



“EL CAMPO DE LOS ABUELOS”

PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO

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

Alumno: Gilda Cristina Gálvez Rondón

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Junio 2014

Índice de Temas

I. PORTADA.....	1
II. TABLA DE CONTENIDOS.....	2
III. RESUMEN EJECUTIVO	7
IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	8
4.1 Análisis de la Industria	9
4.1.1 Identificación de actores claves de la Industria	9
4.1.2 Identificación de macrosegmentos	12
4.1.3 Análisis del entorno de la industria.....	13
4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida	16
4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).....	18
4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.....	20
4.2 Competidores	21
4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (cómo compiten, recursos distintivos, estrategias de precios y costo etc.)	21
4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.....	23
4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores.....	25
4.3 Clientes.....	28
4.3.1 Caracterización de los consumidores.....	28
4.3.2 Macro y micro segmento.....	28
4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.....	29
4.4 Matriz de perfiles competitivos	30
4.5 Conclusiones	31
V. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	32
5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.....	32
5.2 Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.....	34
5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.....	36
5.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado.....	37
5.5 Cómo atraerán a los clientes.....	38
VI. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	39
6.1 Descripción completa del modelo de negocios Canvas.....	39
6.1.1 Segmentos de mercado	39
6.1.2 Propuesta de valor	40
6.1.3 Canales de distribución.....	41
6.1.4 Relaciones con los clientes.....	42
6.1.5 Modelo de flujo de ingresos	43

6.1.6 Recursos claves.....	44
6.1.7 Actividades claves	45
6.1.8 Asociaciones claves.....	46
6.1.9 Estructura de costos	46
6.2 Análisis Interno	47
6.2.1 Análisis FODA y sus estrategias	47
6.2.2 Cadena de Valor	50
6.2.3 Recursos, capacidades y competencias	54
6.2.4 Ventajas competitivas.	55
6.3 Estrategia de Entrada	57
6.4 Estrategia de Crecimiento.....	57
6.5 Estrategia de Salida.....	58
VII. PLAN DE MARKETING	59
7.1. Objetivos de Marketing	59
7.2. Estrategia de Segmentación	60
7.3. Estimación de la Demanda	61
7.3.1 Estimación de participación de Mercado.....	63
7.3.2 Número de Clientes.....	65
7.3.3 Demanda Anual por Producto	65
7.4. Estrategia de producto/servicio	66
7.4.1 Mapas de posicionamiento.....	67
7.5 Estrategia de Precio	69
7.5.1 Para el inicio y el largo plazo	71
7.5.2 Criterios a considerar	71
7.6 Estrategia de Distribución	71
7.6.1 Identificar los principales canales.....	71
7.6.2. Sitio web y redes sociales.....	74
7.7 Estrategia de Comunicaciones.....	75
7.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto	76
7.7.1.1 Mix.....	76
7.7.1.2 A quiénes se dirige (cliente final, mayoristas, minoristas)	76
7.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo	76
7.7.2 Programa de Publicidad	77
7.8 Estrategia de Ventas	78
7.9 Presupuesto de Marketing.....	79
7.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing.....	80
VIII. PLAN DE OPERACIONES	¡Error! Marcador no definido.

8.1	Estrategia de Operaciones	¡Error! Marcador no definido.
8.2	Flujo de Operaciones	¡Error! Marcador no definido.
8.3	Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas ...	¡Error! Marcador no definido.
8.4	Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)	¡Error! Marcador no definido.
IX.	GESTIÓN DE PERSONAS.....	¡Error! Marcador no definido.
9.1	Estructura organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
9.2	Determinar dotación y sus características	¡Error! Marcador no definido.
9.3	Incentivos y Compensaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
9.4	Equipo Gestor	¡Error! Marcador no definido.
X.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	81
10.1	Estrategia de Desarrollo.....	81
10.2	Avances y requerimientos de recursos.....	81
10.3	Carta Gantt	84
XI.	PLAN FINANCIERO	84
11.1	Tabla de supuestos.....	¡Error! Marcador no definido.
11.2	Estimación de ingresos	¡Error! Marcador no definido.
11.3	Estado de Resultados	¡Error! Marcador no definido.
11.4	Flujo de Caja.....	¡Error! Marcador no definido.
11.5	Balance	¡Error! Marcador no definido.
11.6	Requerimientos de Capital	¡Error! Marcador no definido.
11.6.1	Inversión en activo fijo	¡Error! Marcador no definido.
11.6.2	Capital de trabajo	¡Error! Marcador no definido.
11.6.3	Déficit operacional.....	¡Error! Marcador no definido.
11.7	Evaluación financiera del proyecto	¡Error! Marcador no definido.
11.7.1	Tasa de descuento.....	¡Error! Marcador no definido.
11.7.2	Valor residual o terminal.....	¡Error! Marcador no definido.
11.7.3	VAN, TIR, PAYBACK, ROI	¡Error! Marcador no definido.
11.7.4	Punto de equilibrio.....	¡Error! Marcador no definido.
11.7.5	Ratios financieros relevantes.....	¡Error! Marcador no definido.
11.7.6	Estructura de financiamiento	¡Error! Marcador no definido.
11.7.7	Análisis de sensibilidad	¡Error! Marcador no definido.
11.7.8	Oferta para el inversionista.....	¡Error! Marcador no definido.
11.7.8.1	Aumento de capital	¡Error! Marcador no definido.
11.7.8.2	Estructura societaria	¡Error! Marcador no definido.
11.7.8.3	VAN y TIR para el inversionista	¡Error! Marcador no definido.

XII. RSE Y SUSTENTABILIDAD	85
12.1 Mapa de stakeholders	85
12.2 Valores éticos del negocio.....	85
12.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	86
XIII. RIESGOS CRITICOS	88
13.1 Riesgos internos	89
13.2 Riesgos externos	89
13.3 Planes de mitigación	91
XIV. CONCLUSIONES GENERALES	94
XV. BIBLIOGRAFIA	96
XVI. ANEXOS.....	97

Ilustración 1: Industria de la Fruta - Fuente: Elaboración propia	10
Ilustración 2: Superficie Plantada de Frutales en Chile - Fuente: Odepa.....	17
Ilustración 3: Esquema 5 fuerzas de Porter - Fuente: Elaboración Propia.....	19
Ilustración 4: Supermercados en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia.....	22
Ilustración 5: Ferias en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia.....	22
Ilustración 6: Tiendas de Fruta en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia	23
Ilustración 7: Vega Central - Fuente: Elaboración Propia	23
Ilustración 8: Matriz de Evaluación de Dimensiones - Fuente: Elaboración Propia	24
Ilustración 9: Mapa de posicionamiento - Fuente: Elaboración Propia	24
Ilustración 10: Matriz de Fortalezas y Debilidades de Supermercados - Fuente: Elaboración Propia	26
Ilustración 11: Matriz de Fortalezas y Debilidades de Ferias Libres - Fuente: Elaboración Propia	27
Ilustración 12: Matriz de Fortalezas y Debilidades de Tiendas frutas - Fuente: Elaboración Propia	27
Ilustración 13: Matriz de Fortalezas y Debilidades de Grandes distribuidores - Fuente: Elaboración Propia	27
Ilustración 14: Micro segmentación de clientes - Fuente: Elaboración Propia	29
Ilustración 15: Matriz de Perfiles Competitivos – Fuente: Elaboración Propia	31
Ilustración 16: Potencial de Mercado - Fuente: Censo 2002	38
Ilustración 17: Matriz FODA - Fuente: Elaboración Propia	48
Ilustración 18: Estrategia para Matriz FODA - Fuente: Elaboración Propia	49
Ilustración 19: Análisis VRIO - Fuente: Elaboración Propia.....	57
Ilustración 20: Estimación de Demanda de Fruta en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia	62
Ilustración 21: Estimación de Demanda Total por Producto - Fuente: Elaboración Propia	62
Ilustración 22: Canales de Distribución de Fruta - Fuente: Elaboración Propia	63
Ilustración 23: Kilos de Fruta de acuerdo a Demanda Estimada - Fuente: Elaboración Propia	64
Ilustración 24: Participación de Mercado - Fuente: Elaboración Propia.....	65
Ilustración 25: Número de Clientes - Fuente: Elaboración Propia	65
Ilustración 26: Demanda Anual por Producto - Fuente: Elaboración Propia	66
Ilustración 27: Modelo de Nodos para Posicionamiento - Fuente: Elaboración Propia	68
Ilustración 28: Tabla de descuentos del precios - Fuente: Elaboración Propia.....	70

Ilustración 29: Distribución de Espacios de la Tienda - Fuente: Elaboración Propia	72
Ilustración 30: Modelo de Estrategia de Comunicación - Fuente: Elaboración Propia.....	76
Ilustración 31: Programa de Publicidad - Fuente: Elaboración Propia.....	78
Ilustración 32: Presupuesto de Marketing - Fuente: Elaboración Propia	80
Ilustración 33: Métricas de Plan de Marketing - Fuente: Elaboración Propia.....	80
Ilustración 34: Flujograma de Actividades - Fuente: Elaboración Propia..	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 35: Carta Gantt Plan de Implementación - Fuente: Elaboración Propia	84
Ilustración 36: Proyección de UF - Fuente: Elaboración Propia	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 37: Proyección tasa de impuesto - Fuente: Elaboración Propia	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 38: Estimación de Ingresos - Fuente: Elaboración Propia..	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 39: Estado de Resultados - Fuente: Elaboración Propia....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 40: Flujo de Caja - Fuente: Elaboración Propia.	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 41: Balance - Fuente: Elaboración Propia.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 42: Inversión en Activo Fijo - Fuente: Elaboración Propia.	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 43: Capital de Trabajo - Fuente: Elaboración Propia.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 44: Flujo de Caja Mensual Año1 - Fuente: Elaboración Propia	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 45: Valor residual o terminal - Fuente: Elaboración Propia	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 46: Punto de Equilibrio - Fuente: Elaboración Propia.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 47: Ratios financieros relevantes - Fuente: Elaboración Propia	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 48: Flujo – Escenario Favorable - Fuente: Elaboración Propia	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 49: Flujo – Escenario Desfavorable - Fuente: Elaboración Propia	¡Error! Marcador no definido.

Ilustración 50: VAN y TIR Inversionista - Fuente: Elaboración Propia . **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 51: Mapa Stakeholders - Fuente: Elaboración Propia	85
Ilustración 52: Tipología de Riesgos - Fuente: Elaboración Propia	88
Ilustración 53: Riesgos Internos Medio - Fuente: Elaboración Propia	91
Ilustración 54: Riesgos Internos Bajo - Fuente: Elaboración Propia.....	91
Ilustración 55: Riesgos externos Alto - Fuente: Elaboración Propia	92
Ilustración 56: Riesgos externos Medio - Fuente: Elaboración Propia.....	92
Ilustración 57: Riesgos externos Bajo - Fuente: Elaboración Propia	92

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo tiene como objetivo principal evaluar la factibilidad estratégica y económica de una tienda de fruta premium ubicada en la comuna de Vitacura específicamente en el sector de Lo Curro.

Se busca identificar y caracterizar aquellos segmentos de consumidores donde sea más conveniente ofrecer este producto de tipo premium, determinar una cadena de distribución coherente con el negocio propuesto y también identificar variables competitivas que permitan la sustentabilidad del mismo.

Se entrevistó a 147 potenciales clientes pertenecientes al sector donde se evalúa la efectividad del proyecto, y se les consultó sobre sus actuales hábitos alimenticios, disposición a consumir y a pagar por el producto en estudio y las variables que a su juicio son mayormente valoradas en la fruta premium, entre otras preguntas. Las variables que agregan valor a los consumidores plantean un desafío para el futuro del negocio, en atributos del producto como calidad, variedad de la oferta, cercanía y rapidez, que se identifican claramente como las ventajas competitivas que le pueden otorgar sustentabilidad al negocio.

La cadena de distribución considera una parte externa a la empresa, donde la recolección, procesamiento, y distribución es efectuada por otros actores de la industria.

Los otros elementos de la cadena son considerados estratégicos por lo tanto se estimó una inversión para adecuar un local de ventas que tenga condiciones coherentes con la propuesta de valor.

Si bien es un proyecto sensible a los parámetros utilizados, bajo un escenario conservador, la evaluación económica considera una inversión inicial de 40 millones de pesos, la cual será aportada por cada socio en partes iguales. Es un proyecto a 10 años, con un VAN de 113 millones considerando una tasa de descuento de 11,690% y la TIR es de 35,9% con un Payback de 5 años. Estos antecedentes nos permiten decir que el proyecto es atractivo para los inversionistas.

IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

4.1 Análisis de la Industria

El sector agrícola de Chile ha experimentado un desarrollo que le ha permitido posicionarse como un gran proveedor de frutas frescas. La industria de fruta fresca chilena se caracteriza por tener más de 7.800 productores, con 300.000 hectáreas de cultivo y 518 empresas exportadoras, que envían más de 75 especies de fruta, a más de cien países en todo el mundo.

La agricultura nacional es líder en la exportación de fruta fresca dentro del hemisferio sur y ocupa el tercer lugar entre los sectores económicos del país.

Chile representa el 49.9% de las exportaciones de frutas en el hemisferio sur. Las más apetecidas y con mayor presencia en el mercado internacional son: uvas, manzanas, kiwis, paltas, ciruelas, nectarines, duraznos y peras.

4.1.1 Identificación de actores claves de la Industria

A continuación, se mostrará un esquema representativo de los actores claves de la industria de frutas en el mercado nacional, específicamente en la Región Metropolitana, pues en regiones, el esquema tiene pequeñas variaciones. Posteriormente se dará una breve definición de cada actor y su participación en la Industria.

Productor: Es quien se encarga del cultivo del producto, desde la siembra hasta la cosecha. Los productores que cuentan con mayor nivel de producción, generalmente destinan su cosecha a la exportación y se preocupan de que cumpla los requerimientos que las exportadoras exigen como, estándares de calidad y volúmenes bajo las formas de pago pre acordadas - 90 a 180 días, por lo general. Este tipo de productores generalmente corre con los costos de control de calidad, así aumentan sus incentivos a cosechar sólo fruta de la mejor calidad para evitar productos rechazados, mientras que la fruta no cosechada se mantiene en los árboles para una posterior cosecha o se evalúa venderla a intermediarios y así se ahorran costos de la “segunda cosecha”.

Esquema de los Principales Actores de la Industria de la Fruta

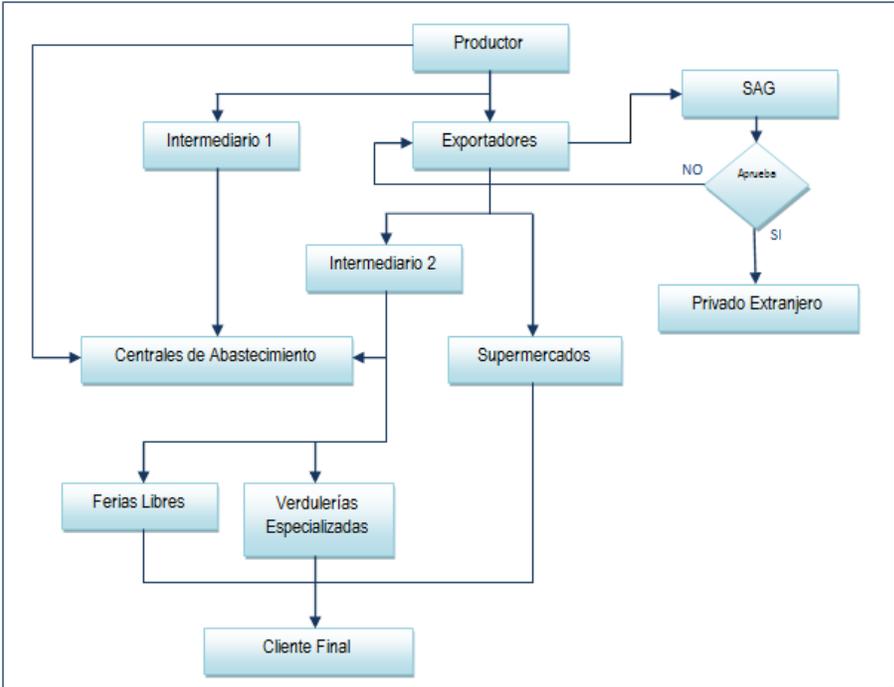


Ilustración 1: Industria de la Fruta - Fuente: Elaboración propia

Los productores que cuentan con menor nivel de producción envían sus productos a centrales de abastecimiento de manera directa (corriendo con los costes de transporte), o bien a través de un agente intermediario.

Intermediario 1: Se encarga de comprar a los productores, buscar posibles compradores para revender lo adquirido (corre con los costes de transporte). Generalmente encuentra comprador en Centrales de Abastecimiento como Lo Valledor.

Centrales de Abastecimiento: Cumplen la función de ser el principal canal de abastecimiento de ferias libres y verdulerías. El 90% de los productos hortofrutícolas que llegan a la Región Metropolitana se comercializan a través de Lo Valledor.

Ferias Libres: Se abastecen mayoritariamente a través de Centrales de Abastecimiento. Requieren de un permiso municipal para funcionar que les representa un costo semestral de alrededor de \$80.000, además de un pago mensual, trimestral o semestral (dependiendo del nivel de ventas del puesto) por concepto de ventas, justificado con las facturas obtenidas por la compra de materias primas en la central de abastecimientos. Se ubican en calles autorizadas por los respectivos municipios y tienen días y horarios específicos para operar. La Región Metropolitana cuenta con aproximadamente 400 ferias libres. El cliente es el consumidor final.

Verdulerías Especializadas: Son tiendas que venden en el “día a día” al consumidor final. Se ubican muy cerca de sus clientes y no cuentan con bodegas espaciosas, por cuanto deben comprar con una frecuencia relativamente alta considerando que deben mantener por poco tiempo sus productos.

Exportadores: Son compañías que realizan ventas fuera del país, en mercados donde hay una mayor disposición a pagar. Se abastecen directamente con los productores a través de contratos previamente establecidos (precios, calidad, volúmenes), en muchas ocasiones estas mismas empresas prestan asesorías a los productores para una mejor producción. Los exportadores firman acuerdos con las empresas extranjeras y pactan directamente la calidad solicitada de fruta, el precio de venta y los volúmenes requeridos. Por lo general, fluyen los pagos con desfase tanto a productores como a las compañías extranjeras.

Cuando la fruta no satisface los estándares de calidad impuestos con el país de destino en el contrato, se evalúa enviarla a otros mercados con estándares de calidad menos restrictivos que, a pesar de tener una disposición a pagar menor que el país de destino original, aún así ofrecen un precio más atractivo que lo ofrecido por el mercado nacional. Existen ocasiones en que conviene vender en el mercado nacional la producción debido a que los costos de reenviar la fruta para el nuevo mercado destino desincentivan su exportación.

Supermercados: Se abastecen de las empresas exportadoras cuya oferta se genera de la fruta que no logra pasar la frontera por diversas razones. Por lo general, firman acuerdos por volúmenes y precios (las exportadoras manejan a priori un porcentaje estimado de fruta que no logra pasar durante una temporada, por lo tanto tienen un presupuesto de la cantidad que podrían vender al mercado nacional). Los Supermercados tienen una relación directa con el consumidor final.

Intermediario 2: Se abastecen de las exportadoras y las ayudan vendiendo lo que éstas no lograron vender al mercado internacional ni a supermercados. De esta manera se beneficia tanto el Intermediario como la empresa exportadora. Los primeros porque revenden el producto a un precio mayor del que lo compraron, mientras que los segundos se ahorran los costos logísticos de búsqueda de clientes y aprovechan de quedarse con la menor cantidad de fruta posible. Por lo general el cliente del Intermediario 2 es la central de abastecimiento, aunque también puede tener Supermercados de menor escala o verdulerías especializadas.

S.A.G.: El Servicio Agrícola y Ganadero se encarga de fiscalizar la fruta que sale del país de manera que cumpla con los requisitos sanitarios exigidos por el país de destino, por ejemplo que la fruta no tenga el llamado “chancho blanco” o algún tipo de insecto que esté en cuarentena. Cabe señalar que el S.A.G. no se preocupa de la calidad de la fruta (calibre, color, sabor, etc.), pues esto es un acuerdo entre la Exportadora y la compañía importadora del país destino. El S.A.G. tiene la facultad de prohibir la salida de cualquier fruta.

Privado Extranjero: Es el demandante internacional de fruta. Quien se encarga de la negociación con las empresas exportadoras nacionales. Los acuerdos entre ellos son muy variables considerando factores como la fechas de pago, lo volúmenes, calidad del pedido, etc.

Cliente Final: Es el último actor de la cadena de distribución de la fruta en el mercado nacional. Tiene muchos canales para llegar al producto y goza de la posibilidad de optar por el que más le convenga considerando precios, calidades, comodidad del lugar de compra, cercanía, etc.

Como entidades que otorgan permisos y autorizaciones para entrar a la industria está la Municipalidad del sector geográfico donde se requiere instalar el negocio, además de considerar las regulaciones en materia de derechos de los consumidores fiscalizada por el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac).

