



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA DESARROLLAR UN LUGAR ESPECIALIZADO EN
VENTA DE FRUTAS Y VERDURAS EN EL SECTOR ORIENTE DE SANTIAGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

ROBERTO ANDRÉS OLEA ALIAGA

**PROFESOR GUIA:
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
RICARDO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2012**

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es poder determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica de implementar un negocio especializado en la venta de frutas y verduras en el sector oriente de Santiago. Los lugares estudiados corresponden a las comunas de La Reina, Vitacura, Lo Barnechea y Las Condes.

El siguiente estudio parte realizando un análisis de la situación del mercado actual de venta de fruta y verdura, realizando una investigación de mercado, basado en encuestas y visitas a los sectores.

Como resultado se comprobó que existen distintos lugares donde poder adquirir estos productos, pero los más importantes son la feria, los locales especializados en venta de fruta y verdura y por último los supermercados.

En segundo lugar, con los antecedentes recopilados del análisis de situación, se procede al diagnóstico de mercado, el cual nos permite entender lo que buscan los potenciales clientes a la hora de adquirir fruta: Calidad, Frescura y Precios. Con esto se desarrolló un análisis FODA.

Con todos los antecedentes recopilados, se definió como estrategia de negocio La Diferenciación.

Debido a las características inherentes del producto ("commodities"), es que se privilegiará la imagen y servicio del lugar de venta.

Finalmente se realizan los estudios económicos, donde la inversión inicial para el proyecto es de aproximadamente \$80 MM, donde el VAN y TIR esperados son de 184.968.426 y 59% respectivamente. Donde el gasto promedio diario para el quintil cinco es de \$1.219.

Como conclusión, se encuentra que anualmente se tiene una ganancia aproximada de \$70 MM, haciendo rentable el plan de negocio, recuperando la inversión en un año y medio.

INDICE

Resumen	2
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Objetivos	6
1.2. Metodología	6
2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	7
2.1. La Fruta	7
2.1.1. Clasificación de la Fruta	7
2.1.2. Composición de la Fruta	9
2.2. Las Hortalizas	9
2.2.1. Clasificación de las Hortalizas	10
2.2.2. Composición de las Hortalizas	10
2.3. Proceso de Conservación	11
2.4. Canal de comercialización y sus Funciones	11
2.4.1. Canal Tradicional	12
2.4.2. Canal Moderno	14
3. ANALISIS DE LA SITUACIÓN DE MERCADO	16
3.1. Análisis del Entorno	16
3.2. Análisis de la Cuantificación del Mercado potencial	18
3.3. Investigación de mercado	21
3.4. Análisis de la Competencia	26
3.4.1. Ferias libres	26
3.4.2. Supermercados	31
3.4.3. Verdulería y Fruterías en Locales	35
3.4.4. Verdulerías y Fruterías con Despacho	38
3.5. Experiencias internacionales	40
4. DIAGNOSTICO DE MERCADO	42
5. FODA	45
5.1. Fortalezas	45
5.2. Debilidades	45
5.3. Oportunidades	46
5.4. Amenazas	47
6. ESTRATEGIA	48
6.1. Estrategia del Negocio	49
6.2. Estructura y Controles Organizacionales	53
6.3. Canales de Distribución y Logística	54
6.4. Cadena de Frío	54

7. EVALUACIÓN FINANCIERA	57
7.1. Inversión Inicial	57
7.2. Ingresos	57
7.3. Gastos Fijos Mensuales	58
7.4. Gastos Variables Mensuales	59
7.5. Evaluación Económica	59
7.6. Flujo de Caja	59
7.7. VAN y TIR	63
8. CONCLUSIONES	64
9. BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXO A: ENCUESTA POTENCIALES CLIENTES	66
ANEXO B: INICIO DE ACTIVIDADES	72
ANEXO C: PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS, ODEPA, 2009	73
ANEXO D: MAPA RECINTO CENTRAL DE ABASTECIMIENTO DE LO VALLEDOR	75
ANEXO E: INVERSIÓN – GASTOS EQUIPAMIENTO OFICINA	76
ANEXO F: INVERSIÓN – GASTOS DE LEGALIZACIÓN	76
ANEXO G: INVERSIÓN – GASTOS INMUEBLE	76
ANEXO H: COSTOS OPERACIONALES – INSUMOS BASICOS	77
ANEXO I: COSTOS OPERACIONALES – SUELDOS	77
ANEXO J: DIFERENCIA DE PRECIOS (15 DE NOVIEMBRE 2011)	78

1. INTRODUCCIÓN

En este plan de negocios se pretende exponer la necesidad de implementar un lugar “especializado” en venta de frutas y verduras; orientado al sector oriente de Santiago. Para esto, lo primero es conocer cuáles son las necesidades de los consumidores de frutas y verduras, para lo cual se requiere evaluar sus expectativas, sus comportamientos como consumidores. Además cuales son los posibles competidores en este mercado.

Existen diversos lugares de comercialización de frutas y verduras, siendo las principales fuentes de estos productos, la feria, los supermercados, las fruterías y verdulerías con despacho a domicilio vía web o tiendas establecidas que realizan la venta de fruta y verdura. En segundo orden, están carritos en las esquinas y minimarket de barrio.

La alimentación saludable se ha instalado como uno de los temas centrales de la salud entre los chilenos. El segmento de los consumidores que demandan productos y servicios relacionados a la comida sana, aumenta año a año, por esta razón, la idea es implementar una nueva forma de adquirir frutas y verduras, aprovechando campañas impulsadas actualmente con el fin de aumentar el consumo de estos productos; ejemplo: campañas gubernamentales que privilegian el consumo de comida saludable haciendo hincapié en la necesidad de consumir 5 porciones de frutas y verduras diariamente, además de potenciar su ya conocido aporte de nutrientes específicos, ej. Vitaminas, oligoelementos etc. asociado a que la mayoría de estas tiene un bajo aporte calórico.

Este plan de negocio, pretende buscar una nueva “forma” de vender frutas y verduras, ya sea en forma de despacho a domicilio, páginas Web, tienda establecida en puntos estratégicos, etc. Todo esto dependiendo de las necesidades de los clientes, tratándose más detalladamente en la investigación de mercado, focalizado en las necesidades del segmento que las consume.

1.1. Objetivos

Determinar la factibilidad técnica, económica y estratégica de implementar un negocio para la venta especializada de frutas y verduras en el sector oriente de Santiago.

1.2. Metodología

Para cumplir con los objetivos planteados, se utiliza la siguiente metodología de trabajo:

1 - Diagnóstico del Mercado

- Análisis de Mercado I
 - Cuantificación del mercado potencial (tamaño mercado)
 - Volumen - Crecimiento
 - Barreras de Entrada
- Análisis del Entorno
 - Legislación
 - Cultura
 - Geografía
- Análisis Competidores
 - Ubicación
 - Capacidades y ofertas del competidor
 - Mejores practicas del competidor
 - Propuesta de valor de la oferta actual
 - Integración de los canales de distribución.
 - Casos Exitosos
 - Objetivos futuros
- Necesidades del Cliente (Investigación de Mercado)
 - Entrevistas
 - Encuestas
 - Observación directa
 - Entendimiento de las necesidades
 - Diferenciación
 - Gasto en este tipo de productos
 - Proceso de compra
 - Evaluación de hipótesis de servicios y productos

2. Análisis FODA

3. Estrategia del Negocio

4. Evaluación de factibilidad económica

2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

2.1. La Fruta

La fruta (1) es el conjunto de frutos comestibles que se obtienen de plantas cultivadas o silvestres, poseen un sabor y aroma intensos además de propiedades nutritivas, siendo ricas en vitaminas y minerales, pocas calorías y poseen un alto porcentaje de agua (80-95%) por ello suele consumirse como postre fresca o cocinada. Conviene comerlas cuando están maduras.

2.1.1. Clasificación de la fruta

Hay diferentes formas de clasificar la fruta, según su tipo, forma de recolección o proceso de maduración.

1. Según sea la semilla que contenga el fruto:

- ❖ Frutas de hueso o carozo: son aquellas que tienen una semilla grande y cáscara dura, como el albaricoque o el melocotón.
- ❖ Frutas de pepita o pomáceas: son las frutas que tienen gran cantidad de semillas pequeñas y de cáscara menos dura como la pera y la manzana.
- ❖ Frutas de grano: son las frutas que tienen infinidad de minúsculas semillas como el higo.

2. Según el tiempo desde su recolección hasta que es consumida:

- ❖ Fruta fresca: cuando el consumo se realiza inmediatamente o a los pocos días de su recolección, de forma directa, sin ningún tipo preparación o cocinado.
- ❖ Fruta seca, desecada o pasa: es la fruta que tras un proceso de desecación artificial se puede consumir meses, e incluso años, después de su recolección como las pasas o los orejones.

(1) definiciones en Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Fruta> (11/06/2011)

3. Según el proceso de maduración

- ❖ Frutas climatéricas, aquellas que sufren bruscamente la subida climatérica. Entre las frutas climatéricas tenemos: manzana, pera, plátano (banana), melocotón, melón, albaricoque y chirimoya. Estas frutas sufren una maduración brusca y grandes cambios de color, textura y composición. Normalmente se recolectan en estado preclimatérico, y se almacenan en condiciones controladas para que la maduración no tenga lugar hasta el momento de sacarlas al mercado.
- ❖ Frutas no climatéricas, las que presentan una subida climatérica lentamente y de forma atenuada. Entre las no climatéricas tenemos: naranja, limón, mandarina, piña, uva y fresa. Estas frutas maduran de forma lenta y no tienen cambios bruscos en su aspecto y composición. Presentan mayor contenido de almidón. La recolección se hace después de la maduración porque si se hace cuando están verdes luego no maduran, solo se ponen blandas.

4. Hay además algunos grupos de frutas que se distinguen por tener ciertas características comunes:

- ❖ Fruta cítrica, aquella que se da en grandes arbustos o arbolillos perennes (entre 5 y 15 m) cuyos frutos o frutas, de la familia de las Rutáceas, poseen un alto contenido en vitamina C y ácido cítrico, el cual les proporciona un sabor ácido muy característico. Las más conocidas son la naranja, el limón, la mandarina y la lima.
- ❖ Fruta tropical, aquella que se da de forma natural en las regiones tropicales, aunque por extensión, se aplica a las frutas que necesitan para su desarrollo unas temperaturas cálidas y alta humedad, como la banana, el coco, el kiwi y la piña.
- ❖ Fruta del bosque, un tipo de frutas pequeñas que tradicionalmente no se cultivaban sino que crecían en arbustos silvestres en los bosques, como la frambuesa, fresa, la mora, grosella, la zarzamora y la endrinas.

- ❖ Fruto seco, aquella que por su composición natural (sin manipulación humana) tiene menos de un 50% de agua. Son alimentos muy energéticos, ricos en grasas, en proteínas, así como en oligoelementos. Las más conocidas son la almendra, la nuez, la avellana y las castañas.

2.1.2. Composición de la Fruta

Las frutas contienen, azúcares, diversas vitaminas, sales minerales siendo alimentos más energéticos. Por lo tanto:

- Son alimentos de bajo valor calórico, ya que casi el 80% de su composición es agua, y se recomienda en las dietas para la obesidad.
- Contienen fibra dietética que nos aporta múltiples beneficios como por ejemplo contra el estreñimiento (condición que consiste en la falta de movimiento regular de los intestinos) y la diverticulosis (describe como la presencia de divertículos en la pared del colon, debido al aumento de la presión intraluminal)

2.2. Las Hortalizas

Se denomina “hortalizas” a todas las plantas o partes de éstas, dedicadas a la alimentación y cuyo cultivo se realiza en huertas.

Dentro de Las hortalizas se distinguen las verduras, cuya parte comestible está constituida por sus órganos verdes (hojas, tallos, flores), y las legumbres verdes, como los frutos y semillas no maduros de las hortalizas leguminosas.

Por otra parte las verduras (2) son las partes comestibles de las plantas o plantas que no son frutas de sabor dulce y que no contienen semillas. El vocablo verdura es de uso popular y no pertenece a ninguna división botánica o científica del reino vegetal.

La Verdura (2) es originalmente el nombre familiar que en la cocina se le da a los vegetales verdes (en inglés "leaf vegetables" o "greens"). Es decir, a los vegetales con

hojas verdes comestibles: lechuga, espinaca, apio, albaca, perejil, ciboulette, acelga, berro, brócoli, borraja, col, repollo, puerro y tantos otros etc. La tendencia a agrupar llevo a que se nombre muchas veces como "verdura" a todos los vegetales de cocina.

2.2.1. Clasificación de las Hortalizas

Se pueden clasificar las diferentes hortalizas por la parte de la planta dedicada a la alimentación humana. Así, las hortalizas normalmente proceden de:

1. Semillas: guisante, haba, judía verde
2. Raíces: nabo, rábano, zanahoria, yuca, camote (batata).
3. Tubérculos: patata (papa), ñame.
4. Bulbos: ajo, cebolla, etc.
5. Tallos: puerro, espárrago
6. Brotes: alfalfa
7. Hojas: acedera, acelga, apio, borraja, cardo, col, escarola, espinaca, lechuga
8. Flores: alcachofa (alcaucil), brócoli, coliflor.

2.2.2. Composición de las hortalizas

Las hortalizas poseen una bajo contenido de proteína y de grasa, poseen bajo contenido calórico: desde 20 kcal/100 g de los espárragos hasta 60 kcal/100 g de las habas. Las vitaminas (generalmente A y C) y minerales, y la fibra (celulosa, hemicelulosa y lignina), el 80% restante es agua, poseen cantidades de calcio entre 50-150 mg/100 g (acelgas, lechuga, espinacas); la mayoría de los vegetales contienen mucho potasio y poco sodio.

Las hortalizas son muy saludables, porque aportan muchos micronutrientes que actúan sinérgicamente como antioxidantes y protegen de varias enfermedades crónicas, tanto cardiovasculares, como del cáncer (cáncer de próstata, cáncer de colon) e igualmente ayudan a mantener la salud de tejidos como piel y mucosas del cuerpo.

(2) definiciones en Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Verdura> (11/06/2011)

2.3. Proceso de conservación

La fruta y verdura debe ser consumida, principalmente fresca. Un almacenamiento prolongado no es adecuado; tampoco sería posible para algunos tipos de fruta y verduras. Muchas especies de frutas y verduras no pueden ser conservadas frescas, porque tienden a descomponerse rápidamente. Para la conserva o almacenamiento de la fruta hay que tener en cuenta que la temperatura ambiental elevada favorece la maduración ya que la temperatura demasiado alta puede afectar al aroma el gusto, propiedades y el color. La fruta que se almacena debe estar sana, no deteriorada y exenta de humedad exterior. No se aconseja guardar juntas diferentes variedades de fruta ni las frutas con hortalizas, sobre todo con la patata, ya que se piensa que puede influir en la maduración.

2.4. Canal de comercialización y sus funciones

La comercialización se ha realizado desde antiguo en grandes mercados callejeros, plazas y lugares públicos. Lugar donde exponían a la venta los diferentes granjeros y agricultores de una región, los productos vegetales y hortalizas procedentes de su cosecha. Los negocios de exposición eran generalmente familiares.

En estos casos la venta de las frutas y verduras estaba muy sujeta a la estacionalidad de las mismas, las condiciones climáticas, las técnicas del cultivo, etc. Tan sólo estaba disponible para vender aquello que era posible cosechar y recolectar en cada época del año. Los mercados de verduras se solían encontrar en las cercanías de las iglesias y lugares de paso.

En la actualidad existen diversos sistemas, lugares y formas como comercializar la fruta y verdura, independiente de esto existen frutas y verduras que de acuerdo a la tecnología transgénica, pueden producirse durante todo el año, un caso clásico es el tomate larga vida. Pero el consumo de fruta y verdura se puede parcializar durante las estaciones de verano y primavera, los cuales los productos mas comercializados son:

El mayor consumo de fruta.

Verano	Invierno
Duraznos	Naranja
Melón	Mandarinas
Sandía	Manzana
Frutillas	Plátano
Guindas	Peras
Piña*	
Chirimoya*	

*(Principalmente GSE ABC1)
Cuadro 1: Mayor consumo de fruta por estación.

Fuente: Elaboración propia, realizado a partir de informes ODEPA (2010)

De alguna forma la comercialización de la verdura es producida durante todo el año, los productos más comercializados durante el año correspondiente a las verduras son los siguientes: Lechuga, Tomate, Cebolla, Zanahoria, Acelga, Espinaca, Repollo, Brócoli, Apio, Zapallo, zapallo italiano, Palta, Choclo, Pimentón, Porotos verdes y granados.

Hoy en día según ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias), en Chile existen dos canales principales de abastecimiento y comercialización de alimentos: el tradicional y moderno (retail).

2.4.1. Canal Tradicional

El canal tradicional de abastecimiento agroalimentario está compuesto por: los pequeños productores agrícolas, las centrales de abastecimiento y toda la red de intermediarios, los comerciantes de ferias libres y otras formas menores de comercio al detalle (verdulería, fruterías, almacenes) y los consumidores, pertenecientes a diversos sectores socioeconómicos.

