



## **“EL CAMPO DE LOS ABUELOS”**

### **PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO**

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

**Alumno: Jorge Antonio Silva Meza**

**Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Junio 2014**

## Índice de Temas

---

I. PORTADA.....	1
II. TABLA DE CONTENIDOS.....	2
III. RESUMEN EJECUTIVO.....	8
IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	9
4.1 Análisis de la Industria.....	9
4.1.1 Identificación de actores claves de la Industria.....	9
4.1.2 Identificación de macrosegmentos.....	13
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).....	19
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.....	26
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.....	33
5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.....	33
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.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1 Descripción completa del modelo de negocios Canvas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1.1 Segmentos de mercado.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1.2 Propuesta de valor.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1.3 Canales de distribución.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1.4 Relaciones con los clientes.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

6.1.5 Modelo de flujo de ingresos .....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.6 Recursos claves.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.7 Actividades claves .....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.8 Asociaciones claves.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1.9 Estructura de costos .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2 Análisis Interno .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.1 Análisis FODA y sus estrategias .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.2 Cadena de Valor .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.3 Recursos, capacidades y competencias .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2.4 Ventajas competitivas. ....	¡Error! Marcador no definido.
6.3 Estrategia de Entrada .....	¡Error! Marcador no definido.
6.4 Estrategia de Crecimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
6.5 Estrategia de Salida.....	¡Error! Marcador no definido.
VII. PLAN DE MARKETING .....	¡Error! Marcador no definido.
7.1. Objetivos de Marketing .....	¡Error! Marcador no definido.
7.2. Estrategia de Segmentación .....	¡Error! Marcador no definido.
7.3. Estimación de la Demanda .....	¡Error! Marcador no definido.
7.3.1 Estimación de participación de Mercado .....	¡Error! Marcador no definido.
7.3.2 Número de Clientes.....	¡Error! Marcador no definido.
7.3.3 Demanda Anual por Producto .....	¡Error! Marcador no definido.
7.4. Estrategia de producto/servicio .....	¡Error! Marcador no definido.
7.4.1 Mapas de posicionamiento .....	¡Error! Marcador no definido.
7.5 Estrategia de Precio .....	¡Error! Marcador no definido.
7.5.1 Para el inicio y el largo plazo .....	¡Error! Marcador no definido.
7.5.2 Criterios a considerar .....	¡Error! Marcador no definido.
7.6 Estrategia de Distribución .....	¡Error! Marcador no definido.
7.6.1 Identificar los principales canales.....	¡Error! Marcador no definido.
7.6.2. Sitio web y redes sociales.....	¡Error! Marcador no definido.
7.7 Estrategia de Comunicaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
7.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto .....	¡Error! Marcador no definido.
7.7.1.1 Mix.....	¡Error! Marcador no definido.
7.7.1.2 A quiénes se dirige (cliente final, mayoristas, minoristas) ...	¡Error! Marcador no definido.
7.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo	¡Error! Marcador no definido.
7.7.2 Programa de Publicidad .....	¡Error! Marcador no definido.

7.8	Estrategia de Ventas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.9	Presupuesto de Marketing.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
7.10	Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
VIII.	PLAN DE OPERACIONES .....	40
8.1	Estrategia de Operaciones .....	40
8.2	Flujo de Operaciones .....	41
8.3	Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas .....	44
8.4	Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta) .....	46
IX.	GESTIÓN DE PERSONAS.....	48
9.1	Estructura organizacional.....	48
9.2	Determinar dotación y sus características .....	48
9.3	Incentivos y Compensaciones .....	49
9.4	Equipo Gestor .....	50
X.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10.1	Estrategia de Desarrollo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10.2	Avances y requerimientos de recursos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
10.3	Carta Gantt .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
XI.	PLAN FINANCIERO .....	51
11.1	Tabla de supuestos .....	51
11.2	Estimación de ingresos .....	52
11.3	Estado de Resultados .....	52
11.4	Flujo de Caja.....	54
11.5	Balance .....	55
11.6	Requerimientos de Capital .....	56
11.6.1	Inversión en activo fijo .....	56
11.6.2	Capital de trabajo .....	57
11.6.3	Déficit operacional .....	59
11.7	Evaluación financiera del proyecto .....	59
11.7.1	Tasa de descuento .....	59
11.7.2	Valor residual o terminal.....	60
11.7.3	VAN, TIR, PAYBACK, ROI .....	60
11.7.4	Punto de equilibrio.....	61
11.7.5	Ratios financieros relevantes.....	62
11.7.6	Estructura de financiamiento .....	62
11.7.7	Análisis de sensibilidad .....	63

11.7.8 Oferta para el inversionista.....	65
11.7.8.1 Aumento de capital.....	65
11.7.8.2 Estructura societaria.....	66
11.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista.....	66
XII. RSE Y SUSTENTABILIDAD.....	67
12.1 Mapa de stakeholders.....	67
12.2 Valores éticos del negocio.....	67
12.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	68
XIII. RIESGOS CRITICOS.....	70
13.1 Riesgos internos.....	71
13.2 Riesgos externos.....	71
13.3 Planes de mitigación.....	73
XIV. CONCLUSIONES GENERALES.....	76
XV. BIBLIOGRAFIA.....	78
XVI. ANEXOS.....	79

## Índice de Ilustraciones

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 .....	28
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 ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 18: Estrategia para Matriz FODA - Fuente: Elaboración Propia	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 19: Análisis VRIO - Fuente: Elaboración Propia.	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 20: Estimación de Demanda de Fruta en Vitacura - Fuente: Elaboración Propia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 21: Estimación de Demanda Total por Producto - Fuente: Elaboración Propia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Ilustración 22: Canales de Distribución de Fruta - Fuente: Elaboración Propia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 23: Kilos de Fruta de acuerdo a Demanda Estimada - Fuente: Elaboración Propia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 24: Participación de Mercado - Fuente: Elaboración Propia	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 25: Número de Clientes - Fuente: Elaboración Propia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 26: Demanda Anual por Producto - Fuente: Elaboración Propia	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 27: Modelo de Nodos para Posicionamiento - Fuente: Elaboración Propia	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 28: Tabla de descuentos del precios - Fuente: Elaboración Propia.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 29: Distribución de Espacios de la Tienda - Fuente: Elaboración Propia .	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 30: Modelo de Estrategia de Comunicación - Fuente: Elaboración Propia	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 31: Programa de Publicidad - Fuente: Elaboración Propia .	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 32: Presupuesto de Marketing - Fuente: Elaboración Propia	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 33: Métricas de Plan de Marketing - Fuente: Elaboración Propia	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 34: Flujograma de Actividades - Fuente: Elaboración Propia .....	43
Ilustración 35: Carta Gantt Plan de Implementación - Fuente: Elaboración Propia ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Ilustración 36: Proyección de UF - Fuente: Elaboración Propia .....	51
Ilustración 37: Proyección tasa de impuesto - Fuente: Elaboración Propia .....	51
Ilustración 38: Estimación de Ingresos - Fuente: Elaboración Propia.....	52
Ilustración 39: Estado de Resultados - Fuente: Elaboración Propia .....	53
Ilustración 40: Flujo de Caja - Fuente: Elaboración Propia.....	54
Ilustración 41: Balance - Fuente: Elaboración Propia.....	55

Ilustración 42: Inversión en Activo Fijo - Fuente: Elaboración Propia .....	57
Ilustración 43: Capital de Trabajo - Fuente: Elaboración Propia.....	58
Ilustración 44: Flujo de Caja Mensual Año1 - Fuente: Elaboración Propia .....	58
Ilustración 45: Valor residual o terminal - Fuente: Elaboración Propia .....	60
Ilustración 46: Punto de Equilibrio - Fuente: Elaboración Propia.....	62
Ilustración 47: Ratios financieros relevantes - Fuente: Elaboración Propia .....	62
Ilustración 48: Flujo – Escenario Favorable - Fuente: Elaboración Propia.....	63
Ilustración 49: Flujo – Escenario Desfavorable - Fuente: Elaboración Propia .....	65
Ilustración 50: VAN y TIR Inversionista - Fuente: Elaboración Propia .....	66
Ilustración 51: Mapa Stakeholders - Fuente: Elaboración Propia.....	67
Ilustración 52: Tipología de Riesgos - Fuente: Elaboración Propia .....	70
Ilustración 53: Riesgos Internos Medio - Fuente: Elaboración Propia .....	73
Ilustración 54: Riesgos Internos Bajo - Fuente: Elaboración Propia.....	73
Ilustración 55: Riesgos externos Alto - Fuente: Elaboración Propia .....	74
Ilustración 56: Riesgos externos Medio - Fuente: Elaboración Propia.....	74
Ilustración 57: Riesgos externos Bajo - Fuente: Elaboración Propia .....	74