4.1.2 Identificación de macrosegmentos

La clasificación de macrosegmentos de la industria de la fruta se describe a continuación:

- ✓ **Frutas de Exportación:** De los 5 millones de toneladas de fruta que se producen en Chile, se exportan 2,6 millones como fruta fresca, por lo cuál este es el gran macrosegmento, y esta fruta se destina principalmente a EEUU, Europa y Asia.
- ✓ **Frutas Procesadas (Agroindustria):** Del saldo de fruta que queda para el mercado interno chileno, el 52% se destina a la agroindustria donde se procesan las frutas para conservas, deshidratados, jugos etc.
- ✓ **Almacenes de Fruta a Granel:** La otra parte de la fruta que queda para mercado interno se comercializa a través de almacenes de fruta a granel tales como Vega Central, Supermercados, Ferias Libres etc.
- ✓ **Almacenes de Fruta Seleccionada:** Este macrosegmento adquiere la fruta de almacenes de fruta a granel ofreciendo al cliente una propuesta de valor distinta, más que vender solo fruta se vende un servicio de calidad superior. Es en este macrosegmento en el cuál se clasifica “El campo de los abuelos”.

4.1.3 Análisis del entorno de la industria

Entre los elementos del entorno, que condicionan la dinámica de la industria de producción de frutas frescas y la estrategia de los actores que la comercializan, se consideran los siguientes:

- Aspectos Políticos: Un cambio de políticas por parte del Estado, nuevos tratados internacionales e incentivos a los pequeños agricultores son variables que determinan la cantidad de fruta que se produce y se exporta por lo cual se debe tener muy en consideración este aspecto.

Adicionalmente políticas y programas impulsados por el Gobierno orientados a combatir la obesidad en el país, a través del programa “*elige vivir sano*” que tiene como objetivo crear estrategias para la prevención de la obesidad y sobrepeso en la población chilena.

- Aspectos Ecológicos ó Ambientales: La aparición de plagas, sequías y heladas, son eventos de la naturaleza en algunos casos imposibles de prever y que pueden afectar la producción de fruta a nivel nacional. Por otra parte, las hectáreas disponibles para plantaciones de frutales en el territorio chileno, si bien es cierto la cantidad de hectáreas ha ido en expansión se debe considerar que los proyectos inmobiliarios han tenido un gran avance en el último tiempo y esto podría concluir en menor espacio para plantaciones de árboles frutales.
- Aspectos Sociales: Dificultades en la gestión de mano de obra: La generación de nuevos empleos en el país y una sociedad más informada dificulta el nivel de disposición a trabajar en el sector agrícola, debido a la exposición solar, al posible contacto con productos químicos entre otros. Sin embargo, los cambios de hábitos de consumo estarían a favor de la organización debido a que la sociedad está más consciente de los productos que benefician su organismo.

La sociedad es consciente de que en Chile hay gran disponibilidad de frutas, y es variada y accesible en la mayoría de las regiones del país. De hecho, Chile es un país productor y exportador de verduras y frutas de óptima calidad y sabor. Sólo en

las regiones extremas, en especial las del extremo sur del país y en algunos sectores rurales aislados existen limitaciones de acceso por disponibilidad y precio.

Sin embargo, el 25,1% de la población mayor de 15 años presenta obesidad (4 millones de chilenos obesos) y un 39,3% tiene sobrepeso. La distribución de la obesidad por sexo es 30,7% mujeres y 19,2% hombres. Se estima además que el sobrepeso y la obesidad son responsables de 7.877 muertes al año, ubicándolo en el cuarto lugar de los factores de riesgo junto al consumo del tabaco (Informe del programa “Elige vivir sano” 30.11.2013).

Ambos antecedentes permiten deducir que si bien la sociedad chilena verá aumentada sus expectativas de vida, tendrá también que sobrellevar una importante carga de enfermedades.

El aumento del sedentarismo, se explica, en gran medida por los cambios en las formas de transporte, el aumento en el uso del automóvil y el mayor tiempo que se permanece inactivo durante el trabajo y en el tiempo libre, en parte como consecuencia de los avances tecnológicos asociados a la televisión, computadores y juegos electrónicos.

- Aspectos Tecnológicos: La aparición de nuevas tecnologías para el sector agrario ha sido un gran aporte para el cuidado del medio ambiente, por ejemplo el riego por goteo de las plantaciones ha permitido un uso eficiente del agua, por otra parte, las innovaciones que se han desarrollado en productos contra plagas y que no dañan a los seres humanos ha sido también un avance que protege la salud y el cuidado de los trabajadores agrícolas.

Aproximadamente el 52% de la producción hortofrutícola del país tiene como destino la agroindustria, la cual procesa la materia prima en forma de conservas, deshidratados, productos congelados y jugos.

- Aspectos Legales: La exigencia en la normativa legal regulada por el SAG ha permitido asegurar la producción de frutas como un producto de calidad y sin contaminantes. Es posible que a futuro se presenten regulaciones más exigentes

aún. Por otra parte, no existe ley alguna que prohíba la entrada al sector o que proteja a algún productor o vendedor.

- Aspectos Económicos: El sector alimentario genera el 25% del PIB Nacional y es un actor relevante y líder para el desarrollo de la economía del país; su mayor desafío es transformar las cifras de exportación en formas de desarrollo integrador e innovador.

El gasto de fruta en una familia común representa el 12% del total de sus gastos, por lo cual un alza de precios de la fruta las familias disminuyen su consumo de fruta.

El tipo de cambio también condiciona el ambiente de la industria ya que de esto depende la cantidad que se exporta y la que se deja para mercado interno.

En cuanto a las políticas económicas, Chile es considerado como uno de los países latinoamericanos, con mejor posición en el Foro Económico Mundial (WEF).

Del análisis efectuado, se puede concluir que en virtud de la preocupación de la población y del Gobierno por combatir los agudos índices de obesidad, sobrepeso, y el bajo nivel de consumo de frutas, además de los incentivos disponibles para los agricultores para generar mayor producción, indica que en el futuro se podría proyectar potenciales clientes y proveedores de frutas, por lo cual el entorno de la industria presenta condiciones favorables para llevar a cabo el negocio. Sin dejar de lado los posibles riesgos que presenta la industria, tales como hechos de la naturaleza, plagas, sequías, heladas. También el alto porcentaje de fruta que se destina para la agroindustria de conservas, deshidratados, congelados y jugos.

4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

El desarrollo de la producción de frutas frescas tiene ya varias décadas, y por tanto se trata de una industria madura, plenamente establecida en la estructura productiva de la agricultura chilena, de manera especial entre las regiones de Copiapó por el Norte y las de Bio Bio por el Sur, aun cuando gradualmente comienza a extenderse también hacia las regiones de la Araucanía, de Los Ríos y de Los Lagos.

Las principales especies cultivadas son uva de mesa, con poco mas de 53.000 has; manzanos con 37.545 has; paltos con 36.355 has. Son igualmente importantes en términos de superficie las plantaciones de nogales con 19.000 has, así como olivos, cerezos y kiwis todas ellas con superficies que superan las 10.000 has.

Otros cultivos como los arándanos presenta también una muy fuerte expansión, pasando de 1.220 has en 2002 a más de 7.800 has en 2010. Resalta igualmente la expansión de la superficie plantada con cerezos que se duplica en similar período, creciendo de 6.500 has a poco mas de 13.000 has, y las de naranjas y clementinas que igualmente suman poco mas de 13.000 has.

En contraste, la superficie plantada con manzanos, uva de mesa, peras y kiwis, que han sido tradicionalmente los principales rubros exportados, se ha mantenido estable, o en algunos casos ha disminuido levemente.

Como se aprecia en el siguiente recuadro, existe una expansión moderada de la superficie plantada con frutales, la que alcanza una tasa anual de 2,7%, naturalmente con una gran diversidad de situaciones, con crecimientos muy rápidos en las especies ya destacadas y con decrecimientos en algunas plantaciones igualmente ya analizadas.

Superficie plantada con frutales					
(hectáreas) ¹					
Especies	2009	2010	2011	2012	2013
Almendros	6.924	7.617	8.545	8.621	8.548
Cerezos	12.468	13.143	13.174	15.198	16.243
Ciruelos total	18.536	18.651	21.001	18.929	18.554
- <i>Ciruelo japonés</i>	7.352	6.209	8.545	6.047	5.971
- <i>Ciruelo europeo</i>	11.184	12.442	12.456	12.883	12.583
Damascos	1.770	1.469	1.405	1.234	1.406
Duraznos total	14.951	13.925	13.885	13.926	13.848
- <i>Durazno consumo fresco</i>	4.403	3.249	3.224	3.205	3.204
- <i>Durazno conservero</i>	10.548	10.676	10.662	10.722	10.643
Kiwis	10.769	10.922	10.920	11.916	11.086
Limoneros	7.649	7.235	7.106	7.714	7.094
Manzanos	35.075	35.029	35.030	36.579	37.545

- Manzano rojo	27.701	27.633	27.633	28.811	29.888
- Manzano verde	7.374	7.396	7.396	7.768	7.657
Naranjos	7.473	7.435	7.839	8.004	7.836
Nectarinos	6.038	5.376	5.350	5.317	5.338
Nogal	12.549	15.451	16.254	18.256	18.989
Olivos	11.985	12.874	15.091	16.650	18.307
Paltos	33.531	34.057	36.388	35.679	36.355
Perales (europeo y asiático)	6.633	6.225	6.547	6.720	7.185
Vid de mesa	53.339	52.655	53.851	53.523	53.727
Otros frutales	25.129	25.426	26.078	36.597	38.001
Total	264.819	267.491	278.462	294.865	300.061

Ilustración 2: Superficie Plantada de Frutales en Chile - Fuente: Odepa

En cuanto al consumo de frutas en Chile, es bajo, según un estudio realizado por el Ministerio de Salud, los chilenos ingieren 185,8 gramos, menos de la mitad del consumo mínimo de 400 gramos recomendado por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Como era de suponer, las mujeres de todos los niveles educacionales tienen una dieta más rica en frutas y verduras que los hombres del mismo nivel. En promedio las mujeres consumen 196,2 gramos, mientras que los hombres 175 gramos. En las mujeres, el consumo tiende a aumentar con el nivel educacional, siendo significativamente menor en los niveles bajo y medio con respecto al alto, lo cual no ocurre entre los hombres.

Datos preocupantes, sin embargo, son los de consumo por edad. La población de entre 15 y 24 años apenas consume 176,6 gramos y aquella de entre 25 y 44 años, 178,6 gramos. El consumo es completamente distinto entre los mayores de 45, entre los que llega a los 196 gramos.

Adicionalmente, el último estudio de calidad de vida y salud que desarrolló el Ministerio de Salud arrojó en la siguiente pregunta los resultados que se exponen:

En la última semana ¿Con qué frecuencia Ud. consumió frutas?				
A diario	4-6 días/sem	2-3 días/sem	1 día/sem	Ocasional/nunca
47,4%	14,5%	18,7%	7,0%	12,4%

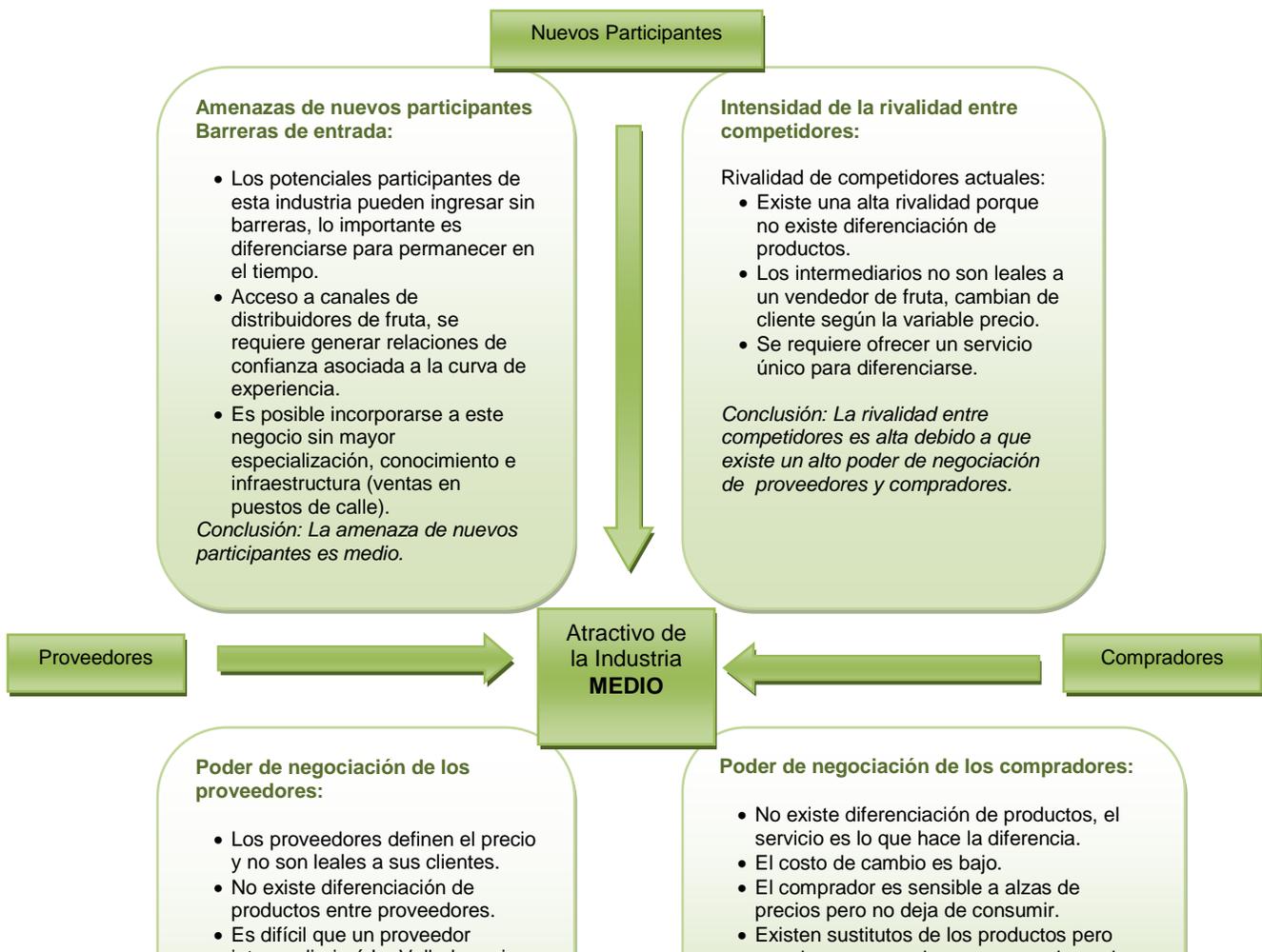
Fuente: Ministerio de Salud

De los resultados anteriores, se desprende que el consumo de fruta en la población chilena aún se sitúa en niveles bajos y con un alto potencial de crecimiento, ya que cerca del 40% de la población consume menos de 2 a 3 veces fruta a la semana.

Un último antecedente se origina en base a un estudio realizado por el Departamento de Gestión Agraria de la Facultad Tecnológica de la Universidad de Santiago que indica que las frutas constituyen el 12% del gasto de alimentos en un hogar del Gran Santiago, por lo que su desafío es crecer como categoría, incrementando el volumen a través de las frecuencia de compra.

Como conclusión, la tendencia de la industria está en crecimiento a pesar de su madurez, el mayor nivel de plantaciones de frutas, el bajo nivel de consumo de los chilenos, y las nuevas tendencias de los consumidores por la alimentación saludable sustentan este futuro crecimiento de frutas en el consumo interno.

4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)



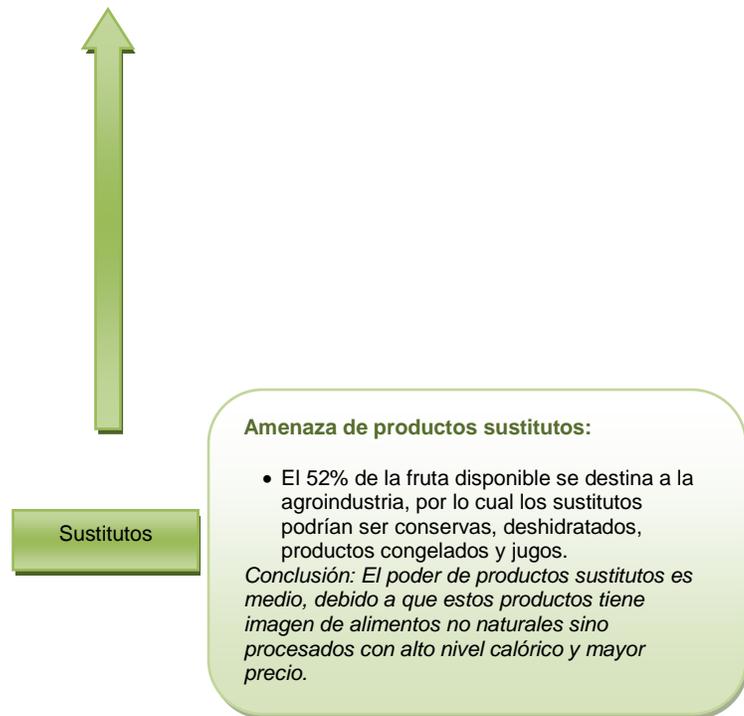


Ilustración 3: Esquema 5 fuerzas de Porter - Fuente: Elaboración Propia

En virtud del análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede concluir que la industria posee un atractivo medio, y que la etapa del ciclo de vida en que se encuentra puede caracterizarse como de consolidación ó maduración.

Lo medianamente atractivo de la industria se produce debido a que tanto el poder de los proveedores como el de los compradores es alto y medio alto respectivamente, lo anterior se produce principalmente porque el producto como tal carece de diferenciación, por lo cual se debe lograr una desigualdad en la propuesta de servicio y atención al cliente para alcanzar una participación de mercado constante en el tiempo.

Para el caso del análisis vertical, los nuevos participantes de la industria y los productos sustitutos son una amenaza de nivel medio, ya que se requiere generar lazos de confianza con los proveedores y proyectarse en relaciones de largo plazo para ingresar a la industria, y por otra parte, los productos sustitutos como conservas, congelados y deshidratados son sometidos a un procesamiento que destruye los nutrientes originales de los alimentos incorporándoles exceso de azúcares y colorantes.

En cuanto a las tendencias de la industria de la fruta se puede señalar que en las últimas décadas se ha producido un cambio notable en los patrones de consumo de alimentos,

estos cambios son el reflejo de mayores niveles de ingreso y de la importancia que atribuyen los consumidores a una alimentación más variada, donde las frutas son consideradas como un alimento “fresco” y “saludable”.

4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

A continuación se describen los principales grupos de interés que podrían afectar positiva ó negativamente a la industria de la fruta.

- ✓ Ministerio de Agricultura: Con sus diferentes estamentos regula la industria de la fruta. SAG: Encargado de inspeccionar en huerto y en packing tanto la fruta que se exporta como la queda en el mercado interno. DGA: Dirección General de Aguas. etc.
- ✓ Fedefruta: Organización gremial que se relaciona con organismos públicos y privados, para satisfacer las necesidades del sector hortofrutícola nacional en materias de defensa, fomento, difusión, capacitación, estudios y certificación.
- ✓ ASOEX: Entidad gremial de carácter privado que representan a los exportadores de frutas y hortalizas frescas de Chile. La cantidad de exportaciones de fruta está directamente relacionada con la cantidad de fruta que queda para mercado interno.
- ✓ INDAP: Organización que provee asesorías y préstamos para los pequeños agricultores permitiéndoles desarrollo y aplicación de tecnologías en sus huertos.
- ✓ Municipalidad de Vitacura: Será quién proveerá la patente comercial para instalar el negocio de fruta Premium en esta comuna.
- ✓ Seremi de Salud: Para este tipo de negocio se requiere resolución sanitaria emitida por esta entidad, esta autorización se solicita para negocios de expendio de alimentos perecibles como frutas.
- ✓ Servicio Nacional del Consumidor (Sernac): Entidad que regula la relación entre proveedores de bienes o servicios y los consumidores, velando por el cumplimiento de los derechos de los consumidores, tales como no discriminación arbitraria, regulación de la publicidad engañosa, información veraz y oportuna.

4.2 Competidores

4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (cómo compiten, recursos distintivos, estrategias de precios y costo etc.)

Supermercados: Canal de distribución más importante, adquieren la fruta por volumen y aprovechan sus economías de escala en la cadena de abastecimiento. Su contacto es directo con el consumidor final, quién tiene la opción de adquirir otros tipos de productos en la misma instancia de compra. El producto hereda la misma estrategia del supermercado en general, por ejemplo en el caso de Jumbo, la fruta hereda el concepto de calidad, en caso de Líder, precios bajos.