En nuestro país, la demanda de frutas y hortalizas está altamente concentrada en la ciudad de Santiago, según INE (2010). Si a esto se suma que la producción hortícola proviene principalmente de la región metropolitana, existen altos incentivos a la existencia de mercados mayoristas que trancen productos provenientes de un gran número de productores muy diversos entre sí y difíciles de categorizar. Según ONG Espacio y Fomento (2008), la comercialización se concentra principalmente en tres

centros mayoristas, estos son: La Central de Abastecimiento de Lo Valledor, La Vega Central y La Vega Poniente³⁸.

El cuadro 2., muestra los volúmenes promedio de productos hortofrutícolas que son comercializados en los mercados mayoristas de la región metropolitana durante el periodo Diciembre de 2009 a Diciembre 2010.

Centrales de Abastecimiento	Rubro		Total	Participación
	Frutas	Hortalizas		
Lo Valledor	4.241	15.456	19.697	87%
Vega central	910	1.114	2.024	9%
Vega Poniente	583	396	979	4%
Total	5.734	16.966	22.700	100%

Cuadro 2: Volúmenes promedio de productos hortofrutícolas arribados semanalmente a mercados mayoristas de Santiago (Tons.)

Fuente: Elaboración propia, realizado a partir de informes ODEPA (2010)

Cabe destacar la gran importancia que el rubro hortalizas tiene dentro de la central de abastecimiento de Lo Valledor, cercana al 90% del volumen total de hortalizas que arriban a la región metropolitana siguiendo el canal tradicional, Este mercado se encuentra en funcionamiento desde 1968. Desde entonces, se ha caracterizado por ser el principal mercado mayorista del país, con casi 2 millones de personas involucradas.

Dentro de todo lo mencionado, es importante destacar la cercanía existente entre comerciantes pertenecientes a Lo Valledor y sus compradores. Así, en su mayoría, éstos declaran conocer el mercado minorista de destino para sus productos. En ambos rubros, la feria libre representa el principal lugar al que se dirigen frutas y verduras. En el caso hortícola los almacenes de barrio (verdulerías) también presentan un alto porcentaje de destino de la mercadería.

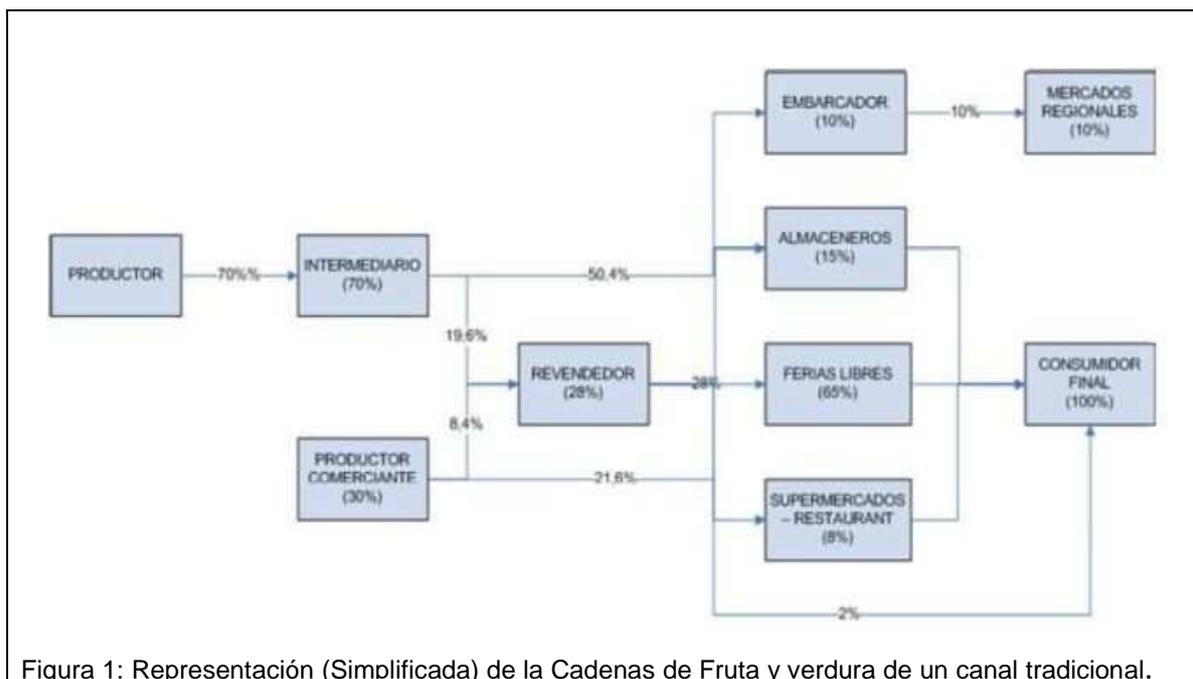


Figura 1: Representación (Simplificada) de la Cadenas de Fruta y verdura de un canal tradicional.
Fuente: Memoria Universidad de Chile, Loreto Boitano Contreras (2011)

2.4.2. Canal Moderno

El predominio de la distribución tradicional en frutas y verduras, no es el único ahora está el canal moderno, el cual es el del retail (Supermercados), todo este nuevo canal está relacionado por los cambios culturales, en el perfil de los consumidores. Su fuerte dinámica de crecimiento, su arribo a nuevos barrios y ciudades.

La forma de distribución de frutas y hortalizas, consiste en el acopio de los productos en una central ubicada en la región metropolitana. A este lugar llega aproximadamente el 70% de los productos hortofrutícolas, los cuales se someten a un control de calidad que determina su recepción o rechazo, luego de esto los productos se reparten a los supermercados de todo Chile. Cerca del 25% de las órdenes de compra, llegan a uno o dos centros regionales que despachan a sus respectivas zonas de cobertura. Un pequeño porcentaje de los productos hortofrutícolas llegan directamente a las salas de venta, abastecidos por un productor o intermediario

Los proveedores de productos hortofrutícolas, corresponden en su mayoría a productores. En la industria se privilegia contratos con este tipo de agente comercial, principalmente por la calidad ofrecida, precios convenientes y mejor seguimiento de los

procesos por los que pasa el producto. El resto de los proveedores corresponde a intermediarios, que según la época del año, pueden aumentar en importancia, dado que se debe traer frutas y hortalizas de otras regiones que cuentan con mejores condiciones climáticas.

En cuanto a la logística exigida para el cuidado y preservación de los alimentos, se destaca:

- *Cadena de frío*: se aprecia un relativo desarrollo para este canal. En este aspecto, los proveedores frutícolas muestran un mayor desarrollo, dado que el negocio principal de muchos de ellos, es la exportación de su producción.
- *Cuidados relativos al empaque*: como por ejemplo la exigencia de un sector de packing ubicado a cierta distancia del área de extracción de los alimentos. A su vez los camiones transportadores deben contar con ramplas y accesos que disten de la zona de empaque.
- *Logística de traslado en cajas especiales*: Rentapack S.A. es una empresa proveedora de cajas por arriendo, diseñadas para el traslado de productos hortofrutícolas. El servicio incluye limpieza de cajas, control de inventario, etiquetado, sanitización, etc.

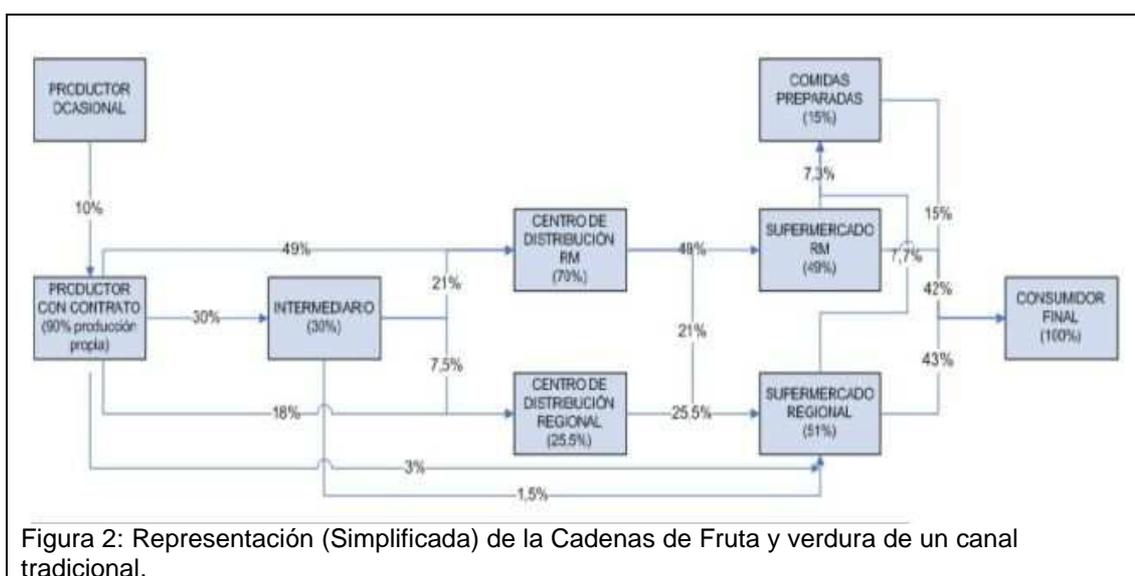


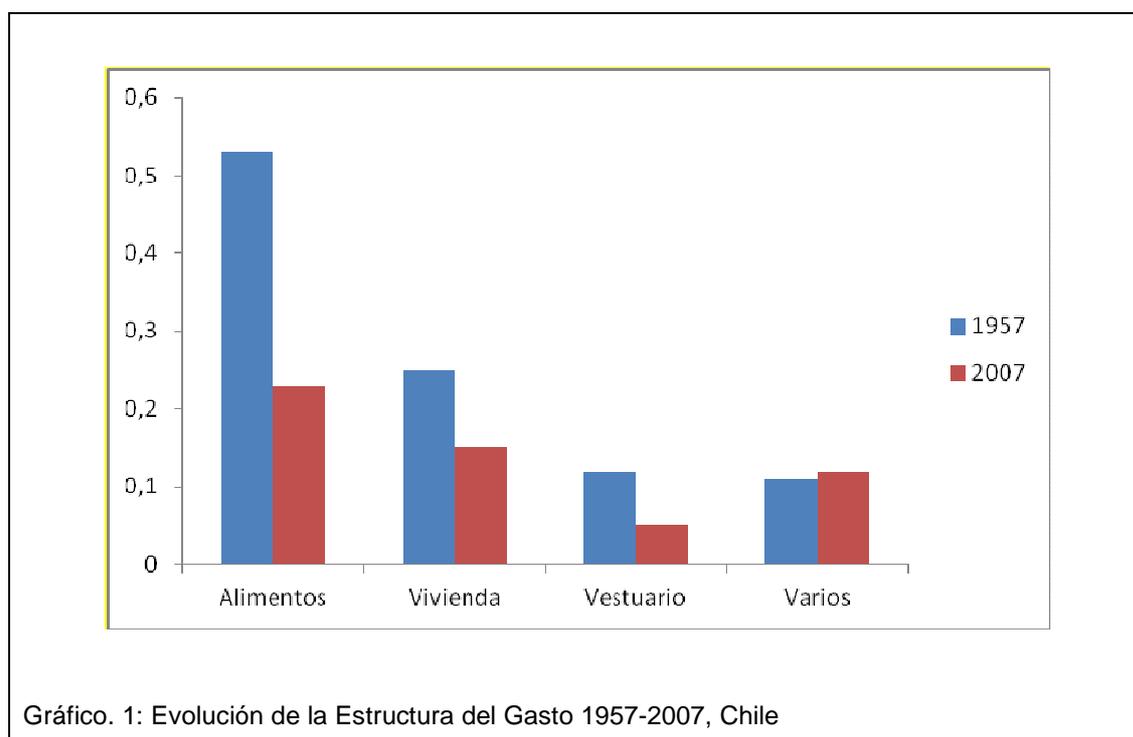
Figura 2: Representación (Simplificada) de la Cadenas de Fruta y verdura de un canal tradicional.

Fuente: Memoria Universidad de Chile, Loreto Boitano Contreras (2011)

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL MERCADO

3.1. Análisis del Entorno

En la última Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) disponible, realizada el año 2007, el 20% de los hogares más pobres destinan el 37,4% de sus ingresos al gasto de alimentos. En tanto, el 20% de los hogares de mayor ingreso destinan sólo un 14,5%.



Fuente: INE, Encuestas de presupuestos familiares 1996-2007

En el gráfico 1, los productos que bajan en importancia y prioridad son los almuerzos fuera del hogar, las gaseosas, el consumo de pollo, los embutidos, los quesos, la leche, las tortas, las papas, el yogurt, los alimentos para animales, y los platos preparados, dando un espacio para financiar el mayor gasto en los artículos emergentes.

El cuadro 3 corresponde al gasto promedio de fruta y verdura, desglosado por quintil, la fuente es el INE con la encuesta de presupuestos familiares, del periodo Octubre 2006 a Noviembre 2007.

Producto	Gasto Mensual promedio									
	2007	2011	2007	2011	2007	2011	2007	2011	2007	2011
	Q1	Q1	Q2	Q2	Q3	Q3	Q4	Q4	Q5	Q5
Fruta	\$5.158	\$5.855	\$7.191	\$8.163	\$8.637	\$9.805	\$11.170	\$12.680	\$15.477	\$17.570
Verdura	\$10.951	\$12.432	\$14.047	\$15.946	\$14.741	\$16.734	\$15.591	\$17.699	\$17.907	\$20.328

Cuadro 3: Gasto mensual promedio periodo Octubre 2006 a Noviembre 2007 en Santiago

Fuente: INE, Encuestas de presupuestos familiares Octubre 2006 – Noviembre 2007

Para el cálculo que representa el gasto mensual promedio referente al año 2011, se extrapoló de acuerdo a los antecedentes que nos entrega el SII, con respecto al IPC (www.SII.cl). Por lo tanto de acuerdo a los resultados obtenidos por el INE el 2007, el gasto promedio de fruta y verdura a nivel nacional para el Quintil 5 es de \$37.898 y el Q 4 es \$30.379.

Los quintiles enfocados en este plan de negocio y en esta tesis corresponden al Q5 y Q4 que corresponden al nivel socioeconómico ABC1 y C2.

Las comunas correspondientes al sector oriente de Santiago son Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, La Reina.

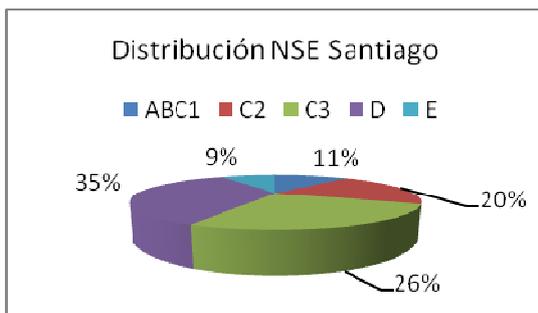


Gráfico 2. Nivel socioeconómica en Santiago

	ABC1	C2	C3	D	E
Vitacura	58,6%	28,5%	9,8%	28,0%	0,3%
Las Condes	48,6%	30,7%	12,9%	68,0%	0,9%
Lo Barnechea	43,3%	14,3%	14,0%	22,2%	6,3%
La Reina	40,6%	26,5%	16,5%	13,7%	2,7%

Cuadro 4: Nivel socioeconómico comunas sector oriente de Santiago

Fuente: Adimark 2010

3.2. Análisis cuantificativo del mercado potencial.

Para una medición valorada monetariamente de lo que representan las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y La Reina, se utilizaron datos de las siguientes fuentes:

- Censo 2002 (INE)
- Instituto Nacional de estadística (INE)
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (bcn)

Como se aprecia en el cuadro 5

	Vitacura	Las Condes	La Reina	Lo Barnechea
Cantidad de Habitantes	80.926	280.148	96.888	100.279
Cantidad de Hogares	21.870	74.599	25.828	16.406
Ingresos promedios	\$ 3.120.820	\$ 2.047.148	\$ 1.278.042	\$ 1.634.668

Cuadro 5: Datos demográficos de las comunas de Vitacura, Las Condes, La Reina y Lo Barnechea.

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional (bcn) 2007.

Para el cálculo del mercado potencial desarrollado en este plan de negocios, se desarrollaran dos alternativas.

La primera forma del cálculo de mercado potencial es la siguiente:

Sumatoria del ingreso por hogar en las comunas analizadas en el plan de negocio **X** (multiplicación) Coeficiente del IPC dedicado a frutas y verdura **X** sumatoria de la cantidad de hogares ABC1 y C2 en dichas comunas, para esto se realizan las siguientes consideraciones:

- En el ingreso por hogar, se utiliza los ingresos promedios por familia de el cuadro 3, la cual es del año 2007, luego como necesitamos que los valores sean analizados en el año 2011, es que se extrapolan esos datos, utilizando la variación del IPC (obtenido por medio del SII).
- Coeficiente del IPC dedicado a fruta y verdura; esta medición del IPC se hace a partir de un promedio de precios de una canasta representativa de la población. A cada producto, se le asigna una ponderación en la canasta, la cual va siendo

actualizada frecuentemente con el fin de recoger los cambios en las preferencias de los consumidores, para este caso se obtuvieron los datos del INE (2010), donde el coeficiente de las frutas corresponde al 0,71092% y hortalizas, legumbres y tubérculos, corresponden al 1,91952%, dando un porcentaje del 2,63044 el cual incluye todos los derivados de la fruta y verdura, menos los referentes a las conservas.

