nacional, todas aquellas funciones primordiales para un buen desempeño comercial.

Para poder lograr a cabalidad con los desafíos que se han propuesto, han creado las siguientes empresas que conforman este holding, las cuales velarán por una integración directa, que permitirá a los clientes ahorrar tiempo y hacer más eficientes sus operaciones comerciales.

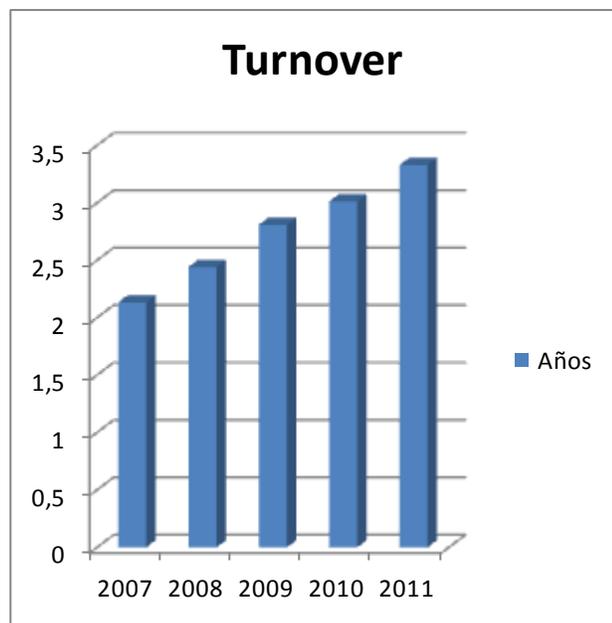
Empresas Relacionadas:

1. Flash Truck Transportes Ltda: Empresa dedicada al transporte internacional y nacional de cargas, las que pueden ser aéreas o marítimas, operando en los 5 continentes por medio de los agentes de carga.
2. Agente de Seguros "Speedy": empresa encargada de asegurar las cargas que se mueven desde y hacia los distintos puntos, bajo ciertas normas que privilegian un cuidado especial.
3. Agencia de Estiva y Desestiba Truck Ship Ltda.: Empresa creada para suplir las necesidades que las cargas pudiesen tener en los diferentes recintos portuarios y aeropuertos, entregando las herramientas necesarias para los movimientos de cargas especiales, o bien destinar personal especializado en aquellas faenas que así lo ameriten.

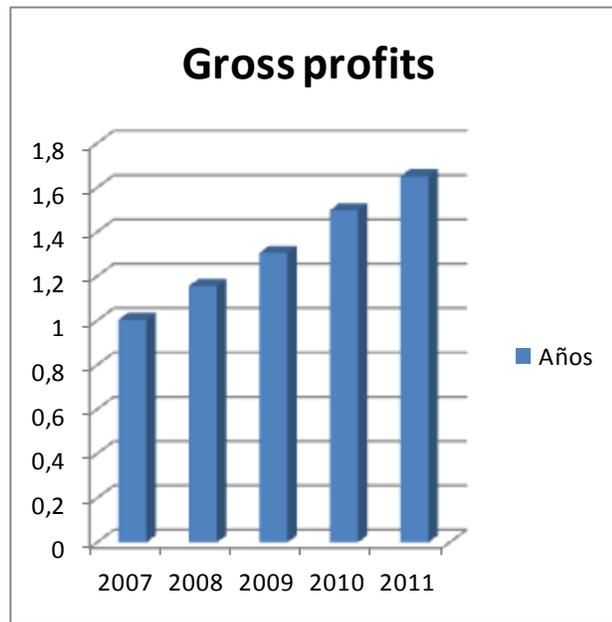
3. Información Financiera Vitasoy International

FINANCIAL HIGHLIGHTS			
YEAR ENDED 31st MARCH			
Results	2011 HK \$MILLION	2010 HK \$MILLION	% CHANGE
<i>Turnover</i>	3,329	3,012	11
<i>Gross profits</i>	1,651	1,498	10
<i>EBITDA</i>	537	483	11
<i>Profits attributable to equity Shareholders of the company</i>	284	260	9
<i>Basic earnings per share</i>	27.9	25.6	9
<i>total dividend per ordinary share</i>	18.3	16.6	10
<i>Special dividend per ordinary share</i>	-	10.0	N/A