Los supermercados que se encuentran en la comuna de Vitacura son los siguientes:

Supermercado	Dirección	Distancia del Sector Lo Curro
Líder	Calle Buenaventura 1770, Vitacura	Muy cerca
	Av. Vitacura 4030	
Jumbo	Av. Vitacura 3850	Muy cerca
Unimarc	Av. Santa María 6940, Santiago	Lejos Lejos
	Av. Vitacura 8400	
	Calle Eduardo Marquina 3932, Vitacura	
Santa Isabel	Av. Vitacura 6255, Vitacura.	Relativamente cerca

Ilustración 4: Supermercados en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia

Ferías Libres: El mayor recurso distintivo de este tipo de competidor es la relación cercana que tiene con sus clientes y la atención personalizada, su público objetivo son todos los grupos socioeconómicos, sus precios son más altos que las centrales de abastecimiento, pero mucho más baratos que los supermercados. Sin embargo su disponibilidad no es continua, ya que solo pueden vender sus productos una vez por semana en la vía pública.

Ferias Libres	Dirección	Tamaño
Club de Polo	Escrivá de Balaguer / Luis Carrera (Jueves y Viernes)	27 Puestos
El Aromo	Av. Padre Hurtado Norte / La Cortada (Jueves y Sábados)	Sin Información

Ilustración 5: Ferias en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia

Tiendas de fruta y Tiendas de fruta virtual: Este tipo de tiendas adquieren los productos de distribuidores de fruta de la vega central, quienes les seleccionan la mejor fruta, este es el recurso distintivo, ofrecer un producto que aparenta ser de calidad, además de ofrecer garantías por un producto que no cumple el estándar que se requiere vender. Por otra parte ofrecen ventas al crédito y atención personalizada.

Ferias Libres	Dirección	Tamaño
Tienda de Fruta Rotonda Lo Curro	Luis Pasteur 6587, Vitacura	Strip Center, 1 tienda de venta de frutas.
Tienda de Fruta Virtual	Luis Pasteur 6053, Vitacura	Sin Información

Ilustración 6: Tiendas de Fruta en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia

La Vega Central: Este competidor tiene el poder de fijar los precios del mercado interno, a pesar de esto siempre los precios serán más bajos que los supermercados y ferias libres, la imagen de la fruta es que viene directamente del huerto por lo cual es fruta fresca y de calidad. Un factor en contra es la lejanía de las comunas del sector oriente de Santiago, factor relevante para personas que atribuyen un alto valor al tiempo.

	Dirección	Tamaño
Vega Central	Extremo Sur de la Comuna de Recoleta (Todos los días)	800 puestos

Ilustración 7: Vega Central - Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo.

Para diseñar un mapa de posicionamiento relativo se han establecido los dos atributos más relevantes que los clientes valoraron con mayor puntuación en la encuesta aplicada.

La pregunta de la encuesta señalaba *¿Cuáles son los atributos relevantes que usted cree debe contener la fruta que consume y la experiencia de compra asociada?*

El resultado arrojó que el sabor, color y presentación engloban la calidad del producto, por lo cual la primera dimensión que se considerara para diseñar el mapa de posicionamiento relativo será la “calidad”. Seguido de esto, la calidad de servicio, la oportunidad de entrega y la cercanía la englobaremos en la segunda dimensión “cercanía con el cliente”.

En la siguiente tabla se asignó valoración a las dimensiones por cada actor de la industria, luego de ello se grafica el mapa estratégico y la posición que se quiere lograr para la tienda de fruta premium.

Matriz de Evaluación de Dimensiones

Actor de la Industria	Atributos	
	Calidad	Cercanía con el Cliente
Supermercado Líder	1	1
Supermercado Jumbo	2	1
Supermercado Unimarc	1	-1
Supermercado Santa Isabel	1	-1,5
Feria Libre Club de Polo	2	2
Feria Libre El Aromo	2	-2
Tienda de Fruta Redonda Lo Curro	3	2
Tienda de Fruta Virtual	3	-1,5
La Vega Central	3	-3
Tienda Fruta Premium	3	3

Ilustración 8: Matriz de Evaluación de Dimensiones - Fuente: Elaboración Propia

Nota: La escala de valores fluctúa entre -3 y 3, siendo -3 una posición que contiene el atributo en menor medida y siendo 3 una posición que contiene el atributo en mayor medida.

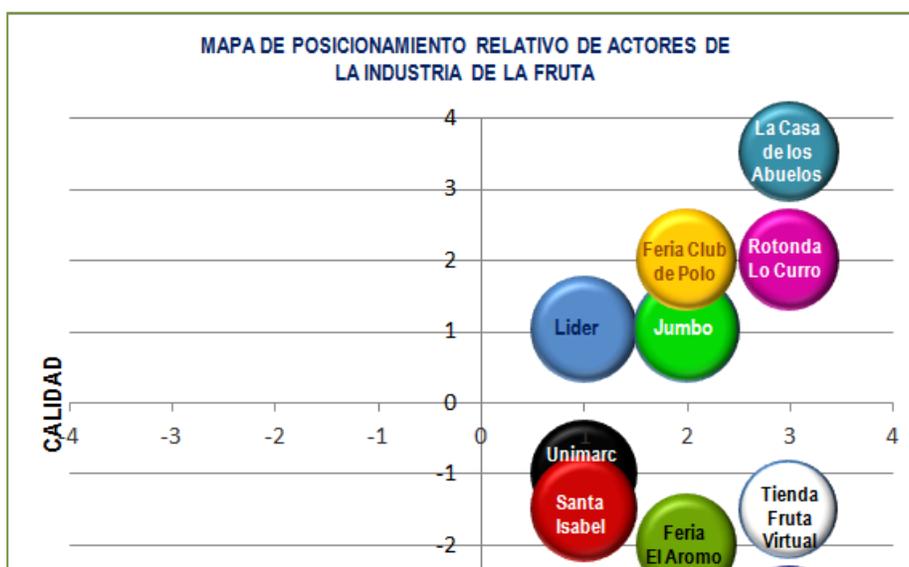


Ilustración 9: Mapa de posicionamiento - Fuente: Elaboración Propia

En términos generales, la fruta que se comercializa en la comuna de Vitacura es de calidad, ya que los supermercados ofrecen un producto de mejor presentación y tamaño, por otra parte ambas ferias que se encuentran en la comuna ofrecen productos y precios muy atractivos y las tiendas tanto de Rotonda Lo Curro como La tienda virtual tienen una estrategia orientada a la calidad.

Sin embargo, diferente se comporta la evaluación de la dimensión “cercanía con el cliente”, debido a que en el caso de los supermercados la atención es generalmente autoservicio, por lo cual la evaluación de estos fluctúa entre -1 y 1, esta variación es específicamente por el nivel de orientación al cliente a través de los departamentos de servicio al cliente que tienen los distintos supermercados.

Para el caso de las ferias la relación es muy cercana con sus clientes, pero no es frecuente, solo están presentes dos días por semana en las calles destinadas para la colocación de sus productos. Sin embargo, a pesar de la poca frecuencia del servicio se evaluó con 2 la feria Club de Polo por encontrarse geográficamente muy cerca del lugar donde se instalara la Tienda de Fruta Premium, la feria El Aroma se encuentra geográficamente lejos del sector en evaluación.

El competidor que se muestra más cercano a la Tienda de Fruta Premium es la tienda de frutas Rotonda Lo Curro quién tiene un modelo de negocios muy similar al que se propone en este plan, además de ofrecer una buena calidad también es muy cercano a los clientes que atiende.

En conclusión los supermercados Líder y Jumbo, la feria Club de Polo, la tienda Rotonda Lo Curro -y posiblemente la tienda virtual de frutas- son los competidores que coinciden en ser líderes en calidad y cercanía con el cliente, por lo cual son los principales competidores de la Tienda de Fruta Premium “El campo de los abuelos”.

4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

En la siguiente tabla se resumen las principales fortalezas y debilidades de los competidores descritos anteriormente.

	Fortalezas	Debilidades
Características de Supermercados en General	<ul style="list-style-type: none"> • Un mismo lugar para comprar frutas y otro tipo de productos. • Economías de escala en la cadena de abastecimiento. • Posibilidad de compra al crédito. • Frutas con mayor durabilidad por tratamientos aplicados. • Servicio todos los días del año y amplia cobertura de horario. • Seguridad y comodidad de estacionamientos, climatización, refrigeración de productos etc. • Amplia cobertura e imagen de marca. • Sistemas de puntos para beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos, diferencias de hasta un 100% respecto de ferias libres. • Clientes deben pagar IVA por la boleta o factura. • Productos naturales se consideran más higiénicos pero existe sensación de mayor manipulación del producto. • Productos sometidos a tratamientos de desinfección, refrigeración y preservación. • Falta de atención personalizada. • No existe cercanía con el cliente.
Individualización de Supermercados del Sector		
Líder “Precios bajos siempre”	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de los clientes de precios bajos (según estudio CERET). • Posición dominante dentro de la industria de supermercados. • Buena ubicación de sus tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cercanía con el cliente, solo están los encargados de balanza. • Productos no frescos
Jumbo “Te da más”	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de Productos • Calidad de Servicio y Respuesta al Cliente. • Clientes Satisfechos (95,8% según estudio CERET). 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios Altos por estrategia de diferenciación. • Falta de cercanía con el cliente, solo están los encargados de balanza.
Unimarc	<ul style="list-style-type: none"> • Único Foods Market del País 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios más altos que otros

“Come mejor sin pagar de más”	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor amplitud de horario de atención (08:00 a 23:00 hrs). 	supermercados por productos gourmet.
Santa Isabel “Te conoce”	<ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen de los consumidores marca reconocida por muchos años, tradicional. • Formatos de conveniencia y pequeñas salas de venta, comodidad para compra rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor número de locales respecto de la competencia. • Locales más pequeños, surtido más reducido.

Ilustración 10: Matriz de Fortalezas y Debilidades de Supermercados - Fuente: Elaboración Propia

	Fortalezas	Debilidades
Características de Ferias Libres en General	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia Alegre y Colorida. • Imagen de producto fresco que ha sido cosechado el día anterior. • Productos no sometidos a preservantes. • Menor impacto ambiental, las frutas no son envueltas en plásticos o bandejas de plumavit. • Relación cercana y atención personalizada hacia el cliente. • Precios bajos – No se paga IVA. • Variedad de frutas. • Venta a todo tipo de grupos socioeconómicos. • Ubicación geográfica relativamente cerca de los hogares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad media – baja. • No hay posibilidad de comprar al crédito. • Disponible determinados días de la semana, operan hasta media tarde. • No hay comodidad en el 80% de las ferias no hay estacionamientos. • No hay techumbre, se camina harto para cotizar precios en distintos puestos. • Imagen de poca higiene de productos. • No hay sistema de vigilancia ni servicios higiénicos. • Cultivo manual de frutas, riesgos de residuos.
Feria Libre Club de Polo	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica solo a 5 cuadras de Rotonda Lo Curro. • Amplia variedad de puestos de frutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención sólo jueves y viernes de cada semana. • Medios de pagos sin crédito. • No existen ofertas /promociones
Feria Libre El Aromo	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de puestos de frutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención sólo jueves y sábado de cada semana. • Ubicada geográficamente lejos del sector Lo Curro. • Medios de pagos sin crédito. • No existen ofertas /promociones

Ilustración 11: Matriz de Fortalezas y Debilidades de Ferias Libres - Fuente: Elaboración Propia

	Fortalezas	Debilidades
Tienda de Fruta	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de producto fresco • Productos no sometidos a preservantes. • Opción de elegir los productos. • Amplia variedad de frutas. • Venta dirigida a segmentos ABC1 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad media. • No existe servicio post-venta. • No existe relación cercana y atención personalizada hacia el cliente. • Baja calidad de infraestructura.

Rotonda Lo Curro	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de amplios estacionamientos. • Compras al contado y crédito. • 	
Tienda de Frutas Virtual	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de tiempo en ir a comprar los productos. • Ahorro de transporte. • Comodidad de tener la feria en el hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recargo adicional por el traslado de productos de la bodega al hogar. • No siempre la calidad es la que se espera. • No se tiene la experiencia de elegir, oler y tocar los productos de acuerdo a gustos y preferencias.

Ilustración 12: Matriz de Fortalezas y Debilidades de Tiendas frutas - Fuente: Elaboración Propia

	Fortalezas	Debilidades
La Vega Central	<ul style="list-style-type: none"> • Mayorista en frutas. • Buena calidad. • Precios bajos. • Variedad de frutas. • Disponible todos los días del año. • Fijan los precios del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay posibilidad de comprar al crédito. • Ubicación geográfica muy distante de Vitacura. • Poca seguridad y comodidad de estacionamientos.

Ilustración 13: Matriz de Fortalezas y Debilidades de Grandes distribuidores - Fuente: Elaboración Propia

4.3 Clientes

4.3.1 Caracterización de los consumidores

La metodología para estimar la disposición a pagar y la cantidad consumida de fruta fresca, además del tipo de fruta que tendría mayor aceptación por parte del consumidor final consiste en desarrollar una encuesta masiva.

La encuesta se aplicó sólo a personas residentes en la zona oriente de la capital, específicamente a las personas mayores de 18 años que vivan en la comuna de Vitacura y Lo Barnechea. Esto para lograr capturar un tamaño de muestra representativo y así obtener resultados creíbles y útiles. Se escogieron estas comunas porque se encuentran concentrados los segmentos de altos ingresos de la sociedad, que concuerdan con los habitantes que valoran un producto de calidad y están dispuestos a pagar por ello.

4.3.2 Macro y micro segmento

La comprensión de las necesidades de los clientes potenciales constituye el primer paso para una exitosa estrategia de segmentación.

Macro segmentación de clientes: Jefes de hogar de preferencia y personas solas del segmento ABC1, que tengan preferencia por alimentación saludable.

Micro segmentación de clientes: Se focaliza la macro segmentación de clientes de la comuna de Vitacura, además de las características que identifican a Jefes de Hogar y Personas Solas que se englobaran en un solo segmento concentrado por tratarse de perfiles de clientes muy similares. A continuación se detallan características particulares del segmento al cuál apunta “El campo de los abuelos”.

Factores que identifican al SEGMENTO CONCENTRADO		
Características del Segmento:	Perfil de Cliente Jefe de Hogar	Perfil de Cliente Personas Solas
Factores Demográficos:		
Edad	35 – 60	26 - 53
Renta >1.700.000	57%	57%
Clase Social	ABC1	ABC1
Casado / Soltero	Casado (60%)	Soltero (28%)
Con niños	X = 2	X = 0
Formación Superior	100%	100%
Comuna de Residencia	Vitacura	Vitacura
Psicográficas:		
Personalidad	Exigente	Aventurero
Estilos de Vida	Saludable	Saludable
Intereses	Familia	Imagen Personal
Comportamientos de Uso:		
Beneficios Esperados	Calidad, Comodidad y Seguridad	Calidad, Comodidad y Seguridad
Oportunidad de Compra Esperada	Presencial Tienda (53%) / Internet con despacho a domicilio (40%). Ferias Libres y Supermercados	Presencial Tienda (53%) / Internet con despacho a domicilio (40%). Ferias Libres y Supermercados
Lugar de Compra recurrente		

Ilustración 14: Micro segmentación de clientes - Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias

El mercado objetivo serán los habitantes del sector de Lo Curro de la comuna de Vitacura. Para estimar el mercado objetivo se realizaron los siguientes análisis:

- La comuna de Vitacura tiene una población de 80.389 de acuerdo al último Censo.
- El 58,6% de la población pertenece al sector ABC1, esto es 47.108 habitantes.
- Para efectos de este plan de negocios se aplicó una encuesta la cuál arrojó que el 70,2% de la población consume frutas con cierta frecuencia, es decir, considerando la cantidad del punto anterior, el mercado objetivo real al cuál apunta nuestro negocio es 33.070.-
- De estos 33.070 habitantes se realizará un análisis más acucioso (*Esto se verá en el punto VII Plan de Marketing en el subtema de estimación de la demanda*) para determinar las preferencias de frutas, la frecuencia y la estimación de la venta.

Las tendencias de este mercado objetivo, es que por lo general conservan una alimentación saludable, son educados, viven más, practican deportes aventura, tienen cada vez menos tiempo y valoran la rapidez.

Por el hecho de tener mayor poder adquisitivo, se asume que están dispuestos a pagar por un producto de una calidad superior.

4.4 Matriz de perfiles competitivos

Esta herramienta analítica permite identificar al competidor más importante de la Tienda de Fruta Premium. En este caso los supermercados Jumbo y Líder obtuvieron mayor puntuación en los principales factores clave de éxito, mayoritariamente porque ellos tienen mayores opciones de formas de pago al crédito y por las inversiones en publicidad que ejecuta, en esos últimos dos factores no hay opción de competir.

El otro competidor que obtuvo mayor valoración es la tienda de fruta Rotonda Lo Curro principalmente por la gran variedad de frutas que ofrecen y por la calidad de sus productos.

Los últimos competidores pero no menos importantes, son la feria libre Club de Polo y la tienda de fruta virtual que si bien es cierto no tienen buena calificación en medios de pago y publicidad, ambos ofrecen calidad y variedad.

Matriz de Perfiles Competitivos de la Industria de la Fruta

	Calidad de Productos		Variedad de Productos		Servicio al Cliente (Cercanía)		Publicidad		Medio de Pago		
Ponderación	0,3		0,2		0,3		0,1		0,1		
	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Total
Supermercado Líder	1	0,3	3	0,6	2	0,6	3	0,3	3	0,3	2,1
Supermercado Jumbo	2	0,6	3	0,6	2	0,6	3	0,3	3	0,3	2,4
Feria Libre Club de Polo	2	0,6	2	0,4	2	0,6	1	0,1	1	0,1	1,8
Tienda de Fruta Rotonda Lo Curro	3	0,9	2	0,4	2	0,6	2	0,2	3	0,3	2,4
Tienda de Fruta Virtual	2	0,6	2	0,4	1	0,3	1	0,1	2	0,2	1,6
Tienda Fruta Premium	3	0,9	3	0,6	3	0,9	2	0,2	3	0,3	2,9

Ilustración 15: Matriz de Perfiles Competitivos – Fuente: Elaboración Propia

Conclusión: Los competidores más fuertes de la Tienda de Fruta Premium son los Supermercados Jumbo (2,4), Líder (2,1) y Tienda Rotonda Lo Curro (2,4) v/s el negocio que se está evaluando que obtuvo un 2,9 en la matriz de perfiles competitivos.

4.5 Conclusiones

- ✓ Los principales actores de la Industria de la fruta son los productores, exportadores y central de abastecimiento. La fruta que queda para consumo interno en el país está directamente correlacionada con la fruta exportada.
- ✓ En el análisis del entorno de la industria de la fruta, prevalecen los aspectos ecológicos o ambientales ya que la aparición de plagas, sequias y heladas son

factores imposibles de prever y pueden afectar la producción nacional de frutas y los precios tanto a nivel de exportaciones como de consumo interno.

- ✓ El consumo per cápita de frutas en Chile está por debajo del consumo mínimo recomendado por la Organización Mundial de la Salud y cerca del 40% de la población consume menos de 2 a 3 veces por semana. Lo anterior implica un potencial crecimiento de la industria por las nuevas tendencias de vida saludable.
- ✓ El análisis de Porter arroja que la industria a pesar de estar en una etapa de maduración es atractiva en un nivel medio, esto se debe principalmente a los cambios de patrones de consumo de alimentos, los potenciales clientes optan por una alimentación más saludable.
- ✓ Luego de diseñar el mapa de posicionamiento y ubicar a cada uno de los competidores en los cuadrantes de acuerdo al nivel de desempeño en cada dimensión y luego evaluar las fortalezas y debilidades de cada uno, se concluye que los competidores directos de la Tienda de Fruta Premium son supermercado Líder y Jumbo, la feria Club de Polo, la tienda de fruta Rotonda Lo Curro y eventualmente la tienda virtual de fruta.
- ✓ Existe una clara oportunidad para la Tienda de Fruta Premium de obtener un posicionamiento estratégico conjugando dos dimensiones, calidad de producto y cercanía con el cliente ya que ninguno de los rivales alcanza la mayor evaluación en estos dos aspectos.
- ✓ La segmentación de clientes se compone de potenciales clientes que residan en las comunas de Vitacura, principalmente que sean jefes de hogar ó personas solas del segmento ABC1.

V. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.

Nuestra Empresa

La Sociedad Comercializadora y Distribuidora de Fruta Superior S.A, operará en la industria de los alimentos, en el mercado de la fruta fresca a contar del año 2015 bajo el nombre de fantasía “El Campo de los Abuelos” y será creada con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes y consumidores frutas frescas de excelente calidad, sabor, tamaño y presentación superior.

Visión

Ser una de las empresas líderes regionales en la comercialización de productos frutícolas de alta calidad, a través de la permanente innovación en productos, procesos y gestión y ser reconocidos por la cercanía y experiencia en la atención de nuestros clientes, bienestar y desarrollo de sus trabajadores y políticas de responsabilidad social.

Misión

Poner a disposición de nuestros clientes de la comuna de Vitacura, fruta fresca Premium con servicios de alta calidad y cercanía, procesos de alta eficiencia operacional, permanente innovación y exigentes estándares éticos y normativos. Aspiramos a generar beneficios superiores a nuestro personal, clientes y proveedores.