## **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

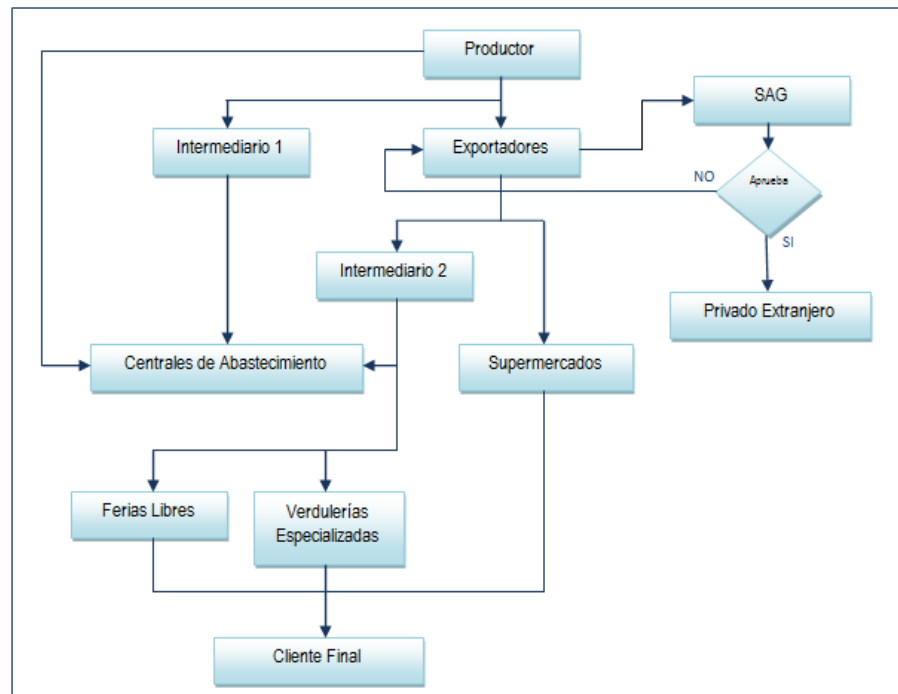


Ilustración 1: Industria de la Fruta - Fuente: Elaboración propia

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 más 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 más de 13.000 has, y las de naranjas y clementinas que igualmente suman poco más 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) <sup>1</sup>					
Especies	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Almendros</b>	6.924	7.617	8.545	8.621	8.548
<b>Cerezos</b>	12.468	13.143	13.174	15.198	16.243
<b>Ciruelos total</b>	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
<b>Damascos</b>	1.770	1.469	1.405	1.234	1.406
<b>Duraznos total</b>	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
<b>Kiwis</b>	10.769	10.922	10.920	11.916	11.086
<b>Limoneros</b>	7.649	7.235	7.106	7.714	7.094
<b>Manzanos</b>	35.075	35.029	35.030	36.579	37.545
- <i>Manzano rojo</i>	27.701	27.633	27.633	28.811	29.888
- <i>Manzano verde</i>	7.374	7.396	7.396	7.768	7.657
<b>Naranjos</b>	7.473	7.435	7.839	8.004	7.836
<b>Nectarinos</b>	6.038	5.376	5.350	5.317	5.338
<b>Nogal</b>	12.549	15.451	16.254	18.256	18.989
<b>Olivos</b>	11.985	12.874	15.091	16.650	18.307
<b>Paltos</b>	33.531	34.057	36.388	35.679	36.355
<b>Perales (europeo y asiático)</b>	6.633	6.225	6.547	6.720	7.185
<b>Vid de mesa</b>	53.339	52.655	53.851	53.523	53.727
<b>Otros frutales</b>	25.129	25.426	26.078	36.597	38.001
<b>Total</b>	<b>264.819</b>	<b>267.491</b>	<b>278.462</b>	<b>294.865</b>	<b>300.061</b>

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:

<b>En la última semana ¿Con qué frecuencia Ud. consumió frutas?</b>				
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)



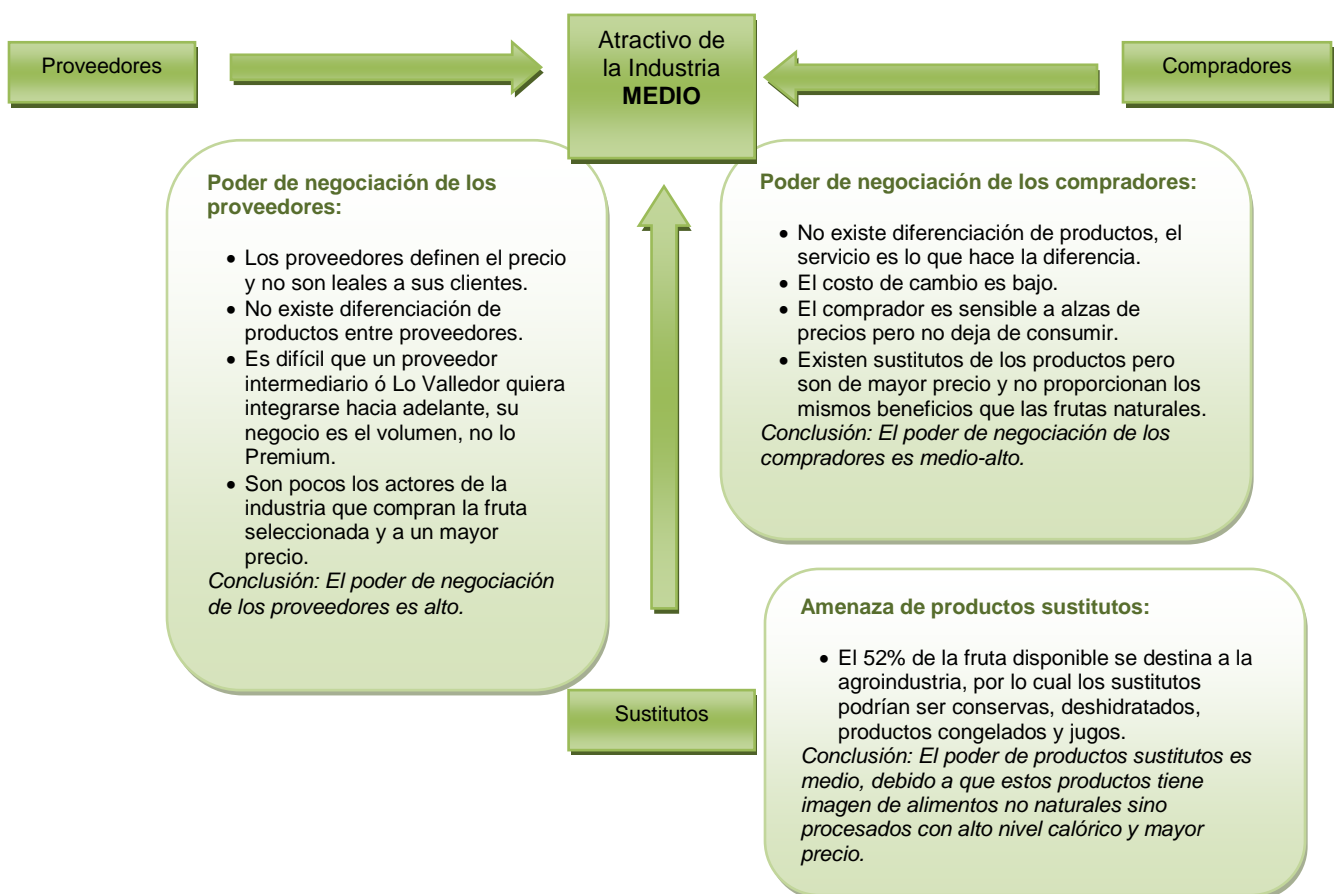


Ilustración 3: Esquema 5 fuerzas de Porter - Fuente: Elaboración Propia

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

**Ferias 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
<b>Club de Polo</b>	Escrivá de Balaguer / Luis Carrera (Jueves y Viernes)	27 Puestos
<b>El Aromo</b>	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
<b>Tienda de Fruta Rotonda Lo Curro</b>	Luis Pasteur 6587, Vitacura	Strip Center, 1 tienda de venta de frutas.
<b>Tienda de Fruta Virtual</b>	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
<b>Vega Central</b>	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
<b>Supermercado Líder</b>	1	1
<b>Supermercado Jumbo</b>	2	1
<b>Supermercado Unimarc</b>	1	-1
<b>Supermercado Santa Isabel</b>	1	-1,5



Feria Libre Club de Polo	2	2
Feria Libre El Aromo	2	-2
Tienda de Fruta Rotonda 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.