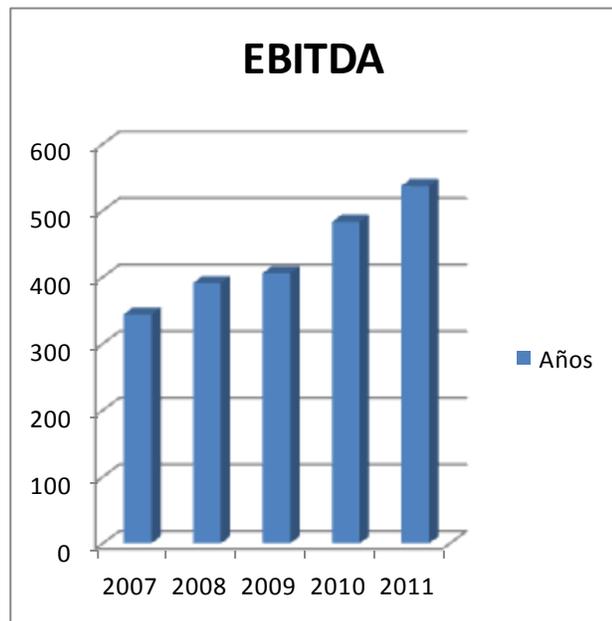
TURNOVER	
Años	Cifras
2007	2,133
2008	2,441
2009	2,809
2010	3,012
2011	3,329



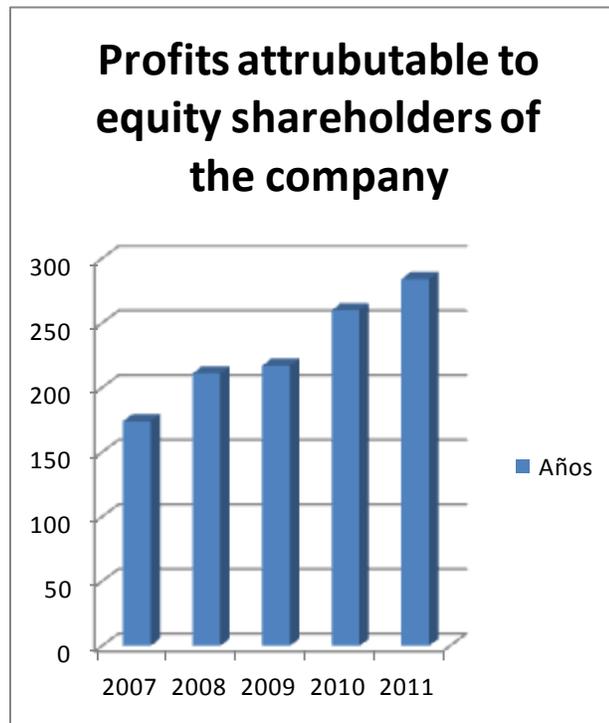
GROSS PROFITS	
Años	Cifras
2007	1,003
2008	1,156
2009	1,305
2010	1,498
2011	1,651



EBITDA	
Años	Cifras
2007	344
2008	391
2009	406
2010	483
2011	537

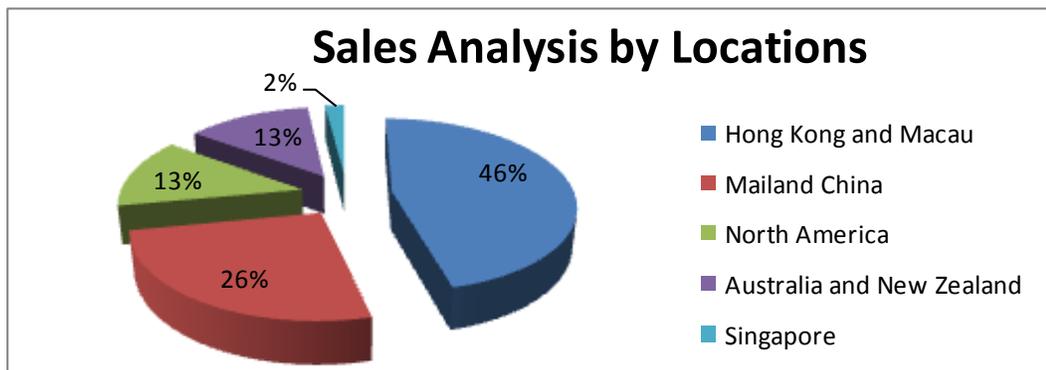
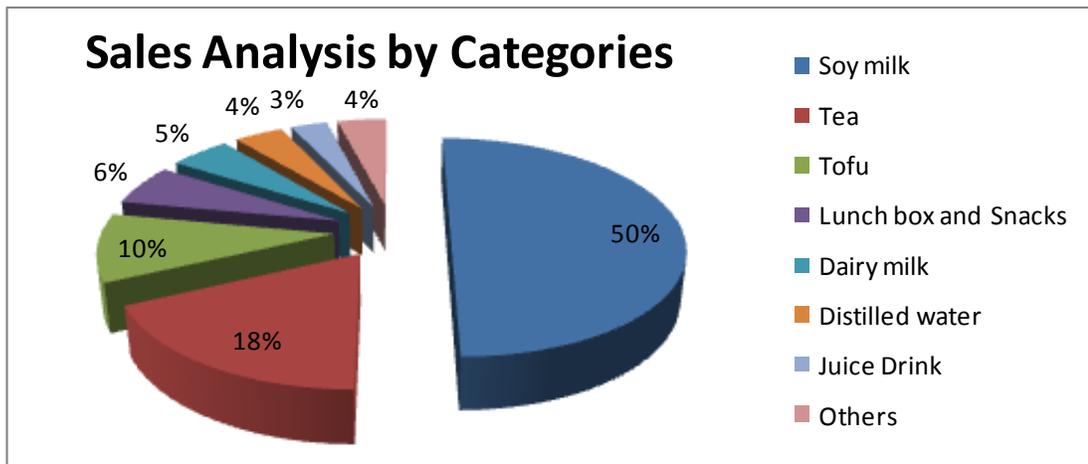