Cantidad de Hogares; para esto se utilizan los valores existentes en el cuadro 5, que corresponde a nivel socioeconómico es ABC1 y C2, los cuales se muestran en el cuadro 4.

Una vez ponderado el ingreso per cápita por el coeficiente, tenemos un proxy de lo que cada individuo gasta mensual en fruta y verdura en estas comunas, considerando lo indicado en párrafos anteriores. Esto totalizaría una suma de \$7.032 millones mensuales por hogar aproximadamente entre las cuatro comunas. Para ser más real, el mercado potencial, se multiplica a este valor un factor por comuna, tal cual se aprecia en el cuadro 6, en el cual se considera un rango de aproximadamente 10 cuadras, por ejemplo en Vitacura existen un promedio de 13 áreas con 10 cuadras, dando un factor de 0,076, para luego hacer el análisis por comunas, dando un resultado total de \$ 424.799.308.

Comuna	Ingreso ponderado mensual por Hogar	Coeficiente de Canasta	Cantidad de hogares del Q5 y Q4	Mercado potencial por comuna mensual	Factor	Resultados
Vitacura	\$ 3.806.248	2,64%	19.049	\$ 1.916.668.191	0,076	\$ 145.666.783
La Reina	\$ 1.558.739	2,64%	17.331	\$ 714.125.754	0,047	\$ 33.563.910
Lo Barnechea	\$ 1.993.691	2,64%	9.433	\$ 497.147.609	0,062	\$ 30.823.152
Las Condes	\$ 2.496.764	2,64%	59.157	\$ 3.904.462.961	0,055	\$ 214.745.463

Cuadro 6: Cálculo de Mercado Potencial (alternativa 1)

Fuente: Elaboración propia

La segunda forma de realizar el cálculo del mercado potencial, se calcula por medio de el Gasto promedio en fruta y verdura (N.S.E. ABC1 y C2) X Cantidad de Hogares en estos mismos N.S.E.

Para estos cálculos se considera lo siguiente:

- El gasto promedio de fruta y verdura se presenta en la tabla N° 1 (fuente INE), esto al 2011.
- Cantidad de Hogares (similar a la valorización utilizada en la primera alternativa).

Una vez ponderado estos antecedentes, tenemos una proxy de lo que cada el gasto mensual de fruta y verdura en estas comunas, junto a los antecedentes considerados, se multiplican por los mismos factores de la alternativa anterior, dejando una sumatoria de \$ 199.790.593

Comuna	Cantidad de Hogares	Porcentaje Q5	Porcentaje Q4	Cantidad de Hogares Q5 y Q4	Mercado potencial por comuna mensual	Factor	Resultados
VITACURA	21.870	58,60%	28,50%	19.049	\$ 650.618.249	0,076	\$ 49.446.987
LA REINA	25.828	40,60%	26,50%	17.331	\$ 536.923.427	0,047	\$ 25.235.401
LO BARNECHEA	16.406	43,20%	14,30%	9.433	\$ 309.578.050	0,062	\$ 19.193.839
LAS CONDES	74.599	48,60%	30,70%	59.157	\$ 1.925.715.740	0,055	\$ 105.914.366

	2011	2011
Producto	Q4	Q5
Fruta	\$ 12.680	\$ 17.570
Verdura	\$ 17.699	\$ 20.328
	\$ 30.379	\$ 37.898

Cuadro 7: Cálculo de Mercado Potencial (alternativa 2)

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del valor para el mercado potencial, en los casos fueron bastante disimiles ahora para concluir el mercado potencial, se considerara la alternativa con menor resultado, vale decir, el monto de \$199 MM por hogar, todo esto debido a que es el resultado más conservador.

3.3. Investigación de Mercado

Con la finalidad de analizar el mercado relacionado a la comercialización de frutas y verduras, se realizó una encuesta amplia para los residentes de las comunas de análisis (Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura y la Reina), esto para analizar comportamiento y necesidades de los potenciales clientes del sector.

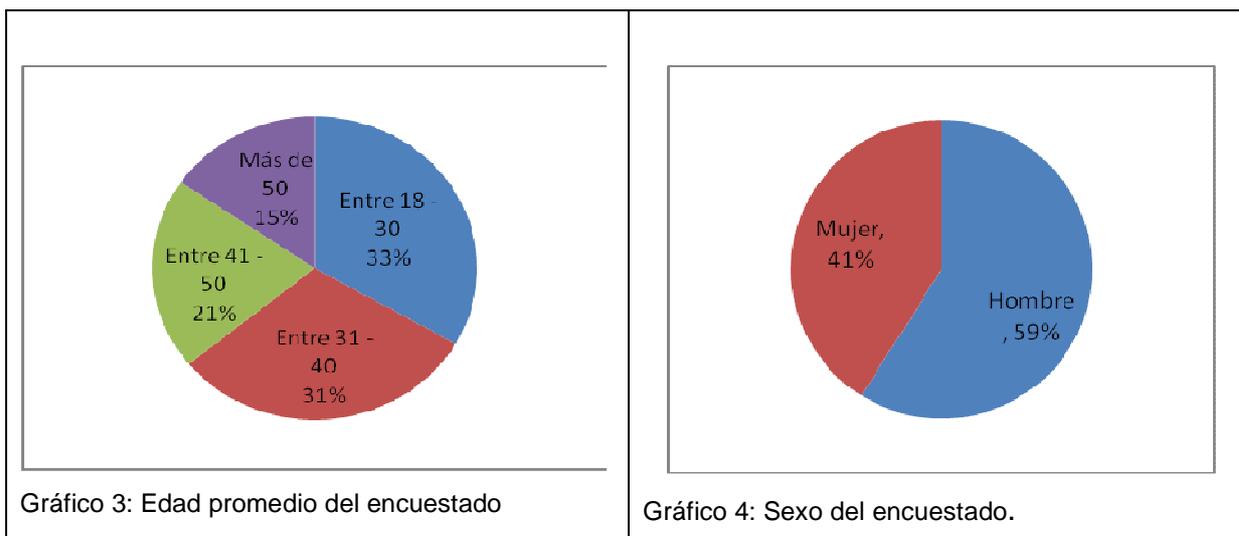
El método de encuesta realizada fue de preguntas de elección múltiple con respuestas cerradas, esto por medio de página Internet (e-encuesta), el resultado fue un universo total de 45 encuestados.

Además de la encuesta realizada, se sacaron antecedentes del estudio “Percepción de los consumidores sobre “Productos hortofrutícolas, lácteos, carnes y pan”, de la ODEPA 2009, donde la fórmula utilizada fue a base a Focus Groups etnográficos in situ (6-9 personas), moderados por un equipo de psicólogos, expertos en la aplicación de la técnica, a partir de una pauta focal en realizada por la ODEPA., para el estudio se realizaron 18 focus, entre el 17 y el 23 de Enero de 2009.

Las personas entrevistadas fueron hombres y mujeres, chilenos, entre 20 y 60 años, de nivel socioeconómico ABC1, C2, C3, D y E de acuerdo a la actualización de grupos socioeconómicos del 2008, residentes en Santiago, no rechazadores de las categorías de alimentos en estudio (productos hortofrutícolas, carnes lácteos y pan).

Junto a la encuesta y el informe de la ODEPA, también se realizaron levantamiento en terreno, para la búsqueda de lugares donde se pueden adquirir fruta y verdura en las comunas de Las Condes, La Reina, Vitacura y Lo Barnechea.

Los resultados más importantes en relación a la información de la encuesta es lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia, en base de resultados de la encuesta.

Como se puede apreciar para el análisis de la encuesta, el 59% corresponde a hombres, de los cuales el 75% de los encuestados compraban la fruta y verdura en sus hogares.

En la gráfico 5, se muestra el grado de satisfacción de los clientes al adquirir frutas y verduras, para esto se realizaron tres consultas en la encuesta,

- Proceso de compra
- Calidad de los productos (fruta y verdura)
- Conveniencia de los precios,

Los resultados observado es que en la satisfacción del cliente en calidad y proceso de compra es actualmente bueno (sobre 44%), no así con respecto a la conveniencia de precios, el cual es más parejo, pero independiente de esto el peak mas alto corresponde a una satisfacción del encuestado bueno con un 35%.

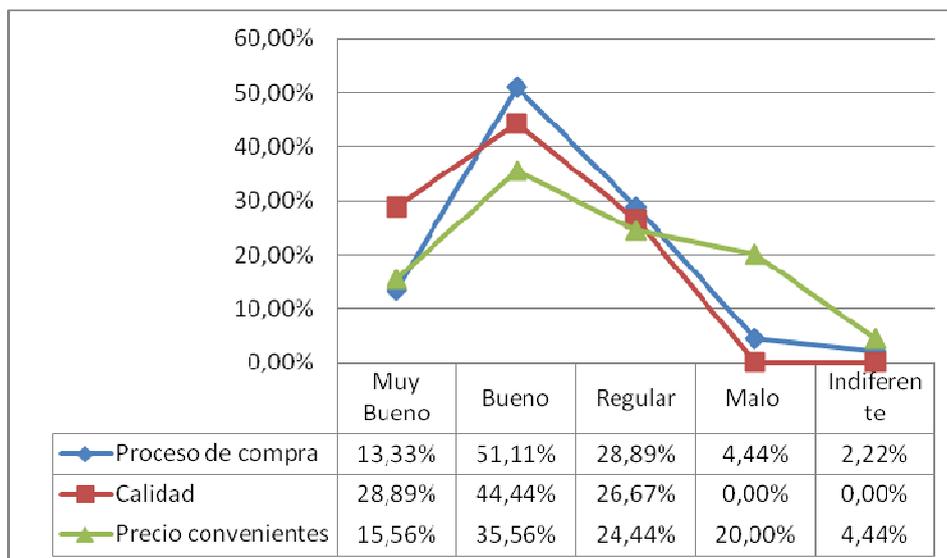


Gráfico 5: Grado de Satisfacción del encuestado en el proceso de consumir frutas y verduras.

Fuente: Elaboración propia, en base de resultados de la encuesta.

En general los potenciales clientes adquieren fruta o verdura por lo menos una vez a la semana, dando esto un promedio del 84% (incluido el 22% que adquiere los productos todos los días), esto también se puede demostrar debido a que el 56% de estos potenciales clientes cocinan todos los días y el 22% cocina tres veces a la semana.

Las ocasiones donde consumen fruta y verdura son los siguientes:

Fruta: Como 'postre' después de una comida, colación 'entre el desayuno y almuerzo', jugo y libre consumo. El segmento hombres 20-30 ABC1 declara un bajo consumo de frutas y verduras, más motivado por comidas familiares que por iniciativa propia (Fuente ODEPA).

Verduras: Como acompañamiento frío/caliente de comidas, como aliño (cebollas, cilantro), cremas/sopas, guisos y tortillas. (Fuentes ODEPA)

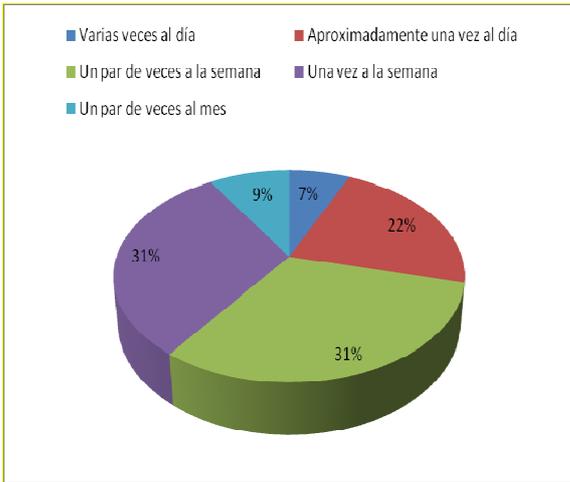


Gráfico 6: Consumo de fruta y verdura.

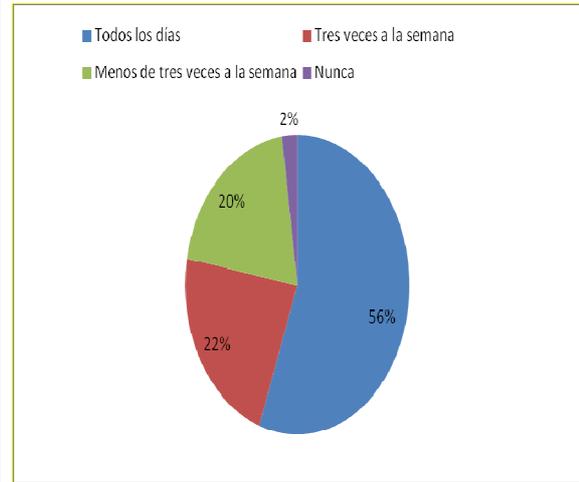


Gráfico 7: Adquisición de frutas y verduras.

Fuente: Elaboración propia, en base de resultados de la encuesta.

Como resultado importante además se aprecia que la gran mayoría de los encuestados realizan sus compras en los supermercados (52%), seguido de la feria, 35% y el 12% realiza las compras en locales de frutas y verduras.

Es importante recalcar que como también se aprecia en la gráfica 8, ningún encuestado utiliza el delivery para su adquisición de fruta y verdura, pero de estos solamente uno ha realizado alguna vez compra por este medio. Independiente de esto la sensación de los encuestados sobre la calidad de los productos en los cuales se utiliza el sistema de despacho es considerada regular (54%) y buena calidad (46%), esta medición realizada con 4 alternativas (excelente, buena calidad, regular y mala).

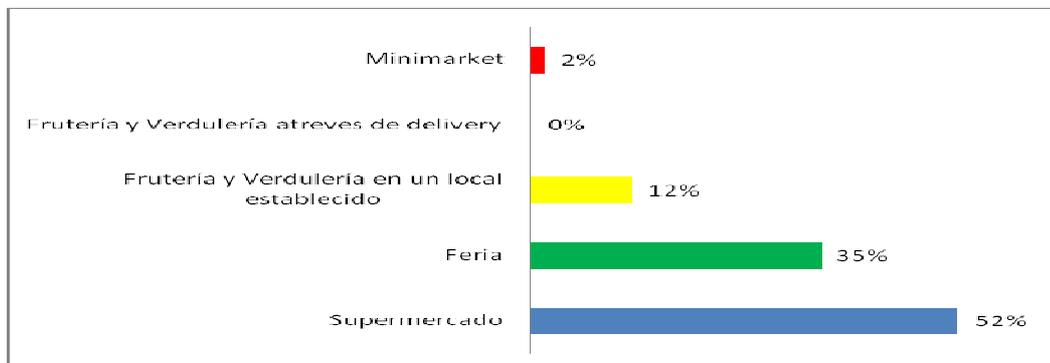


Gráfico 8: Lugar donde adquiere fruta o verdura.

Fuente: Elaboración propia, en base de resultados de la encuesta.

A los encuestados se le realizó la consulta por los aspectos relevantes para adquirir fruta y verdura, donde los resultados son los siguientes:

- Los productos sean frescos
- Calidad de los productos
- Condiciones de higiene del local
- Precios convenientes
- La ubicación (cercanía).

En segundo orden de prioridades el encuestado encuentra que es importante:

- Agilidad/rapidez de la atención
- Amabilidad del personal
- Variedad de fruta y verdura
- Venta de otros productos
- Horario
- Estacionamiento.

Lo que el encuestado encuentra poco relevante para encontrar un lugar para adquirir los productos del plan de negocio es:

- Ambientación
- Luminosidad
- Comodidad de la infraestructura
- Presentación personal

Lo que el encuestado encuentra irrelevante para adquirir fruta y verdura es:

- Delivery
- Diseño del local
- Pago con tarjeta débito/crédito.

Junto a los requerimientos de los encuestados, también se realizó esto para las distintas competencias, esto se analizará en extenso en el próximo capítulo.

3.4. Análisis de la competencia

Con respecto a la competencia relacionada a la adquisición de fruta y verdura, esta contempla varios lugares de venta, por ejemplo se pueden adquirir fruta y verdura en ferias, grandes y pequeños supermercados, verdulería y frutería tradicionales y virtuales (con páginas web), los cuales son en base a despacho a domicilio (delivery), minimarket, pequeño comercio formal e informal, el cual consiste en carritos o quiscos de fruta y verdura, en las esquinas, últimamente existe maquinas dispensadoras de fruta, como ejemplo Natural Snack, el cual se ubica principalmente en estaciones de metro.