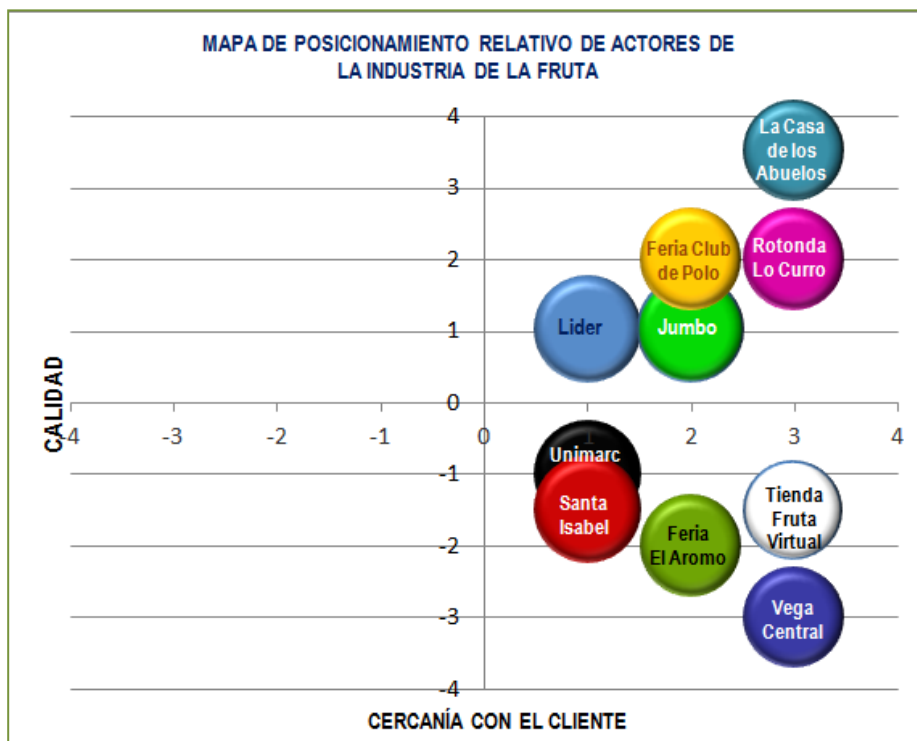


Ilustración 9: Mapa de posicionamiento - Fuente: Elaboración Propia

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 Aromo 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"> <li>• Un mismo lugar para comprar frutas y otro tipo de productos.</li> <li>• Economías de escala en la cadena de abastecimiento.</li> <li>• Posibilidad de compra al crédito.</li> <li>• Frutas con mayor durabilidad por tratamientos aplicados.</li> <li>• Servicio todos los días del año y amplia cobertura de horario.</li> <li>• Seguridad y comodidad de estacionamientos, climatización, refrigeración de productos etc.</li> <li>• Amplia cobertura e imagen de marca.</li> <li>• Sistemas de puntos para beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios altos, diferencias de hasta un 100% respecto de ferias libres.</li> <li>• Clientes deben pagar IVA por la boleta o factura.</li> <li>• Productos naturales se consideran más higiénicos pero existe sensación de mayor manipulación del producto.</li> <li>• Productos sometidos a tratamientos de desinfección, refrigeración y preservación.</li> <li>• Falta de atención personalizada.</li> <li>• No existe cercanía con el cliente.</li> </ul>
<b>Individualización de Supermercados del Sector</b>		
Líder "Precios bajos siempre"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de los clientes de precios bajos (según estudio CERET).</li> <li>• Posición dominante dentro de la industria de supermercados.</li> <li>• Buena ubicación de sus tiendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cercanía con el cliente, solo están los encargados de balanza.</li> <li>• Productos no frescos</li> </ul>
Jumbo "Te da más"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de Productos</li> <li>• Calidad de Servicio y Respuesta al Cliente.</li> <li>• Clientes Satisfechos (95,8% según estudio CERET).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios Altos por estrategia de diferenciación.</li> <li>• Falta de cercanía con el cliente, solo están los encargados de balanza.</li> </ul>
Unimarc "Come mejor sin pagar de más"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Único Foods Market del País</li> <li>• Mayor amplitud de horario de atención (08:00 a 23:00 hrs).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios más altos que otros supermercados por productos gourmet.</li> </ul>
Santa Isabel "Te conoce"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen de los consumidores marca reconocida por muchos años, tradicional.</li> <li>• Formatos de conveniencia y pequeñas salas de venta, comodidad para compra rápida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor número de locales respecto de la competencia.</li> <li>• Locales más pequeños, surtido más reducido.</li> </ul>

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"> <li>• Experiencia Alegre y Colorida.</li> <li>• Imagen de producto fresco que ha sido cosechado el día anterior.</li> <li>• Productos no sometidos a preservantes.</li> <li>• Menor impacto ambiental, las frutas no son envueltas en plásticos o bandejas de plumavit.</li> <li>• Relación cercana y atención personalizada hacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad media – baja.</li> <li>• No hay posibilidad de comprar al crédito.</li> <li>• Disponible determinados días de la semana, operan hasta media tarde.</li> <li>• No hay comodidad en el 80% de las ferias no hay estacionamientos.</li> <li>• No hay techumbre, se camina hartos para</li> </ul>

	<p>el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos – No se paga IVA.</li> <li>• Variedad de frutas.</li> <li>• Venta a todo tipo de grupos socioeconómicos.</li> <li>• Ubicación geográfica relativamente cerca de los hogares.</li> </ul>	<p>cotizar precios en distintos puestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de poca higiene de productos.</li> <li>• No hay sistema de vigilancia ni servicios higiénicos.</li> <li>• Cultivo manual de frutas, riesgos de residuos.</li> </ul>
Feria Libre Club de Polo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación geográfica estratégica solo a 5 cuadras de Rotonda Lo Curro.</li> <li>• Amplia variedad de puestos de frutas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención sólo jueves y viernes de cada semana.</li> <li>• Medios de pagos sin crédito.</li> <li>• No existen ofertas /promociones</li> </ul>
Feria Libre El Aromo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de puestos de frutas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención sólo jueves y sábado de cada semana.</li> <li>• Ubicada geográficamente lejos del sector Lo Curro.</li> <li>• Medios de pagos sin crédito.</li> <li>• No existen ofertas /promociones</li> </ul>

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

	Fortalezas	Debilidades
Tienda de Fruta Rotonda Lo Curro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de producto fresco</li> <li>• Productos no sometidos a preservantes.</li> <li>• Opción de elegir los productos.</li> <li>• Amplia variedad de frutas.</li> <li>• Venta dirigida a segmentos ABC1</li> <li>• Disposición de amplios estacionamientos.</li> <li>• Compras al contado y crédito.</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad media.</li> <li>• No existe servicio post-venta.</li> <li>• No existe relación cercana y atención personalizada hacia el cliente.</li> <li>• Baja calidad de infraestructura.</li> </ul>
Tienda de Frutas Virtual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro de tiempo en ir a comprar los productos.</li> <li>• Ahorro de transporte.</li> <li>• Comodidad de tener la feria en el hogar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recargo adicional por el traslado de productos de la bodega al hogar.</li> <li>• No siempre la calidad es la que se espera.</li> <li>• No se tiene la experiencia de elegir, oler y tocar los productos de acuerdo a gustos y preferencias.</li> </ul>

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

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

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
<b>Factores Demográficos:</b>		
<b>Edad</b>	35 – 60	26 - 53
<b>Renta &gt;1.700.000</b>	57%	57%
<b>Clase Social</b>	ABC1	ABC1
<b>Casado / Soltero</b>	Casado (60%)	Soltero (28%)
<b>Con niños</b>	X = 2	X = 0
<b>Formación Superior</b>	100%	100%
<b>Comuna de Residencia</b>	Vitacura	Vitacura
<b>Psicográficas:</b>		
<b>Personalidad</b>	Exigente	Aventurero
<b>Estilos de Vida</b>	Saludable	Saludable
<b>Intereses</b>	Familia	Imagen Personal
<b>Comportamientos de Uso:</b>		
<b>Beneficios Esperados</b>	Calidad, Comodidad y Seguridad	Calidad, Comodidad y Seguridad
<b>Oportunidad de Compra Esperada</b>	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
<b>Lugar de Compra recurrente</b>		

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 Redonda 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		
<b>Ponderación</b>	0,3		0,2		0,3		0,1		0,1		
	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond	<b>Total</b>

<b>Supermercado Líder</b>	1	0,3	3	0,6	2	0,6	3	0,3	3	0,3	<b>2,1</b>
<b>Supermercado Jumbo</b>	2	0,6	3	0,6	2	0,6	3	0,3	3	0,3	<b>2,4</b>
<b>Feria Libre Club de Polo</b>	2	0,6	2	0,4	2	0,6	1	0,1	1	0,1	<b>1,8</b>
<b>Tienda de Fruta Redonda Lo Curro</b>	3	0,9	2	0,4	2	0,6	2	0,2	3	0,3	<b>2,4</b>
<b>Tienda de Fruta Virtual</b>	2	0,6	2	0,4	1	0,3	1	0,1	2	0,2	<b>1,6</b>
<b>Tienda Fruta Premium</b>	3	0,9	3	0,6	3	0,9	2	0,2	3	0,3	<b>2,9</b>

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 Redonda 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, sequías 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:

	Población Residente	% NSE		
--	---------------------	-------	--	--

Comuna	Censo 2002	Censo 2012 (preliminar)	ABC1	Estimación Mercado Potencial	El promedio de personas por familia es de 3,5	El 70,2% Mercado Potencial consume fruta (mercado objetivo)
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.



## VIII. PLAN DE OPERACIONES

---

En el plan de operaciones se detallará paso a paso el proceso de producción o distribución de nuestra fruta Premium, con indicación de los recursos humanos y equipamiento necesario que nos permita poner a disposición de nuestros clientes un producto fresco, de buen sabor y atractivo a la vista, en los 3 canales que dispondremos para su compra.

### 8.1 Estrategia de Operaciones

---

La estrategia de operaciones, se basa en nuestra visión (que queremos ser) y misión (por qué existimos) donde el centro es el cliente, por lo que la estrategia de operaciones debe asegurar, a través de procesos simples y conectados, la satisfacción total de nuestros clientes en los ámbitos de calidad, oportunidad y una experiencia memorable de compra que nos permita, en primer lugar lograr, fidelidad de nuestros clientes y luego ser reconocidos y recomendados a potenciales nuevos clientes para una nueva compra.

Los pilares que debemos asegurar para lograr lo anterior desde una estrategia de operaciones se relacionan con:

- Proveedor/Distribuidor: Acuerdo formal con 2 ó 3 distribuidores de fruta para que nos entregue diariamente y a primera hora de la mañana, fruta fresca y de calidad, en la cantidad, tipo, sabor y color demandado por nuestros clientes.
- Recursos claves que asegure el control de calidad en la punta (entrega) que la fruta cuente con las características exigidas, antes de proceder a su traslado a la tienda para su comercialización.
- Plan detallado y diario de los horarios en que la fruta estará disponible, con mitigadores que puedan afectarla en su traslado, temperatura, acopio, carga y distribución.
- Ordenamiento distribución y limpieza de los productos antes de su exposición al público. con foco la necesidad inmediata de nuestros clientes. Concepto de lo más demandado a primera vista del cliente.