PROFITS ATTRIBUTABLE TO EQUITY SHAREHOLDER OF THE COMPANY	
Años	Cifras
2007	174
2008	211
2009	217
2010	260
2011	284



YEAR ENDED 31st MARCH	
SALES ANALYSIS BY CATEGORIES	
Soy milk	50%
Tea	18%
Tofu	10%
Lunch box and Snacks	6%
Dairy milk	5%
Distilled water	4%
Juice Drink	3%
Others	4%

YEAR ENDED 31st MARCH	
SALES ANALYSIS BY LOCATIONS	
Hong Kong and Macau	46%
Mainland China	26%
North America	13%
Australia and New Zealand	13%
Singapore	2%



FIVE YEARS SUMMARY					
	2011 HK \$MILLION	2010 HK \$MILLION	2009 HK \$MILLION	2008 HK \$MILLION	2007 HK \$MILLION
Results					
Turnover	3,329,326	3,012,312	2,809,294	2,441,153	2,133,181
Profits from operations	426,54	380,181	307,489	300,677	250,515
Finance cost	-7,279	-5,222	-6,602	-8,865	8,068
Profits before taxation	419,261	374,959	300,887	291,812	242,447
Income tax	-87,822	-74,375	-56,51	-55,831	-41,135
Profits for the year	331,379	300,584	244,377	235,981	201,312
Attributable to:					
Equity from shareholders of the company	284,314	260,459	217,419	211,208	173,901
Non-controlling-interested	47,065	40,125	26,958	24,773	27,411
Profits for the year	331,379	300,584	244,377	235,981	201,312
Assets and liabilities					
Fixed assets	1,255,743	821,075	798,144	773,943	764,572
Other non-current assets	78,747	73,239	56,698	7,576	22,941
Net current assets	434,728	656,597	591,592	706,965	669,486
Total assets less current liabilities	1,769,218	1,550,911	1,446,434	1,488,484	1,456,999
Non-current liabilities	-179,497	52,033	49,437	64,635	111,511
NET ASSETS	1,589,721	1,498,878	1,396,997	1,423,849	1,354,488
Capital and reserves					
Share capital	254,963	254,422	253,805	252,894	251,759
Reserves	1,160,881	1,104,075	1,033,213	1,052,490	1,002,602
Total equity attributable to: equity form shareholders of the company	1,414,844	1,358,497	1,287,018	1,305,384	1,254,361
Non-controlling interested	173,877	140,381	109,979	118,465	91,127
TOTAL EQUITY	1,589,721	1,498,878	1,396,997	1,423,849	1,354,488
Earnings per share					
Basic	27.9 cents	25.6 cents	21.4 cents	20.9 cents	17.3 cents
Diluted	27.6 cents	25.4 cents	21.3 cents	20.8 cents	17.2 cents