Valores

Los valores de nuestra empresa se basan en 3 pilares fundamentales:

1. Integridad de nuestro equipo de trabajo y en la forma en que hacemos negocios, ajustado a altos estándares éticos y respetando el marco legal y regulatorio.
2. Respeto por nuestros colaboradores, proveedores, inversionistas, clientes y la sociedad en general.
3. Excelencia en nuestros productos, servicios y procesos.

Objetivos

Nuestros objetivos están definidos en cinco ámbitos importantes.

1. **Colaboradores:** Atraer, desarrollar y retener el personal con alta orientación a la excelencia y el servicio.
2. **Innovación:** Innovar rentablemente en todos los productos y servicios que sorprendan al cliente.
3. **Procesos:** Contar con procesos de selección, almacenamiento, comercialización y distribución de productos simples, ágiles y sin errores.
4. **Clientes:** Ser la mejor oferta de valor, innovadora y la mejor experiencia de servicio. Ser la fuente más rápida y confiable de fruta superior.
5. **Financiero:** Obtener una rentabilidad superior al promedio del mercado de la fruta, en los próximos 3 años. Obtener un crecimiento sostenido del 20% anual en las ventas de productos. Obtener utilidades operacionales a partir del segundo año de ingreso al mercado. Aumentar la participación de mercado de clientes definidos como segmento preferente.

5.2 Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.

Se ha identificado una oportunidad de negocio que se basa en la necesidad de las personas en consumir fruta de calidad. Reportajes de televisión y estudios de universidades han evidenciado que los chilenos están convencidos de que la fruta que consumen es de segunda selección y toda la fruta de calidad se exporta a otros mercados. Dicho lo anterior, utilizaremos esta oportunidad para generar un negocio de distribución y comercialización de frutas de alta calidad o Premium.

Por otra parte, las campañas del Gobierno de Chile orientadas a reducir la obesidad en el país como es el caso de la campaña "Elige Vivir Sano" nos permitirá reforzar nuestra idea de negocio a desarrollar.

Productos

Se trata de productos frutícolas de calidad superior como son manzanas, peras, kiwi, naranjas, frutillas cerezas, plátanos, chirimoyas, tomates, paltas, mandarinas, pomelos, maracuyás, mango, piñas, etc. Proyectamos en el futuro incluir hortalizas, es decir verduras y legumbres también de calidad superior.

Servicios

Los servicios que otorgaremos es una atención personalizada y de asesoría en el local, además de entrega o reparto a domicilio.

Aspectos distintivos

Respecto al producto, los aspectos diferenciadores corresponden a:

- Fruta de calibre 80, esto es tamaño grande y peso superior a la media de la fruta de que se trate
- La presentación se hará en canastos ad hoc que den la imagen y sensación de frescura, limpieza e inviten a consumo impulsivo
- Se dispondrá canastos con una variedad de frutas seleccionadas para llevar o regalar.
- Se realizaran selecciones de paquetes o canastos adecuadamente decorados con fruta menos consumida pero también de mayor precio, como son: mango, maracuyá, piñas, cerezas, frutillas, guindas, caquis, etc.
- Se tendrá un sector para degustación de frutas, debidamente preparadas en el momento para la degustación
- Todos los canastos o cajas tendrán el logo y nombre que identifica a la tienda, para generar la diferencia o reputación de marca.

Respecto al Servicio, los aspectos diferenciadores corresponden a:

- Atención personalizada por vendedores con conocimientos en frutas, sus variedades y sabores, zonas de producción, origen de esta, etc.

- Asesoría respecto a frutas que contienen mayor componentes de fibra, vitaminas, nivel de azúcar, etc. Ello permitirá una elección de consumo tanto por sabor, preferencia y también nivel nutritivo.
- El cliente tendrá la posibilidad de hacer su pedido por internet o ir directamente al local y elegir personalmente la fruta que requiere o prefiera
- El cliente tendrá siempre la posibilidad de elegir su fruta, ya sea por la cantidad requerida, unidad, kilos o cajas de distintos pesos de una o varias variedades de fruta
- Se prepararán los pedidos de acuerdo al gusto y necesidad de cliente
- Se dará la opción de repartos programados de acuerdo a su elección diarios, semanales o mensuales.
- Los clientes podrán llamar anticipadamente para cuando pase a retirar, si lo prefiere, esté listo su pedido en el local.
- Se agilizaran los medios de pagos a todos los disponibles, efectivo, cheques, red compra, tarjetas, etc. incluso previa evaluación vamos a otorgar líneas para pagos semanales, quincenales o una vez al mes.
- Los clientes tendrán la posibilidad de probar antes la fruta que quieran comprar bajo un concepto de degustación y preparación en el momento.
- El local de ventas se caracterizara por su pulcritud y un ambiente desde el campo a la mesa del cliente.

En conclusión lo que se pretende lograr es que parte de la producción de primera calidad que se exporta al extranjero se quede en Chile para consumo interno.

5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.

La necesidad que se atenderá y que actualmente la industria de la alimentación y en lo específico el mercado de la fruta no ofrece a consumidor alguno, es fruta de alta calidad con un servicio diferenciador que agregue valor a los clientes.

Este servicio o producto diferenciador es una fruta de alta calidad, sabor y tamaño, a la cual se le incorporara el concepto de fruta fresca y saludable, en concordancia con los

recientes programas gubernamentales que buscan erradicar el sedentarismo y la obesidad en Chile.

Se gestionaran alianzas con productores y/o distribuidores de alto prestigio y calidad de sus productos para comercializar parte o el total de éstos, bajo estándares definidos, ya sea por tamaño, sabor, presentación y oportunidad. Los canales de distribución pueden ser propios o de terceros, pero velando siempre que éstos tengan un concepto de productos "Premium", asociado a ese productor y/o distribuidor.

Además para mantener un flujo constante de frutas por estacionalidad, se evaluara la importación de estas o traer frutas de zonas donde la producción es todo el año. Por ejemplo en el caso del mango que se trae desde Perú.

El servicio será personalizado, para ello la atención e identificación de los clientes será central en el modelo de negocios, buscando su fidelización y consumo recurrente.

Existen empresas o distribuidores que venden fruta a hoteles, restaurant de tipo gourmet, pero no hay un local tipo gourmet en Santiago que distribuya fruta del tipo Premium al cliente o consumidor final, sólo existen sitios web que ofrecen y distribuyen fruta que llaman Premium en modalidad de delivery, pero que al pedirla es de igual o menor calidad que la que se encuentra en supermercados, centro de distribución y venta, como la vega central y Lo Valledor o ferias libres y tampoco entregan un servicio diferenciado que entregue valor agregado al producto.

Adicionalmente, se otorgara una garantía de satisfacción, que será regularmente para productos perecibles, como es devolución (evitaremos su ocurrencia) pero nos dará los focos en los aspectos a mejorar en la atención, es decir se tendrá un servicio de post venta y satisfacción integral, se utilizaran todos los elementos y técnicas para prestigiar la marca de los productos, forjando una reputación a través de la excelencia en productos y servicios. El cliente podrá estar seguro que nuestros productos son de primera calidad y podrá exigir eso aunque en un principio ello signifique mayores costos.

5.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio y estimar el tamaño de mercado.

El mercado objetivo de nuestra empresa “El campo de los abuelos” corresponden a los clientes del segmento ABC1, localizados en las comunas del Gran Santiago que concentran el mayor número de población de este segmento, con hábitos alimenticios en frutas, de acuerdo a encuesta efectuada, tienen una mayor disposición de consumo de productos de calidad superior o del tipo Premium.

El siguiente cuadro refleja el potencial de mercado que apunta los productos de nuestra empresa:

Comuna	Población Residente		% NSE	Estimación Mercado Potencial	El promedio de personas por familia es de 3,5	El 70,2% Mercado Potencial consume fruta (mercado objetivo)
	Censo 2002	Censo 2012 (preliminar)	ABC1			
Vitacura	80.389	84.179	58,60%	47.108	13.459	33.070
Las Condes	246.474	284.342	48,60%	138.190	39.483	97.009
Lo Barnechea	73.931	98.540	43,20%	42.569	12.163	29.883
La Reina	96.434	92.010	40,60%	39.152	11.186	27.485
Providencia	117.020	131.708	35,90%	42.010	12.003	29.491

Ilustración 16: Potencial de Mercado - Fuente: Censo 2002

Por lo tanto el mercado potencial que consume fruta y asociado a la población residente en la comuna de Vitacura del segmento ABC1 es de 33.070 personas, pudiendo llegar en el corto y mediano plazo, según políticas de crecimiento de la empresa, a un total de 217.000 residentes en las comunas donde se concentran los mayores números de personas del segmento objetivo (ABC1).

5.5 Cómo atraerán a los clientes.

Actualmente por el tema de obesidad y comida poco saludable, penetraremos el concepto a consumidores de todos los rangos etarios, de comida saludable a través del aumento del consumo de frutas. Para ello apuntaremos a un estrato socioeconómico medio y

medio alto que esté dispuesto a pagar por un producto diferenciado por calidad, sabor, tamaño y presentación, además de la oportunidad (disponibilidad) y facilidad en su compra.

En una evaluación de la disposición a comprar en el sector de lo Curro, específicamente en Luis Pasteur, existen algunos locales que solo tienen el concepto de venta de fruta de buena calidad y despacho a domicilio, pero solo pedidos a través de teléfono, ya que su logística es insuficiente para entrega masivas y oportunas, por lo cual una manera de atraer a nuestros clientes, es ofrecer alternativas que hoy no tienen, como es el caso de despacho a domicilio masivo a través de solicitudes por páginas web, ofrecer canastos de frutas para regalo u ocasiones especiales como fiestas, día de la secretaria, mujer u otros eventos.

El valor agregado estará en la atención, la calidad y la oportunidad en la entrega, base de los objetivos estratégicos diferenciadores.

Para atraer clientes diseñaremos campañas focalizadas con tal de que conozcan y prueben nuestros productos y pongan a prueba nuestro servicio: para lo anterior se organizaran eventos promocionales en lugares que se esté dando algún evento social o de alimentación, en lo posible sana, además se invertirá en patrocinar o auspiciar algunos eventos de sociedad, promotoras y degustación en conjunto con la inauguración del local, evento al cual asistirán una o dos personalidades conocidas asociadas al deporte y alimentación sana que apoyen el concepto que queremos desarrollar. Esta inauguración la publicaremos en alguna revista gourmet, canal de alimentación del cable u otro y periódico de circulación y de lectura del segmento.

VI. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

6.1 Descripción completa del modelo de negocios Canvas

6.1.1 Segmentos de mercado

El segmento de mercado esta acotado por 2 grandes factores y está orientado a jefes de hogar con y sin hijos de todas las edades, donde el consumo de fruta fresca es habitual en su dieta diaria. También se apunta a personas solas del segmento joven profesional donde por sus características de consumo de alimentación sana está muy arraigado.

Se abordará en una segunda etapa, la posibilidad de incluir la entrega de fruta fresca Premium a restaurantes de categoría de la zona geográfica del mercado objetivo, esto es el sector de Vitacura.

Segmentación por nivel socioeconómico:

El estudio en la encuesta aplicada a personal del sector arrojó que el 70% de los encuestados son personas del nivel socioeconómico ABC1.

La estratificación del segmento se basa en encuesta realizada de fuente propia y los datos según el censo del año 2002. Sobre este censo existe un estudio de la empresa de investigación de mercado y opinión pública Adimark la que concluye que el segmento

ABC1:

- Representa el 7,2% de la población total del país y 11,3% de Santiago
- El número de hogares es de 296.980 y sólo en Santiago es de 167.524.
- El nivel educacional de los jefes de hogar alcanza a 16,2 años promedio a nivel nacional, siendo ésta típicamente Universitaria Completa.
- Los bienes que mantienen de un total de 10 considerados, son de 9,2 en promedio.
- Los hogares del segmento ABC1 tienen un rango de ingresos entre \$1.700.000 a \$3.500.000 o más.

Segmentación por ubicación geográfica:

El mismo estudio indica que este segmento de clientes se ubica en las comunas del sector Oriente de Santiago.

El segmento inicial definido es la comuna de Vitacura donde se concentra el 58,6% del segmento ABC1 elegido y que corresponde al 7,2% de la población total del país.

6.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de nuestra Sociedad Comercializadora y Distribuidora de Fruta Superior S.A, "El Campo de los Abuelos" se basa en la comercialización de fruta de alta calidad y fresca, evitando golpes de frío que alteren su color, sabor y presentación. La más variada fruta de calidad se pondrá a disposición de los clientes bajo el concepto de delivery o entrega a domicilio.

Se dispondrá de un local en el sector de Vitacura para aquellos clientes que prefieran su compra directamente en el local con un servicio diferenciador otorgando rapidez en la compra, elección de la fruta a adquirir, distintos medios de pago y bolsas o envoltorios de papel reciclables y cuidadosamente diseñados (no se utilizará materia prima que afecte el medio ambiente como son las bolsas plásticas o materiales que dañen el medio ambiente).

La experiencia de compra para el cliente deberá ser memorable por lo cual los detalles recobran gran relevancia. Se establecerán protocolos de bienvenida, acomodadores en estacionamientos, habilitación bases de datos con nombres de los clientes, servicio de atención asistida en todo momento cuidando de no ahogar al cliente, siempre con una sonrisa para ellos, implementación de una sección de reclamos tanto en tienda como en la web etc..

La principal propuesta de valor será la calidad de nuestra fruta, su sabor y presentación, se dispondrán canastos con fruta fresca para regalos debidamente diseñados al estilo rustico ya sea en mimbre o madera que otorguen una sensación que nuestros productos son directos del campo al paladar de nuestros clientes.

Se contará con camionetas repartidoras de fruta para nuestros clientes que prefieren la opción delivery debidamente diseñadas que otorguen la sensación de limpieza y calidad. Nuestro personal tanto de local como repartidor mantendrá una presentación acorde con estos conceptos.

6.1.3 Canales de distribución

Los canales de distribución que se utilizarán son:

- Un local que se habilitará convenientemente en la comuna de Vitacura donde se concentra la mayor población objetivo de los productos a ofrecer.
- Se habilitará una página, para realizar ventas por internet, con diseños llamativos de fácil navegación y donde la información de productos ofrecidos y su compra se obtenga al hacer un click. En esta página se mantendrá información actualizada de quiénes somos y nuestro compromiso permanente con los clientes como centro de nuestra propuesta de valor.
- Se realizarán convenios de publicidad y promoción con centros estéticos, gimnasios u otros centros donde se promocióne la vida sana el deporte y una alimentación sana e equilibrada.
- Promocionaremos nuestros productos a través de medios escritos, visuales y principalmente digitales.

6.1.4 Relaciones con los clientes

En lo específico e inmediato las relaciones con los clientes serán preferentemente de manera directa, para ello el personal de atención estará capacitado para entregar una buena calidad de servicio que genere momento de confianza y experiencia memorable en la compra.

Acciones que permitirán una experiencia memorable de compra:

- En cada contacto o compra obtener la mayor cantidad de información del cliente. Para contar con información de nombre, domicilio, fecha de nacimiento, número de integrantes de grupo familiar, hábitos de consumo de fruta, cantidad y frecuencia, tipo de frutas, preferencia modalidad de compra, etc. Lo anterior para sorprender al cliente y generar una relación de largo plazo y con beneficios mutuos. Ejemplo saludos de cumpleaños a clientes con algún tipo de presente relacionado con la fruta.
- Conocer a cada uno de los clientes y llamarlos por su nombre. Este es un desafío que pretendemos lograr en el corto plazo. A medida que la base de datos se empieza a poblar.
- Establecer protocolos de atención telefónica y presencial que hará la diferencia respecto a otros locales del rubro. Entre ellos compromisos de resolver dudas de acuerdo a protocolos y estándares de tiempo de respuesta, responder el teléfono siempre al tercer Ring y solicitar al cliente que devolveremos el llamado una vez que resolvamos el tema de otro cliente si es el caso.
- Todo el personal, estará correctamente e uniformemente vestido con un delantal blanco, limpio y que tenga nuestro logo distintivo y el nombre del colaborador que lo atiende.
- Se contactarán a los clientes registrados que ingresaron a la página web, para ofrecer asistencia, sobre todo en los casos que no se concretó compra.
- Existirán protocolos estrictos de respuesta a reclamos de clientes, devolución de productos o insatisfacción en el proceso de compra. Nuestros clientes siempre tendrán una respuesta oportuna.
- Capacitación constante a colaboradores en la atención de excelencia y gestionando

talleres con expertos agrónomos respecto de las propiedades de la fruta y como obtener el mayor beneficio de ella. No solo como una forma de alimentación sana, sino como un estilo de vida.

- Se utilizarán todas las redes sociales disponibles para dar a conocer los productos y su calidad, reforzando las relaciones con los clientes actuales y potenciales.

6.1.5 Modelo de flujo de ingresos

El flujo de ingresos de la distribuidora y comercializadora de fruta Premium estarán dados principalmente por la venta de los productos en tienda (ingresos por ventas), los que deben cubrir los costos de venta, gastos de administración y los productos con despacho a domicilio, los cuales no tendrán un incremento adicional al precio de venta por el costo por traslado. Sino por el contrario serán un 20% menor que los precios de lista publicados en tienda

En términos generales y de acuerdo a un estudio del último año de precios a mayoristas publicado por la ODEPA del Ministerio de Agricultura, en relación a disposición de precios de venta para los clientes de fruta Premium obtenido de la encuesta al mercado objetivo que se está abordando y lo efectivamente cobrado en algunos locales ubicados en el sector que es de nuestro interés instalarnos, se pronostican los siguientes márgenes brutos, considerando ingresos por venta promedios y costo de venta promedios que oscilan entre el 60% y 200% dependiendo del tipo de fruta, su calidad, cantidad ofrecida, estacionalidad y oportunidad en la oferta a clientes (primeras cosechas), los productos a comercializar son: Manzanas, Peras, Kiwis, Naranjas, Frutillas, Cerezas, Plátanos, Chirimoyas, Tomates, Paltas, Mandarinas, Piñas, Mangos, Maracuyás, Pomelos, Arándanos, Caquis, Brevas, Ciruelas, Damascos, Duraznos, Frambuesas, Fresón, Granadas, Higos, Limones, Membrillos, Moras, Nectarinas, Nísperos, Tunas, Uvas.

Se dispondrá de una política de descuentos, dirigidos especialmente a clientes fidelizados o de compras recurrentes, los precios publicados en internet serán de hasta un 20% más barato que en tienda, dependiendo los márgenes de cada uno de los productos. Misma política se utilizara para descuentos en tienda a clientes calificados o por vaciado de sobre stock.

6.1.6 Recursos claves

Los recursos claves que requiere “El campo de los Abuelos” son:

- **Económicos:** Apertura de líneas de crédito con bancos de la plaza para financiar eventuales necesidades de capital de trabajo o financiar a los clientes con pagos a plazo, el costo del crédito a nuestros clientes se incluirá en el precio de venta. Negociación con distribuidores de frutas para entrega de productos con pagos diferidos o pronto pago dependiendo de las condiciones de compra, oportunidad de entrega, calidad y precio, es decir contar con recursos para aprovechar las oportunidades del mercado.
- **Físicos:** Se requiere arrendar y habilitar un local adecuado a los requerimientos del negocio, con instalaciones superiores a lo que existe actualmente en el mercado, entre otras un local amplio, bien diseñado, de fácil acceso, muy bien ubicado y con alto flujo de personas del segmento elegido. Para ello se requiere contratar un buen diseñador y un arquitecto que asesore en la habilitación de un local con características de predios frutales y que además se utilicen convenientemente los espacios para la ubicación de los productos acorde con el diseño.
- **Humanos:** Factor clave en este negocio, personal orientado al servicio del cliente, con conocimientos de la fruta, tipos de producción, región y calidad, el personal debe ser un verdadero asesor para los clientes, se piensa en un perfil de egresados de colegios agrícolas o afines. Un buen administrador ojala en el rubro al menos unos 5 años, él otorgará la experticia necesaria para hacer crecer el negocio.
- **Intelectuales:** Existen algunos variedades de frutas más demandadas que otras, apuntaremos a lograr que esas variedades sean comercializadas por la tienda.

6.1.7 Actividades claves

Las actividades claves del negocio y que permitirá la diferencia respecto de la

competencia son las siguientes:

- Alianzas con distribuidores de reconocido prestigio y trayectoria en el rubro, conocedores de sus productos y responsables en la oportunidad de entrega, calidad y eventuales devoluciones por algunas deficiencias en éstos.
- Cadena de abastecimiento permanente, en transportes ad hoc y horarios definidos, que asegure el adecuado y oportuno abastecimiento de productos a nuestros clientes. Rutas críticas de abastecimiento desde el (los) distribuidor (es) a tienda o bodegas, optimizando nivel de stock de fruta, considerando los tiempos de duración de estas en condiciones optimas.
- Gestión e información permanente de reclamos de clientes, preferencias y atributos valorados de productos y servicio recibido.
- Plan de capacitación periódica, bajo un objetivo previamente definido con foco en clientes y productos.
- Constante monitoreo de plataformas de web, respecto de disponibilidad, preferencias de compras, actualización, comportamientos de compras, rechazos, etc. Este debe ser un canal activo que recopile información relevante de clientes respecto de sus gustos y preferencias.
- Distribución de productos a clientes efectivos y rápidos, que el producto este en la frutera del cliente cuando este lo requiera (Just at Time). Es importante una adecuada configuración de rutas de despacho.
- Permanente revisión de la fruta en stock y en tienda, renovando aquella que no cumpla los estándares de calidad, sabor y presentación definidos

6.1.8 Asociaciones claves

Las asociaciones claves de “El Campo de los Abuelos” estarán dadas principalmente con las siguientes personas o entidades:

- Con distribuidores y productores de frutas de alta calidad y variedad, bajo acuerdos

formales de entrega permanente y oportuna, previamente acordadas. Con beneficios mutuos en precios, plazos de pago, financiamiento y volúmenes de compra, castigando los incumplimientos de ambas partes en beneficio del otro. Para asegurar una relación de beneficio mutuo y de largo plazo.