- Separación y distribución simultánea y oportuna para ventas por canal internet e institucional, asegurando la entrega bajo la promesa “disponible en su casa o local cuando lo necesite, en cantidad, calidad y variedad solicitada”.
- Proceso continuo que corrija desviaciones o desconexiones e innovador que se anticipe a las necesidades no explícitas del cliente y lo sorprenda.
- Externalizar, de ser necesario, el servicio de delivery, cuando nuestra promesa de oportunidad se vea en riesgo.
- Capacitación permanente de nuestros colaboradores con foco en clientes y con involucramiento de nuestros proveedores y eventuales distribuidores por cuenta nuestra (protocolos de servicios).
- Monitoreo diario de ventas y devoluciones, que permitan corregir insatisfacciones de clientes anticipándonos a deterioros en la reputación de marca y fidelidad.
- Proveedores y distribuidores comprometidos con el servicio y calidad de nuestros productos a tal punto que lo no vendido o devuelto no se paga y se entrega al día siguiente para su recolocación en otro canal menos exigente. (concepto de fruta exportación, no cumple el calibre se destina para consumo interno consumidor menos exigente)

## 8.2 Flujo de Operaciones

---

El flujo de operaciones que se detalla más adelante es simple, pero no menos importante, ya que tal como se señaló asegura un proceso operacional sin desconexiones y con el fin en mente de hacerlo bien y a la primera, con beneficio directo en la satisfacción total de nuestros clientes actuales y futuros.

1. El día anterior se envían por escrito los requerimientos de cantidad, calidad y tipo de fruta al proveedor distribuidor, lo que deben estar disponibles y separador antes de las 6

mañana del día 2

2. Se traslada al centro de distribución a esa hora el recurso clave experto que sanciona la calidad y cantidad y fruta solicitada. Proceso que no debe extenderse más allá de 45 minutos
3. Esta correcto el pedido, en conjunto con la persona de apoyo (distribuidor internet), procede a cargar la fruta en furgón especialmente habilitado para ello
4. De haber discrepancia, concurre al segundo o tercer proveedor /distribuidor para completar el pedido, proceso terminado antes de las 7.15 de la mañana.
5. A las 7.45 con el apoyo del vendedor 1; se distribuye la fruta debidamente seleccionada y limpia en los canastos de exposición previamente dispuestos en el local de venta. El resto se mantiene en bodega a la espera de reposición.
6. Simultáneamente y sin descargar del vehículo habilitado, el repartidor prepara la fruta solicitada el día anterior para su entrega a domicilio, de ser necesario solicita los servicios de empresa delivery para estar justo a tiempo, información que tiene el día anterior con el catastro de pedidos por esta vía.
7. Repartidor vuelve a local antes de las 15 horas y rinde cuentas de sus entregas al administrador, incluidas las observaciones de clientes y mercadería devuelta. Prepara solicitudes obtenidas desde la página web y/o obtenida en terrenos para el día siguiente y deja orden de compra al administrador.
8. Administrador ingresa solicitudes, devoluciones y reclamos a ERP para control de ingresos y existencias y mercadería a devolver
9. A las 19 horas administrador genera reporte de requerimientos para el día, devoluciones y pago de la mercadería vendida al proveedor / distribuidor. Pudiendo en ese lapso registrar ventas que se contabilizaran en el sistema para el día siguiente.
10. Las reposiciones de fruta es continua por parte de vendedor, proceso que es prolijo y controlado evitando poner fruta que se hubiese dañado en ese lapso
11. Contabilización y depósito de las ventas del día 1 (conciliación de caja por el administrador Versus boleta emitidas y control de stock
12. La información de satisfacción y devolución permite gestionar mejoras al proceso y calidad, preferencia y entrega de la fruta, es un proceso continuo de mejora, que apunta a la satisfacción total del cliente.
13. Se inicia el proceso diario en el punto 1 nuevamente.

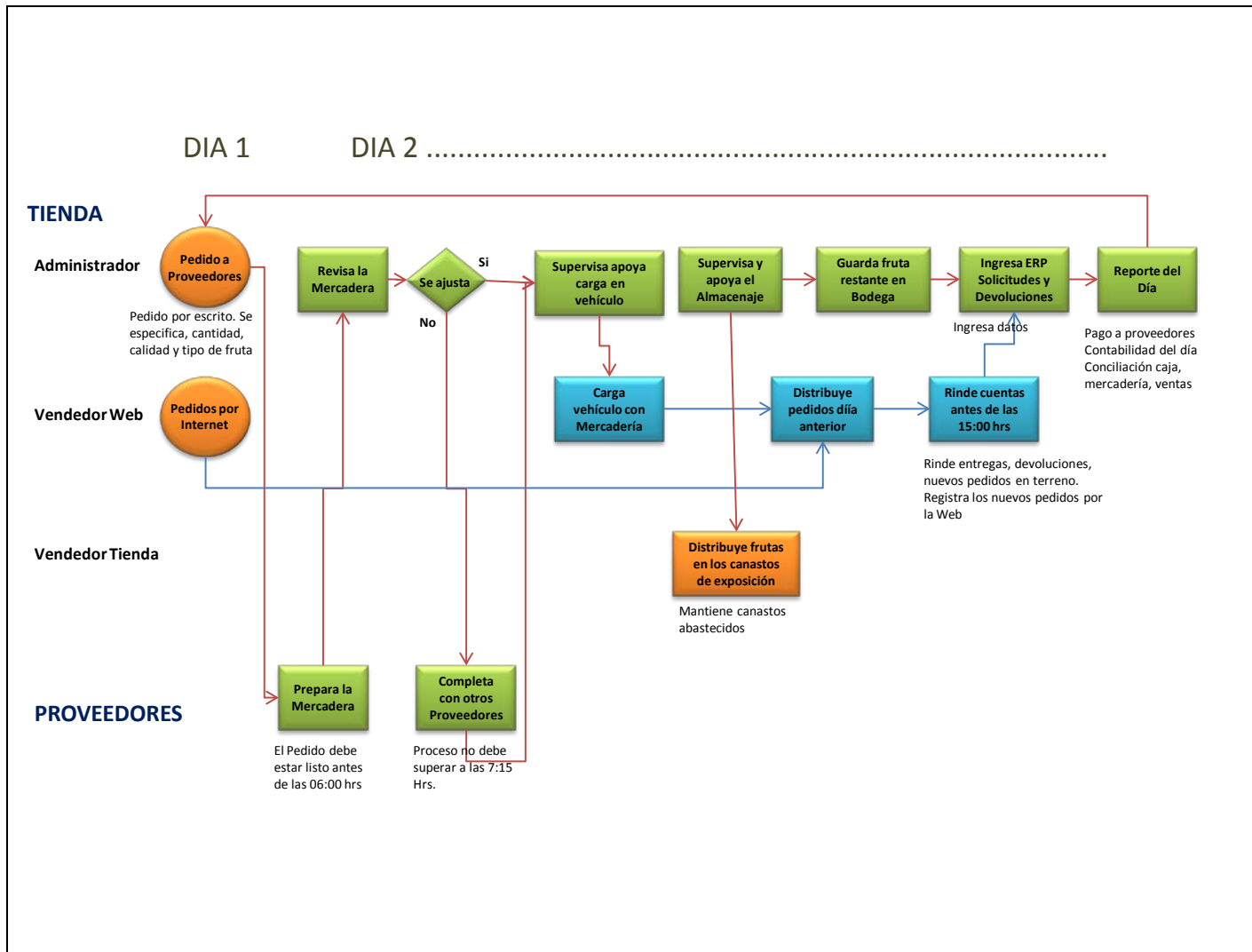


Ilustración 17: Flujoograma de Actividades - Fuente: Elaboración Propia

### 8.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

#### Tecnología

Desde el punto de vista tecnológico nuestra empresa instalará un ERP básico que administre entre otras cosas ventas, costos de ventas, stock, factura electrónica, reportes de gestión y principalmente información de clientes. Es un ERP básico disponible en el mercado con las características indicadas a continuación.

#### Procesos

Desde el punto de vista de los procesos que se conectan y que agregan valor al cliente, estos también son muy acotados y definidos orientados a asegurar la impecabilidad en su ejecución y orientados a agregar valor al cliente, de acuerdo a las políticas claramente definidas por la empresa, estos corresponden a las siguientes actividades específicas:

	Plan Básico
Genera Ventas	Incluye módulos de Facturas, Notas de Crédito, Boletas, Guías y Más.
Control de Inventario	Controle hasta 10 bodegas y todos los movimientos de sus productos.
Control de Usuarios	Gestione privilegios, nombres de usuarios y contraseñas.
Órdenes de Trabajo	Realice órdenes de trabajo de manera fácil y valore su stock.
Boleta Fiscal	X
Multi-empresas	X
Factura Electrónica	X
Base de Datos en la Nube	X
Otros módulos	Controle proveedores, clientes, compras, pagos, gastos y más.
Cantidad de Informes	+ de 100 informes. Exporte a PDF, Word y Excel. Imprima y envíelos por e-mail.
Asistencia Técnica	Durante 3 Meses.
Capacitación y Ayuda Telefónica	Durante 3 Meses.
Instalación	Gratuita en todo Chile.
Beneficio Cliente FullPyme	Contará con sucursal virtual, descuentos y promociones exclusivas.
<b>VALOR</b>	<b>\$179.900<sup>+IVA</sup></b> Pago Contado

1. Recepción de fruta fresca desde proveedores (proceso diario): Asociado a un control exhaustivo del tipo, calidad, color, maduración y calibre de la fruta, cualquier producto que no cumpla estas características es devuelto al proveedor/distribuidor. Control efectuado por recurso clave y experto contratado como administrador de tienda.
2. Preparación y exposición de la fruta en tienda (proceso diario): proceso que asegura la imagen que queremos dar a nuestros productos, a través de una buena ubicación y

presentación, incluye adecuada iluminación. Responsable vendedor con información de preferencias de clientes obtenido de ERP emitido diariamente por Administrador tienda.