4. Precios Competencia en los distintos Canales de Distribución

MAYONESAS EN LIDER				
TAMAÑO (gramos)	MARCA	TIPO	ENVASE	PRECIO
500	HELLMANNNS	NORMAL	FRASCO	\$ 1.190
500	HELLMANNNS	LIGHT	FRASCO	\$ 1.190
500	LIDER	NORMAL	FRASCO	\$ 869
500	LIDER	LIGHT	FRASCO	\$ 869
500	LIDER	OLIVA	PLASTICO DESECHABLE	\$ 799
500	MAGGI	LIGHT	PLASTICO DESECHABLE	\$ 970
444	HELLMANNNS	SUPREME LIGHT	FRASCO	\$ 1.689
443	KRAFT	NORMAL	FRASCO	\$ 1.460
443	KRAFT	LIGHT	FRASCO	\$ 1.460
400	HELLMANNNS	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 847
400	HELLMANNNS	LIGHT	PLASTICO DESECHABLE	\$ 849
400	LIDER	LIGHT	PLASTICO DESECHABLE	\$ 930
400	MAGGI	CLASICA	PLASTICO DESECHABLE	\$ 674
MAX				\$ 1.689
MIN				\$ 674
PROMEDIO				\$ 1.061

MAYONESAS EN JUMBO				
TAMAÑO (gramos)	MARCA	TIPO	ENVASE	PRECIO
500	HELLMANNNS	NORMAL	FRASCO	\$ 1.199
500	HELLMANNNS	LIGHT	FRASCO	\$ 1.199
500	HELLMANNNS	SUPREME NORMAL	FRASCO	\$ 1.689
500	HELLMANNNS	SUPREME LIGHT	FRASCO	\$ 1.689
500	JUMBO	OLIVA	FRASCO	\$ 1.490
500	JUMBO	NORMAL	FRASCO	\$ 899
488	HELLMANNNS	SUPREME NORMAL	ENVASE	\$ 2.299
488	HELLMANNNS	SUPREME LIGHT	ENVASE	\$ 2.299
443	HELLMANNNS	SUPREME LIGHT	FRASCO	\$ 1.689
443	KRAFT	LIGHT	FRASCO	\$ 1.499
443	KRAFT	NORMAL	FRASCO	\$ 1.489
422	MC CORMICK	NORMAL	FRASCO	\$ 1.949
400	CLICK	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 699
400	HELLMANNNS	LIGHT	PLASTICO DESECHABLE	\$ 869
400	HELLMANNNS	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 899
400	JB	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 699
400	MAGGI	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 689
200	ZENORGANICS	SOYA	FRASCO	\$ 1.990
MAX				\$ 2.299
MIN				\$ 689
PROMEDIO				\$ 1.402

MAYONESAS EN UNIMARC				
TAMAÑO (gramos)	MARCA	TIPO	ENVASE	PRECIO
500	TENTO	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 799
500	HELLMANNNS	LIGHT	FRASCO	\$ 1.235
500	HELLMANNNS	SUPREME NORMAL	FRASCO	\$ 1.739
500	MAGGI	LIGHT	PLASTICO DESECHABLE	\$ 965
488	HELLMANNNS	SUPREME NORMAL	ENVASE	\$ 2.290
488	HELLMANNNS	SUPREME LIGHT	ENVASE	\$ 2.290
443	KRAFT	LIGHT	FRASCO	\$ 1.690
443	KRAFT	NORMAL	FRASCO	\$ 1.690
400	CLICK	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 619
400	CLICK	LIGHT	PLASTICO DESECHABLE	\$ 619
400	DON JUAN	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 565
			MAX	\$ 2.290
			MIN	\$ 565
			PROMEDIO	\$ 1.318

MAYONESAS EN OK MARKET				
TAMAÑO (gramos)	MARCA	TIPO	ENVASE	PRECIO
443	KRAFT	NORMAL	FRASCO	\$ 1.990
443	KRAFT	LIGHT	FRASCO	\$ 1.990
400	HELLMANNNS	LIGHT	PLASTICO DESECHABLE	\$ 1.100
			MAX	\$ 1.990
			MIN	\$ 1.100
			PROMEDIO	\$ 1.693

MAYONESAS EN BIG JOHN				
TAMAÑO (gramos)	MARCA	TIPO	ENVASE	PRECIO
400	MAGGI	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 880
400	MAGGI	NORMAL	PLASTICO DESECHABLE	\$ 880
400	MAGGI	LIGHT	PLASTICO DESECHABLE	\$ 1.198
			MAX	\$ 1.198
			MIN	\$ 880
			PROMEDIO	\$ 986

5. Negociación vía email con Gerente de Ventas de Vitasoy USA, Joseph Keenan

Hi Christian,

Thank you for your interest in Vitasoy USA. Would you please e-mail me a list of the products you are interested in. Most of our products are available for export. Once I know which products you are interested in, I can have a price list sent to you. Thanks.