A nivel nacional en las ferias se comercializa el 70% de los productos hortofrutícolas de la Región Metropolitana, Sus clientes pertenecen en su mayoría al estrato C3 (84,5%), D (92,9%); es decir, el 60% de la población de la Región Metropolitana, de acuerdo a la encuesta desarrollada (gráfico 8), en el sector oriente, la venta de fruta y verdura corresponde aproximadamente al 35% de la participación de mercado en la venta de estos productos, donde el principal competidor es el supermercado, que es el lugar de mayor participación en la venta de fruta y verdura, correspondiente a 52%, todo esto concentrado en las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Vitacura y La Reina.

Por lo tanto en este plan de negocio se estudiarán estas tres formas de venta, Supermercado, feria y además de la venta de fruta y verdura en locales.

3.4.1. Ferias Libres

Las Ferias Libres se definen como un comercio minoristas que venden productos alimenticios de origen animal o vegetal, u otros artículos o especies o prestan servicios, de manera periódica, regular y programada, en un espacio territorial urbano determinado y especialmente habilitado para la instalación de la infraestructura correspondiente a sus puestos de venta, dispuestos esencialmente al aire libre. (Leemira 2004: 5).

De acuerdo al estudio percepción de los consumidores sobre “Productos hortofrutícolas, lácteos, carnes y pan”, de la ODEPA 2009, la feria, en lo afectivos se considera una tradición, inserta en la cultura de la mayoría de las familias.

Es cercana: física y emocionalmente, un punto de compra que identifica a las personas y las reúne con sus pares/vecinos, generando relaciones entre vendedor y cliente: ‘el casero y la casera’, que otorgan ciertos beneficios en la elección de productos y garantías de satisfacción. “La feria el trato es más cercano’, ‘ir a la feria es una tradición familiar, un panorama’

La Feria se recorre, la mayoría camina por ella de principio a fin observando la oferta de productos en términos de precio y atributos de calidad, de esta manera, los clientes (fuente ODEPA)

- ‘Vitrinean’ lo que hay.
- Ajustan sus expectativas de productos a comprar y el rendimiento del presupuesto disponible.
- Deciden en qué puestos comprarán.

En Santiago, específicamente en la calle Conferencia, se realizó la primera feria libre de la que se tenga memoria, nació casi de la mano con los primeros supermercados en 1958 y quedaba en la Alameda. Actualmente, si focalizamos la atención en Santiago, las estadísticas informan la existencia de 406 (al año 2008) ferias libres en funcionamiento abasteciendo a 2 millones de personas a la semana. Gracias a las 77 millones de visitas que reciben al año, se realizan compras por más de 170 millones de pesos anuales (Odepa, 2008).

Esta cantidad de 406 ferias libres en la RM implica un aumento de sólo 5 ferias libres, en relación a estudio anterior, SIFL 2004-2005. Este congelamiento del desarrollo feria libre, debilita claramente su capacidad de competencia, frente al dinamismo del crecimiento del retail en la Región Metropolitana.

La mayor concentración de puntos de ventas por territorio está en el territorio Sur Oriente, que tiene como comuna principal a Puente Alto, la que cuenta a nivel

metropolitano y nacional con el mayor número de ferias libres, 43 y puntos de venta, 6.744. El territorio Sur se ubica en segundo lugar en puntos de ventas, con comunas como El Bosque, 14 ferias y 3.947 puntos de ventas y La Pintana, 11 ferias y 3309 puntos de venta. La menor concentración de ferias y puntos de venta están en el Sector Oriente, con el 1,6% de los puntos de venta de Santiago, pese a representar el 12,6% de la población de la Región Metropolitana.



Figura 3: Feria libre Isabel la Católica (Las Condes).



Figura 4: Forma de presentación de fruta y verdura, en feria.

Fuente: Elaboración Propia

Las ferias constan de varios puntos de venta, vale decir en una misma feria existen en promedio 34 puestos (sector oriente), existiendo puestos específicos, de verduras, frutas y otros, todos estos bajo un toldo, junto a esto en los puestos de la feria, también existe diferencias de precios, calidad, productos y variedad, en el sector oriente, la ferias cuentan con estacionamientos disponibles y el medio de pago utilizado es el efectivo (en algunas ferias, como en la de Bilbao con Padre Hurtado, existen dos puestos que permiten utilización de tarjeta), las ferias se instalan en la vía pública aproximadamente entre las 08:00 a las 15:00 horas, los días depende de cada feria, pero en promedio son dos veces a la semana.

Comuna	N° de Ferias	Puntos de venta
La Reina	4	165
Las Condes	3	124
Lo Barnechea	2	66
Vitacura	2	68

Cuadro 8: Cantidad de Ferias en el sector oriente

Fuente: Usach-ong espacio y fomento-Odepa.

De la tabla 2 se puede apreciar que en el sector oriente de Santiago existen 11 ferias, existiendo 423 puntos de ventas los cuales se comercializa las frutas y las verduras.

Sector	Kilo por Hogar Mensual
Norte	38
Sur	28
Oriente	7
Poniente	32

Cuadro 9: Cantidad de kilos consumidos en ferias libres en Santiago, esto en promedio.

Fuente: Usach-ong espacio y fomento-Odepa

De los cuadros adjuntos, se puede mencionar que la compra mensual promedio en feria por sector, es inferior en el sector oriente, debido a que claramente en una zona con gran densidad de habitantes (558.241), solamente existen 11 ferias establecidas, dando un promedio de una feria por 50.749 habitantes. Por el contrario el sector norte, el cual consta con 46 ferias libres, además tiene una cantidad de habitantes menor 511.965 (en comparación a la zona oriente), nos da un promedio aproximado de 11.129 habitantes por feria. (Casi cinco veces menos que en el sector oriente)



Gráfico 9: Gasto en feria mensual por hogar.

Fuente: Usach-ong espacio y fomento-Odepa

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se puede concluir que las fortalezas para adquirir fruta y verdura en feria es:

- *Precios más convenientes*, factor relevante de elección que va ganando importancia a medida que baja el nivel socioeconómico y los recursos son más escasos.
- *Productos más frescos*: Sus productos se perciben más frescos y con cualidades de sabor más atractivas que en el supermercado, generando percepciones de mejor calidad, “Más maduras, más ricas”, “no congeladas”.
- *Stock de fruta y verdura*: con esto, existe mayor variedad de productos en una misma categoría (variedad de puestos de venta solo para fruta y verduras).

Con respecto a sus debilidades son:

- *Comodidad*: El inconveniente de las ferias son que se presentan un par de veces a la semana en un horario reducido y además de que los medios de pagos en la mayoría de las ferias es solo en efectivo.
- *Imagen/Ambientación*: Generalmente las ferias se caracterizan por contar por variados locales y además utiliza un simple toldo cuidar sus productos, fuera de eso, no existe gran infraestructura.

- Estacionamiento: En el sector oriente la sensación es de poca existencia de estacionamiento para ferias, esto es aplicable a la cantidad de puestos de venta respecto a la cantidad de estacionamiento y clientes.

3.4.2. Supermercados

Establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería, limpieza, etc (de hecho existe una línea de supermercados que además vende medicamentos). Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas. Focalizando la atención en Santiago, a la fecha (mayo 2011), según el instituto Nacional de estadística (INE), existen 513 supermercados, los cuales se distribuyen en grandes tiendas y pequeñas (llamados también Hipermercados, Mega - mercados, Supermercados express, etc.).

Actualmente en Chile existen cuatro actores principales, Wal-Mart Chile, Cencosud, SMU y Supermercados del Sur, los cuales representan el 88% de las ventas del sector, manteniendo cerrado el acceso a nuevos competidores de peso específico real. Los supermercados, que este año moverían hasta US\$13.000 millones y terminarían con casi 1.900 salas de venta, han duplicado su participación en las ventas de abarrotes (fuente Odepa)

La sección de frutas y verduras representa en promedio un 4% de las ventas totales de los supermercados. Sin pertenecer al grupo de productos más atractivos comercialmente dentro del mix de una sala de ventas, de cualquier formato – representa un bajo valor por superficie de venta - su principal valoración proviene de las “externalidades” que genera: por una parte se asocia a una “imagen de marca” (de los locales) y por tanto factor de refuerzo.



Figura 5: Frontis Supermercado



Figura 6: Forma de presentación de fruta y verdura en supermercado.

Fuente: Elaboración Propia, corresponde a fotografías de Cencosud.

De acuerdo a lo visitado en los supermercados del sector oriente, la estrategia principal es el “one stop shopping”, el cual es un lugar para realizar todas las compras, desde adquirir, ropa, alimentos, juguetes, hasta TV. Junto a esto también se puede mencionar que están ubicados en puntos estratégicos de vías importantes y avenidas de alto tráfico, buscando atender a la mayor cantidad de clientes. Cuenta con amplios estacionamientos y con frecuencia se desarrollan en conjunto con tiendas complementarias tales como farmacias, comida rápida, entre otras.

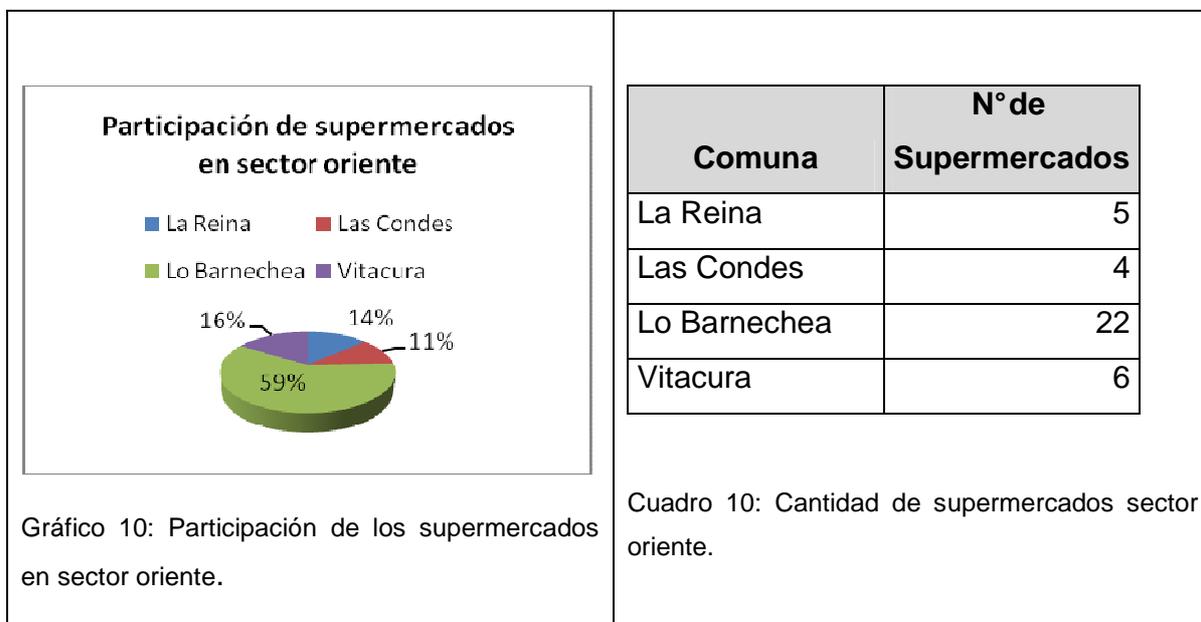
Aproximadamente un supermercado promedio está abierto desde las 08:00 hasta las 22:30 horas, además consta de aproximadamente 40 cajas, trabajan 1.500 personas en promedio.

Los supermercados se caracterizan por una gran amplitud en sus salas de ventas, con un promedio aproximado de 4.048 m².

El área de venta de fruta y verdura en los supermercados en promedio es de 500 m², junto a esto la distribución principal en los supermercados es contar con refrigeradores para todas sus verduras, el cual en promedio es de 10 metros, para la utilización de estos equipos.

El estilo de elección de los productos es autoservicio, la fruta se encuentra en el centro de la zona dedicada a las frutas y las verduras, existen una o dos balanzas para marcar el precio, para luego de esto se debe cancelar en caja, donde se puede cancelar por todo medio de pago (tarjeta, cheque, efectivo).

En el supermercado existe un Mix de Productos (ejemplo, la manzana comercializadas, son las siguientes, royal Galo, Fuji, Jazz, Pint Lady y Verde, esto en Líder Príncipe de Gales.), junto a esto se encuentran productos los cuales se pueden adquirir en forma individual y también en forma de pack, vale decir existen mallas de palta (aproximadamente 3 kilos) y palta por unidad, además en algunos supermercados (Jumbo La Reina), existen venta de productos orgánicos (zapallo, zanahoria, etc.)



Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 10 fue diseñado en base al recorrido de las cuatro comunas de estudio, además no se tomo en consideración los pequeños supermercado, si los supermercados con tamaños superiores 1.500 m², por ejemplo, Líder, Santa Isabel, Unimarc, Jumbo, Tottus, Monserrat, junto a esto, se pude apreciar que la concentración mayor de supermercados es en la comuna de Las Condes, el cual tiene el 59% de los supermercados.

De acuerdo al estudio realizado en la encuesta, se pueden definir las fortalezas y debilidades en los supermercados,

Las fortalezas son:

- *Comodidad*: horarios extendidos, de lunes a domingo, además de gran cantidad de estacionamiento, la infraestructura es cómoda y amplia, junto a esto existe la utilización de distintos medios de pago para la adquisición de productos.
- *Variedad de frutas y verduras*: incluyendo productos de nicho menos masivos que no se encuentran en la feria (arándanos, rúcula, mangos, etc.).
- *Venta de otros productos*: Esta fortaleza se hace presente debido a que los consumidores tienen poco tiempo disponible para las compras, la mayoría son mujeres que trabajan fuera del hogar. En el supermercado encuentran 'todo en un mismo lugar'(fuente Odepa 2009)
- *Ubicación*: Por lo general, se encuentra dentro de sus rutas de traslado diarias.
- *Condiciones de higiene*: Los consumidores se preocupan por las condiciones de limpieza e higiene de los productos tanto en su origen como en su comercialización, especialmente en aquellos que perciben de mayor riesgo y que crecen a ras de suelo como las lechugas, la sensación del cliente es que en supermercado están limpias y regadas con agua de pozo, 'en el supermercado elige uno, lo que compras está todo bueno', 'Las lechugas son limpias, con bolsita, ni una hoja mala'.

Las debilidades son:

- *Productos Frescos*: No existe sensación de que la venta en los supermercados son de productos frescos.
- *Precios Convenientes*: La sensación de los clientes es que los precios en los supermercados es más elevado, pero de acuerdo a el estudio económico realizado, la diferencias en el sector oriente de la capital, no existe muchas diferencia de precios entre ferias, locales de venta de fruta y verdura (Anexo J)
- *Calidad de los productos*: No se percibe de una gran calidad los productos, sino se perciben limpios, sin imperfecciones, pero el sabor al parecer no es el adecuado.
- *Amabilidad del personal*: En los supermercados, existe autoservicio, debió a que uno elige los productos, las únicas personas visibles son los encargados de las balanzas y los cajeros.

3.4.3. Verdulerías y Fruterías en locales

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el comercio minorista está conformado por un total de 27 grupos de actividad, para el caso de estudio, la venta de fruta y verdura, corresponde también a lo que corresponde como comercio minorista.



Figura 7: Frutería “La Vega”, en La Reina.



Figura 8: Andes Frut, ubicada en Tobalaba con Simón Bolívar.

Fuente: Elaboración Propia

Para este plan de negocio se recorrieron las cuatro comunas de análisis, los cuales arrojaron que en Vitacura y Lo Barnechea existen muy pocas fruterías y verdulerías, no así con Las Condes y La Reina.

Comuna	N° de Fruterías y verdulerías en locales
La Reina	11
Las Condes	11
Lo Barnechea	3
Vitacura	4

Cuadro 11: Cantidad de fruterías y verdulerías en locales establecidos

Fuente: Elaboración Propia

En La Reina y Las Condes, se encontraron la mayor cantidad de fruterías y verdulerías, pero para el estudio, varias de estas no se consideraron, debido a que son locales pequeños no especializado en estos productos, debido a que cuentan con un área menor para venta de fruta y verdura (minimarket), en otras palabras, para el estudio se consideraron locales con un área dedicada de frutería y verdulerías superiores a 8 x 8 metros (64 m²).

De acuerdo a la investigación efectuada, Vitacura (4) y Lo Barnechea (3), fueron las comunas con menor cantidad de fruterías y verdulerías. En Lo Barnechea en Av. Lo Barnechea se encontraron 5 fruterías y verdulerías en un perímetro de 8 cuadras, los cuales no se consideraran para este estudio, debido a que están enfocados a otra segmentación.

Los resultados obtenidos con respecto a las visitas realizadas son las siguientes:

De un total de 29 fruterías y verdulerías (cuadro 11), el promedio de horario de atención es entre las 09:00 y las 21:00, donde la frutería que cierra más tarde es La Vega de Las Condes (22:00), ubicada en La Castellana, casi esquina con Apoquindo. y las que cierran más temprano, son las tres de Lo Barnechea (Don Carlos, El Rodeo y Jhonny), las cuales cierran a las 19:00 horas y la de Vitacura (Luis Carrera con Candelaria Goyenechea) además de lo comentado se puede concluir que:

20% de verdulerías y fruterías se puede adquirir productos de ensaladas envasadas (listas para consumo).