3. Selección y preparación de la fruta solicitada por Internet y empresas (proceso diario): Asegurar la calidad y oportunidad en la entrega de pedidos solicitados vía remota, de acuerdo a las políticas definidas por la empresa. Responsable vendedor internet control del administrador de tienda.
4. Ventas: proceso clave donde haremos la diferencia, a través de un servicio diferenciador y centrado en el cliente, exploraremos permanentemente como sorprenderemos a nuestros clientes no solo desde el punto de vista del producto sino que lo más importante desde el servicio que otorgaremos, por ello hemos dedicado recursos para capacitar a nuestros colaboradores con este fin en mente. Responsables Todos.
5. Postventa: proceso clave que permite retroalimentar y corregir desconexiones importantes del proceso con impacto en cliente, información que obtendremos diariamente de sistema ERP, respecto de reclamos o insatisfacciones reportadas por clientes, proveedores u otros entes fiscalizadores. responsable de control, seguimiento e implantación de mejoras de manera continúa. Responsable Administrador de tienda.
6. Cuadraturas y conciliación ventas diarias: este proceso automático permite generar los reportes para pedidos a proveedores y distribuidores para el día siguiente, además de contabilizar los ingresos netos del día cuadratura de ingresos, costos y gastos que permitirá registrar y controlar cuentas de activos y pasivos y patrimonio. Responsable administrador de tienda, supervisión semanal socios capitalistas y gestores.



## Recursos claves

Respecto a recursos claves, se centra en el administrador quien debe ser experto en el ámbito agrícola frutícola y sobre todo conocedor de las prácticas habituales y costumbres de los centros de distribución de frutas localizados en Santiago.

Otro recurso clave son nuestros proveedores/distribuidores, quienes nos permitirán lograr a través de sus productos colocar en la mente de nuestros clientes que efectivamente nuestro productos de excelencia.

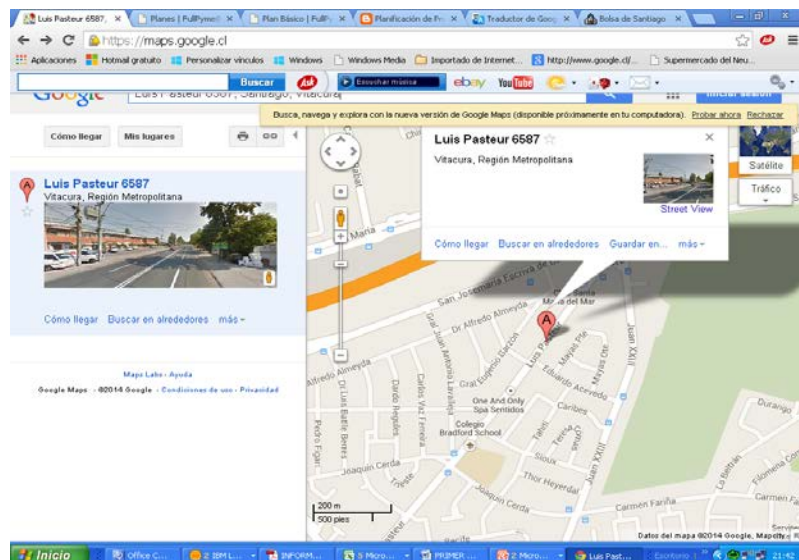
## Rol de colaboradores

Aun cuando los roles y responsabilidades de los colaboradores están en las descripciones de cargo. En general son responsables de:

- Administrador: Implantar la estrategia de la empresa la que está centrada en el cliente y asegurar que los productos y servicios otorgados son de excelencia, efectuar control y seguimiento de las operaciones de venta y post venta y proponer e implantar mejoras que resuelvan desconexiones o resten valor a los clientes.
- Vendedor y vendedor repartidor: Ejecutar las políticas de la empresa con un servicio de calidad, diligencia y profesionalismo, trato adecuado y respetuoso y alta orientación a la venta y el servicio.

## 8.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Nuestra tienda estará ubicada en strip center de Luis Pasteur 6.500 comuna de Vitacura, en un local de aproximadamente 100 metros cuadrados que distribuiremos conveniente para el confort de nuestros clientes y colaboradores, además de las oficinas y bodegas necesarias para mantener el stock mínimo requerido de fruta fresca y seleccionada.



**Foto del Strip Center**



**Conclusión del Capítulo:**

La mejora continúa y la identificación oportuna de la causa-raíz de las posibles desconexiones y fallas en los procesos, es una medida que se anticipa y evita errores en los procesos operacionales, herramientas de gestión y aplicación oportuna de correcciones serán medidas preventivas de nuestra empresa para evitar estas desconexiones o ausencia de controles claves en procesos críticos.



## IX. GESTIÓN DE PERSONAS

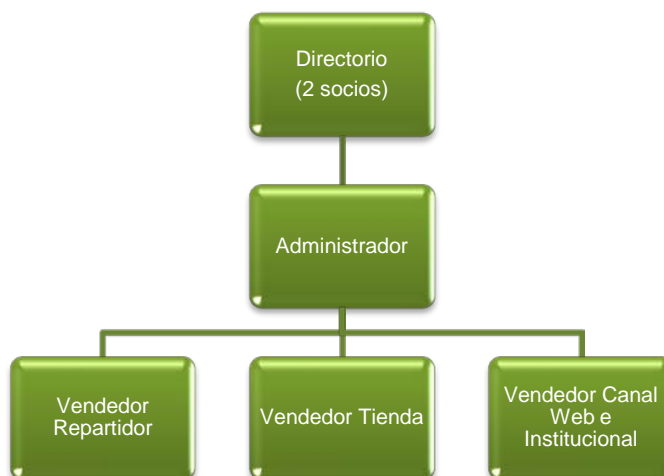
---

Para el “El campo de los Abuelos” sus colaboradores son muy importantes es por ello que como empresa serán el principal activo de esta, por lo que una ocupación constante por su bienestar será política de esta empresa y formara parte de la cultura organizacional que queremos incorporar, ya que colaboradores felices y contentos en su trabajo hace que los clientes también estén felices y contentos al recibir de ellos un atención especial y diferenciada y ello nos permitirá también mantener al inversionista contento, al recibir de su inversión retornos extraordinarios.

### 9.1 Estructura organizacional

---

La estructura organizacional de la tienda es simple y efectiva y la diferencia la hace la selección, identificación, contratación y entrenamiento permanente de sus recursos claves como lo es el recurso humano el que estará compuesto por la siguiente estructura:



### 9.2 Determinar dotación y sus características

---

La dotación de nuestra empresa la componen 4 colaboradores en los siguientes perfiles de cargos:

**Administrador de Local:** Es un profesional técnico del área agrícola, especialista en frutas y comprobada experiencia de más de 5 años en el rubro frutícola, debe contar con las siguientes competencias para el cargo.

- ✓ Lograr objetivos superiores: a través de la orientación a resultados y ejecución impecable, liderar a su equipo de trabajo y el impacto e influencia en su equipo, proveedores y clientes.

- ✓ Pasión por el cliente: a través de facilitar la vida a clientes durante toda la relación de largo plazo.
- ✓ Obtener lo mejor de sus colaboradores: Desarrolla y capacita permanente a su equipo de trabajo.
- ✓ Innovación: Siempre buscando la mejora continua a través de procesos, productos y servicio, buscando sorprender al cliente.

**Vendedores:** Es un técnico de área agrícola, con experiencia en ventas en el rubro y las siguientes competencias para el cargo: Orientación a resultados y objetivos, trabajo en equipo y pasión por el cliente y el servicio.

### 9.3 Incentivos y Compensaciones

En concordancia a los tiempos actuales las remuneraciones de nuestros colaboradores estarán compuestas principalmente por una parte variable de acuerdo al nivel de ventas y un bono mensual por atención de excelencia a clientes y en menor monto una parte fija o sueldo base, además de otros beneficios como gratificación, seguro complementario de salud, entre otros. También se incentivará en los clientes el aporte de propinas para los vendedores que carguen pedidos en automóviles y despachos a domicilio. Todo anterior en atención a que el éxito de la empresa es el éxito de sus colaboradores.

Composición de las remuneraciones de los colaboradores y del equipo gestor:

VENDEDOR TIENDA		
SUELDO BASE	\$ 310.000	
<b>BONO POR METAS</b>	<b>\$ 141.224</b>	2% de las ventas
GRATIFICACIÓN	\$ 77.500	
<b>BONO SS AL CLIENTE</b>	<b>\$ 45.000</b>	Cot. Previsional
<b>TOTAL IMPONIBLE</b>	<b>\$ 573.724</b>	<b>\$ 114.745</b>
COLACIÓN	\$ 65.000	
MOVILIZACIÓN	\$ 15.000	
ACHS 1,63%	\$ 9.352	
SIS 1,44%	\$ 8.262	
S. CESANTÍA	\$ 10.327	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 681.665</b>	
		Impuesto
Base Impto único renta	\$ 458.979	0

VENDEDOR WEB E INSTITUCIONAL		
SUELDO BASE	\$ 310.000	
<b>BONO POR METAS</b>	<b>\$ 141.224</b>	3% de las ventas
GRATIFICACIÓN	\$ 77.500	
<b>BONO SS AL CLIENTE</b>	<b>\$ 45.000</b>	Cot. Previsional
<b>TOTAL IMPONIBLE</b>	<b>\$ 573.724</b>	<b>\$ 114.745</b>
COLACIÓN	\$ 65.000	
MOVILIZACIÓN	\$ 15.000	
ACHS 1,63%	\$ 9.352	
SIS 1,44%	\$ 8.262	
S. CESANTÍA	\$ 10.327	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 681.665</b>	
		Impuesto
Base Impto único renta	\$ 458.979	0

<b>ADMINISTRADOR LOCAL</b>		
SUELDO BASE	\$ 500.000	
<b>BONO POR METAS</b>	<b>\$ 282.448</b>	4% de las ventas
GRATIFICACIÓN	\$ 125.000	
		Cot. Previsional
<b>TOTAL IMPONIBLE</b>	<b>\$ 907.448</b>	<b>\$ 181.490</b>
COLACIÓN	\$ 65.000	
MOVILIZACIÓN	\$ 15.000	
ACHS 1,63%	\$ 14.791	
SIS 1,44%	\$ 13.067	
S. CESANTÍA	\$ 16.334	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 1.031.641</b>	
		Impuesto
Base Impto único renta	\$ 725.959	6.466

<b>EQUIPO GESTOR</b>		
SUELDO BASE	\$ 1.000.000	
<b>BONO POR METAS</b>	<b>\$ 0</b>	4% de las ventas
GRATIFICACIÓN	\$ 0	
		Cot. Previsional
<b>TOTAL IMPONIBLE</b>	<b>\$ 1.000.000</b>	<b>\$ 200.000</b>
COLACIÓN	\$ 0	
MOVILIZACIÓN	\$ 0	
ACHS 1,63%	\$ 14.791	
SIS 1,44%	\$ 13.067	
S. CESANTÍA	\$ 16.334	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 1.044.193</b>	
		Impuesto
Base Impto único renta	\$ 800.000	9.427

## 9.4 Equipo Gestor

El equipo gestor o emprendedor está compuesto por dos socios responsables de la implementación de este emprendimiento, a quienes se le asignará una remuneración bruta de \$1.000.000 a cada uno durante este período y luego participarán a través del retiro de utilidades correspondientes al 30% de éstas, las que se pagarán en primer mes de año siguiente de haberlas obtenido.