Maureen Cameron-Stackpole

Customer Service Manager

Vitasoy USA

978-487-3850

Maureen.cameron-stackpole@vitasoy-usa.com

Dear Maureen,

Thank you for your answer. We are particularly interested in import "nayonaise" to Chile and hopefully, in the future, to all southamerican region. In the Chilean mayonnaise market, there is lack of variety in healthy products. Consumers are not considering this last feature too much, so we are looking forward to start offering this kind of products at chilean principal retail stores.

So, I please request you the wholesale nayonaise prices (of 3 varieties) for exportation.

We'll stay alert for your response.

Regards.

Hi Christian

Thank you for your quick response. I will send your information to the Vitasoy International Sales Manager, Joe Keenan. He will send you pricing and answer all your questions.

Thanks.

Dear Sir,

Attached is the price list for our Nayo dressing and sandwich spread....these are delivered prices to U.S. If you are interested in our product, we will have to determine your pick up point, minimum quantity, and allowance structure. You can contact me at:

Joseph P. Keenan

Regional Sales Manager Vitasoy USA Inc

3112 Newcastle Lane

Riva, Maryland 21140

410-956-3043 (office)

978-621-751 (cell)

Dear Joe,

Thank you for your answer. We will analyze the price list you send to us. We'll stay in contact very soon.

Regards.

Hi Joe,

We have analized the price list you send to us. We have some questions about where Nayonaise is produced. We want to know if Nayonaise is produced in the U.S.

Also, we noticed that the prices are for U.S. territory delivery only. We want to know prices for exportation to other countries. We believe that prices should be cheaper. We please request you the following prices:

- CIF prices without transfers. (San Francisco, USA - San Antonio, Chile)
- C&F prices.
- FOB prices.

Finally, we are really interested in your product Nayo, so we were wondering in the possibility of be your legal representatives in Chile, at least.

We are hoping to hearing from you soon.

Regards,

Christian,

We will give you 8% off invoice to cover your pick up allowance and promotional plan. You can deliver to a freight forwarder or pick up at our facility in Ayer MA. or San Francisco Calif. The Nayo whip is refrigerated and must go on a refrigerated container. Let me know what the next steps are.

Joe,

We think that the 8% discount that your are giving us is good, but here in Chile we have a huge opportunity to sell your product and make money for everyone. We are talking about serious business with big retailers and a new market for southamerican consumers. We think that a 15% discount will help us in our early stage and will give everyone profitability. Trust us. We are really excited with nayo and we can do something big here.

Please let us know what you think about everything.

Regards.

Christian,

Thanks for your interest in Nasoya for Chile; however, we cannot offer 15% O.I. to anyone. We can increase our offer to 10%...if that is not acceptable, we will continue to look for an exclusive distributor to Chile.

Thanks.

Joe,

We are going to accept your 10% discount. Now we want to clear some doubts.

First, we want to know if it's possible to have some quantity discount. This is important because it would help us to determinate the optimal amount of cases that we are going to order. Obviously it's different to order 2,600 cases than 180 cases.

Second, in your website we cannot find the "nayo Whip" that appears in your price list that you send to us. Can you explain us what this is? Can you send us a picture and the uses for it?

Finally, we want to know how we can formalize our business relationship. As we said before, we want to be the exclusive and legal representatives and distributors for the Southamerican market. We are looking forward to visit the Vitasoy-USA facilities and maybe invite you to Chile.

We expect your answer shortly.

Regards.

Joe,

Do you have information for the quantity discounts that we asked about?

About the exclusiveness that we want, what do you mean with an "agreement"? Do you mean a verbal agreement? You have to understand that we need a legal agreement that ensure us that all the effort we are doing is not going to be in vain. Let`s see how this works out in this next months and try to come to an agreement that satisfies everyone. A legal one.

Regards.

Christian,

The 10% allowance is inclusive of any quantity discounts, however, we can discuss a volume discount program as you develop your business. As to the legal agreement, I will get back to you shortly.

Joe,

We just want you to know that we will be waiting for your answer. Also, we were wondering if you could send us studies that Nasoya USA has made of the american mayonnaise market. (Business plan or model, Industry attractiveness, etc.)

Regards.

Christian,

I am working on a legal document that will work for both parties. However, before we get that far down the road, I need some information about your business and your capabilities. Please send me prospectus of your business and where you currently operate in South America.

Thanks.