24% de verdulerías y fruterías realizan venta de frutos secos (ej almendras, nueces, castañas, etc)

No existen verdulerías y fruterías que realicen venta de frutos orgánicos (productos los cuales en ninguna etapa de su producción intervienen fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos, así como tampoco en los suelos donde son cultivados), lo que si existe son pequeñas ferias de venta de estos productos.

No existen verdulerías y fruterías que realicen venta de productos en pack (ej. Mallas de limones de 3 kilos)

51% de las verdulerías y fruterías analizadas se dedican solamente a la venta de fruta y verdura, los restantes realizan venta de otros productos, tales como mariscos, abarrotes, etc.

11% tienen refrigeración para sus productos, básicamente para sus verduras (Agrodripoc de Américo Vespucio con Latadía y Campo Market de Alonso de Córdova casi al llegar a Manquehue).

90% de las verdulerías y fruterías analizadas tiene estacionamientos para sus clientes.

21% de las verdulerías y fruterías utilizan todo medio de pago para realizar las transacciones, los restantes reciben efectivo o cheque.

76% de las fruterías y verdulerías realizan despacho a domicilio, donde el promedio mínimo de costo por envío para que sea gratis es de \$15.000, el área de cobertura incluyen estas cuatro comunas. Bajo este monto se tiene un recargo por despacho de aproximadamente de \$1.500.

31% de estas fruterías y verdulerías además tienen página Web.

Del 76% de estas fruterías y verdulerías analizadas, con despacho a domicilio, el 59% tiene un tiempo de demora de menos de 24 horas, en la medida que tengan los productos en stock, si en el minuto no existe ese producto, se dan un plazo sobre 24 horas.

De acuerdo al estudio realizado en la encuesta, se pueden definir las fortalezas y debilidades en los locales de venta de fruta y verdura.

Las fortalezas son:

- *Ubicación:* Las verdulerías y fruterías son consideradamente principalmente de barrio, por lo tanto su gran fortaleza es su ubicación, el cual es el gran fuerte del retail, tener un lugar estratégico para vender sus productos.
- *Productos más frescos:* De acuerdo al encuestado, los productos se perciben más frescos, lo cual de acuerdo a lo visitado es efectivo en la mayoría de los locales,
- *Amabilidad del Personal:* La atención es más personalizada, en la mayoría de los lugares visitados existe una persona que ayuda a elegir o orientar en la elección de los productos.

Las debilidades son:

- *Medios de pagos:* De acuerdo a los locales de venta de fruta y verdura visitados, el 21% de estos locales tienen la posibilidad de comprar estos productos por medio de tarjeta, efectivo o cheque. Los restantes solo en efectivo y cheque.
- *Estacionamiento:* La sensación de los clientes es que no existen estacionamientos en los locales de venta de fruta y verdura, el cual se contradice con lo analizado en el estudio de mercado, donde el 91% tiene al menos un estacionamiento para los clientes.
- *Ofertas / Promociones:* Efectivamente no existen promociones ni ofertas en las fruterías y verdulerías realizadas en el estudio de mercado.

3.4.4. Verdulerías y Fruterías con despacho a domicilio (delivery)

Un nuevo campo de venta de la fruta y la verdura, es el despacho a domicilio, esto lo efectúan los locales establecidos analizados en el punto anterior, tiendas virtuales por internet, y supermercados, en estos ejemplos tenemos a Jumbo y Líder, que a diferencia de las fruterías y verdulerías, realizan despacho no solo de fruta y verdura, sino de una amplia variedad de productos.

La primera forma de despacho a domicilio, es el llamado telefónico, la cual como apreciamos en el ítem anterior, el 76% de las fruterías y verdulerías utilizan este sistema. Además se puede solicitar pedidos vía páginas web.

Para este plan de negocios, se evaluarán 14 páginas web, los cuales atienden en el sector oriente de Santiago, cuyos resultados son los siguientes:

El 93% de las tiendas virtuales, utilizan el sistema de elección de los productos por medio de un “carro” de compra, el cual consiste en la elección del producto(s) seleccionado, luego se envían estos antecedentes a la frutería y verdulería, pero para que este sistema funcione el cliente debe estar inscrito previamente, vale decir, pertenecer a la base de datos de esta tienda virtual. El 7% restante es Verdulería

Larraín (www.verdulerialarrain.cl/), el cual consiste es llenar una planilla Excel con las cantidades y antecedentes del cliente, para luego enviar por correo.

El 27% de estas tiendas realizan venta de productos preparados, vale decir porotos verdes, cebolla, etc., listos para servir.

El 50% realiza venta frutos secos.

El 14% de estas verdulerías y frutería venden productos orgánicos.

El 57% de estas tiendas, la forma de pago es solamente con efectivo o cheque el restante (43%) tiene la posibilidad de realizar transacción bancaria.

El 57% se demora más de 24 horas en que los productos lleguen a la casa.

Las fortalezas para adquirir fruta y verdura por este medio son:

- Comodidad para adquirir estos productos: Este sistema tiene la particularidad de que es entregado a domicilio, por lo tanto existe la comodidad de horario (de acuerdo a plena coordinación) y el producto llega directamente al hogar.
- Velocidad de atención: De acuerdo a lo analizado, las páginas web entregan estos productos de un día para otro, debido a que en su mayoría se requiere ir a una central de abastecimiento durante la mañana, para luego ser entregado durante la tarde el pedido. Y los que funcionan por medio de un local establecido, depende de la hora de solicitud, para ser entregados (ejemplo si solicita en la mañana, se entregan en la tarde, no así si se solicita durante la tarde, debido a que se entregarían al día siguiente.).

Las debilidades mostradas en la encuesta son los siguientes:

- Frescura de los productos: De acuerdo a la sensación de los clientes, este sistema de venta en frutas y verduras es de baja frescura en los productos, lo cual esto depende directamente de cada frutería y verdulería, debido a que existen efectivamente algunas tiendas de delivery que envían productos de baja calidad, pero otros son adquiridos el mismo día para entregar los productos.

- Precios competitivos: La sensación de los precios es que son menos competitivos, pero de acuerdo a lo estudiado en precios, estos son similares en las fruterías y verdulerías sin delivery.

3.5. Experiencias Internacionales

Se encontraron dos casos internacionales, los cuales son interesantes para el análisis, uno perteneciente a Brasil (Hortifruiti) y el restante de España (Superverd).



Figura 9: Vista interior Superverd



Figura 10: Vista interior Hortifruiti

Fuente: Elaboración Propia

Analizando la frutería Superverd (Fig. 9), el cual es consta con las siguientes características.

- Empresa líder en la venta de fruta y verdura en Cataluña
- Posee grandes bodegas aproximadamente de dimensiones 1.000 x 1.000 metros, donde siempre los productos están en una cadena de frío.
- Preocupación en la logística, tecnología y servicio, todo esto para mantener la cadena de frío en los productos.
- Preocupación en el marketing y publicidad
- Con respecto al lugar de venta, lo principal es la imagen, con esto la preocupación se enfocan en

- Una Ambientación Homogénea.
- Disposición ordenada y cuidadosa de los productos.
- Expositores exclusivos para mostrar la fruta y verdura.
- Frescura y calidad en los productos.
- Carteles existentes la cual sean atractivos y coherentes, para potenciar la personalidad del local.

En segundo análisis corresponde a de Hortifruti (fig. 10), el cual consiste en la tienda más importante de Rio de Janeiro y Espiriti (Brasil), en la venta de fruta y verdura.

(<http://www.hortifruti.com.br/hortifruti/hortifruti.html>)

Las características más importantes son:

- Comercializa 150 mil toneladas, donde tienen 1,2 millones de clientes al mes.
- Flota propia de 180 vehículos, en el cual trabajan 3.500 empleados.
- El área de venta es aproximadamente de 200 x 200 metros, donde existen 6 cajas para las transacciones comerciales.
- Con respecto al lugar de venta, lo principal es la imagen, con esto la preocupación es en:
 - Una Ambientación Homogénea.
 - Productos muy cuidadosamente y ordenada.
 - Refrigeración en sus productos.
 - Frescura y calidad.
 - Adquisición de productos envasados (pack) y además de elección individual de productos
 - Zona de legumbre
 - Área de productos congelados.
 - Gran variedad y mix de productos.
 - Muy bien iluminado y limpio.

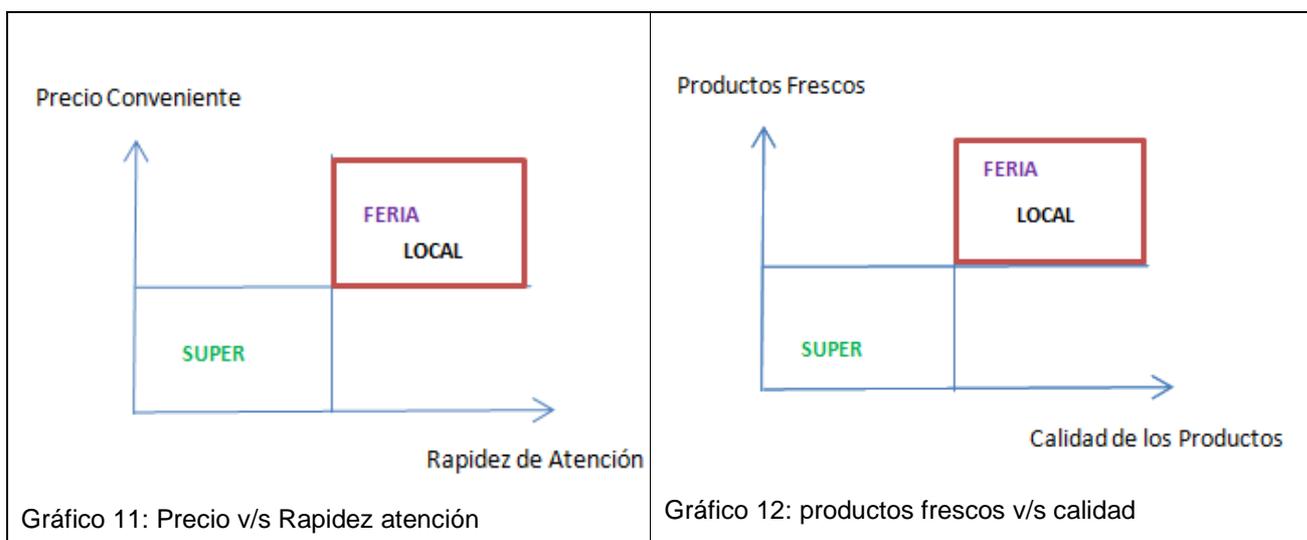
4. DIAGNÓSTICO DE MERCADO

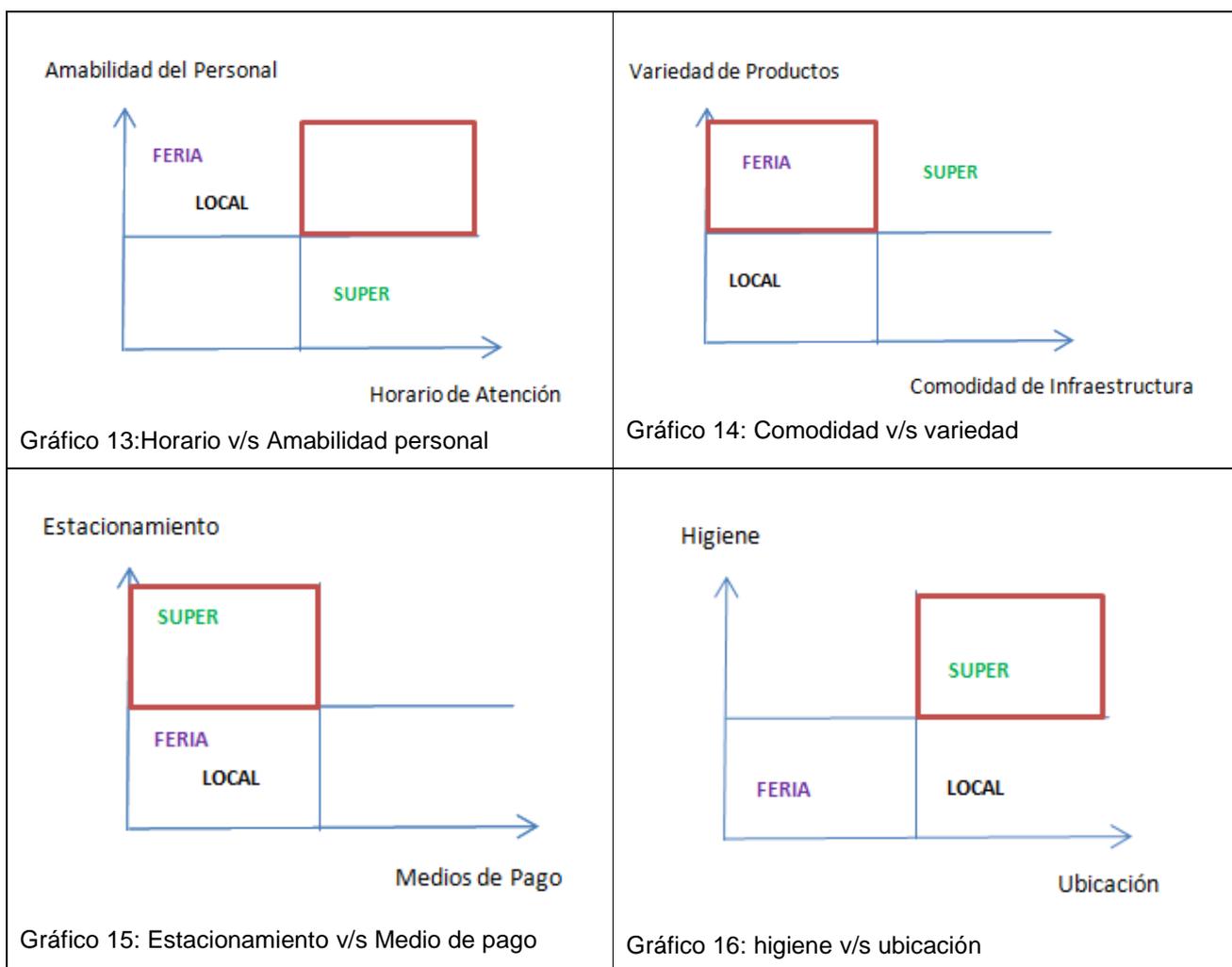
Actualmente el consumo de fruta o verdura constituyen una parte importante en la dieta diaria en las familias Chilenas (en la encuesta el 100% consume o mantiene fruta o verdura), esto debido a que son sanas, frescas y sabrosas. Se percibe como una categoría que otorga beneficios que ayudan a mantener un buen estado de salud: entregan vitaminas, minerales y fibra. Las ocasiones de consumo son en la fruta como postre, colación y la verdura como acompañamiento de las comidas.

Los aspectos más relevantes para adquirir fruta o verdura en los potenciales clientes fueron analizados en capítulo 3.2 los cuales corresponden a los Productos frescos, Calidad de los productos, Condiciones de higiene, Precios convenientes, Ubicación y rapidez de atención. Y los menos relevantes para la elección de la fruta y verdura para el potencial consumidor, son presentación personal, comodidad de la infraestructura, luminosidad y ambientación.

En el ámbito de la competencia, el competidor directo son las fruterías y verdulerías en local establecido (12% participación de mercado de acuerdo a encuesta realizada), además existe la competencia de los supermercados (52%) y feria (35%).

Para mostrar más claro estos resultados, se generaron diversos gráficos que puede aclarar el comportamiento de consumo de los potenciales clientes. La zona demarcada con roja es el lugar donde se encuentra la necesidad del cliente y el lugar donde están posicionados la feria, el supermercado y los locales de venta de fruta y verdura.





Fuente: Elaboración propia, en base de resultados de la encuesta.

Actualmente la mayor comercialización de la fruta y verdura corresponde al Supermercado (52%), pero no está posicionado en ningún ítem de los más importantes para adquirir fruta y verdura de acuerdo a las necesidades de los clientes. Los casos más críticos se puede apreciar en los gráficos 11 y 12, donde los supermercados esta por debajo en la gráfica en calidad de los productos, productos frescos, precios y rapidez en la atención, no así la feria y los locales de venta de estos productos. Estos son los aspectos más relevantes al adquirir fruta y verdura.

Por contraparte el lugar donde el supermercado esta posicionado fuertemente es en la higiene, ubicación y estacionamiento.

Por lo tanto se puede comentar que los clientes en la actualidad adquieren fruta y verdura en supermercado no por la calidad, frescura, rapidez, sino por todo lo referente a la comodidad que produce comprar en este tipo de lugar.

No así lo que ocurre en los locales de venta de estos productos, los cuales están fuertemente posicionados en lo que busca el cliente, vale decir frescura, calidad, rapidez, pero están falta de comodidades e higiene del lugar.