**Gilda Gálvez Rondón**, Ingeniero Comercial, con amplia experiencia en empresas del rubro exportador de fruta.

**Jorge Silva Meza**; Contador auditor, con más de 30 años de experiencia en el rubro financiero.

### Conclusión del Capítulo:

Es fundamental la identificación, selección y capacitación del equipo de colaboradores que harán la diferencia o agregaran valor a los clientes, El activo más importante de nuestra empresa serán sus colaboradores, por la ocupación permanente por una adecuada retribución , salarial, un ambiente de trabajo grato y el bienestar general de ellos y sus familias serán objetivos estratégicos de nuestra empresa, porque con ello aportaremos valor a nuestros clientes y lograremos cumplir los objetivos financieros que ofertamos a inversionistas.

## XI. PLAN FINANCIERO

El plan financiero fue elaborado considerando variables e indicadores de mercado, competencia relevante, estimaciones de demanda, precios, sector de interés y otros que pudiesen afectar directa indirectamente los números aquí determinados.

### 11.1 Tabla de supuestos

Los principales supuestos para la elaboración de los distintos reportes financieros, se basan principalmente en:

- Un IPC del 3% promedio anual en los próximos 10 años
- Una UF para el año 1 de \$ 24.000, cifra que se irá reajustando de acuerdo al IPC antes indicado, esto es:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$24.000	\$24.720	\$25.462	\$26.225	\$27.012	\$27.823	\$28.657	\$29.517	\$30.402	\$ 31.315

Ilustración 18: Proyección de UF - Fuente: Elaboración Propia

- Tipo de cambio de \$600 por dólar americano
- Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) entre 4,2% y 4,3% para el año 2 en adelante del 4,5% y 5,0% en promedio.
- La tasa de impuesto al valor agregado (IVA) se mantiene durante todo el periodo de proyección en un 19%
- La tasa de impuesto al renta se adecuó a las tasas consideradas en la nueva reforma tributaria, esto es:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
21%	22,5%	24%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

Ilustración 19: Proyección tasa de impuesto - Fuente: Elaboración Propia

- La tabla de impuesto único de segunda categoría, para determinar las remuneraciones afectas a este impuesto, se utilizó la tabla mensual de abril 2014 sin ajustar el tramo máximo de 40% a 35%, según lo indica la nueva reforma tributaria.
- Se estimo una cotización previsional obligatoria del 20% de la remuneración imponible, con tope de 72 UF.
- Mobiliario y equipos se deprecian a 3 años, al igual que la amortización por la habilitación del local.

## 11.2 Estimación de ingresos

La estimación de ingresos por venta de fruta fresca Premium, se basa en alcanzar una cuota de mercado del 8,2% del canal tradicional, es decir aquel comercio tradicional y de mercado como son carnicerías, pescaderías, fruterías y verdulerías. (Según indica el 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), a través de este canal se comercializa el 13% de los alimentos y artículos de aseo, los otros como: supermercados, (62%), mayoristas (12%) y ferias libres (12%) son el complemento.

La determinación de la demanda total estimada en kilos de fruta (Q) se basa en encuesta, de elaboración propia, realizada para determinar el consumo promedio mensual por familia, medida necesaria por la estacionalidad de la fruta.

El precio de venta (P) se determinó en base a encuesta de elaboración propia y del precio de la fruta del sector donde estará instalado “El campo de los abuelos”.

Así los ingresos estimados y proyectados en los próximos 10 años con un crecimiento promedio anual del 20%, son los siguientes:

ESTIMACIÓN DE INGRESOS										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso x Ventas M\$	135.470	170.325	213.782	267.715	334.669	417.808	520.714	651.073	812.748	1.013.328
Kilos de Fruta	60.587	72.704	87.245	104.694	125.632	150.759	180.911	217.093	260.511	312.614
Precio Promedio Kilo	\$ 2.710	\$ 2.836	\$ 2.964	\$ 3.090	\$ 3.216	\$ 3.343	\$ 3.470	\$ 3.470	\$ 3.610	\$ 3.750
% M° Canal Tradicional	8,2%	9,4%	10,7%	12,2%	14,0%	16,0%	18,2%	20,9%	23,8%	27,2%
% Demanda Total Fruta Fresca	1,1%	1,2%	1,4%	1,6%	1,8%	2,1%	2,4%	2,7%	3,15	3,5%

Ilustración 20: Estimación de Ingresos - Fuente: Elaboración Propia

### 11.3 Estado de Resultados

De acuerdo a las estimaciones de ingresos y costo asociado a la venta de fruta Premium, más los gastos de apoyo asociados, se puede visualizar, en el cuadro siguiente, que el plan de negocio muestra beneficios positivos después de impuestos a partir del primer año, los que se incrementan fuertemente a partir del segundo año a una tasa de 151%, el año 3 y 4 a una tasa superior al 50% y a contar del 5 año en adelante a una tasa promedio de 31%.

Cifras en M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos x Ventas	135.470	170.325	213.782	267.715	334.669	417.808	520.714	651.073	812.748	1.013.328
Costo de ventas	-41.774	-51.632	-63.818	-78.879	-97.494	-120.503	-148.941	-184.091	-227.537	-281.235
Margen de Contribución	93.696	118.693	149.964	188.836	237.175	297.305	371.773	466.982	585.211	732.093
Margen de Contribución %	69%	70%	70%	71%	71%	71%	71%	72%	72%	72%
Aum. % ventas Año anterior		25,73%	25,51%	25,23%	25,01%	24,84%	24,63%	25,03%	24,83%	24,68%
Salarios y beneficios	-38.453	-34.559	-37.433	-40.875	-45.319	-59.898	-68.514	-79.631	-91.119	-104.797
Marketing y Publicidad	-4.064	-5.110	-6.413	-8.031	-10.040	-12.534	-15.621	-19.532	-24.382	-30.400
Gastos de administración	-24.212	-26.303	-28.025	-29.874	-31.858	-33.989	-36.279	-38.738	-41.381	-44.222
Utilidad antes de intereses, impcto. y deprec. (EBITDA)	26.968	52.722	78.093	110.057	149.959	190.885	251.360	329.082	428.330	552.675
Depreciación	-3.076	-3.076	-3.076	-701	-701	-3.557	-2.856	-2.856	0	0
Amortización	-7.333	-7.333	-7.333	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de intereses e impuesto (EBIT)	16.559	42.313	67.684	109.356	149.258	187.328	248.504	326.226	428.330	552.675
Intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	16.559	42.313	67.684	109.356	149.258	187.328	248.504	326.226	428.330	552.675
Impuesto	-3.477	-9.520	-16.244	-27.339	-37.314	-46.832	-62.126	-81.556	-107.082	-138.169
Utilidad Neta	13.081	32.793	51.440	82.017	111.944	140.496	186.378	244.670	321.248	414.506
Aum % Utilidad año anter.		151%	57%	59%	36%	26%	33%	31%	31%	29%

Ilustración 21: Estado de Resultados - Fuente: Elaboración Propia

El margen de contribución alcanza al 71% durante todo el periodo proyectado y las cifras del Ebitda (beneficio antes de impuestos, intereses y depreciación) son importantes y crecientes, las que no varían mucho con las de Ebit, al tener bajos montos de depreciación y amortización del activo fijo.

## 11.4 Flujo de Caja

El flujo de caja de efectivo, que se muestra en el cuadro siguiente, indica que en ningún periodo presenta déficit que pudiera apuntar a alguna necesidad de capital de trabajo operacional, además cubre las inversiones que se realizan tanto en el año 4 y 6. Es importante señalar que el balance mensual de flujo de efectivo tampoco arroja déficit para el primer año y siguientes ya que el aporte de capital es suficiente para ir cubriendo las necesidades de efectivo en cada uno de éstos.

FLUJO DE CAJA											
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
Utilidad neta	0	13.081	32.793	51.440	82.017	111.944	140.496	186.378	244.670	321.248	414.506
Depreciación	0	3.076	3.076	3.076	701	701	3.557	2.856	2.856	0	0
Amortización	0	7.333	7.333	7.333	0	0	0	0	0	0	0
Inversión	-34.708		0	0	-2.103	-8.567	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-26.968		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja efectivo anual		23.490	43.202	61.849	80.615	104.078	144.053	189.234	247.526	321.248	414.506
Patrimonio adicional		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda neta:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda adicional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización deuda actual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto anual	-61.676	23.490	43.202	61.849	80.615	104.078	144.053	189.234	247.526	321.248	414.506

Ilustración 22: Flujo de Caja - Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la figura anterior, el capital de trabajo requerido asciende a M\$ 26.968 y la inversión a M\$ 34.708, lo que implica un requerimiento total de M\$ 61.676 que se recuperan a partir del año 10.