- Importadores de frutas, que aseguren permanente stock en los casos de escasez en el mercado local, bajo los mismos estándares del productor y/o distribuidor local.
- Empresas de reconocido prestigio del rubro reparto o entrega a domicilio que asegure un servicio de calidad y oportuno.
- Empresa de soporte técnico computacional que asegure disponibilidad permanente y asesoría en el diseño de nuestra página web, rescate de información y resguardo de ésta.

6.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos estará compuesta por los siguientes ítems:

- **Costo de implementación (inversión inicial):** Entre otras, garantías de arriendo local y habilitación, activos requeridos (maquinas registradoras, hardware, software, camionetas, mesones, estanterías, equipos de frio, iluminación, marketing, gráficas y difusión, etc.)
- **Costo de operación:** costos recurrentes para el funcionamiento de la empresa, entre ellos remuneraciones fijas y variables, costos de servicios externalizados, arriendos, mantención de equipos e instalaciones, gastos recurrentes (luz, agua, gas teléfono).

6.2 Análisis Interno

6.2.1 Análisis FODA y sus estrategias

Presentamos las principales fortalezas y debilidades desde el punto de vista interno de nuestra propuesta de negocio así como también las oportunidades que recogeremos del entorno externo y como las amenazas las convertiremos en una oportunidad para nosotros.

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	<ol style="list-style-type: none">1) Variedad y calidad de fruta Premium2) Ubicación del local de venta de fácil acceso.3) Servicio de excelencia y centrado en el cliente.4) Entrega de productos en forma oportuna.5) Buen servicio post venta, atendiendo y resolviendo reclamos y sugerencias.	<ol style="list-style-type: none">1) Escasa experiencia en el rubro de la fruta2) Escasa reputación o prestigio de marca3) Bajo volumen de venta frente costo fijos altos4) Fuerte dependencia ubicación de tienda, para segmento elegido5) Producto altamente perecible.

	Oportunidades	Amenazas
Factores Externos	1) Escasa oferta de fruta Premium para el consumo local. 2) Conciencia del consumidor actual por lo sano y natural. 3) Idea del consumidor que en Chile no se consume fruta. 4) Chile es un productor de fruta de calidad y prestigio internacional. 5) Variedad de Frutas para el consumo	1) Factores climáticos afectan significativamente la producción de fruta 2) Estacionalidad de la fruta 3) Baja barreras de entrada 4) Nuevas regulaciones del Ministerio de Salud Pública

Ilustración 17: Matriz FODA - Fuente: Elaboración Propia

Definición de Estrategias de acuerdo a análisis FODA:

“El Campo de los Abuelos” posee verdaderas oportunidades que proporciona el entorno o mercado de la fruta, las que se aprovecharan bajo un concepto diferenciador basado en:

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia Ofensiva (FO) La estrategia a aplicar será diferenciación en la calidad de productos y sobre todo centrado en una experiencia de compra superior, se acentuará esta fortaleza para aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado de satisfacer una necesidad no cubierta y que es ofrecer frutas frescas de calidad superior.	Estrategia Reorientación (DO) Ante la debilidad de escasa reputación o prestigio de marca, se diseñaran campañas de publicidad locales en el sector para darse a conocer y aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado. Se apuesta a que la reputación se construirá a partir de los propios clientes (boca a boca).

Amenazas (A)	Estrategia Defensiva (FA)	Estrategia de Supervivencia (DA)
	Una de las constantes amenazas del rubro son los factores climáticos, ya que se podría incluso tener una oferta menor de productos y a mayores precios, pero acentuando la fortaleza de ofrecer un producto de calidad superior se gestionaran alianzas con importadoras de frutas o acuerdos con exportadores locales con tal de no disminuir la oferta de productos.	Si se logra en el corto plazo transformar la falta de prestigio y reputación en una fortaleza, se lograría minimizar la amenaza de una fuga de clientes por alzas de precios por efectos de factores climáticos que pueden suceder.

Ilustración 18: Estrategia para Matriz FODA - Fuente: Elaboración Propia

Conclusión Análisis FODA:

Del análisis FODA se puede concluir que el proyecto de negocio es viable y presenta oportunidades importantes para satisfacer una necesidad que en términos de modelo de negocio no está presente actualmente en la venta de fruta premium.

Es importante satisfacer una necesidad de clientes de segmento y ubicación definida respecto a entregar un producto natural y valorizado en su consumo por ser sano y tener propiedades altamente beneficiosas para la salud de la población, con una propuesta de servicio diferenciadora, donde el centro es el cliente.

Principal estrategia del negocio:

La principal estrategia de negocio que permitirá competir en el mercado de la fruta de manera exitosa, es tomar esta oportunidad que actualmente entrega el mercado de la fruta y entregar una propuesta de valor a los clientes, basado en una marcada diferenciación en la atención y servicio con productos de calidad superior.

El concepto a introducir es el consumo local de fruta que históricamente fue para mercados externos, con los mismos estándares de calidad pero con el valor agregado que es el servicio diferenciador que se quiere entregar a través de su venta y servicio de post venta.

6.2.2 Cadena de Valor

Las principales actividades tanto primarias como de apoyo que sustenta la propuesta de valor para la Comercialización y Distribución de fruta Premium a través de nuestra empresa “El Campo de los Abuelos” son las siguientes:

Actividades primarias:

Al corresponder a la creación física del producto y servicio que se entregara, se tendrán las siguientes actividades como relevantes:

- Logística Interna:
 - ✓ Productos a comercializar, periodo, diseño y estándares exigidos para su comercialización.
 - ✓ Protocolos de la calidad de la fruta que se pondrá a disposición de los clientes, los que deben estar regidos bajo un estricto control de calidad definido y conocido por todos los involucrados en asegurar dicho control.
 - ✓ Protocolo de recepción, almacenamiento y distribución (delivery y/o tienda) de los productos a comercializar, actividad que asegura la entrega de productos bajo los estándares de calidad, diseño y sabor definidos y exigidos por nuestros cliente como atributos relevantes.
 - ✓ Seguimiento y corrección de actividades que estén fuera de estándar o con error, corrigiendo el proceso operacional desde la causa raíz que lo provoca.

- Operaciones:
 - ✓ Protocolos de entrega de frutas, a través de empresa externa o propia que cumpla estándares definidos y exigidos por nuestra empresa, seguimiento y control de entrega.
 - ✓ Seguimiento y control a los protocolos de atención a clientes tanto físicos como telefónicos y/o virtuales.
 - ✓ Reglamento de normas de higiene y seguridad del local (es) y bodega (s) de almacenamiento de la fruta, asegurando la separación de aquellos productos que no

cumplan los requisitos exigidos de calidad y presentación.

➤ Logística externa:

- ✓ Procedimientos operacional que asegure un stock disponible de fruta de alta calidad y variedad
- ✓ Acuerdos o contratos con distribuidores de fruta de alta calidad, que de acuerdo a protocolos definidos, provean de la fruta requerida por los consumidores y que nuestra empresa pondrá a su disposición.
- ✓ Acuerdos con empresas de prestigio en entrega de productos a domicilio bajo estándares definidos por nuestra empresa.

➤ Marketing y Ventas:

- ✓ Publicidad en medios visuales, escritos y digitales (página web, mail masivos, redes sociales, etc.)
- ✓ Desarrollo de una potente e innovadora página web, que facilite la selección y compra de productos
- ✓ Descuentos y promociones
- ✓ Recomendación y reconocimiento de la experiencia de compra y productos adquiridos de los actuales clientes que genere una recomendación a potenciales clientes (boca a boca)
- ✓ Participación en ferias o eventos ad hoc relacionado con vida, alimentación y deportes
- ✓ Difusión y ventas a restaurantes, colegios y clínicas del sector.

➤ Servicios de Postventa o Mantenimiento:

- ✓ Habilitar canales de comunicación expeditos que resuelvan, bajo estrictos cumplimientos de KPI, las consultas y reclamos de clientes, efectuando seguimiento al nivel de satisfacción de clientes respecto de las soluciones otorgadas a sus reclamos o insatisfacciones
- ✓ Gestionar la fidelización de clientes, a través de una adecuada gestión de la información disponible. (cruce, comportamiento de compra, preferencias, atributos

más valorados, etc.)

- ✓ Otorgar garantías de compras y servicios otorgados, ir más allá de la exigencia del Sernac, respecto de los derechos de los consumidores, devolución del dinero, mercadería, compensación, etc.
- ✓ Desarrollar una arraigada cultura de servicio postventa, bajo la premisa que esta actividad es tan importante como la venta, la responsabilidad de la empresa no termina en la venta, por el contrario ahí comienza.

Aspectos relevantes y diferenciadores del “Campo de los Abuelos” relacionados con sus actividades primarias.

El principal aspecto diferenciador que agregara valor a los clientes desde las perspectivas de sus actividades primarias estará dado por los acuerdos de beneficio mutuo con distribuidores que proporcionaran fruta superior y variada, la que se pondrá a disposición de los clientes en un innovador diseño, servicio de venta y postventa, además de los aspectos operacionales que aseguren procesos limpios que se hagan de los eventuales errores cometidos, corrigiendo en su origen.

Actividades de Apoyo:

- Adquisiciones:
 - ✓ Procesos definidos y documentados para la recepción de productos desde los distribuidores, con énfasis en el control de la calidad, especificaciones y oportunidad y variedad de la fruta adquirida. Su acumulación y bodegaje en lugares ad hoc y libres de contaminación de agentes que la pudieran dañar.
 - ✓ Contratación y mantenimiento de servicios básicos o de apoyo necesarios para operar en tienda y en página web.
 - ✓ Equipamientos de administrativos
 - ✓ Servicios externalizados.
- Desarrollo tecnológico:

- ✓ Desarrollo, mantención y disponibilidad de página web.
- ✓ Software o programas computacionales que permitan gestionar la información de clientes, ventas, adquisiciones, stock, mermas, pérdidas, resultados, proyecciones, etc. (ERP).
- ✓ Sistema de seguridad y calidad de la información
- ✓ Sistema de monitoreo de entrega de productos a domicilio.

- Administración y dirección de recursos Humanos:
 - ✓ Definición del perfil de los colaboradores que laboran en la empresa, fuerte orientación al servicio al cliente y conocimientos de los productos frutícolas.
 - ✓ Procesos de selección y contratación de recursos humanos
 - ✓ Inducción y alineamiento con la cultura de la empresa.
 - ✓ Políticas de remuneraciones e incentivos orientados al éxito en la implantación y ejecución de la estrategia y planes definidos por la empresa.
 - ✓ Plan de capacitación anual para el personal.

- Infraestructura:
 - ✓ Local estratégicamente ubicado que cuente con un diseño innovador, espacios adecuados para hacer de la compra de fruta una experiencia agradable la vista.
 - ✓ Espacios cómodos para las actividades administrativos, bodegaje y principalmente de pago y embalaje de productos adquiridos por clientes.
 - ✓ Sistemas de seguridad y alarmas.
 - ✓ Equipamiento en general

Aspectos relevantes y diferenciadores del “Campo de los Abuelos” relacionados con las actividades de apoyo.

El principal aspecto diferenciador que agregara valor al negocio como actividad de apoyo clave, será el componente humano, este hará la diferencia en la experiencia de compra y servicio al cliente. Colaboradores comprometidos con la cultura de servicio, donde el principal centro de atención sean los clientes. Colaboradores contentos permitirá que los clientes estén contentos y con ello lograr retornos superiores a la media de nuestra

competencia relevante.

6.2.3 Recursos, capacidades y competencias

La correcta combinación de los recursos necesarios y el desarrollo de capacidades generarán competencias distintivas que aportaran a una ventaja competitiva difícil de imitar

Recursos:

La implementación de nuestro negocio de fruta Premium, requiere de recursos financieros, para habilitar nuestro local de venta, con las instalaciones necesarias que permita otorgar un buen servicio de venta y postventa: además de habilitar y mantener un sistema de venta remota, cubrir los contratos de servicios externalizados asociados al modelo de negocios.

Definir la estructura organizacional acorde a los objetivos estratégicos de la empresa.

Obtener y financiar la nómina de los recursos humanos calificados y disponibles del mercado, de acuerdo a los perfiles definidos.

Planes de capacitación permanente con financiamientos compartidos a través de programas Sence.

Abrir líneas de financiamientos de proyectos con banco de reputación de la plaza (Proyectos de financiamientos para PYME)

Capacidades:

Con los recursos financieros disponibles, “El Campo de los Abuelos” desarrollara las capacidades necesarias para hacer que sus productos sean atractivos e innovadores para los clientes, anticipándose a las necesidades implícitas y explícitas que los clientes más valoran, todo ello bajo una atención personalizada y diferenciadora de acuerdo a las preferencias y necesidades de cada uno de ellos, ese conocimiento debe ser adquirido a través de un slogan al estilo de “conocemos y estamos al servicio de nuestros clientes a través de la cercanía, identificando y satisfaciendo sus reales necesidades”.

Competencias:

Las competencias centrales de “El Campo de los Abuelos” estarán dadas por una amplia y variada oferta de fruta Premium, disponible para los clientes en un formato innovador, con altos estándares de servicio de venta y postventa. Con personal altamente calificado y orientado al servicio como competencia central, permanente capacitación y gestión sobre la información de clientes que permitirá conocer el grado de satisfacción respecto de nuestros servicio y productos, información relevante para gestionar cambios proactivos con la finalidad de lograr niveles de satisfacción superior, fidelidad y relaciones de largo plazo de beneficio mutuo con nuestros clientes

6.2.4 Ventajas competitivas.

La creación de ventajas competitivas estará sustentada por los atributos que nos diferencian de los competidores y se aprovecharán para encantar, retener, y fidelizar a nuestro público objetivo, a través de la siguiente combinación de actividades, recursos y capacidades de forma coherente y con amplia conexión.

A continuación se presentan las tres principales ventajas competitivas:

VENTAJA COMPETITIVA (QUE)	DESCRIPCIÓN	ACCIONES CONCRETAS (COMO)
FRUTA DE CALIDAD SUPERIOR	Venta y comercialización de variado tipo de fruta fresca de calidad superior (Premium)	<ol style="list-style-type: none">1. Asociaciones claves con distribuidores de fruta que entreguen fruta preseleccionada, a cambio se ofrecerán beneficios mutuos en precios, plazos de pago, volúmenes de compra etc.2. Implementación de protocolos de estricto control de calidad de la fruta.3. Implementación de protocolos de recepción, almacenamiento y distribución de productos a comercializar.4. Implementación de reglamento de normas de higiene y seguridad del local y bodega.
LOCAL CON MODERNA AMBIENTACIÓN EN SECTOR PRIVILEGIADO	Contar con una tienda ubicada en un sector privilegiado con alta concentración del segmento objetivo, con moderna infraestructura y con un diseño innovador, con tal de brindar al cliente un ambiente cómodo, agradable, visible y de fácil	<ol style="list-style-type: none">1. Arriendo de un local en el sector de Vitacura, se estimó un gasto por arriendo de \$1.440.000.- mensual con reajustes anuales por alzas de cobro.2. Se consideró un gasto de remodelación del local arrendado por \$22.000.000.- considerando habilitación, iluminación, materiales, mano de obra y gastos de administración. Lo anterior con tal de disponer de un local con un excelente diseño y buenas condiciones ambientales.3. Adquisición de mobiliario y equipos de refrigeración por un costo de \$3.074.360.- (dentro del mobiliario están considerados los canastos que contendrán la fruta y los equipos de refrigeración

	acceso.	para la mantención de la fruta en caso de preservar de un día para otro). 4. Renovación de mobiliario al año 6to. Con tal de mantener vigente la propuesta de valor de la tienda.
SERVICIO SUPERIOR	Ofrecer una inigualable experiencia de compra a través de un excelente servicio de venta y post-venta.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal con requisitos de conocimientos de fruta, como técnico agrícola, con experiencia en ventas de fruta. 2. Política de incentivos, 4% de las ventas diarias para el Administrador y 2% para el vendedor, con un monto máximo mensual siempre y cuando se cumplan las metas de ventas. 3. Política de pago de bono por servicio al cliente de \$15.000.- por cliente incógnito con tope de 3 clientes mensuales, es decir hasta \$45.000.- Evaluación en venta en tienda ó en servicio post-venta, considerando amabilidad, tiempo de respuesta y satisfacción del cliente. 4. Política de motivación a los clientes para otorgar propinas a los vendedores que cargan los pedidos en los vehículos y para los vendedores que reparten pedidos a domicilio. 5. Plan de capacitación anual, fortaleciendo competencias de Orientación de servicio al cliente y gestión de reclamos. 6. Política de Garantías, con la devolución de producto no conforme, dentro de 24 horas. Esto podría derivarse en devolución del dinero, cambio de mercadería y/o compensación. 7. Solicitudes de pedidos por página web y despacho a domicilio a costo cero.

A través del siguiente análisis, se determinara si las competencias centrales corresponden a competencias distintivas o ventajas competitivas, es decir superiores a la competencia relevante o directa.

Análisis VRIO

Competencias Centrales	Valioso	Raro	Inimitable	Organizados	Distintiva
Venta fruta Premium	Si	No	No	Si	Si/No
Sector privilegiado	Si	No	No	Si	Si/No
Entrega Inmediata	Si	No	No	Si	Si/No
Servicio superior	Si	Si	Si	Si	Si

Ilustración 19: Análisis VRIO - Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que la mayoría de las competencias centrales que la empresa desarrollara para transformarlas en ventajas competitivas, son de fácil imitación. Sin embargo, el producto con las características que se ofrecen no es comercializado aún a

nivel local, transformándose este en sí, en una competencia distintiva que puede ser temporal, pero que la haremos permanente, con el servicio de excelencia asociado al producto ofrecido, el que estará en constante innovación para sorprender a los clientes y con ello las ventajas competitivas detalladas en el 6.2.4 se mantendrán en el tiempo y serán superiores a la competencia relevante.

6.3 Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada estará dada principalmente al ofrecer un producto diferente que actualmente no se comercializa en el mercado local y bajo un esquema basado que agregue valor a los clientes a través de atención personalizada, para darse a conocer se emprenderán las siguientes acciones concretas:

- Campañas de difusión en medios escritos, radiales y redes masivas (mail u otros).
- Promociones de productos con degustación en local habilitado o en patrocinios de eventos ad hoc.
- Alta calidad del producto a precios superiores al promedio del mercado.
- Descuentos por inauguración.
- Promociones de entrega de productos gratis bajo cierta frecuencia de compra.
- Promociones y ofertas en restaurantes, colegios y clínicas del sector.

6.4 Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento en una etapa inicial, estará dada fundamentalmente en satisfacer las necesidades de consumo de fruta Premium del sector de Vitacura, donde se concentra el mayor número de clientes u hogares de nuestro segmento objetivo, en una primera etapa con venta de fruta de mayor demanda o consumo, para ir creciendo en las distintas variedades disponibles en el mercado: además en forma paralela ir creciendo a través de la venta por canales remotos que habilitaremos a para los clientes del sector en una novedosa y llamativa página Web.

En corto y mediano plazo se abordarán otros sectores en que se concentra en porcentajes menores el segmento objetivo, como son las comunas de Las Condes, La

Reina, Providencia; Lo Barnechea, etc. Evaluando abrir nuevas tiendas en dichos sectores, pero siempre en el Gran Santiago que concentra el 11,3% de la población ABC1.

6.5 Estrategia de Salida

En el evento poco probable que “El Campo de los Abuelos” debe poner término a sus actividades, porque esta acción es de menor costo que seguir operando, las acciones a seguir serán fundamentalmente las siguientes:

- ✓ Liquidar todos los activos vigentes, incluidos la mercadería en stock y disponible para la venta.
- ✓ Finiquitar al personal que labora en la empresa, de acuerdo a la legislación laboral vigente a esa fecha.
- ✓ Finiquitar los contratos con proveedores y prestadores de servicios externalizados de acuerdo a cláusulas establecidas en el mismo contrato, incluye contrato de arriendo de local (es).
- ✓ Renegociar las deudas con instituciones financieras, o de existir flujos cancelarlas en su totalidad.
- ✓ Finiquitadas todas las obligaciones con terceros y liquidados los bienes, poner término a la persona jurídica bajo todos los aspectos legales, Sociedad Comercializadora y Distribuidora de Fruta Premium “El Campo de los Abuelos”.
- ✓ Comunicar a todos los clientes, personal y público general de esta situación.