Joe,

We are business men that identify business opportunities for the Chilean and South American market. We are really excited with this opportunity and we are considering to dedicate all of our time to this business. We count with considerable capital and resources, knowledge of the chilean market and human capital.

Now, we are in conversations with the principal chilean retailers and freight companies to ensure a successful business.

Finally, we think that we could make phone contact (Skype) or meet us in person (visit Vitasoy USA) to ensure you that we are being really serious about all this and that we have all the disposition and time needed.

We expect your answer shortly.

Regards.

Joe,

We have not heard from you in the last days. We hope everything is all right.

The reason for this email is not only to remind you that we are really excited about this business, but also to talk to you about something. Our legal advisors in this matter, have done some research, and they find out that Vitasoy, as a brand, has already representatives in Chile. Here are the links of the INAPI (National Institute of Industrial Property in Chile) about the soy based products in all their forms, and their respective solicitant and representative here in Chile.

Link: http://web1.inapi.cl/dpi_web/Cons_Planos_Marcas_Seg_bloc2_i_s.asp?Nro_Sol=511817

We hope hearing from you soon.

Christian,

I am waiting on you to provide some information about your company. The brand that you are interested in, Nayonaise, is only distributed by Vitasoy USA Inc. We do have soy milk in South America, but I do not handle that piece of the business. Now, if you want to continue, please send something about your company and your capability.

Joe,

Sorry for losing contact. I have been travelling a lot lately. About the information of my company, this is all the information available: We are a group of four young business men who seek business opportunities. We have a 5 room office where we work. We are starting this company, and we all agree that Nasoya and the product Nayonaise, is the product that we want to bring to Chile.

We have a business agreement with "Flash Truck Ltda". They are the company in charge of doing all of the transportation, distribution, storage and freight of our products.

This is their website: www.flashtruck.cl

You can visit their website and they have all their information in english.

They have thousand cubic feet warehouses, refrigerated warehouses, surveillance, security and dozens of trucks capable of carrying containers. They manage all of our importations to Chile.

Regarding the legal agreement that we have spoken before, we were wondering and asking ourselves how you have done them in the past with other companies like ours.

Can you explain me how you have done it?

This information is really important to us.

Again, we are sorry for being out of touch. We hope you'll understand.

Best of lucks.

Christian,

Thank you for your continued interest in our company, however, I am still waiting for some information about your company. You have not provided anything about your current operation, capabilities, or business plan. As to our company, we are a publically traded company and you can find out about us that way. We are not going to grant an exclusive arrangement to any company that has not clearly demonstrated their expertise in the food distribution business. We cannot move forward until you provide some information about your company.

Thanks.

Hello Joe,

Thanks for your response.

Respect your request, we are sorry for not have been clear enough in previous message. As we tried to said you before, we are recently forming and starting our enterprise, motivated by doing great business, like the opportunity of bring Nayonaise to Chile.

Therefore, we are not capable to provide the information you ask (current operation, capabilities, business experience, etc.) because the reason mentioned.

However, we have understood our limitation, and because of that is that we have contacted Flash Truck Ltda., an important national company that will help us with freights, storage and logistics.

We are in advanced conversations with them as we said you before, and we hope that you can "use" them as a reference and backing for this business. Well, we hope that this may be enough for you, and if it's not, please let us know and how we can move forward.

Have a great weekend.

P.S. 1: When is the New Nayonaise going to be launched, we are very expectant whit it.

P.S. 2: Could you send to us some samples of Nayonaise (Original, Dijon and Fat Free)? They'd be very useful for some market tests that we pretend to do soon.

Christian,

We can probably start business with your company; However, we will not grant an exclusive during the first year. All orders will be prepaid before shipment or pick-up. You must establish some kind

of track record before we enter into a contractual agreement. If these guidelines are acceptable to you, then we can begin.

Hi Joe,

We think the guidelines are fair.

Now, we are continuing with some studies related to this business. In the meantime, is it possible that you send to us some Nayonaise samples (Original, Fat Free, and Dijon Style)? we really need them for market tests we want to do.

On the other hand, when are new Nayonaises going to be launched?

We keep in touch.

Regards.

Christian,

Send me an address where we can ship some samples.....new items will not be ready until after February 2012...

Joe,

You can send samples to José Luis Allendes, he is one of my team.

His address is:

Salesianos

Santiago

Chile

Zip Code:

Thank you Joe, these Nayonaises will be very useful

Regards.

Christian,

Samples are on the way...let me know what you think.

Great!! Thank you Joe! we'll inform you about what we think.

Regards.