El análisis financiero, para determinar Van, Tir, Payback y ROI se presentan en punto 11.7 siguiente.

## 11.5 Balance

El balance anual para cada uno de los periodos proyectados presenta valores acordes a una composición entre activos y pasivos, en que no se requiere y es política de no financiarse, salvo de ser necesario, a través de financiamientos externos. Según se indica a continuación:

Cifras en M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>ACTIVOS</b>										
<b>Activos circulantes</b>										
Disponible	39.572	85.319	144.575	221.481	320.265	432.839	596.428	809.008	1.084.225	1.435.683
<b>Total activos circulantes</b>	<b>39.572</b>	<b>85.319</b>	<b>144.575</b>	<b>221.481</b>	<b>320.265</b>	<b>432.839</b>	<b>596.428</b>	<b>809.008</b>	<b>1.084.225</b>	<b>1.435.683</b>
<b>Activo Fijo</b>										
Muebles y equipo	5.203	5.203	5.203	7.306	7.306	10.842	10.842	10.842	10.842	10.842
Mejoras inmueble arrendado	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Vehiculos	4.025	4.025	4.025	4.025	4.025	9.056	9.056	9.056	9.056	9.056
Depreciación	-3.076	-6.152	-9.228	-9.929	-10.630	-14.187	-17.043	-19.899	-19.899	-19.899
Amortización	-7.333	-14.666	-21.999	-21.999	-21.999	-21.999	-21.999	-21.999	-21.999	-21.999
<b>Total activo fijo neto</b>	<b>20.819</b>	<b>10.410</b>	<b>0</b>	<b>1.403</b>	<b>702</b>	<b>5.712</b>	<b>2.856</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>60.391</b>	<b>95.729</b>	<b>144.575</b>	<b>222.884</b>	<b>320.967</b>	<b>438.551</b>	<b>599.284</b>	<b>809.008</b>	<b>1.084.225</b>	<b>1.435.683</b>
<b>PASIVOS</b>										
<b>Pasivos circulantes</b>										
Cuentas por pagar (1)	2.018	2.079	2.141	2.205	2.271	2.339	2.410	2.482	2.556	2.633
Cotizaciones Previsionales por pagar (2)	652	705	769	847	943	1.273	1.475	1.737	2.010	2.313
Iva debito por pagar	1.162	1.475	1.868	2.356	2.963	3.718	4.656	5.859	7.356	9.216
Impuesto renta por pagar	3.477	9.520	16.244	27.339	37.314	46.832	62.126	81.556	107.082	138.169
<b>Total Pasivos circulantes</b>	<b>7.309</b>	<b>13.779</b>	<b>21.022</b>	<b>32.747</b>	<b>43.491</b>	<b>54.162</b>	<b>70.667</b>	<b>91.634</b>	<b>119.004</b>	<b>152.331</b>
<b>Pasivos largo plazo</b>										
Prestamos Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>7.309</b>	<b>13.779</b>	<b>21.022</b>	<b>32.747</b>	<b>43.491</b>	<b>54.162</b>	<b>70.667</b>	<b>91.634</b>	<b>119.004</b>	<b>152.331</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Resultado acumulado	0	9.157	32.112	68.120	125.532	203.893	302.240	432.704	603.973	828.846
Resultado del ejercicio	13.081	32.793	51.440	82.017	111.944	140.496	186.378	244.670	321.248	414.506
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>53.081</b>	<b>81.950</b>	<b>123.553</b>	<b>190.137</b>	<b>277.476</b>	<b>384.388</b>	<b>528.617</b>	<b>717.374</b>	<b>965.220</b>	<b>1.283.352</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>60.391</b>	<b>95.729</b>	<b>144.575</b>	<b>222.884</b>	<b>320.967</b>	<b>438.551</b>	<b>599.284</b>	<b>809.008</b>	<b>1.084.225</b>	<b>1.435.683</b>
1	Cuentas por Pagar, corresponden a gastos recurrentes devengados en diciembre y pagados en enero del año siguiente									
2	Cotizaciones previsionales x pagar, incluye impto remuneraciones, cotizaciones obligatorias, seguros, etc se devengan en dic. se pagan en ene. siguiente									
3	Política de dividendo, a partir del periodo que se generen utilidades se reparte el 30% de la utilidad, con pago efectivo al año siguiente									

Ilustración 23: Balance - Fuente: Elaboración Propia



## 11.6 Requerimientos de Capital

La Inversión inicial de capital para iniciar las operaciones en nuestro negocio asciende a \$40.000.000, monto bajo para generación de ingresos y retornos esperados. El capital de trabajo operacional requerido asciende a \$ 26.968.000, según se indica en la ilustración 40, sin embargo este monto no es requerido en su totalidad para iniciar las operaciones a partir del mes 1 del año 1 (ver 11.6.2).

### 11.6.1 Inversión en activo fijo

La inversión en activo fijo asciende a los M\$31.228 y se detalla a continuación, la que corresponde principalmente a la compra de mobiliario, equipos, vehículo y la habilitación de local en un estilo acorde a la propuesta de valor de el “El campo de los abuelos”.

Ademas se requiere de otros M\$3.480 que corresponden a mes de garantía arriendo, mes de habilitación, constitución de sociedad y comisiones de corretaje que se llevaran a gastos durante el primer año de operación, lo que totaliza una inversión inicial de M\$34.708.-

ACTIVO FIJO				
<b>Equipos:</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit</b>	<b>Precio Total</b>	<b>Renovación año 4</b>
Computadores	2	400	800	920
Impresora	1	110	110	127
habilitacion y diseño sitio Web	1	300	300	345
Sistema de alarma	10	24	240	276
Equipos de comunicación celular	2	40	80	92
Sistema ERP Software control inventario y ventas	1	300	300	
Televisor Led 47 pulgadas	1	299	299	344
<b>Total equipos</b>			<b>2.129</b>	<b>2.103</b>
<b>Vehículo</b>		<b>Renovación año 6</b>		
Camioneta refrigerada Hafei	1	4.025	4.025	5.031
<b>Total Vehículos</b>			<b>4.025</b>	<b>5.031</b>
<b>Mobiliario</b>		<b>Renovación año 6</b>		
Estantería	1	1.250	1.250	1.438
Mesón	1	350	350	403
Sillas espera clientes	4	30	120	138
Sillón Semi Ejecutivo	1	40	40	46

Mesa	1	60	60	69
Sillas personal	3	20	60	69
Equipos de Refrigeración	1	550	550	633
Caja de Fondos	1	120	120	138
Canastos Mimbre exposición fruta	15	35	525	604
<b>Total Mobiliario</b>			<b>3.075</b>	<b>3.536</b>
<b>Remodelación Local</b>				
Habilitación	1	12.000	12.000	
Materiales	1	3.000	3.000	
Mano Obra	1	2.000	2.000	
Gastos Administración	1	5.000	5.000	
<b>Total Remodelación Local</b>			<b>22.000</b>	
<b>Total Activo Fijo</b>			<b>31.228</b>	

Ilustración 24: Inversión en Activo Fijo - Fuente: Elaboración Propia

### 11.6.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo para el primer año y siguientes se muestra en Ilustración 43, y corresponde al determinado desde el balance anual y no tiene incorporado un análisis que la empresa en su política financiera pueda definir en el futuro, como reinversión de excedentes en instrumentos que ofrezca el mercado financiero o la evaluación de un proyecto alternativo como es el abrir otra sucursal en algún sector de interés.

Es importante destacar que el capital de trabajo operacional o balance de transacciones en efectivo determinado es de \$ 26.968.000 y dicho monto no es necesario tenerlo desde el primer mes de iniciadas las actividades comerciales de la empresa, lo anterior queda demostrado en la Ilustración 44, donde se detalla mes a mes del año 1, las necesidades de flujo de efectivo para cubrir las obligaciones que se generan en la empresa:

CAPITAL DE TRABAJO O FONDO DE MANIOBRA												
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	
<b>ACTIVOS</b>												
Activos circulantes												
Disponible	8.772	39.572	85.319	144.575	221.481	320.265	432.839	596.428	809.008	1.084.225	1.435.683	
Total activos circulantes	8.772	39.572	85.319	144.575	221.481	320.265	432.839	596.428	809.008	1.084.225	1.435.683	
<b>PASIVOS</b>												
Pasivos circulantes												
Cuentas por pagar (1)	0	2.018	2.079	2.141	2.205	2.271	2.339	2.410	2.482	2.556	2.633	
Cotizaciones Previsionales por pagar (2)		652	705	769	847	943	1.273	1.475	1.737	2.010	2.313	
Iva debito por pagar	0	1.162	1.475	1.868	2.356	2.963	3.718	4.656	5.859	7.356	9.216	
Impuesto renta por pagar	0	3.477	9.520	16.244	27.339	37.314	46.832	62.126	81.556	107.082	138.169	
Total Pasivos circulantes	0	7.309	13.779	21.022	32.747	43.491	54.162	70.667	91.634	119.004	152.331	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		32.262	71.540	123.553	188.734	276.774	378.676	525.761	717.374	965.220	1.283.352	

Ilustración 25: Capital de Trabajo - Fuente: Elaboración Propia

Si analizamos el flujo de efectivo que se requiere para cubrir las obligaciones mensuales del año 1, la Ilustración 44 demuestra que el capital de trabajo operacional que la empresa requiere, no es necesario tenerlo desde el inicio de ese año, lo que hace aun más rentable el proyecto.