5. FODA

De acuerdo a lo analizado en el diagnóstico de mercado, podemos desarrollar un análisis FODA, el cual va a consistir en encontrar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del plan de negocio.

En primer lugar se analizará el ámbito interno del negocio, con las fortalezas y sus debilidades y en segundo lugar el ámbito externo con las oportunidades y amenazas, esto relativo al entorno de la venta de fruta y verdura.

5.1.- Fortalezas

Las fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, estos puntos fuertes serán las ventajas competitivas positivas que distinguen a la empresa sobre los competidores.

- Oportunidad de compra rápida y cómoda
- Variedad de Productos
- Facilidad de acceso
- Infraestructura y ambientación del lugar de venta.
- Ambiente amplio
- El local de venta de fruta y verdura sea percibido completamente higiénico.

5.2.- Debilidades

Al igual que las fortalezas, las debilidades también pertenecen al ámbito interno de este plan de negocios, son aspectos que limitan o reducen capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia, estas tienen que ser controladas y superadas, debido a son factores o problemas y recursos del competidor que dificultan su desempeño optimo de la carrera con sus rivales

- Las características inherentes al producto hacen que no se fácilmente diferenciable.
- No existe una posición de venta.
- El no poseer la imagen de marca.
- Las verduras y frutas, en verdulerías y ferias son consideradas frescas y de calidad, por los consumidores.

5.3.- Oportunidades

Las oportunidades pertenecen al entorno externo de las empresas y como tales se tienen que aprovechar, por cuanto al tomarlas puede suponer una ventaja competitiva para el plan de negocio, o bien representan una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma para ser aprovechados por la empresa.

- Desarrollo de negocios complementarios, por ejemplo productos preparados, jugos de fruta, fruta picada, ensaladas preparadas, etc.
- Potenciar la venta de fruta y verdura por delivery.
- Existen pocos lugares en el sector oriente de solo venta de fruta y verdura con formato sea similar a supermercado.
- No existen gran cantidad de ferias en el sector oriente (11 ferias), que es el lugar de venta mayor a nivel nacional (aproximadamente 70%) de venta de fruta y verdura.
- Existen pocas fruterías y verdulerías, especialmente en Vitacura y Lo Barnechea.
- Creciente contexto ambiental y político favorable hacia la alimentación sana.
- Actualmente no existen empresas que hayan desarrollado una marca.

5.4.- Amenazas

Las amenazas al igual que las oportunidades pertenecen al entorno externo de el plan de negocio, el cual se define como toda la fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implementación, o bien reducir los ingresos esperados a su rentabilidad.

- Pocas barreras de entradas para nuevos competidores.
- Fuerte competencia en este sector por parte de los supermercados en la venta de fruta y verdura.
- Plagas, episodios climáticos u otros incontrolables que afecten a algunos productos (fruta y verdura) que afecten su comercialización.
- Alta pericibilidad del producto.
- Las características inherentes del producto hacen que no sea fácilmente diferenciable.

6. ESTRATEGIA

De acuerdo a lo investigado, las estrategias del negocio es la **diferenciación**.

Debido a las características inherentes del producto hacen que no sea fácilmente diferenciable. El enfoque principal de este plan de negocios será una frutería y verdulería con un formato supermercado.

Para esto como se analizo en el estudio de mercado, las necesidades principales de los clientes están satisfechas actualmente por ferias y verdulerías (frescura, calidad, precio de los productos), no así en los supermercados (el cual es el lugar donde más se adquiere fruta y verdura), por lo tanto el enfoque principales no serán la fruta y la verdura, sino en cómo se presenta hacia el consumidor, imagen y servicio.

Para esto se consideraran los siguientes puntos esenciales:

- Los servicios para atención el público tendrá las características de un ambiente armónico, muy acogedor, ordenado e higiénico, la idea es proporcionar una verdadera experiencia de compra para los potenciales clientes.
- La infraestructura y ambientación del lugar será amplia con mayor comodidad para adquirir los productos, los cuales estarán en forma homogénea, ordenado y cuidadoso en la presentación, similar a los supermercados y a lo estudiado en la experiencia de Brasil.
- Expositores que además de venta de productos por unidad, mantengan productos por pack, el cual considera mix de productos, ya sea, por grupos de vegetales, frutas o pack para consumo semanal familiar, también con la posibilidad de utilizar delivery a domicilio.
- Productos preparados, ensaladas, platos, postres.

Todo esto lleva que la experiencia de compra sea mas cómoda y por sobre todo más rápida.

Sin dejar de lado lo más importante para el consumidor, que existan verduras y frutas con frescuras y calidad.

6.1. Estrategia del Negocio

Para llevar a cabo lo descrito anteriormente, es que primero se desarrollaran las actividades las cuales el cliente prefiere al adquirir fruta y verdura, para luego realizar el análisis de las estrategias de diferenciación.

Actualmente los clientes buscan productos frescos, de calidad y que además mantengan un precio económico.

Productos Frescos: Para satisfacer esta necesidad no se utilizarán grandes bodegas para almacenar la fruta y verdura, sino que se manejará un stock reducido productos y en la medida que falten, estos serán adquiridos el mismo día, vale decir se utilizará una logística Cross-docking.

Además, los productos que son más perecibles (productos con mayor facilidad de descomposición) que generalmente tiene un período de descomposición menor a dos semanas, se utilizará constante refrigeración, lo que permitiría mantener más fresco estos productos. En su mayoría corresponde a las hortalizas.

Calidad de los Productos: Se realizará control de calidad a los productos en forma permanente, antes y durante la exposición para el público, existirá una persona responsable de esto, además se considerara un margen de merma del 10% donde el promedio es entre 6% y 8%, esto significa un mayor control de calidad de los productos referente a su frescura, permitiendo eliminar mayor cantidad de productos por baja calidad.

Para medir el control de calidad se considerarán las siguientes exigencias de evaluación (datos obtenidos de Percepción de los consumidores sobre productos hortofrutícolas, Odepa, 2009)

- ✓ Color → Llamativo, acorde al referente mental y conocido para cada tipo (por Ej., Manzanas rojas, uva rosada, tomates rojos), brillante y uniforme.
- ✓ Limpieza → Lo más limpias posibles, sin tierra, barro ni residuos. Ej. Lechugas sin tierra.
- ✓ Textura → Textura lisa y uniforme, sin imperfecciones 'un durazno sin hoyos.

- ✓ Tamaño → Principalmente mediano, asociado en el imaginario colectivo, a un mejor sabor del producto 'las naranjas muy grandes son medias desabridas'.
- ✓ Nivel de maduración, consistencia/ olor/ sonido → El común de los clientes prefiere un nivel de maduración medio asociado a un producto en 'su punto' de consumo. Sin embargo, se observa ciertas excepciones dependiendo del uso que se le quiera dar al producto y del tiempo que se espera mantener en el hogar. Como por ejemplo: Se prefiere frutas maduras para jugos o mermeladas. Tomates maduros para preparar salsa.

Precio: no se considerara como diferenciador, los productos de comercialización es la fruta y la verdura los cuales son "commodity" (la mayoría de las ferias, pequeños supermercados y locales de venta de fruta y verdura adquieren los productos en la central de abastecimiento Lo Valledor), de acuerdo a Anexo J no existe gran diferencia de precios entre supermercados, feria y locales establecidos y delivery de venta de fruta y verdura. Para el plan de negocio se proyecta un porcentaje del 70% de margen respecto al producto, considerando el mayor valor de la competencia, lo que implican valores competitivos.

Analizado las formas de cómo mantener los productos frescos, de calidad y precio competitivo es que se analizaran los aspectos relevantes para la diferenciación:

Imagen:

En este punto se analizará como poder tener una imagen del lugar que sea acorde a los requerimientos de los potenciales clientes.

Ambiente acogedor y ordenado: El plan de negocio contempla una frutería y verdulería con un diseño de local acorde con el segmento donde se proyecta (ABC1 y C3), manteniendo una ambientación homogénea, disposición ordenada y cuidadosa de los productos. Expositores exclusivos para mostrar la fruta y verdura, carteles atractivos y coherentes, para potenciar la personalidad del local.

Higiene: Los consumidores toman énfasis por las condiciones higiénicas de los productos (fruta y verdura) y junto a esto de la limpieza del local.

- ✓ Higiene Local: Se contempla una persona dedicada exclusivamente a mantener el local en condiciones higiénicas ideales, además de esto personal que trabaje dispondrá de delantales blancos que demuestren lo impoluto del local y personal que manipula la fruta y verdura.
- ✓ Higiene Productos: Se contempla la venta de productos Hidropónicos y productos a ras de tierra, serán limpiados antes de colocarlos en vitrina, para luego dejarlos en bolsas, todo esto para dar sensación de limpieza.

Amplitud del Lugar: El lugar de venta de fruta y verdura debe ser muy amplio, el cual permita gran exposición de los productos, tal cual se aprecia en la figura 11 y 12, el cual pertenecen a la experiencia de Brasil, aproximadamente 500 metros cuadrados.



Figura 11 y 12: Hortufuit en Brasil.

Fuente: Hortifuit Brasil

Servicio:

Analizado el lugar de venta de los productos, se procederá con el análisis del servicio, para esto se estudiarán las promociones, variedad de fruta y verdura, comodidad, venta por delivery.

El servicio comenzará desde el lugar de ubicación de la frutería y verdulería, para esto existirá horario extendido (09:00 a 22:00) y también apertura los sábados y domingos,

La forma de pago será por todo medio de pago, vale decir, poder utilizar tarjetas, efectivo y cheque

Disponibilidad amplia de cajas, la idea es que el cliente este el menos tiempo posible tratando de cancelar.

Carritos de supermercado para comodidad de cliente al elegir sus propios productos.

Existirán compromisos de productos, si el producto requerido no está, este será conseguido en menos de 24 horas.

Se fortalecerá la venta por delivery, por medio de la página web a implementar. Estos dos ítem hay que potenciarlos debido a que la venta por delivery en la actualidad es baja, por lo tanto, se debe realizar una estrategia de marketing solo para la venta de estos productos vía despacho.

Existirán promociones, similar a los supermercados, donde existen variadas promociones y ofertas, ya sean puntos, premios, día de la fruta y verdura, descuentos, etc. Para este plan de negocio se considera promociones de descuento de acuerdo al día, por ejemplo los lunes día de la fruta, el martes de la verdura, miércoles de la papa, etc. Además se contempla puntos como en los supermercados, esto para generar base y poder entender las necesidades y comportamiento de los clientes junto con sus hábitos de consumo.

Estos ejemplos corresponden al servicio prestado como servicio hacia el cliente, los cuales son utilizados por los supermercados en la actualidad. Ahora se presentarán formas de cómo poder darle comodidad al cliente en la forma de presentar las frutas y verduras.

Productos Propios: Se contempla venta de productos preparados, por ejemplo ensaladas y postres de frutas listos para consumir, además de platos de comida para fácil cocinar (ej. Bolsa con todos los ingredientes listos para una cazuela). Además de poner a la venta productos pre - picados, ejemplo zapallo picado, cebolla picada, etc.

Variedad en fruta y verdura: Se considera venta de Mix de productos, en todas las variedades disponibles, por ejemplo, manzana (Fuji, Royal, Verde, etc.), limones (Pica, normales, etc.), naranjas (Washington, Valencia, Thompson, etc.), esto corresponde a las diferentes variedad de productos,

Junto a la variedad de productos se contempla la venta por pack, el cual puedan tener sacos de papas, naranja, además de una “canasta familiar” para el mes, con delivery a domicilio, junto a esto pequeños pack mix de pocos productos, por ejemplo bolsa de 3 Kg con un variedad de productos (manzanas, peras, naranja).

Estas dos formas de vender los productos pueden permitir ahorro de tiempo en el hogar, debido a que permite mayor rapidez en la cocina.

6.2. Estructura y controles organizacionales

Después de definir la estrategia del negocio (diferenciación), es que se realizara el análisis de las acciones estratégicas para implementar la estrategia. Primero se comenzara con estructura y controles.

Para esto se genero una estructura funcional para implementar la estrategia de diferenciación (figura 12)

Como es una estructura dispuesta para diferenciación, es que requiere una persona dedicada a la búsqueda y constante innovación, por medio de investigación, desarrollo y marketing.



Figura 13: Organigrama para el plan de Negocios

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de estas aéreas tomará el control para mantener la imagen y servicio, el cual deben funcionar para que el cliente considere que es el mejor lugar para comprar fruta y que no necesita ir a la feria o supermercado para adquirirlas.

6.3. Canales de Distribución y Logística

Como se presento en el capítulo 2.4.1, actualmente la comercialización se concentra principalmente en tres centros mayoristas, estos son: La Central de Abastecimiento de Lo Valledor, La Vega Central y La Vega Poniente

Para el análisis de este estudio se considerara la Central de Abastecimiento Lo Valledor, que es el mercado que se encuentra en funcionamiento desde 1968, se ha caracterizado por ser el principal mercado mayorista del país, con casi 2 millones de personas involucradas en esta cadena. Cuenta con 34 hectáreas de instalaciones.

Para la adquisición de fruta se considera tener un camión $\frac{3}{4}$ con dos personas abordo, uno el chofer y el restante es el ayudante, deben tener claridad de los productos a adquirir, los cuales deben estar definido con anterioridad. Este vehículo se considera con refrigeración para la mantención de la fruta y verdura debido a la alta pericibilidad de estos, especialmente las verduras.

Esto será llevado directamente al local, el cual considera 50 m² de bodegas, los cuales estarán refrigerados en su totalidad, para mantener los productos frescos.

La ubicación es lo mas importante en este estudio, para esto se consideraron los siguientes puntos a considerar para la elección.

- Amplitud, idealmente planta libre primer donde sean 400 m² para venta de la fruta y verdura y 50 m² para oficinas y otros 50 m² como bodegas, en total seria de 500 m².
- Estacionamientos
- Ubicación (lugar muy concurrido)

Para esto en primera instancia se considero un strip center, debido a que es un lugar destinado para que la gente realice compras pequeñas o de último minuto, estos centros comerciales vecinales son como una moderna versión del almacén de barrio pero mucho más sofisticados, el cual se están instalando en barrios donde hay suficiente población y poder adquisitivo, donde sus mayores atributos son por una parte la gran necesidad que tiene la gente de hacer sus compras no programadas en forma rápida y segura y, por otra, del alto grado de crecimiento que ha alcanzado la industria del retail, junto a estas ventajas de elegir el strip center es su amplio estacionamiento.

Pero lamentablemente cumple dos virtudes de las tres, debido a que los metros cuadrados aproximadamente que dispone cada local no superan los 250 m².

Por lo tanto lo que se considera una casa para readecuación ubicadas en Américo Vespucio, el cual cumple con las funciones y además tienen segundo piso para oficinas, el costo del arriendo asciende a \$4.500.000.-

6.4. Cadena de Frio

Uno de los temas importantes en este estudio es la cadena de frio, debido a que el cliente lo que busca al adquirir fruta y verdura es la frescura de los productos, para esto se consideran dos tipos de refrigeración

1° 50 m² de bodega refrigerada, para la mantención de las verduras, esto en 0°C (+/- 4°C). Figura 13.

2° En la frutería y verdulería, también se consideran refrigeradores similares a los utilizados en supermercados, solo para verduras, el cual mantiene temperatura entre 0 y 8°C. Figura 14.

La verdura dispuesta en el refrigerador góndola, será retirado en forma diaria al final del día y repuesta todas las mañanas, estas verduras quedaran en las bodegas toda la noche para mejor mantención de los productos.



Figura 13: Refrigeración productos frescos



Fig. 14: Refrigeración tipo góndola

Fuente: Elaboración propia, en base a /www.refricentro.cl

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Inversión Inicial

Como inversión inicial se Consideran diversos gastos, dentro de los cuales los más relevantes son los costos del camión y el vehículo, decoración, refrigeración para las verduras y en menor grado sistemas computacionales, software para control de los procesos (Anexo F).

Decoración/Ambientación	\$ 10.000.000
Vehículo (Berlingo usado)	\$ 5.500.000
Camión 3/4 (Jac)	\$ 12.000.000
Equipos Computacionales cajas	\$ 4.000.000
Software	\$ 1.000.000
Refrigeración bodega (50 m2)	\$ 10.000.000
Refrigeradores (20 metros)	\$ 5.000.000
Gastos legales	\$ 415.000
Equipamiento Oficina	\$ 6.500.000
Publicidad - Marketing	\$ 15.000.000
Sitio Web	\$ 1.000.000
Inmuebles	\$ 6.250.000
Carritos de supermercado	\$ 3.000.000
Adicionales (10%)	\$ 7.000.000
INVIERSION TOTAL	\$ 86.665.000

Cuadro 12: Inversión inicial proyecto

Fuente: Elaboración propia

7.2. Ingresos

Los ingresos proyectados corresponden al 70% de margen después de adquirir los productos la central de abastecimiento.

Para el estudio se tiene el gasto promedio mensual el cual gasta el cliente, el cual es de \$34.139 (fuente INE), por lo tanto el gasto promedio diario es de \$1.219.