VII. PLAN DE MARKETING

7.1. Objetivos de Marketing

La definición de los objetivos es el eje central del plan de marketing, ya que el resto de los elementos del plan se articularán con la única finalidad de conseguir que se alcancen estas metas.

- *Ventas:* Alcanzar niveles de ventas de 135 millones al primer año y por sobre 1.000 millones al año 10.
- *Posicionamiento:* Lograr un crecimiento sostenido en ventas del 20% anual. Posicionar la marca “El campo de los abuelos” en la mente de los consumidores.
- *Rentabilidad:* Alcanzar una rentabilidad financiera superior al 30% anual.
- *Cuota de Mercado:* Lograr una participación de mercado del 8,2% del canal tradicional y del 1,1% del total de demanda del sector de Vitacura en el primer año de ventas. Proyectando al año 10 participación un 27,2% y del 3,5% de la demanda total.

7.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación concentrada de mercado es la estrategia más apropiada para el negocio que se propone debido a los siguientes argumentos:

- a) Se opta por dirigir los productos a un único segmento con dos perfiles de clientes que tienen similares características.
- b) Existe un mayor conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- c) Posibilita la creación de productos altamente especializados.
- d) Se es especialista en el producto ofrecido.

Sustentando lo anterior, el sector o entorno competitivo de comercialización de fruta está maduro, por tanto los clientes valoran el tratamiento diferenciador o especializado, “exigen” un valor añadido. El universo de clientes no es excesivamente amplio o heterogéneo y por tanto se puede ofrecer un trato diferente y por último existirán canales de distribución como tienda y web que harán aún más personalizada la experiencia de compra.

La descripción de los potenciales clientes son personas que tengan un estilo de vida saludable, soltero o casado, con residencia en la comuna de Vitacura, que prefieran productos de calidad y estén dispuestos a pagar un precio mayor por ellos.

Una segmentación concentrada posibilita la gestión de relaciones con los clientes, buscando que tras la adquisición del cliente exista una relación duradera y personalizada que beneficie tanto los intereses de los propios clientes como los de la empresa.

A continuación se detallan los cuatro pasos que nos permitirán aplicar un programa de gestión de relaciones individualizadas con los clientes.

- a) Calificar a nuestros clientes potenciales en base a sus expectativas de valor y el valor para la compañía.
- b) Comprender las necesidades individuales de cada uno de nuestros clientes, sus preferencias y comportamientos de compra.
- c) Construir soluciones individualizadas para cada cliente, de acuerdo con sus

necesidades individuales, y establecer puntos de contacto para desarrollar estas actividades.

- d) Realizar un seguimiento de las experiencias de nuestros clientes en todos los aspectos de valor, para asegurar la consecución de altos niveles de satisfacción y lealtad.

Los altos niveles de satisfacción a través de un programa de relaciones con los clientes, se traducen en altos niveles de repetición de compra y de lealtad duradera.

7.3. Estimación de la Demanda

Para estimar la demanda de los productos ofrecidos por la tienda “El campo de los Abuelos”, se han considerado los siguientes datos preliminares de la comuna de Vitacura y de la encuesta aplicada

Comuna	Población completa según Censo 2002	Información de Encuesta Aplicada						
		% NSE ABC1	Estimación Mercado Potencial	El promedio de personas por familia es de 3,5	El 70,2% Mercado Potencial consume fruta (mercado objetivo)	El 10,4% consume + de 3 kilos de fruta promedio semanal	El 34,4% consume, entre 1 y 2 kilos de fruta promedio semanal	El 25,4% consume, menos de 1 kilo de fruta promedio semanal
Vitacura	80.389	58,60%	47.108	13.459	33.070	4.899	16.205	11.965

Ilustración 20: Estimación de Demanda de Fruta en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia

De la población de Vitacura (80.389) el 58,6% corresponde al segmento ABC1, por lo cuál el mercado potencial es 47.108 y de acuerdo a la información de la encuesta solo el 70,2% de los encuestados consume fruta, indicador que se aplicará al mercado potencial arrojando un resultado de 33.070 el cuál será nuestro mercado objetivo.

Considerando el mercado objetivo (33.070) y la información de la frecuencia y cantidad de compra por variedad (ver apartado de anexos punto 6) que respondieron los encuestados se concluyó a los siguientes resultados de cantidad de kilos proyectados mensuales por variedad.

Estimación demanda total de fruta en Comuna de Vitacura

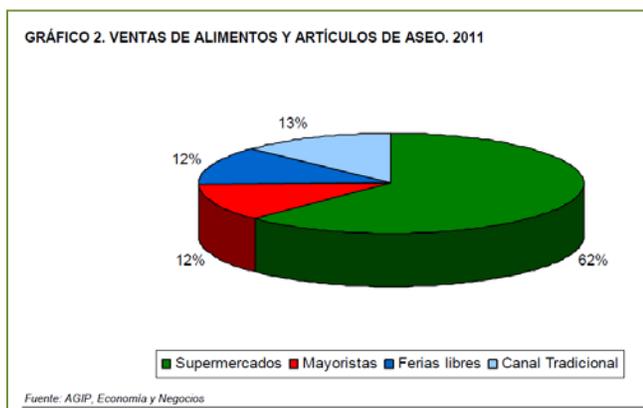
Tipo Fruta	Más 3 kilos	Entre 1 y 2 kilos	Menos de 1 kilo	Total Personas	Total kilos mensual
Manzanas	3.630	20.165	5.646	29.440	53.465
Peras	1.210	14.519	10.486	26.214	41.021
Kiwis	1.613	9.679	11.292	22.584	35.029
Naranjas	7.663	15.325	5.646	28.634	58.996
Frutillas	5.646	10.889	11.292	27.827	50.930
Cerezas	3.226	8.872	13.712	25.811	41.942
Plátanos	4.840	17.745	6.049	28.634	53.926
Chirimoyas	1.613	6.856	13.712	22.181	32.955
Tomates	11.695	16.132	1.613	29.440	69.597
Paltas	5.646	19.761	4.840	30.247	58.766
Mandarinas	2.823	10.082	10.889	23.794	39.407
Pomelos	403	3.226	4.840	8.469	12.444
Maracuyas	-	2.016	5.646	7.663	9.909
Mangos	1.210	3.630	7.663	12.502	19.128
Piñas	403	11.695	12.905	25.004	36.181
TOTAL					613.696

Ilustración 21: Estimación de Demanda Total por Producto - Fuente: Elaboración Propia

La demanda total de fruta en la Comuna de Vitacura es de 613.696 kilos de frutas mensualmente, sin embargo esta fruta es distribuida por los distintos canales de ventas que existen en la comuna tales como supermercados, ferias libres, fruterías y verdulerías.

Para determinar el porcentaje de ventas que abarca cada distribuidor se consideró un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España “Canales de Distribución en Chile” en la sección ventas de alimentos y artículos de aseo 2011 indica lo siguiente:

“Canal tradicional: carnicerías, pescaderías, fruterías, verdulerías... En la gran mayoría de las poblaciones chilenas existe un mercado central en el que se vende una gran variedad de frutas, verduras y pescados; junto con otros productos. Acuden tanto las familias para su consumo doméstico, como los restaurantes y otros comercios menores para abastecerse”.



A continuación se presenta la distribución de kilos de fruta de la comuna por los distintos canales de venta.

Canal de Venta	Supermercados	Mayoristas	Ferias Libres	Canal Tradicional
% de Part.	62%	12,5%	12,5%	13%
Kilos de Fruta	380.492	76.712	76.712	79.781
Total				613.696

Ilustración 22: Canales de Distribución de Fruta - Fuente: Elaboración Propia

Para la estimación de participación de mercado se considerará como punto de partida el % y cantidad del canal tradicional.

7.3.1 Estimación de participación de Mercado

A partir de la definición anterior, y considerando la participación del competidor “Rotonda Lo Curro” quién es el más relevante y directo de la tienda “El Campo de los Abuelos” se estimará la participación de mercado de la tienda para estimar la demanda de los futuros 10 años que contempla la evaluación del proyecto.

Se investigó en profundidad al principal competidor y al hacer la relación de cantidad de kilos vendidos en el período de una semana se proyectaron las ventas de manera mensual considerando la estacionalidad de la fruta y se determinó que la Tienda “Rotonda Lo Curro” tiene el 16,3% de participación de mercado del canal tradicional, y para efectos de nuestro proyecto consideraremos el 50% de la participación del competidor como demanda del primer año del proyecto, es decir, se considerará una participación de mercado del 8,2% del canal tradicional.

A continuación se presentan cálculos de kilos de fruta mensual por variedad de acuerdo a la participación de mercado estimada.

Tipo Fruta	Demanda Total Estimada Mensual	Demanda Total Canal Tradicional 13%	Participación Competidor "Rotonda Lo Curro" 16,3%	Participación Estimada Tienda "El Campo de los Abuelos" 8,2%
Manzanas	53.465	6.950	1.133	566
Peras	41.021	5.333	869	435
Kiwis	35.029	4.554	742	371
Naranjas	58.996	7.669	1.250	625
Frutillas	50.930	6.621	1.079	540
Cerezas	41.942	5.453	889	444
Plátanos	53.926	7.010	1.143	571
Chirimoyas	32.955	4.284	698	349
Tomates	69.597	9.048	1.475	737
Paltas	58.766	7.640	1.245	623
Mandarinas	39.407	5.123	835	418
Pomelos	12.444	1.618	264	132
Maracuyas	9.909	1.288	210	105
Mangos	19.128	2.487	405	203
Piñas	36.181	4.704	767	383
TOTAL	613.696	79.781	13.004	6.502

Ilustración 23: Kilos de Fruta de acuerdo a Demanda Estimada - Fuente: Elaboración Propia

Para los siguientes años se proyecta un crecimiento en ventas de fruta de un 20%, lo que permitirá alcanzar en el año 10 una participación de mercado del 27,2% del canal tradicional, igualando al 5° año la participación de mercado del principal competidor.

CRECIMIENTO DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO										
AÑOS	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
TOTAL KILOS DE FRUTA	6.502	7.803	9.363	11.236	13.483	16.179	19.415	23.298	27.958	33.549
Participación respecto competencia relevante	50,0%	60,0%	72,0%	86,4%	103,7%	124,4%	149,3%	179,2%	215,0%	258,0%
Participación respecto del total canal Tradicional	8,2%	9,4%	10,7%	12,2%	14,0%	16,0%	18,2%	20,9%	23,8%	27,2%
Participación respecto demanda total estimada mensual	1,1%	1,2%	1,4%	1,6%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%	3,1%	3,5%

Ilustración 24: Participación de Mercado - Fuente: Elaboración Propia

7.3.2 Número de Clientes

Para determinar el número de clientes nos apoyaremos en el análisis efectuado en el punto 7.3 de este informe donde se explica como se determinó el mercado objetivo que asciende a 33.070 personas.

Considerando también que 13% de este universo compra o consume a través del canal tradicional que corresponde a fruterías, tiendas y comercio menor, canal al que pertenecería nuestra empresa por modelo de negocio a desarrollar, además del dato que arrojó la encuesta donde indica que el número promedio de personas por grupo familiar es de 3,5 personas, se concluye que el número de clientes totales para el segmento objetivo es el siguiente.

Comuna	El 70,2% Numero de clientes segmento objetivo	Hábitos de consumo promedio semanal			N° Clientes
		El 10,4% consume + de 3 kilos de fruta	El 34,4% consume, entre 1 y 2 kilos de fruta	El 25,4% consume, menos de 1 kilo de fruta	13 % Número de clientes Canal Tradicional
Vitacura	33.070	4.899	16.205	11.965	4.299

Ilustración 25: Número de Clientes - Fuente: Elaboración Propia

7.3.3 Demanda Anual por Producto

A continuación se presenta la demanda anual por producto que a su vez considera por cada año una sensibilización de la estacionalidad de la fruta (ver anexo “Estacionalidad de la Fruta”) es decir para todos los efectos de proyección de demanda se consideró solo la fruta disponible de acuerdo a los meses de producción, como supuesto adicional se considero que el primer mes de producción del producto solo habría un 60% de cantidad de producto.

	DEMANDA ANUAL POR PRODUCTO									
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Manzanas	5.211	6.254	7.504	9.005	10.806	12.968	15.561	18.674	22.408	26.890
Peras	4.433	5.320	6.384	7.660	9.192	11.031	13.237	15.884	19.061	22.874
Kiwis	2.449	2.939	3.527	4.233	5.079	6.095	7.314	8.777	10.532	12.639
Naranjas	7.251	8.701	10.441	12.529	15.035	18.042	21.651	25.981	31.177	37.412
Frutillas	4.641	5.569	6.682	8.019	9.623	11.547	13.857	16.628	19.954	23.944
Cerezas	1.155	1.386	1.664	1.997	2.396	2.875	3.450	4.140	4.968	5.962
Plátanos	6.856	8.227	9.873	11.847	14.217	17.060	20.472	24.567	29.480	35.376
Chirimoyas	2.304	2.765	3.318	3.982	4.778	5.734	6.881	8.257	9.909	11.890
Tomates	8.259	9.910	11.892	14.271	17.125	20.550	24.660	29.592	35.511	42.613
Paltas	6.724	8.069	9.683	11.620	13.944	16.732	20.079	24.094	28.913	34.696

Mandarinas	2.088	2.505	3.006	3.607	4.329	5.195	6.234	7.480	8.976	10.772
Pomelos	923	1.108	1.329	1.595	1.914	2.297	2.756	3.307	3.968	4.762
Maracuyas	1.260	1.512	1.814	2.177	2.613	3.135	3.762	4.514	5.417	6.501
Mangos	2.432	2.918	3.502	4.202	5.043	6.051	7.262	8.714	10.457	12.548
Piñas	4.600	5.520	6.624	7.949	9.539	11.446	13.736	16.483	19.779	23.735
TOTAL	60.587	72.704	87.245	104.694	125.632	150.759	180.911	217.093	260.511	312.614

Ilustración 26: Demanda Anual por Producto - Fuente: Elaboración Propia

Componentes del Producto	Detalle
Tamaño	Fruta de Calibre 80, tamaño grande
Sabor	Se tendrá dispuesto sector de degustaciones.
Variedad	Se asegurara la disponibilidad de todos los productos de estación.
Presentación	En canastos bien diseñados y limpios
Formato	Varios formatos, en cajas, canastos pequeños y bolsas

7.4. Estrategia de producto/servicio

Para ser coherente con una estrategia por diferenciación es necesario el desarrollo de nuevos valores del producto, esto tiene como objetivo estratégico perseguir la venta de productos actuales como la fruta en mercados actuales, como lo es Vitacura, pero las acciones a seguir deben estar orientadas a la selección de uno o más atributos que permitan diferenciarse de la competencia y que los clientes y consumidores valoren.

La estrategia de producto estará sustentada en 3 niveles, en donde cada nivel genera mayor valor para el cliente.



El enfoque será desarrollar la forma de llegar al producto aumentado del siguiente esquema, para crear el conjunto de beneficios que proporcionará la mayor satisfacción para la experiencia del cliente.

7.4.1 Mapas de posicionamiento

¿Cómo posicionar la tienda de fruta “El Campo de los Abuelos” en la mente de los clientes que buscan un producto saludable? La clave está en saber leer correctamente el mercado objetivo y entregar productos que esperan recibir con enfoque de diferenciación y de alta calidad, que permitan generar vínculo de largo plazo con cada cliente.

Nuestros productos apuntan al mismo mercado objetivo que nuestro principal competidor, Tienda de fruta “Rotonda Lo Curro”, es por ello que debemos destacar los beneficios únicos y diferenciadores de cara al cliente, respaldado con estrategias comerciales claras y concretas, enfatizando los aspectos más destacados de “El Campo de los Abuelos” de acuerdo al siguiente modelo.

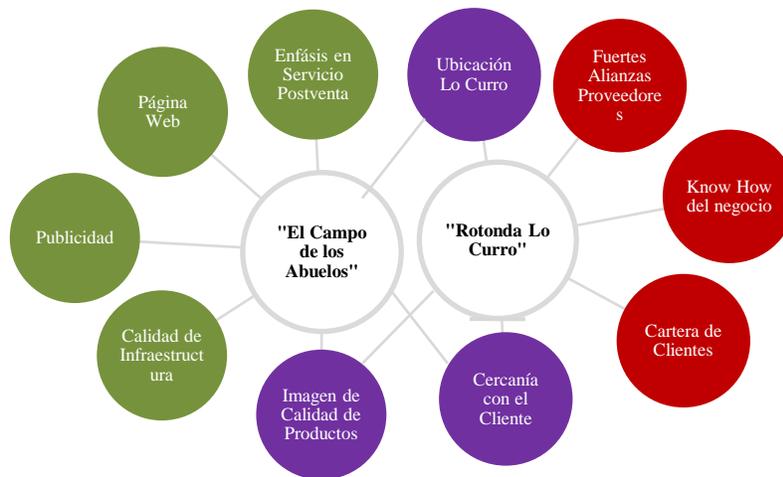


Ilustración 27: Modelo de Nodos para Posicionamiento - Fuente: Elaboración Propia

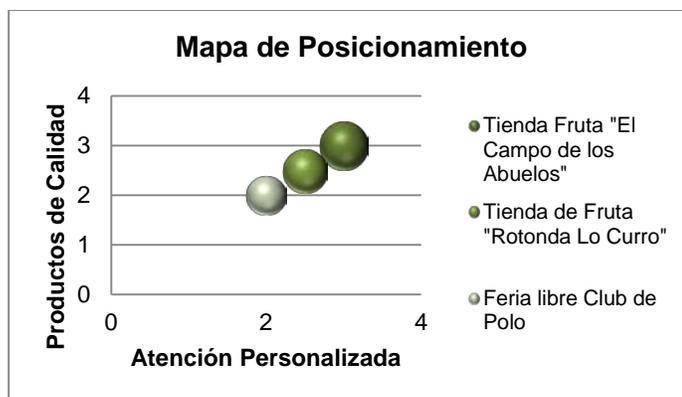
Nodos verdes: Son los nodos diferenciadores de la tienda de fruta “El Campo de los Abuelos” estos son característicos e intransables y son los que harán sentido en el proceso de posicionamiento.

Nodos rojos: Son los nodos diferenciadores de “Rotonda Lo Curro”, debido al extenso tiempo que esta tienda lleva comercializando sus productos, tiene potentes alianzas con distribuidores de fruta que le seleccionan la mejor fruta, por otra parte tiene gran experiencia en el negocio y por lo mismo una fiel cartera de clientes.

Nodos morados: Son los nodos que ambas tiendas comparten y que para ganar un mayor posicionamiento “El Campo de los Abuelos” debe potenciar estos atributos y ser mejor que la competencia.

El posicionamiento es qué lugar ocuparemos en la escala mental del segmento meta del producto, y tomando en cuenta la información obtenida a través del modelo de nodos, se pretende un posicionamiento para “El campo de los Abuelos” que permita ocupar el top of mind de la shot list de tiendas de frutas en el mediano plazo.

De las tiendas de frutas establecidas dentro de la zona de desarrollo, abarcar el hueco que no ha sido explotado. “El campo de los Abuelos” será la empresa comprometida a brindar a sus clientes la atención personalizada que necesitan con



además de proveer un lugar de ventas atractivo, cómodo e higiénico y realizar un ágil y oportuno servicio de post-venta.

7.5 Estrategia de Precio

En el caso de las empresas pioneras en nuevos formatos de productos como “El campo de los abuelos”, los precios premium ofrecen la oportunidad de “obtener la crema” del nivel superior de la curva de demanda con un precio alto mientras el producto es novedoso y los competidores son escasos.

En la encuesta aplicada a los 147 potenciales clientes se detectó que el 53% de los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar un 20% o más del precio promedio que ofrece el grupo de competidores compuesto por supermercados y tiendas de frutas del sector, por lo cual se aplicara una estrategia de “precios de desceme” que consiste en fijar un precio inicial elevado para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se evaluará la reducción del precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio

Esta estrategia de precios tiene varios beneficios, por ejemplo:

- ✓ Proveer márgenes de utilidad sanos, la ganancia se logra a través de un alto margen por unidad vendida en lugar de maximizar el volumen de ventas. (recuperación rápida de la inversión realizada).
- ✓ Connotar alta calidad y prestigio.
- ✓ Restringir la demanda a niveles que no rebasen las capacidades iniciales de producción de “El campo de los abuelos”.
- ✓ Proporcionar flexibilidad a la estrategia de precios (porque es mucho más fácil bajar un precio inicial que no topa con la resistencia del consumidor que subirlo).

Esta estrategia de precios se relaciona directamente con los factores internos del negocio como son los objetivos de marketing establecidos, con el alto precio se pretende alcanzar los niveles de ventas por sobre 1.000 millones al año 10, lograr un posicionamiento de marca, crecimiento en ventas del 20% anual y alcanzar una rentabilidad financiera superior al 30% anual promedio. También se requieren altos márgenes para cubrir los costos de implementación del negocio y sus derivados.