Para el cálculo de la demanda, el 15 de noviembre se adquirió productos en la frutería y verdulería Agrodripoc ubicado en Américo Vespucio, esto a las 10:00 y después a las 20:00 aproximadamente y con la diferencia numérica de boletas se logro determinar la posible demanda, el cual fue aproximadamente de 500 clientes, pero para este estudio, se consideraran 1.000 clientes en forma diaria, debido a que físicamente se encuentra mejor ubicado y además el lugar es el doble en tamaño.

Promedio Mensual	Promedio Semanal	Promedio Diario
\$ 15.125	\$ 3.781	\$ 540
\$ 19.014	\$ 4.753	\$ 679
\$ 34.139	\$ 8.535	\$ 1.219

Cuadro 13: Gasto promedio de potencial cliente

Fuente: Elaboración propia

7.3. Gastos fijos mensuales

En este caso se considera incluir los gastos de arriendo, insumos varios, servicios básicos, publicidad, costo del personal (sueldos) y mantenciones varias.

Infraestructura (arriendo)	\$ 4.500.000
Sueldos	\$ 9.650.000
Gastos Primarios (agua; luz, etc)	\$ 1.500.000
Mantenciones / Bencina, sitio web	\$ 2.000.000
Otros gastos	\$ 2.000.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 19.650.000

Cuadro 14: Gastos operacionales mensuales.

Fuente: Elaboración propia

7.4. Gastos variables mensuales

Referente a los gastos variables mensuales se considera el costo de la fruta y verdura, considerando un porcentaje de merma del 10%.

7.5. Evaluación Económica

El proyecto se evalúa en un horizonte de diez años con un escenario base y se presentaran escenarios alternativos, con el objetivo de sensibilizar las estimaciones ante entornos más negativos.

El estudio se analizara una sensibilidad del 2% como crecimiento más conservador, 4 % y 6% como escenario más optimista.

Considerando que se trata de un proyecto con un riesgo asociado, se utiliza una tasa de descuento del 9%, donde en la actualidad la es el promedio entre la del retail (6,7%) y la de la mayoría de los proyectos frutícolas (10%).

7.6. Flujo de caja

El flujo de caja se puede apreciar en pagina 59, el cual corresponde a la con tasa promedio del 2%

Escenario Pesimista (2%)

	INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Capital Inicial	\$ 86.665.000										
Ventas (Ingreso 2%)		\$ 444.935.000	\$ 453.833.700	\$ 462.910.374	\$ 472.168.581	\$ 481.611.953	\$ 491.244.192	\$ 501.069.076	\$ 511.090.458	\$ 521.312.267	\$ 531.738.512
Costos Variables		\$ 133.480.500	\$ 136.150.110	\$ 138.873.112	\$ 141.650.574	\$ 144.483.586	\$ 147.373.258	\$ 150.320.723	\$ 153.327.137	\$ 156.393.680	\$ 159.521.554
MARGEN BRUTO OPERACIONAL		\$ 311.454.500	\$ 317.683.590	\$ 324.037.262	\$ 330.518.007	\$ 337.128.367	\$ 343.870.935	\$ 350.748.353	\$ 357.763.320	\$ 364.918.587	\$ 372.216.958
Costos Fijos		\$ 235.800.000	\$ 240.516.000	\$ 245.326.320	\$ 250.232.846	\$ 255.237.503	\$ 260.342.253	\$ 265.549.098	\$ 270.860.080	\$ 276.277.282	\$ 281.802.828
Resultados Netos de explotación		\$ 75.654.500	\$ 77.167.590	\$ 78.710.942	\$ 80.285.161	\$ 81.890.864	\$ 83.528.681	\$ 85.199.255	\$ 86.903.240	\$ 88.641.305	\$ 90.414.131
Ingresos Financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación		\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000
Resultados Antes de Impuesto		\$ 70.104.500	\$ 71.617.590	\$ 73.160.942	\$ 74.735.161	\$ 76.340.864	\$ 77.978.681	\$ 79.649.255	\$ 81.353.240	\$ 83.091.305	\$ 84.864.131
Impuestos (17%)		\$ 11.917.765	\$ 12.174.990	\$ 12.437.360	\$ 12.704.977	\$ 12.977.947	\$ 13.256.376	\$ 13.540.373	\$ 13.830.051	\$ 14.125.522	\$ 14.426.902
Resultados Después de Impuesto		\$ 58.186.735	\$ 59.442.600	\$ 60.723.582	\$ 62.030.183	\$ 63.362.917	\$ 64.722.305	\$ 66.108.881	\$ 67.523.189	\$ 68.965.783	\$ 70.437.229
Depreciación		\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000
Inversión											
FLUJO DE CAJA	-\$ 86.665.000	\$ 63.736.735	\$ 64.992.600	\$ 66.273.582	\$ 67.580.183	\$ 68.912.917	\$ 70.272.305	\$ 71.658.881	\$ 73.073.189	\$ 74.515.783	\$ 75.987.229

Escenario Esperado (4%)

	INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Capital Inicial	\$ 86.665.000										
Ventas (Ingreso 4%)		\$ 444.935.000	\$ 462.732.400	\$ 481.241.696	\$ 500.491.364	\$ 520.511.018	\$ 541.331.459	\$ 562.984.717	\$ 585.504.106	\$ 608.924.270	\$ 633.281.241
Costos Variables		\$ 133.480.500	\$ 138.819.720	\$ 144.372.509	\$ 150.147.409	\$ 156.153.306	\$ 162.399.438	\$ 168.895.415	\$ 175.651.232	\$ 182.677.281	\$ 189.984.372
MARGEN BRUTO OPERACIONAL		\$ 311.454.500	\$ 323.912.680	\$ 336.869.187	\$ 350.343.955	\$ 364.357.713	\$ 378.932.021	\$ 394.089.302	\$ 409.852.874	\$ 426.246.989	\$ 443.296.869
Costos Fijos		\$ 235.800.000	\$ 245.232.000	\$ 255.041.280	\$ 265.242.931	\$ 275.852.648	\$ 286.886.754	\$ 298.362.225	\$ 310.296.714	\$ 322.708.582	\$ 335.616.925
Resultados Netos de explotación		\$ 75.654.500	\$ 78.680.680	\$ 81.827.907	\$ 85.101.023	\$ 88.505.064	\$ 92.045.267	\$ 95.727.078	\$ 99.556.161	\$ 103.538.407	\$ 107.679.944
Ingresos Financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación		\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000
Resultados Antes de Impuesto		\$ 70.104.500	\$ 73.130.680	\$ 76.277.907	\$ 79.551.023	\$ 82.955.064	\$ 86.495.267	\$ 90.177.078	\$ 94.006.161	\$ 97.988.407	\$ 102.129.944
Impuestos (17%)		\$ 11.917.765	\$ 12.432.216	\$ 12.967.244	\$ 13.523.674	\$ 14.102.361	\$ 14.704.195	\$ 15.330.103	\$ 15.981.047	\$ 16.658.029	\$ 17.362.090
Resultados Después de Impuesto		\$ 58.186.735	\$ 60.698.464	\$ 63.310.663	\$ 66.027.349	\$ 68.852.703	\$ 71.791.072	\$ 74.846.974	\$ 78.025.113	\$ 81.330.378	\$ 84.767.853
Depreciación		\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000
Inversión											
FLUJO DE CAJA	-\$ 86.665.000	\$ 63.736.735	\$ 66.248.464	\$ 68.860.663	\$ 71.577.349	\$ 74.402.703	\$ 77.341.072	\$ 80.396.974	\$ 83.575.113	\$ 86.880.378	\$ 90.317.853

Escenario Optimista (6%)

	INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Capital Inicial	\$ 86.665.000										
Ventas (Ingreso 6%)		\$ 444.935.000	\$ 471.631.100	\$ 499.928.966	\$ 529.924.704	\$ 561.720.186	\$ 595.423.397	\$ 631.148.801	\$ 669.017.729	\$ 709.158.793	\$ 751.708.321
Costos Variables		\$ 133.480.500	\$ 141.489.330	\$ 149.978.690	\$ 158.977.411	\$ 168.516.056	\$ 178.627.019	\$ 189.344.640	\$ 200.705.319	\$ 212.747.638	\$ 225.512.496
MARGEN BRUTO OPERACIONAL		\$ 311.454.500	\$ 330.141.770	\$ 349.950.276	\$ 370.947.293	\$ 393.204.130	\$ 416.796.378	\$ 441.804.161	\$ 468.312.410	\$ 496.411.155	\$ 526.195.824
Costos Fijos		\$ 235.800.000	\$ 249.948.000	\$ 264.944.880	\$ 280.841.573	\$ 297.692.067	\$ 315.553.591	\$ 334.486.807	\$ 354.556.015	\$ 375.829.376	\$ 398.379.139
Resultados Netos de explotación		\$ 75.654.500	\$ 80.193.770	\$ 85.005.396	\$ 90.105.720	\$ 95.512.063	\$ 101.242.787	\$ 107.317.354	\$ 113.756.395	\$ 120.581.779	\$ 127.816.686
Ingresos Financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación		\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000
Resultados Antes de Impuesto		\$ 70.104.500	\$ 74.643.770	\$ 79.455.396	\$ 84.555.720	\$ 89.962.063	\$ 95.692.787	\$ 101.767.354	\$ 108.206.395	\$ 115.031.779	\$ 122.266.686
Impuestos (17%)		\$ 11.917.765	\$ 12.689.441	\$ 13.507.417	\$ 14.374.472	\$ 15.293.551	\$ 16.267.774	\$ 17.300.450	\$ 18.395.087	\$ 19.555.402	\$ 20.785.337
Resultados Después de Impuesto		\$ 58.186.735	\$ 61.954.329	\$ 65.947.979	\$ 70.181.248	\$ 74.668.512	\$ 79.425.013	\$ 84.466.904	\$ 89.811.308	\$ 95.476.377	\$ 101.481.349
Depreciación		\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000	\$ 5.550.000
Inversión											
FLUJO DE CAJA	-\$ 86.665.000	\$ 63.736.735	\$ 67.504.329	\$ 71.497.979	\$ 75.731.248	\$ 80.218.512	\$ 84.975.013	\$ 90.016.904	\$ 95.361.308	\$ 101.026.377	\$ 107.031.349

7.7. VAN y TIR

Tanto el VAN y el TIR de acuerdo a los análisis de los escenarios y flujos proyectados para los primeros 10 años los resultados esperados seria los siguientes:

Escenario Pesimista:

Un VAN de \$ 167.078.507 con un TIR de 57%.

Escenario Esperado:

Un VAN de \$ 184.968.426 con un TIR de 59%.

Escenario Optimista

Un VAN de \$ 204.646.893 con un TIR de 61%.

La evaluación económica arrojo resultados positivos en un horizonte de 10 años, ya que nos entrego un valor actual de flujo de beneficios netos que genera el proyecto positivo, al descontarse a estos los flujos a una tasa del 12%.

Además, la TIR se presento con un valor relativamente similar a mayor tasa de descuento.

Por último es importante mencionar que la inversión tiene retorno a partir de un año y medio.

8. CONCLUSIONES

A través de este estudio se realizó un análisis de mercado, un análisis interno de la empresa y una propuesta para instalar y desarrollar un plan de negocio aplicado a la comercialización de frutas y verduras.

Se realizó una investigación de mercado, donde se analizaron las debilidades y fortalezas de la potencial competencia, luego de este análisis de mercado se realizó un diagnóstico de mercado, donde el competidor directo son las fruterías y verdulerías en local establecido, además existe la competencia de los supermercados y feria.

También en la investigación de mercado, se lograron encontrar los aspectos más relevantes para la adquisición de fruta y verdura por parte de los potenciales clientes, los cuales corresponden a los productos frescos, calidad de los productos, condiciones de higiene, precios convenientes, ubicación y rapidez de atención.

Luego de la investigación se realizó un diagnóstico de mercado, donde se logró entender el comportamiento de los clientes, y el resultado principal es que los potenciales clientes, no adquieren fruta y verdura en los supermercados por que le gusta "Los Productos" (frutas y verdura), sino por la comodidad (estacionamiento, ubicación, compra con todo medio de pago, etc.) que le produce adquirir la fruta en esos lugares. No así en los locales de venta de fruta y verdura donde la percepción del cliente no es la comodidad, sino la calidad y frescura de "Los Productos" al adquirirlos.

Con los resultados de la investigación de mercado y el diagnóstico realizado, se realiza un análisis FODA y una estrategia para el negocio, donde el enfoque principal es la diferenciación, para esto se recomienda una frutería y verdulería con un formato supermercado, con los requerimientos de los productos que buscan los clientes que consumen estos productos, el cual consiste en la calidad y frescura de los productos, atención al público teniendo las características de un ambiente armónico, muy acogedor, ordenado e higiénico.

En la evaluación económica, de acuerdo a la demanda esperada y los flujos esperados, este es un proyecto con perspectiva razonable a mediano plazo, no existe mayor crecimiento entre año y año, a no ser que se dispongan más de una tienda especializada en venta de fruta y verdura.

9. BIBLIOGRAFÍA

Becerra Martínez, Gonzalo A. Evaluación Económica y Estratégica de Maquinas Expendedoras de Fruta Fresca Envasada. Universidad de Chile, departamento de Ingeniería Industrial, 2009. Tesis para Optar al grado de Magister en Gestión y dirección de Empresas.

Boitano Contreras, Loreto. Análisis de la cadena de distribución en la comercialización de productos fresco en Chile: Frutas y hortalizas, departamento de Ingeniería Industrial, 2007. Tesis para Optar al grado Ingeniero Civil Industrial, 2011.

Estadísticas productivas (en línea) <http://www.odepa.cl>

Hitt, Ireland, Hoskisson, “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización”, Ediciones Cengage Learning, México, 2009.

INE. Metodología del Índice de precio del consumidor (IPC). Enero 2009.

Informe Precios mercados mayoristas de Santiago. ODEPA 2011

Kotler, Armstrong, “Fundamentos de Marketing”, Ediciones Pearson, México 2008.

ODEPA, ICCOM Investigación de Mercado. Percepción de los consumidores sobre productos Hortofrutícolas, lácteos, carne y pan. 2009.

Pizarro Torres, Claudio E. Estrategia para la pequeña agricultura. Universidad de Chile, departamento de Ingeniería Industrial, 2000. Tesis para Optar al grado de Magister en Gestión y dirección de Empresas.

Rojo Fabres, Mauricio A. Plan de Negocio para una Pequeña Empresa Productora de Paltas. Universidad de Chile, departamento de Ingeniería Industrial, 2007. Tesis para Optar al grado de Magister en Gestión y dirección de Empresas.

ANEXOS A: ENCUESTA POTENCIALES CLIENTES

Como parte de un estudio para la implementación de un proyecto de frutería y verdulería, le pedimos que nos entregue información referente al consumo de estos productos:

Agradeceríamos entregarnos su opinión respondiendo este sencillo cuestionario.

Responder las siguientes preguntas le tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo, sus respuestas son anónimas y muy importantes para ayudarnos a proponerle un concepto que satisfaga sus intereses y mucho más.

1.- ¿Consume o mantiene fruta o verdura en su hogar?

Si No

3.- ¿Con que frecuencia adquiere frutas o verduras para el consumo en su hogar?

	Frecuentemente	Regularmente	De vez en cuando	Con poca frecuencia	Muy poco
Fruta					
Verdura					

4.- Donde compra fruta y verdura actualmente.

- Supermercado
- Feria
- Frutería y Verdulería en un local establecido
- Frutería y Verdulería atreves de delivery
- Minimarket
- Otros _____

5.- Cual es su nivel de satisfacción al adquirir fruta y verdura referente a:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Indiferente
Proceso de compra					
Calidad					
Precio convenientes					

6.- Con qué frecuencia se cocina en su casa

- Todos los días
- Tres veces a la semana
- Menos de tres veces a la semana
- Nunca

7.- Quien compra frutas o verduras en su hogar.

- Usted
- Su cónyuge
- Hijos
- Asesora del hogar
- Otros _____

8.- Por Que

9.- Agradecería nos indicara cuales de los siguientes aspectos son relevantes para usted al adquirir fruta y verdura.