Al analizar los factores externos para la determinación del precio, la estrategia de precios del principal competidor de “El campo de los abuelos”, éste es Tienda de Fruta Redonda Lo Curro aplica una estrategia de precios altos por sobre el promedio del resto de los competidores directos esto es en promedio sobre un 50% del precio de la fruta del sector.

Dentro de la estrategia de precios también se considerará un programa de ofertas para cautivar a los clientes de acuerdo a la siguiente tabla.

Canal	Descuentos sobre precio lista
Ventas En Tienda	Por compras superiores a \$75.000 un 5% de descuento
Ventas por Internet	20% de descuento
Ventas Institucionales	10% de descuento

Ilustración 28: Tabla de descuentos del precios - Fuente: Elaboración Propia

Una estrategia de precio debe coincidir con la estrategia general del negocio, en este caso, la estrategia general es diferenciación la cual se relaciona con la estrategia de precios altos. Un riesgo latente por seguir una estrategia de diferenciación con altos precios es que los clientes podrían no valorar lo suficiente el producto exclusivo como para justificar su precio, de ahí surge la necesidad de estar constantemente revisando los atributos de la propuesta de valor para el cliente.

7.5.1 Para el inicio y el largo plazo

Una vez analizados los factores internos como externos en el punto anterior, y considerando la disposición a pagar de los potenciales clientes, los precios de los productos de la tienda “El campo de los Abuelos” tendrán al inicio un 20% de incremento en comparación al promedio de los precios de la competencia.

Para el largo plazo se ha estimado actualizar los precios de acuerdo a la variación de IPC, para efectos de proyecciones se estimo un 3% anual.

7.5.2 Criterios a considerar

Para que la estrategia de precios de descreme tenga éxito, se deben considerar algunas condiciones que deben permanecer en el tiempo.

- ✓ Que los productos ofrezcan beneficios genuinos y nuevos que atraigan a los compradores y por los que éstos estén dispuestos a pagar.
- ✓ Que el número de clientes potenciales dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio alto es suficiente para que las ventas sean rentables.
- ✓ Que la demanda sea inelástica, lo que suele ocurrir en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto.
- ✓ Que los clientes interpreten el precio alto como indicativo de calidad igualmente alta.

7.6 Estrategia de Distribución

7.6.1 Identificar los principales canales

“El Campo de los Abuelos” dispondrá de tres opciones para llevar sus productos al cliente:

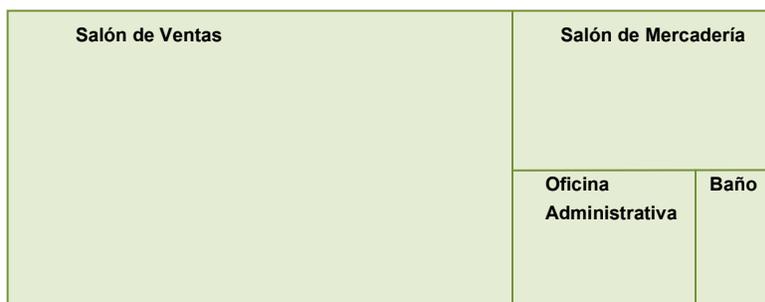
a) **Local de venta directa:** En un local ubicado en la comuna de Vitacura que dispondrá de los productos para que los clientes hagan sus compras directamente en la tienda. Se tiene previsto un local con las siguientes características: Un salón de 15 metros de largo y 8 metros de ancho; ubicado en un Strip center de Rotonda Lo Curro. (112 mts²).

La distribución del espacio se determinara como sigue:

Distribución de Espacios	Medidas
Salón para depósitos de mercadería	6m x 5m
Salón de exhibición y venta de productos	8m x 8m
Oficina Administrativa	4m x 3m
Baño	3m x 2m
Total	112 m²

Ilustración 29: Distribución de Espacios de la Tienda - Fuente: Elaboración Propia

Vista panorámica de Local



La ambientación del local, será de tipo rústico, con tal de proyectar una imagen de campo y tradición. El piso será de color verde, las paredes tendrán una combinación de ladrillo a la vista con troncos de árboles naturales que resaltan del relieve.

Los canastos de mimbre que contendrán los productos estarán incrustados cada dos troncos apoyados en las paredes partiendo desde la altura de la vista del cliente hacia abajo.

Además el local contara con buena ventilación e iluminación estratégica que resalte

ciertos puntos del local de los productos de mayor salida con tal de incentivar la compra impulsiva.

Es importante que los productos siempre estén limpios, que su apariencia sea agradable y que los exhibidores sea vean impecables, tratando que los productos en su totalidad sean visibles para los clientes; al comprador siempre le gusta escoger lo mejor.

Para efectos de la estimación económica financiera se proyectará que el 60% de las ventas se realizaran por este canal.

b) **Página Web:** Este canal será una tienda virtual, donde los clientes podrán elegir sus productos en un carro de compra virtual y en la fecha y hora que lo necesite será entregado en su domicilio.

El diseño de esta página tendrá la misma gráfica que el local físico en cuanto a colores y ambientación, con diferentes opciones de servicio con tal de adecuarnos a las diferentes necesidades de los clientes. Como por ejemplo, los siguientes:

- ✓ Tienda de Fruta Online: Detalle de productos y precios.
- ✓ Posibilidad de ser cliente con usuario y contraseña y acceder a descuentos sorpresas.
- ✓ Armar cesta de frutas.
- ✓ Diferentes opciones de pago.
- ✓ Registro de domicilio y contacto.
- ✓ Opciones de horario y fecha de entrega de la cesta, siguiente día (estándar), mismo día, una fecha futura.
- ✓ Oferta de cestas de frutas especialmente diseñadas para regalo en días especiales, cumpleaños, días madre, padre etc. Con su respectivo reparto a domicilio.
- ✓ Acceder a información nutricional actualizada de los productos.
- ✓ Consultas y solicitud de cotizaciones.
- ✓ Reclamos, devoluciones y garantías.

El transporte de los pedidos se realizará bajo un estándar de ruta, todos los días a partir de las 08:00 hrs. se repartirán todos los pedidos que se hayan solicitado a través de la

página el día anterior.

El radio que abarcará este tipo de canal será dentro de la comuna de Vitacura, con tal de cumplir con los tiempos entrega hacia los clientes. El transporte de pedidos a domicilio se realizara mediante vehículo con refrigeración, y el trasportista será contratado directo por la tienda de frutas.

Se estima que este canal abarcará el 30% de las ventas totales.

El punto diferenciador respecto de la competencia, es que no se cobraran gastos de traslados y estas ventas tendrán un 20% de descuento.

c) **Ventas Institucionales:** Son ventas a hoteles y restaurantes que harán sus pedidos mediante teléfono o correo electrónico. En este tipo de canal se estima ventas al crédito por tratarse de volúmenes mayores, por lo cuál se ofrecerá un descuento del 10% sobre los precios de lista.

Se estima que este canal abarcará el 10% de las ventas totales.

7.6.2. Sitio web y redes sociales

Como se indicó en el punto anterior que uno de los canales de distribución será la venta por sitio web. Se encargará a un tercero el diseño de la página web con opción de que sea autoadministrable a través del tiempo con tal de mantener actualizada la información y aplicar las diferentes estrategias de publicidad y precios para fidelizar a la cartera de clientes.

Los beneficios del desarrollo de una página web se traducen en mejorar las posibilidades de comunicación con el cliente, realizar seguimiento de los productos más y menos vendidos con tal de mejorar la estrategia y redefinir posicionamiento, prestar un mejor servicio al cliente a través de un multi-navegador.

En cuanto a las redes sociales, es poco recomendable dispersar esfuerzos y mucho más acertado concentrarse en un número limitado de redes con tal de construir una comunidad

de seguidores con los que se interactúe y se logre una verdadera fuente de información de gustos, preferencias y tendencias. Lo que se quiere evitar es estar por estar en un sitio y que perjudique las relaciones públicas de la tienda de frutas. Por lo cual las cuentas que se mantendrán activas serán Facebook y Twitter.

Se personalizarán los perfiles de ambas redes sociales con los aspectos visuales y de diseño como colores y logotipo de la tienda con tal de asegurar la consistencia entre las cuentas y el sitio web, consiguiendo que el cliente relacione inmediatamente el espacio.

Es necesario alcanzar una masa crítica de seguidores para sacar provecho de las cuentas, por lo cual las metas mínimas serán de 300 seguidores en twitter y 150 seguidores en facebook en el corto plazo.

También se gestionarán capacitaciones en redes sociales, con tal de aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, y estar a la vanguardia en la evolución de la tecnología, la innovación y las tendencias.

Para llevar a cabo la gestión de redes sociales se aprovecharán los recursos gratuitos, como creaciones de perfiles e inscripciones en blog de información, por lo cual no se estimarán gastos por este ítem.

7.7 Estrategia de Comunicaciones

En la estrategia de comunicación se establecerá como nos abriremos paso en el mercado y hacerle saber al cliente que “El campo de los Abuelos” existe.

La intención es transmitir la personalidad de la tienda, una empresa innovadora que no solo vende fruta, sino que encauza a los consumidores al consumo de alimentos sanos y de calidad para el bienestar de su salud.

La experiencia de compra del cliente estará dada por acceso a una buena ubicación de la tienda, atención personalizada, asesoría, surtido variado, posibilidades de crédito, buen ambiente y decoración de la tienda en sí.

7.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto

7.7.1.1 Mix



Ilustración 30: Modelo de Estrategia de Comunicación - Fuente: Elaboración Propia

7.7.1.2 A quiénes se dirige (cliente final, mayoristas, minoristas)

La estrategia de comunicación estará orientada específicamente al cliente final, en este caso personas que quieran un producto natural, saludable, de calidad y variado, con o sin familia. Además personas con escaso tiempo que valorizan ahorrarse el tiempo de ir a la tienda y comprar. Como la fruta es un producto altamente perecible el servicio de despacho a domicilio es un servicio personalizado según cada tipo de cliente.

7.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo

Debido al mensaje que se quiere transmitir, y al objetivo de posicionamiento de la tienda de fruta, se han elegido los siguientes medios para transmitir la publicidad de la tienda "El campo de los Abuelos".

- a) **Publicación en Diario:** Instalar un aviso en el diario, especialmente los días domingos de cada semana.

- b) Folletos: Para repartir puerta a puerta en un sector a determinar alrededor de la tienda.
- c) Carteles: Para colocar en lugares estratégicos, como colegios, clínicas, gimnasios etc.
- d) Intervención en ferias o eventos relacionados con la vida saludable.
- e) Eventos en la misma tienda ofreciendo degustaciones de los productos y los servicios disponibles.
- f) Envío de correo electrónico a los clientes informando promociones y descuentos de productos.
- g) Página web, “El campo de los Abuelos”.
- h) Buscador de Internet, para lograr un mejor posicionamiento en buscadores digitales.
- i) Redes sociales como Facebook y Twiter.

Cualquier medio visual es de más fácil acceso que los medios auditivos, generando un impacto de atracción inmediata.

La imagen corporativa crea y establece la identidad gráfica y sensorial de la tienda, con el objetivo de darle personalidad propia, para esto se ha diseñado un logo que transmite una imagen de calidad superior combinado con la tradición, calidez y confianza.



A corto plazo el objetivo de la imagen es impactar, atraer la atención del público objetivo, hacerle saber que la tienda existe. En el mediano plazo conseguir la diferenciación de la competencia, comunicarle al cliente por qué se es mejor opción, crear la lealtad a la tienda.

La imagen debe ser distintiva de la competencia, representativa de los valores y razón de ser de la tienda, coherente y consistente con la tienda.

7.7.2 Programa de Publicidad

Se diseñó un programa de publicidad de acuerdo a los medios detallados en el punto

anterior, en primera instancia se ha estimado un programa para 5 años, una vez transcurrido este período se reevaluará la efectividad de la estrategia de marketing y se redefinirá un nuevo programa de publicidad en caso de ser necesario.

El total de presupuesto para los 5 primeros años se estima en 33 millones, cifra que se consideró para estimar el siguiente programa de publicidad.

PROGRAMA DE PUBLICIDAD											
DESCRIPCIÓN			AÑOS						Valores		
Medios	Descripción	Frecuencia	0	1	2	3	4	5	Valor Unitario	Valor Anual	Valor Total
Creación de Página Web	Con opción de compras por web	Única vez	X						\$ 1.500.000	\$ 0	\$ 1.500.000
Mantenimiento Página Web	1 UF Mensual	120 meses		X	X	X	X	X	\$ 25.000	\$ 300.000	\$ 1.500.000
Publicación Diario "La Tercera"	Avisos 2 primeros años para difundir la existencia de la tienda	1 aviso semanal		X	X	X	X	X	\$ 55.000	\$ 2.640.000	\$ 13.200.000
Folleto	Impresión de 1000 folletos anuales	Entrega puerta a puerta	X	X	X	X	X	X	\$ 180	\$ 180.000	\$ 1.080.000
Carteles	Impresión de 100 carteles al año	Publicación en lugares estratégicos	X	X	X	X	X	X	\$ 2.000	\$ 200.000	\$ 1.200.000
Participación en Ferias y Eventos	Se estiman 2 eventos por año	Ferias de Vida Saludable		X	X	X	X	X	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 10.000.000
Redes Sociales	Creación de perfiles en redes sociales	Continuo	X	X	X	X	X	X	XX	XX	XX
										Total Neto	\$ 28.480.000
										Iva 19%	\$ 5.411.200
										Total Bruto	\$ 33.891.200

Ilustración 31: Programa de Publicidad - Fuente: Elaboración Propia

7.8 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas estará dirigida al cliente final a quién hay que conquistar para alcanzar su permanencia, como la propuesta de valor se sustenta en otorgar un producto de calidad superior y es sabido que una gran parte de las decisiones de compra de fruta se realiza por impulso debido a la atracción por la exposición del producto, es que se implementará una circulación de inventario ágil y que asegure productos frescos y no envejecidos.

A continuación se detallan técnicas que suponen un aumento de ventas y serán implementadas por la tienda.

- ✓ Producto adecuado: Las frutas cuentan con colores y aspecto llamativo que hay que aprovechar, considerando el punto óptimo de madurez, aspecto brillante y no deshidratado, sin manchas ni defectos.
- ✓ Presentación: Los productos serán presentados en canastos de mimbre y a la altura de vista del cliente.
- ✓ Frescura / humedad relativa: Se mantendrá la temperatura para conservar la frescura de la fruta y su vida útil.
- ✓ Iluminación adecuada: Con tal de proyectar luz en las longitudes de onda más adecuadas para resaltar los colores naturales de la fruta, la buena iluminación contribuye mucho a la compra por impulso.

El diseño de las rutas de distribución también contribuye a la estrategia de ventas para los clientes que valoran el tiempo de entrega, se trata de evitar vueltas que involucren ineficiencias. La toma de pedidos para una venta rápida se podrá realizar por una moderna página web, con opciones de pago por internet y despacho a domicilio.

7.9 Presupuesto de Marketing

Como política general de la tienda “El campo de los abuelos” destinará el 3% del total de ventas anuales para gastos de marketing. Esta política ayudará a alcanzar los objetivos del plan de marketing en cuanto a ventas, posicionamiento, cuota de mercado y rentabilidad.

Para efectos de proyección se han estimado ventas crecientes a lo largo de los 10 años, por lo cual el presupuesto de marketing crecerá anualmente hasta llegar a 30 millones en el año 10.

A continuación se detalla el presupuesto anual de marketing y publicidad.

PRESUPUESTO DE MARKETING											
Cifras en M\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos x Ventas	0	135.470	170.325	213.782	267.715	334.669	417.808	520.714	651.073	812.748	1.013.328
Marketing 3% de Ventas		4.064	5.110	6.413	8.031	10.040	12.534	15.621	19.532	24.382	30.400
Total al 5° y 10° Año						33.659					136.129

Ilustración 32: Presupuesto de Marketing - Fuente: Elaboración Propia

7.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

METRICAS PLAN DE MARKETING				
Indicador	Propósito	KPI	Meta	Frecuencia Medición
Ventas	Alcanzar un crecimiento sostenido del 20% anual	$(\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas Año anterior}) / \text{Ventas Año anterior}$	Aumento 20% en ventas	Anual
Satisfacción del Cliente	Se aplicara una pequeña encuesta de satisfacción dirigida a nuestros clientes estables.	Promedio de Escala 1 a 5	Evaluación promedio entre 4 y 5	1 vez por año
Reclamos	Los reclamos se ingresaran en un sistema que permitirá realizar seguimientos y acciones correctivas.	N° Reclamos	Cero	Mensual
N° Clientes Estables	Tasa de retención de clientes es el soporte para el crecimiento en ventas.	$\text{Clientes N° compras 10 ó más} / \text{Total Clientes}$	Aumento 20% anualmente	Anual
Imagen de Marca "El campo de los Abuelos"	Fruto de la estrategia de posicionamiento	% Aumento de clientes	No aplica	Anual
Cuota Mercado	Aumentar en un 14,3% la participación de mercado anualmente	$(\text{Part. Actual} - \text{Part. Año Ant.}) / \text{Part. Año Ant.}$	Aumento 14,3% anualmente	Anual
Gestión Página Web	Seguimiento de efectividad de este canal	$\text{Compras efectivas por Web} / \text{Visitas al sitio}$	30% compras efectivas	Mensual

Ilustración 33: Métricas de Plan de Marketing - Fuente: Elaboración Propia

Conclusión del Capítulo:

La estrategia de marketing contempla un programa de publicidad de 5 años con tal de validar los medios utilizados, una vez cumplido el plazo se evaluará seguir con la misma estrategia o modificarla. El presupuesto asignado para planes de marketing es del 3% de los ingresos, se proyecta un crecimiento en los ingresos por lo cuál a través del tiempo crecerán también los recursos para potenciar el marketing.

X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10.1 Estrategia de Desarrollo

La estrategia de desarrollo que emprenderemos será a lo largo de 10 años y contemplará en primera instancia satisfacer las necesidades de consumo de fruta premium del sector de Vitacura, específicamente las frutas de mayor consumo. En segunda instancia se agregaran distintas variedades disponibles en el mercado nacional, en caso de no disponer de fruta en Chile se evaluará la posibilidad de importar variedades de frutas que sean atractivas para el consumidor.

Se estima un crecimiento anual del 25% en los ingresos por ventas, por lo cuál se proyecta una compra de un segundo vehículo en el año 6° y una renovación de mobiliario del local. Con los rápidos avances de la tecnología se estima una renovación de equipos en el año 4°.

Luego de la ejecución del proyecto y el posicionamiento de marca se evaluará la alternativa de abrir sucursales en comunas como Las Condes, Providencia, La Reina, Lo Barnechea etc. con la finalidad de crecer como compañía y conseguir bajar los costos fijos.

10.2 Avances y requerimientos de recursos

Avances año 0:

- ✓ Aporte de capital por parte de ambos socios 20 millones cada uno, total 40 millones.
- ✓ Gestionar permiso municipal y adquisición de patente para el negocio.
- ✓ Búsqueda y arriendo de un local con una capacidad de 112 mts.2 en la comuna de Vitacura sector Lo Curro.
- ✓ Realizar mejoras en inmueble arrendado, con distribución de espacios, ambientación y diseño específico de la tienda “El campo de los abuelos”.
- ✓ Instalación de un sistema de alarmas para resguardar la seguridad del negocio.
- ✓ Adquisición de una camioneta refrigerada HAFEI para despachos a domicilio.
- ✓ Adquisición de activo fijo como computadores, impresora, celulares, televisor led 47

pulgadas, estantería, mesones, sillas, equipos de refrigeración, canastos mimbre.

- ✓ Adquisición de un sistema ERP software de inventarios y ventas.
- ✓ Contratación de personas de acuerdo a las competencias especificadas para cada cargo, Administrador y Vendedores.
- ✓ Creación de una página web, habilitada para realizar pedidos on-line.
- ✓ Diseñar y adquirir folletos y carteles para publicidad de la tienda.
- ✓ Creación de perfiles en redes sociales de la tienda “El campo de los abuelos” en Facebook y Twiter.

Avances año 1:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 135 millones de 60 mil kilos de fruta.
- ✓ Fortalecer la campaña de publicidad, adicionando avisos en diario “La Tercera” y participando con stand en eventos relacionados con la vida saludable.

Avances año 2:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 170 millones de 72 mil kilos de fruta.
- ✓ Primer retiro de dividendos por 3,9 millones.

Avances año 3:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 213 millones de 87 mil kilos de fruta.
- ✓ Segundo retiro de dividendos por 9,8 millones.

Avances año 4:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 267 millones de 104 mil kilos de fruta.
- ✓ Renovación de equipos tales como computadores, impresora, sistema de alarmas, celulares, televisor led.
- ✓ Tercer retiro de dividendos por 15,4 millones.

Avances año 5:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 334 millones de 125 mil kilos de fruta.
- ✓ Cuarto retiro de dividendos por 24,6 millones.
- ✓ Eventual evaluación de inversiones en instrumentos financieros por exceso de flujo de caja.

Avances año 6:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 417 millones de 150 mil kilos de fruta.
- ✓ Renovación de activo fijo, adquisición de nuevo mobiliario para la tienda.
- ✓ Adquisición de una segunda camioneta refrigerada HAFEI para despachos a domicilio para cubrir el aumento de ventas proyectadas.
- ✓ Quinto retiro de dividendos por 33,5 millones.

Avances año 7:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 520 millones de 180 mil kilos de fruta.
- ✓ Sexto retiro de dividendos por 42,1 millones.

Avances año 8:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 650 millones de 217 mil kilos de fruta.
- ✓ Séptimo retiro de dividendos por 55,9 millones.
- ✓ Evaluación de apertura de nuevos locales en comunas con el mismo perfil de cliente.

Avances año 9:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 812 millones de 260 mil kilos de fruta.
- ✓ Octavo retiro de dividendos por 73,4 millones.

Avances año 10:

- ✓ Alcanzar niveles de venta por sobre los 1.013 millones de 312 mil kilos de fruta.
- ✓ Noveno retiro de dividendos por 96,3 millones.

10.3 Carta Gantt

CARTA GANTT													
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVIDAD													
Aporte de Capital de los Socios	X												
Constitución de la Sociedad	X												
Gestión de Permisos y Patentes	X												
Puesta en marcha del negocio	X												
GESTION DEL INMUEBLE													
Búsqueda y Arriendo	X												
Ambientación del inmueble	X												
Mantenimiento del inmueble	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GESTIÓN DE ACTIVO FIJO													
Adquisición de inmobiliario	X												
Renovación de inmobiliario							X						
Adquisición de equipos	X												
Renovación de equipos					X								
Adquisición de 1° Vehículo	X												
Adquisición de 2° Vehículo							X						
GESTIÓN DE PERSONAS													
Selección y Contratación de Personal	X												
Pago de obligaciones laborales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Plan de Inducción	X												
GESTIÓN DE MARKETING													
Desarrollo de Página Web	X												
Mantenimiento de página web	X												
Difusión de Folletos y Carteles	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Participación en Eventos Sociales de Vida Saludable		X	X	X	X	X							
Publicación en Diario "La Tercera"		X	X	X	X	X							
Gestión de publicidad en redes sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Ilustración 34: Carta Gantt Plan de Implementación - Fuente: Elaboración Propia

Conclusión de Capítulo:

El plan de implementación del proyecto involucra en el medio de su ejecución inversiones en activo fijo, renovando equipos en el año 4° y adquiriendo un segundo vehículo para el año 6° con tal de aumentar la capacidad para hacer frente al crecimiento sostenido a lo largo del período.

XII. RSE Y SUSTENTABILIDAD

12.1 Mapa de stakeholders



Ilustración 35: Mapa Stakeholders - Fuente: Elaboración Propia

Debido a la creciente influencia que están ejerciendo hoy en día los stakeholders, es esencial que el “El campo de los Abuelos” pueda adoptar las estrategias más adecuadas con cada uno para aproximarse a sus expectativas siendo coherente además con los objetivos que se ha planteado la tienda.

12.2 Valores éticos del negocio

Nuestros valores éticos del negocios van en la misma orientación que la misión y visión de “El campo de los Abuelos”.

- ✓ **Orientación a la calidad de servicio:** Entendida como responsabilidad de todos los miembros de la tienda, nuestro mayor énfasis está superar las expectativas de nuestros clientes y conseguir que vuelvan a nuestra tienda.
- ✓ **Conocimiento continuo:** Capacitar y actualizar constantemente a nuestros colaboradores nos permite asesorar y orientar acertadamente a nuestros clientes en la compra de su cesta de frutas.
- ✓ **Honestidad:** Respetamos la verdad y la anteponeamos a todas las cosas. Obramos con justicia, rectitud e integridad en las distintas relaciones y actividades que desarrollamos a diario.
- ✓ **Excelencia:** Perseguimos incansablemente el éxito en los que hacemos, por lo que nos exigimos a diario para ofrecer un servicio con calidad.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Entendernos que el éxito y la permanencia del negocio depende totalmente de la colaboración entre personas, ya que el recurso humano es el eje central del negocio para alcanzar los objetivos propuestos.

12.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Impactos sociales: En este impacto se prevé que la tienda de fruta premium incidirá en los hábitos de consumo de los clientes, beneficiándolos con la reducción de problemas relacionados con el consumo excesivo de calorías. Además la generación de este proyecto permitirá generar una empresa productiva alternativa en donde se benefician y proveedores de fruta y los demás grupos de interés.

Impactos ambientales: La actividad en cultivos frutales se considera amigable con el medio ambiente, se espera que estas bondades se traspasen al proceso de logística y comercialización de la fruta con tal de asegurar a nuestros clientes, fruta de calidad superior. Por otra parte, se deberá tener un especial cuidado con la mantención del stock de fruta con tal de evitar contaminaciones por descomposición.

Impactos económicos: La tienda “El campo de los Abuelos” beneficiará económicamente a varios entes, por un lado a los propietarios con las utilidades, y por otra parte a los clientes que visiten el local otorgándoles buenos productos. Además, el

proyecto involucra la contratación de personal es decir prestación de servicios a cambio de un beneficio económico.

Conclusión del Capítulo:

El mapa de los grupos de interés permitirá a la tienda adquirir una visión más amplia de su campo de acción y como afecta o beneficia a los grupos de interés en cada decisión que se evalúe. Los valores descritos serán los pilares del negocio con tal de asegurar su participación en medio de la sociedad y al interior de la empresa, velando por tener especial cuidado con los impactos tanto sociales, como ambientales y económicos.

XIII. RIESGOS CRITICOS

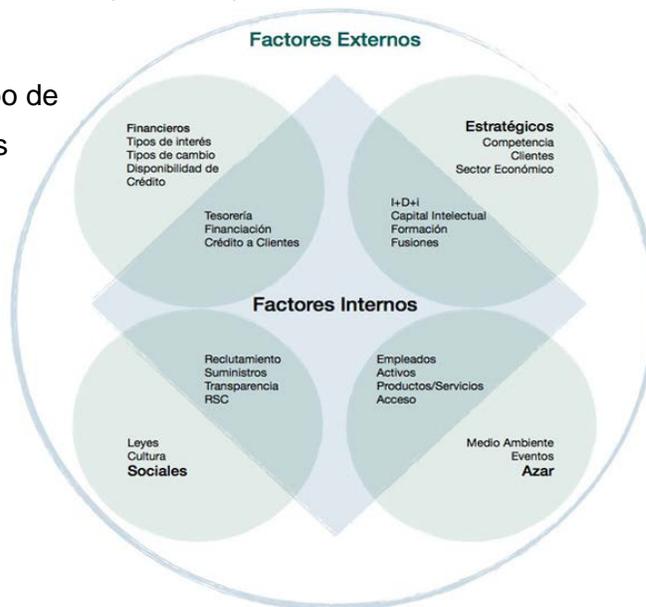
Los riesgos criticos relacionado en general con la agricultura y en particular la fruta están dados principalmente por situaciones relacionados con fenómenos climáticos, enfermedades o plagas que pudieran afectar su producción, calidad de la superficie plantada o algunas normas o resoluciones del ministerio de salud que pudiera afectar su producción, distribución y finalmente su consumo.

Utilizaremos como medida para cuantificar la intensidad del riesgo la siguiente nomenclatura:

Tipo de Riesgo	Significado de Riesgo
Riesgo Alto (1)	Corresponde a uno o más eventos alto impacto y su probabilidad de ocurrencia es superior al 70% y afecta significativamente una o más variables con impacto directo en la oferta y/o demanda de la fruta, incluso puede significar no poder operar en el rubro.
Riesgo Medio (2)	Corresponden a aquellos eventos de riesgo de impacto medio, es decir que puede afectar temporalmente y/o parcialmente a un tipo de fruta en particular, la operación, venta o compra de fruta, con probabilidad de ocurrencia inferior al 70% y superior al 30%, pudiendo afectar una o más variables con impacto moderado en la oferta y/o demanda de la fruta, pero con acciones concretas se pueden mitigar sus efectos de manera efectiva y oportuna.
Riesgo Bajo (3)	Corresponden a aquellos eventos de riesgo con impacto bajo, es decir que puede afectar o no a un tipo de fruta, la operación, venta o compra de fruta, con probabilidad de ocurrencia inferior al 30%, pero que puede ser mitigada con acciones de fácil y rápida implementación.

Ilustración 36: Tipología de Riesgos - Fuente: Elaboración Propia

Para poder identificar este tipo de riesgos la siguiente figura nos clarifica de acuerdo a los factores internos o externos:



13.1 Riesgos internos

Entre los principales riesgos internos se identifican los siguientes:

- ✓ Reclutamiento: Dificultad al reclutar a personas claves para desarrollar este proyecto, ya que no solo debe contar con conocimientos técnicos y capacidades profesionales sino que además debe tener buenos contactos y relaciones de confianza previamente cultivadas con una o más proveedores/distribuidores de frutas (Riesgo medio 2)

- ✓ Suministros: Desconexiones en el flujo de suministros diarios de fruta, lo que es crítico por la cantidad, calidad y oportunidad en la entrega de productos finales a nuestros clientes (Riesgo medio 2)

- ✓ Transparencia: No conseguir a través de distribuidores la calidad del producto ofrecido a clientes (Riesgo bajo 3)

- ✓ Colaboradores: Colaboradores que se quieren independizar y transformarse en un competidor más (Riesgo medio 2)

- ✓ Activos: Riesgo de no encontrar un lugar de arriendo acorde a la locación y flujo de clientes evaluados con las comodidades que queremos ofrecer. Comuna de Vitacura en un strip center que tenga estacionamientos para clientes, con un local disponible de 100 metros cuadrados aproximados y que cuente con estacionamientos. (Riesgo medio 2).

- ✓ Productos y Servicios: Procesos de control y selección ineficientes que gatille en productos y servicio deficientes (Riesgo Bajo 3).

13.2 Riesgos externos

Entre los principales riesgos externos se identifican los siguientes:

- ✓ Fenómenos de la naturaleza: Riesgos de heladas, inundaciones, suelos u otros que afecten la producción de fruta en el país, especialmente en zonas de riesgo climático (Riesgo alto 1)

- ✓ Medio Ambiente: Bajo control de fertilizantes o productos químicos, plagas, etc. que afectan la calidad de la fruta producida, generando escasez del productos con los estándares exigidos (Riesgo medio 2)
- ✓ Eventos: Productos que no llegan a tiempo a centros de distribución por eventos fortuitos ajenos al proveedor (Riesgo bajo 3)
- ✓ Legales: Dificultad para tener los permisos necesarios para operar en el rubro de los alimentos, especialmente los de tipo sanitarios (riesgo bajo 3)
- ✓ Culturales: Que las campañas de gobierno no incentiven al consumo de vida y alimentación sana (Riesgo bajo 3)
- ✓ Competencia: Bajas barreras de entrada de la competencia y productos de fácil imitación (Riesgo alto 1)
- ✓ Clientes: Baja disposición de clientes a adquirir fruta Premium al no percibir la diferenciación con los productos que habitualmente se oferta en el mercado (Riesgo medio 2)
- ✓ Sector Económico: no obstante ser un producto de la canasta de alimentación de primera necesidad, poca disposición a consumir estos y sustituir por otros que tengan similares propiedades alimenticias, es decir sector económico que no crece o se estanca (riesgo bajo 3)

13.3 Planes de mitigación

Los planes de mitigación para los riesgos internos son los siguientes:

a) Riesgo Medio:

Concepto	Tipo Riesgo	Mitigador	Responsable
Reclutamiento	Perfil y competencias de los colaboradores	Propuesta atractiva de pertenecer y ser parte de este emprendimiento con incentivos concretos superiores a la oferta del mercado.	Equipo Gestor
Suministros	Desconexiones en flujo operacional	Controles claves e irrenunciables que aseguren el suministro de productos en todo y cada uno de las etapas del proceso interno	Administrador
Colaboradores	Colaboradores que se independicen y se transformen en emprendedores y competidores	Plan permanente de incentivos de acuerdo a resultados, diagnostico de clima laboral, bienestar y capacitación	Equipo Gestor
Activos	Disponibilidad de locales en el sector elegido como estratégico	Considerar el pago de un sobre precio por el local elegido, evaluar otras alternativas de locación de interés en la misma comuna	Equipo Gestor

Ilustración 37: Riesgos Internos Medio - Fuente: Elaboración Propia

b) Riesgo Bajo:

Concepto	Tipo Riesgo	Mitigador	Responsable
Transparencia	Distribuidores que no entreguen el producto adecuado	Controles en la punta que rechacen los productos que no se adecuan a las exigencias de la empresa. Identificación y negociación previa con distribuidores alternativos	Equipo Gestor y Administrador
Productos y servicios	Control ineficientes	Procesos documentados de control que no se pueden obviar tipo chequeo de aviones antes de volar.	Administrador

Ilustración 38: Riesgos Internos Bajo - Fuente: Elaboración Propia

Los planes de mitigación para los riesgos externos son los siguientes:

a) Riesgo Alto:

Concepto	Tipo Riesgo	Mitigador	Responsable
Fenómenos de la naturaleza	Helada inundaciones y suelos insuficientemente adecuados o destinados para la producción de frutas	Diversificar la cartera de proveedores, realizar alianzas con aquellos que poseen microclimas en caso de heladas. Aplicar mayores incentivos u ofrecer un mejor precio que la competencia a los distribuidores, para obtener la escasa fruta que existe en el mercado.	Equipo Gestor
Competencia	Bajas barreras de entrada, producto de fácil imitación.	Incentivos para diferenciarnos a través de una experiencia de compra de difícil imitación	Equipo Gestor, Administrador

Ilustración 39: Riesgos externos Alto - Fuente: Elaboración Propia

b) Riesgo Medio:

Concepto	Tipo Riesgo	Mitigador	Responsable
Medio Ambiente	Bajo control sobre fertilizantes, control de plagas u otros.	Identificar productores certificados en normas ISO de calidad y proveedores que se abastezcan de ellos	Equipo Gestor
Clientes	Baja disposición de clientes a adquirir fruta Premium	El mayor precio y la disposición a comprar no solo va por el tipo de producto a ofrecer sino que el servicio de excelencia asociado que tiene nuestro modelo de negocio. Estrategia clave experiencia de compra del cliente.	Administrador, herramientas de gestión con foco en clientes.

Ilustración 40: Riesgos externos Medio - Fuente: Elaboración Propia

c) Riesgo Bajo:

Concepto	Tipo Riesgo	Mitigador	Responsable
Eventos	Productos que no llegan a los centros de distribución por causas ajenas	Alternativas de otros centros de distribución o acopio de frutas para mayoristas	Administrador
Legales	Permisos de la autoridad sanitaria para operar	El emprendimiento en Chile tiene incentivos y facilidades concretarlos. Asesoría experta en el tema por un profesional ad hoc	Equipo gestor
Culturales	Bajo incentivo a la alimentación sana de parte de las autoridades	Incorporarse a agrupaciones que incentiven la vida sana y alimentación sana. Participar de eventos con estos fines	Administrador
Sector Económico	Bajo interés por la producir productos frutícolas del sector económico	Alternativas de importar de países limítrofes	Equipo gestor

Ilustración 41: Riesgos externos Bajo - Fuente: Elaboración Propia

Conclusión del Capítulo:

Los mayores riesgos del sector económico están dados por fenómenos de la naturaleza, que pueden producir escasez de productos agrícolas en general, disminuyendo la oferta de este tipo de productos y afectando sus precios al alza, lo que obviamente hará revisar la estrategia de compra, abastecimiento y precios y así no afectar los objetivos definidos en nuestra planificación, por ejemplo contar con alternativas de productos de fácil adquisición más allá de la producción nacional, diversificar la cartera de proveedores, realizar alianzas con aquellos que poseen infraestructura de microclimas que mitigan riesgos de heladas, etc. Además de acotar riesgos de aumento de la competencia en el sector, a través de una diferenciación marcada por el servicio de excelencia otorgado.

XIV. CONCLUSIONES GENERALES

La industria de las frutas frescas ha adquirido un real protagonismo en el último tiempo, esto debido a las alarmantes cifras de obesidad y sobrepeso de la población chilena, por otra parte la preocupación por consumir alimentos sanos que aporten los nutrientes necesarios para el organismo hacen de este plan un negocio atractivo en la proyección de los 10 primeros años de existencia.

A continuación se presentan las principales conclusiones de los análisis efectuados:

- Chile es uno de los proveedores más importantes de fruta fresca del hemisferio sur siendo los principales actores de la industria productores, intermediarios, centrales de abastecimiento, exportadores, ferias libres, fruterías y verdulerías y la fruta se distribuye en distintos macrosegmentos tales como fruta para exportación, frutas para agroindustria, para almacenes de fruta a granel y para almacenes de fruta seleccionada.
- Del análisis del entorno de la industria se concluye que presenta favorables condiciones para la ejecución del negocio, esto debido a la generación de conciencia en la población de los cuidados de la salud y del bajo consumo de fruta que actualmente presenta la población, según un estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud el cuál recomienda ingerir 400 gramos de fruta al día y la estadística chilena presenta un consumo muy por debajo de lo señalado siendo este 185,8 gramos promedio. Cabe señalar que el entorno también presenta importantes riesgos para la industria, dentro de los más relevantes los hechos de la naturaleza como heladas, sequias y plagas que ponen en riesgo la cantidad de producción.
- Los principales competidores de la tienda “El campo de los abuelos” que tendrá su localización en la comuna de Vitacura, son los supermercados del sector como Lider y Jumbo, una feria libre llamada Club de Polo y la tienda de fruta Rotonda Lo Curro, este último es el principal rival ya que su modelo de negocios es similar al que se presenta en este proyecto.
- Los potenciales clientes de la tienda son personas que residan en la comuna de Vitacura del segmento ABC1, no importando si son jefes de hogar o no.
- Los aspectos diferenciadores de la tienda en relación a su principal competidor que se desean implementar para atraer a los clientes son: énfasis en el servicio post-venta, desarrollo de un canal de venta web con despachos a domicilio, garantías de producto,

entrega con opciones de crédito. Para sustentar este servicio diferenciado, se cobrara un 20% de precio más en relación al promedio de los precios del grupo de competidores.

- Para la evaluación económica-financiera se consideró una proyección de demanda de kilos de fruta sensibilizada por la estacionalidad de la fruta, con un aumento creciente del 25% anual y con una participación de mercado del 50% de la participación del principal competidor para el primer año, alcanzando un 27,2% al décimo año. Todo lo anterior dió como resultado números favorables para los inversionistas, alcanzando un VAN de 113 millones y una TIR de 35,9% en un período de recuperación de la inversión de 5 años.
- En la determinación de riegos estos no son distintos a los que temporada tras temporada, deben sortear los productores, exportadores y distribuidores de productos frutícolas, los que fueron conveniente analizados y mitigados en el desarrollo del plan y que considera entre otros la estacionalidad de la fruta, por este motivo se analizó la cantidad mensual que se dispondrá para nuestros clientes.

Lo que se desea alcanzar es posicionarnos como una marca de reputación y que ésta se asocie a productos de calidad y servicio de excelencia, ello nos permitirá en el futuro abrir nuevos canales de venta y segmentos objetivos para seguir creciendo y ser una empresa que no sólo se ocupe de sus clientes, proveedores y colaboradores sino que de la sociedad en su conjunto, aportando a sus accionistas retornos superiores a la media de la competencia relevante.

Finalmente queremos ser partícipes, a través de este emprendimiento, del crecimiento que ha experimentado nuestro país en los últimos años y que no dudamos seguirá creciendo, en este crecimiento futuro queremos aportar y ser protagonistas en su desarrollo, aunque en cifras totales parece no ser relevante, pero este más otros emprendimiento hacen mirar con optimismo el futuro de nuestro país.

XV. BIBLIOGRAFIA

- Administracion estratégica y políticas de negocios (Thomas L. Wheelen - J. David Hunger - Ismael Oliva)
- Finanzas Corporativas (Jonathan Berk - Peter Demarzo)
- Marketing estratégico (Roger J. Best)
- Generación de modelos de negocios (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur)
- Sistema de Control de Gestion (Robert N. Antohony – Vijay Govindarajan)
- Apuntes de MBA (Varios Autores)
- Pagina Web Banco Central de Chile (<http://www.bcentral.cl/index.asp>)
- Pagina web <http://www.damodaran.com> (Betas de riesgo)
- Portal Inmobiliario (<http://www.portalinmobiliario.com/>)
- Pagina web Odepa (<http://www.odepa.cl/> precios distribuidores mayoristas de fruta)
- Página www.asoex.cl (Asociación de exportadores de Chile)
- Página www.fedefruta.cl
- Página www.chilealimentos.cl
- Pagina Web INE (<http://www.ine.cl/> datos estadísticos)
- Pagina Web grandes tiendas, automotrices, constructores.
- “Canales de Distribución en Chile” (Oficina Económica y Comercial de España).
- Estudio “Chile Saludable – Oportunidades y Desafíos de Innovación” Volumen I (Autores: Fundación Chile – Elige vivir sano).
- “Análisis competitivo de la fruta fresca chilena” Memoria de Grado Carlos Orellana – Universidad de Talca.
- “II Encuesta de calidad de vida y salud” Chile 2006 (Ministerio de Salud).

XVI. ANEXOS