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Irrelevante
Estacionamiento				
Horario				
Precios convenientes				
Calidad				
Amabilidad del personal				
Presentación del personal				
Ubicación (cercanía)				
Variedad				
Luminosidad				
Comodidad de la infraestructura				
Delivery (despacho a domicilio)				
Agilidad/rapidez de la atención				
Condiciones de higiene del local				
Diseño del local				
Ambientación				
Venta de otros productos				
Cercanía				
Pago con tarjetas débito/crédito				
Comodidad				
Productos Frescos				

10.- Cuál cree que son los aspectos más importantes en la venta de fruta y verdura en:
(favor enumerar en orden decreciente)

	Supermercados	Ferias	Verdulería y fruterías (local)	Verdulería y fruterías (despacho)
Ubicación (cercanía con su hogar)				
Variedad en fruta y verdura				
Ambientación / Imagen				
Amabilidad del personal				
Amplio stock de frutas y verduras				
Estacionamiento				
Horarios de atención				
Precios competitivos				
Calidad de los productos				
Venta de otros productos				
Comodidad				
Despacho a domicilio				
Ofertas / Promociones				
Velocidad de atención				
Disponibilidad de medios de pago				
Frescura en los productos				

12.- En el lugar donde adquiere fruta y verdura, le interesaría que existiesen los siguientes productos:

	SI	NO	Me es Indiferente
Ensaladas Preparadas			
Frutos secos			
Productos Orgánicos			
Productos en Pack			
Mix de productos			
Productos congelados			
Productos tropicales o exóticos			

11.- Cuál cree que son las desventajas en la venta de fruta y verdura en: (favor enumerar en orden decreciente)

	Supermercados	Ferias	Verdulería y fruterías (local)	Verdulería y fruterías (despacho)
Ubicación (cercanía con su hogar)				
Variedad en fruta y verdura				
Ambientación / Imagen				
Amabilidad del personal				
Amplio stock de frutas y verduras				
Estacionamiento				
Horarios de atención				
Precios competitivos				
Calidad de los productos				
Venta de otros productos				
Comodidad				
Despacho a domicilio				
Ofertas / Promociones				
Velocidad de atención				
Disponibilidad de medios de pago				
Frescura en los productos				

13.- Otros productos ¿Cuáles?

14.- En comparación con las frutas y verduras tradicionales, usted estaría dispuesto a pagar más por productos como:

	SI	NO
Ensaladas Preparadas		
Productos Orgánicos		
Productos congelados		
Productos tropicales o exóticos		

15.- Cual (cree o es) son los lugares que cree que proveen el servicio de delivery en la adquisición de frutas y verduras

- Internet
- Supermercado
- Frutería o verdulería del sector con despacho a domicilio.
- Otro _____

16.- Usted, ¿Ha utilizado el servicio de despacho a domicilio (delivery) para adquirir fruta y verdura;

- Si
- No

17.- Si usted ha utilizado compra por delivery, ¿qué nota le pondría a este servicio? (favor utilizar escala de 1 a 7)

18.- Si ha tenido inconvenientes o problemas al adquirir productos por delivery, favor comentar.

19.- ¿Cómo es (cree) que es la calidad de los productos que llegan a través de la compra por delivery?

- Excelente calidad
- Buena Calidad
- Regular
- Mala calidad

20.- ¿Por qué se (cree) que compran fruta y verdura en delivery?

- Comodidad
- Variedad de productos (mix de productos, productos en pack, etc.)
- Atención al cliente
- Horario
- Precios
- Forma de pago
- Otro _____

21.- Cual es el gasto promedio semanal de la compra de fruta y verdura

- Hasta \$10.000
- \$10.001 y \$20.000
- \$20.001 y \$30.000
- \$30.001 y \$40.000
- Sobre \$40.001.

22.- Cuantas personas componen su grupo familiar. _____

23.- Si tiene hijos, entre que rango de edad están

- Menos de un año
- Entre uno y cinco años
- Entre cinco y diez años
- Entre diez y veinte años
- Sobre veinte años

24.- Cuanto tiempo invierte en la compra de fruta y verdura a la semana.

- Hasta 15 minutos
- Entre 15 y 30 minutos
- Entre 30 y 60 minutos
- Entre 1 y 2 horas
- Sobre 2 horas

25.- Sexo: M F

26.- Cual es el rango de su edad:

- Menos de 18 años
- 18 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- Más de 50

27.- Ingreso Familiar promedio es entre:

- Hasta 200.000
- 200.000 y 500.000
- 500.000 y 1.000.000
- 1.000.000 y 2.000.000
- Mas de 2.000.000

28.- En que comuna reside usted.

- Las Condes La Reina
- Lo Barnechea Vitacura
- Otro _____

29.- En que comuna compra frutas y verduras

- Las Condes La Reina
- Lo Barnechea Vitacura

ANEXOS B: INICIO DE ACTIVIDADES

La declaración de inicio de actividades es la formalización ante el Servicio de Impuestos Internos de la intención de emprender cualquier tipo de actividad comercial, es decir, negocios del capital, actividades profesionales o lucrativas, susceptibles de generar impuestos.

Debe realizar este trámite toda persona natural (cualquier ciudadano) o jurídica (una sociedad constituida legalmente) que desee iniciar una actividad comercial o profesional. El plazo para presentar esta declaración es dentro de los dos meses siguientes a aquel en que comiencen sus actividades.

RUT: Rol Único Tributario: Número que identifica, en forma única, a cada contribuyente y se solicita para dar inicio legal a cualquier actividad productivo-comercial y a las obligaciones como contribuyente sujeto a impuestos.

Documentación requerida: Persona jurídica: las sociedades anónimas, sociedades limitadas o en comandita por acciones deben presentar la escritura de constitución respectiva, protocolizada ante notario, su publicación en el diario oficial y su inscripción en el Conservador de Bienes Raíces.

La persona jurídica debe presentar el Formulario 4415, acreditar el domicilio y la actividad que va a emprender.

- Para las sociedades anónimas y limitadas se requiere la escritura social ante notario, publicación en el diario oficial e inscrita en el conservador.

El trámite de inicio de actividades puede realizarse a través del sitio web del Servicio de Impuestos Internos, en la opción inicio de actividades o en la unidad del servicio correspondiente al domicilio del contribuyente.

Requisitos para realizar el trámite por en la oficina del SII:

- El representante debe presentar su cédula de identidad. Si es extranjero, debe presentar su cédula de identidad de extranjero y cédula de rut.

- En el caso que actúe un mandatario, éste debe presentar: su cédula de identidad; un poder del representante al mandatario ante notario; original o fotocopia ante notario de la cédula de identidad del representante.

ANEXOS C: PERCEPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES SOBRE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS, ODEPA, 2009

Percepción de los consumidores sobre productos hortofrutícolas, lácteos, carnes y pan para determinar y conocer las variables motivacionales, gustos y preferencias que influyen en el consumo de hortalizas / frutas.

- ¿En qué se fijan al comprar tomates?
 - ✓ Color → ‘Rojito’, ‘parejo’, o del colorido propio de la variedad.
 - ✓ Nivel de Maduración/ consistencia → Maduros pero consistentes, ‘duritos’, ‘Si es para salsa pueden estar bien maduros, para ensaladas ‘en su punto’ y jugosos.
 - ✓ Textura → Lisa y uniforme’. ‘Sin imperfecciones de golpes, hoyos, bichos’.
 - ✓ Tamaño → ‘Mediano’, ‘pero si es para hacerlo relleno, debe ser grande’.
 - ✓ Limpieza → ‘Limpios, brillantes, sin tierra’.

- ¿En qué se fijan al comprar lechugas?

La mayoría distingue distintos tipos de lechugas: escarola, milanesa, costina, hidropónica y del chef (segmento BC1). En el punto de venta también encuentran más de un tipo disponible, la elección de compra se realiza considerando preferencias personales y los siguientes atributos...

- ✓ Color → ‘Hojas verdecitas, sin bordes café quemados’, el tallo verde no café ni amarillento’.
- ✓ Consistencia/frescura → ‘Hojas paraditas, no lacias’, ‘durita, no blanda, ni con hojas podridas’.
- ✓ Limpieza → ‘Limpias’, ‘no llenas de barro’, ‘mejor si vienen en bolsas’.
- ✓ Textura → ‘Lisa y uniforme’. ‘Sin hoyos ni bichos’.
- ✓ Tamaño → ‘Normal, del tamaño que son habitualmente’, ‘no hay

- ¿En qué se fijan al comprar Manzanas?

La mayoría distingue variedades de manzanas: verde, roja, Fuji, la elección de variedad se realiza de acuerdo a las preferencias personales o familiares y la consideración de los atributos...

- ✓ Color → 'Bien roja o verde' o del colorido propio de la variedad.
- ✓ Consistencia → 'Duritas, no harinosas'.
- ✓ Limpieza → 'Brillantes'.
- ✓ Textura → 'Lisa y uniforme'. 'Sin machucones, hoyos ni bichos'.
- ✓ Tamaño → 'Mediano, así se la comen de una vez y no las dejan a medias'.

- ¿En qué se fijan al comprar Manzanas?

La mayoría distingue principalmente entre naranjas y mandarinas. Pocos mencionan variedades como 'Washington', 'Valencia', 'Thompson'.

Para varios, las mandarinas han ido desplazando a las naranjas por su sabor, facilidad de pelar y cantidad de jugo...

- ✓ Color → 'Naranjitas, no pálidas'.
- ✓ Consistencia → 'Consistentes, jugosas, no secas' 'pero no muy blandas, estarían pasadas'.
- ✓ Tamaño → 'Mediano', 'fáciles de estrujar para jugo'.
- ✓ Limpieza → 'Brillantes'.
- ✓ Textura → 'Lisa y uniforme'. 'Sin machucones, hoyos ni bichos'.

- ¿En qué se fijan al comprar Sandias?

En el nivel BC1 mencionan la sandía sin pepas como una de las últimas innovaciones que se están ofreciendo en el mercado, algunos las han probado, con poco interés en este producto.

- ✓ Consistencia/ sonido → 'Que suene hueco'.
- ✓ Sabor/ prueba → Varios las piden 'caladas', 'vas a la segura'.

- ✓ Tamaño → Se imponen las preferencias individuales y el tamaño de la familia, algunos las prefieren grandes, otros medianas.
- ✓ Color → ‘Verde claro’, rayas oscuras’.
- ✓ Limpieza → ‘Limpias’, ‘sin barro’.
- ✓ Textura → ‘Lisa, uniforme’. ‘Sin machucones, hoyos ni bichos’.

ANEXOS D: MAPA RECINTO CENTRAL DE ABASTECIMIENTO DE LO VALLEDOR

Figura D1: Fotografía de la central de abastecimiento de Lo Valledor.



ANEXOS E: INVERSIÓN – GASTOS EQUIPAMIENTO OFICINA

Equipamiento Oficina			
Detalle	Cantidad	Precio	TOTAL
Escritorio	6	\$ 100.000	\$ 600.000
Silla	20	\$ 100.000	\$ 2.000.000
Computador	6	\$ 500.000	\$ 3.000.000
Muebles	5	\$ 100.000	\$ 500.000
Impresoras	2	\$ 50.000	\$ 100.000
Artículos Varios	1	\$ 300.000	\$ 300.000
			\$ 6.500.000

ANEXOS F: INVERSIÓN – GASTOS DE LEGALIZACIÓN

Gastos de Legalización	
Notario	\$ 20.000
Patente	\$ 55.000
Facturas y Boletas	\$ 30.000
Escritura Publica	\$ 200.000
Publicación Diario Oficial	\$ 70.000
Inscripción registro comercial	\$ 40.000
	\$ 415.000

ANEXOS G: INVERSIÓN – GASTOS INMUEBLE

Inmuebles	
Góndolas	\$ 5.000.000
Balanzas	\$ 250.000
Muebles	\$ 1.000.000
	\$ 6.250.000

ANEXOS H: COSTOS OPERACIONALES – INSUMOS BASICOS

Gastos Primarios	Valor Unitario
Luz	\$ 1.000.000
Agua	\$ 100.000
Teléfono - Celulares	\$ 250.000
Internet	\$ 150.000
TOTAL GASTOS PRIMARIOS	\$ 1.500.000

ANEXOS I: COSTOS OPERACIONALES – SUELDOS

Detalle	Cantidad	Sueldo	TOTAL
		\$	
Administrador	1	1.100.000	\$ 1.100.000
Finanzas	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Encargado Mantención	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Encargado Desarrollo	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Encargado Operaciones	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Encargado Calidad de productos	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Choferes	2	\$ 450.000	\$ 900.000
Cajas	5	\$ 450.000	\$ 2.250.000
junior - aseo	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Administrativos	2	\$ 350.000	\$ 700.000
			\$ 9.650.000

ANEXOS J: DIFERENCIA DE PRECIOS (15 DE NOVIEMBRE 2011)

		Unidad	CENTRAL DE DISTRIBUCIÓN	* VERDUL. LOCAL	VERDUL. DELIVERY	SUPER. JUMBO	FERIA PRINCIPE DE GALES	PRECIOS PROYECTADOS	MARGEN	
Producto	Variedad	Unidad	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	Precio	%
Acelgas		pte.	\$672	\$950	\$990		\$500	\$990	\$318	32%
Ajies verde	Americano	Kg.	\$364		\$3.160	\$995		\$3.160	\$2.796	88%
Albahaca		bja.	\$252	\$450		\$649		\$649	\$397	61%
Alcachofas	Española	c/u	\$120	\$330	\$290		\$200	\$290	\$170	59%
Arvejas Verde	Perfection	Kg.	\$202	\$750	\$1.780			\$1.780	\$1.578	89%
Berenjenas		c/u	\$221	\$380	\$490			\$490	\$269	55%
Betarragas		pte.	\$50	\$650	\$790	\$859	\$1.000	\$790	\$740	94%
Brócoli		c/u	\$202	\$490	\$780	\$599	\$500	\$780	\$578	74%
Cebolla		Kg.	\$180	\$450	\$1.603		\$2.000	\$1.603	\$1.423	89%
Cebollín		pte.	\$34	\$350	\$398	\$469	\$500	\$398	\$364	92%
Cibulet		pte.	\$34	\$100	\$298	\$529		\$298	\$264	89%
Coliflor		c/u	\$232	\$490	\$790	\$729	\$500	\$790	\$558	71%
Champiñones	Blancos	200 gr.	\$660	\$750	\$960			\$960	\$300	31%
Choclo	Americano	c/u	\$252	\$350		\$940	\$400	\$940	\$688	73%
Espinacas		Kg.	\$605	\$890	\$2.380	\$1.558		\$2.380	\$1.775	75%
Habas		Kg.	\$134	\$300	\$890			\$890	\$756	85%
Lechuga	Costina	c/u	\$252	\$550	\$780	\$509	\$500	\$780	\$528	68%
Lechuga	Escarola	c/u	\$112	\$490	\$695	\$410	\$350	\$695	\$583	84%
Lechuga	Milanesa	c/u	\$126	\$290		\$449	\$350	\$449	\$323	72%
Pepino	Ensalada	c/u	\$101	\$350	\$270	\$359	\$170	\$270	\$169	63%
Perejil	Perejil	atado	\$319	\$350				\$350	\$31	9%
Pimentón	Rojo Grande	c/u	\$120	\$550		\$819	\$500	\$819	\$699	85%
Pimentón	Verde Grande	c/u	\$120	\$450	\$690	\$630	\$550	\$690	\$570	83%
Porotos	Verdes	Kg.	\$1.404	\$1.860	\$2.150			\$2.150	\$746	35%
Repollo	Crespo	c/u	\$252	\$680	\$690		\$500	\$690	\$438	63%
Repollo	Morado	c/u	\$312	\$680	\$990			\$990	\$678	68%
Tomate	Larga vida	Kg.	\$475	\$1.280		\$1.290		\$1.290	\$815	63%
Tomate	Corriente	Kg.	\$600	\$1.280	\$2.790	\$1.190	\$800	\$2.790	\$2.190	78%
Zanahoria		Kg.	\$202	\$550	\$1.190	\$559	\$600	\$1.190	\$988	83%
Zapallo	Camote	Kg.	\$554	\$980	\$1.089	\$1.460	\$1.000	\$1.089	\$535	49%
Zapallo Italiano	Italiano	c/u	\$65	\$200	\$199	\$309	\$250	\$199	\$134	67%
Cerezas	Santina	Kg.	\$896	\$2.200	\$2.490	\$2.980	\$1.800	\$2.490	\$1.594	64%
Chirimoyas		Kg.	\$958	\$1.890	\$2.190	\$1.499	\$2.000	\$2.190	\$1.232	56%
Fresón		Kg.	\$1.200	\$1.280	\$2.290	\$1.990	\$1.400	\$2.290	\$1.090	48%
Limonos	Jugoso	Kg.	\$240	\$450	\$690	\$469	\$500	\$690	\$450	65%
Manzana	Fuji	Kg.	\$378	\$780	\$1.270		\$960	\$1.270	\$892	70%
Manzanas Verde	Gramy	Kg.	\$360	\$680	\$1.190			\$1.190	\$830	70%
Naranjas	Valencia	Kg.	\$164	\$350		\$550	\$500	\$550	\$386	70%
Naranja	Jugo	Kg.	\$176	\$350	\$640	\$590	\$500	\$640	\$464	72%
Paltas	Hass	Kg.	\$1.109	\$2.290	\$2.190	\$1.990	\$1.400	\$2.190	\$1.081	49%
Peras	Winter Nelly	Kg.	\$540	\$980				\$980	\$440	45%
Piña	Caramelo	c/u	\$1.092	\$1.490	\$1.590		\$1.500	\$1.590	\$498	31%
Plátano		Kg.	\$300	\$490	\$630	\$409	\$500	\$630	\$330	52%
Tunas		Kg.	\$1.008	\$1.100			\$1.800	\$1.800	\$792	44%
			\$17.647					\$50.129	\$32.482	65%

* NOTA: frutería local Verdulería Larraín.