Flujo de caja requerido año 1													
Cifras en M\$	Sdo Inicial	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Ingresos x Ventas		9.711	10.621	9.640	10.903	11.673	11.180	11.180	10.611	12.245	13.580	13.052	11.075
Costo de ventas		-3.120	-3.185	-3.023	-3.141	-3.362	-3.457	-3.457	-3.270	-3.573	-4.317	-4.072	-3.797
Margen de Contribución		6.591	7.436	6.617	7.762	8.311	7.723	7.723	7.341	8.672	9.263	8.980	7.278
Salarios y beneficios		-5.479	-4.529	-4.529	-2.529	-2.529	-3.029	-2.679	-2.529	-3.029	-2.529	-2.529	-2.529
Marketing y Publicidad		-291	-319	-289	-327	-350	-335	-335	-318	-367	-407	-392	-332
Gastos de Administración		-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018
Cotizaciones Previsionales x pagar			-705	-705	-705	-705	-705	-705	-705	-705	-705	-705	-705
Iva Debito x pagar			-1.052	-1.187	-1.056	-1.239	-1.327	-1.233	-1.233	-1.172	-1.384	-1.479	-1.434
Provisión impuesto renta		-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290	-290
Déficit/excedente KT operacional	8.772	-1.487	-1.476	-2.401	837	1.180	19	463	248	1.091	1.930	1.568	-30
Acumulado		7.285	5.808	3.408	4.245	5.425	5.444	5.906	6.154	7.245	9.175	10.743	10.713

Ilustración 26: Flujo de Caja Mensual Año 1 - Fuente: Elaboración Propia

### 11.6.3 Déficit operacional

---

Tal como se presenta en las ilustraciones 44, sólo los 3 primeros meses del año 1 presenta déficit de caja, lo que son suficientes cubiertos por el aporte inicial a caja proveniente de los socios. Lo que indica que el capital o aporte inicial determinado cubre suficientemente la actividad operacional considerando los ingresos esperados de nuestra empresa "El campo de los abuelos",.

## 11.7 Evaluación financiera del proyecto

---

### 11.7.1 Tasa de descuento

---

Para determinar la tasa de descuento se utilizó la fórmula de Capital Assets Pricing Model (CAPM), esto es:

$$E(R_i) = r_f + [E(R_m) - r_f] \beta_i + P_i$$

Donde:

**E(R<sub>i</sub>):** es el retorno esperado del activo i = **11,69%**

**R<sub>f</sub>** es el retorno de un activo libre de riesgo = **4,9%** tasa bonos Banco Central a 10 Años

**E(R<sub>m</sub>):** es el retorno esperado de un portfolio de mercado

**E(R<sub>m</sub>) - R<sub>f</sub>:** es el Premio por Riesgo de Mercado (PRM) = **6,7%** (según estudio de Banco Central de marzo 2011, el PRM en Chile va del un 2,8% a 6,7% se adoptó el mayor)

**B<sub>i</sub>:** es el riesgo sistemático del activo i. = **0,57** (se adoptó el Beta patrimonial de empresas comercio menor alimentos y comestibles, obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>)

**P<sub>i</sub>** es el Premio por Liquidez = **3%** (en Chile es entre 1% y 3% de acuerdo al estudio de Universidad de Chile).

Con la tasa de retorno esperada, podemos determinar el cálculo del **VAN** (valor actual neto), **TIR** (tasa interna de retorno), tasas que validan o descartan la factibilidad de emprender o no el negocio propuesto en el periodo de tiempo que tenemos proyectado.

### 11.7.2 Valor residual o terminal

El Valor terminal que tendría el “El campo de los Abuelos” al finalizar la valoración y que correspondería al último flujo de caja descontado y una tasa de crecimiento hipotética y constante.

Para ello utilizamos la metodología de crecimiento constante a perpetuidad bajo la fórmula de:

$$\text{Valor Terminal} = \text{FCFF} / (\text{Costo de Capital} - \text{Crecimiento})$$

De acuerdo a la Ilustración 45 el valor terminal o residual asciende a \$ 3.546 millones, cifra que considera una tasa de crecimiento hipotética y constante de 0% al asumir que el Mercado de la fruta Premium no crecería más.

FLUJO DE CAJA											
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
Utilidad neta	0	13.081	32.793	51.440	82.017	111.944	140.496	186.378	244.670	321.248	414.506
Depreciación	0	3.076	3.076	3.076	701	701	3.557	2.856	2.856	0	0
Amortización	0	7.333	7.333	7.333	0	0	0	0	0	0	0
Inversión	-34.708		0	0	-2.103	-8.567	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-26.968		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja efectivo anual		23.490	43.202	61.849	80.615	104.078	144.053	189.234	247.526	321.248	414.506
Patrimonio adicional		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda neta:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda adicional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización deuda actual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja neto anual	-61.676	23.490	43.202	61.849	80.615	104.078	144.053	189.234	247.526	321.248	414.506
Valor Terminal o Residual											3.545.818
Flujo de caja neto anual	-61.676	23.490	43.202	61.849	80.615	104.078	144.053	189.234	247.526	321.248	414.506
VAN, TIR											
TASA DE DESCUENTO	11,69%										
VAN	669.740										
TIR	80,7%										
PAYBACK	1,6										
ROI	2591,9%										

Ilustración 27: Valor residual o terminal - Fuente: Elaboración Propia

### 11.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

La determinación o cálculo, del **VAN** (valor actual neto) es de \$670 millones, y la **TIR** (tasa

interna de retorno) de 80,7%, indicadas en tabla anterior (Ilustración 45), por lo que el negocio de la fruta Premium es muy rentable y atractivo para el inversionista.

Respecto del **PAYBACK** o período de recuperación de la inversión, esta se recupera en el segundo año, lo que también es muy atractivo para el inversionista.

En relación al retorno sobre la inversión **ROI**, es decir la razón financiera entre el beneficio o utilidad obtenida respecto de la inversión realizada, es de 2.591,9%.

#### 11.7.4 Punto de equilibrio

De acuerdo a la cantidad de fruta estimada a vender y el precio establecido en el desarrollo de este plan de negocios, se generan excedentes desde el primer mes de operación, por lo que para determinar el punto de equilibrio, donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de la fruta (IT = CT).

El punto de equilibrio se produce al vender un total de 48.469 kilos de frutas que representa el 5% de lo que vende el canal tradicional correspondiente a verdulerías, fruterías etc. en lugar del 8,2% definido en nuestro plan, según se muestra en la ilustración 46.

	Estado resultados Punto equilibrio en M\$												
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total año
Ingresos x Ventas	7.769	8.497	7.712	8.723	9.339	8.944	8.944	8.489	9.796	10.864	10.442	8.860	108.379
Costo de ventas	-2.496	-2.548	-2.418	-2.513	-2.690	-2.765	-2.765	-2.616	-2.859	-3.453	-3.258	-3.037	-33.418
Margen de Contribución	5.273	5.949	5.294	6.210	6.649	6.179	6.179	5.873	6.937	7.411	7.184	5.823	74.961
Salarios y beneficios	-5.361	-4.411	-4.411	-2.411	-2.411	-2.911	-2.561	-2.411	-2.911	-2.411	-2.411	-2.411	-37.032
Marketing y Publicidad	-233	-255	-231	-262	-280	-268	-268	-255	-294	-326	-313	-266	-3.251
Gastos de administración	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-2.018	-24.216
Utilidad antes de intereses, impto. y deprec. (EBITDA)	-2.339	-735	-1.366	1.519	1.940	982	1.332	1.189	1.714	2.656	2.442	1.128	10.462
Depreciación	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-256	-3.076

Amortización	-611	-611	-611	-611	-611	-611	-611	-611	-611	-611	-611	-611	-7.333
Utilidad antes de intereses e impuesto (EBIT)	-3.206	-1.602	-2.234	652	1.072	114	464	322	847	1.789	1.574	261	53
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto	-3.206	-1.602	-2.234	652	1.072	114	464	322	847	1.789	1.574	261	53
Impuesto	0	0	0	-137	-225	-24	-97	-68	-178	-376	-331	-55	-11
Utilidad Neta	-3.206	-1.602	-2.234	515	847	90	367	254	669	1.413	1.244	206	42

Ilustración 28: Punto de Equilibrio - Fuente: Elaboración Propia

### 11.7.5 Ratios financieros relevantes

Los principales ratios financieros se muestran en la ilustración 47 y de todos ellos se desprende la solvencia, liquidez, rentabilidad y gestión positiva del plan de negocio a implementar, los que se explican por sí mismos:

RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBITDA en M\$	26.968	52.722	78.093	110.057	149.959	190.885	251.360	329.082	428.330	552.675
EBITDA / Ventas	19,9%	31,0%	36,5%	41,1%	44,8%	45,7%	48,3%	50,5%	52,7%	54,5%
Utilidad sobre las ventas	9,7%	19,3%	24,1%	30,6%	33,4%	33,6%	35,8%	37,6%	39,5%	40,9%
Margen bruto	69,2%	69,7%	70,1%	70,5%	70,9%	71,2%	71,4%	71,7%	72,0%	72,2%
ROE	24,6%	40,0%	41,6%	43,1%	40,3%	36,6%	35,3%	34,1%	33,3%	32,3%
Liquidez corriente	5,4	6,2	6,9	6,8	7,4	8,0	8,4	8,8	9,1	9,4
Apalancamiento financiero	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Rendimiento de los activos	27,4%	44,2%	46,8%	49,1%	46,5%	42,7%	41,5%	40,3%	39,5%	38,5%

Ilustración 29: Ratios financieros relevantes - Fuente: Elaboración Propia

### 11.7.6 Estructura de financiamiento

Nuestro proyecto no contempla financiamiento externo, salvo el aporte de los socios que corresponde a un total de \$40.000.000 con aporte de \$20.000.000 cada uno.

En un análisis de sensibilidad desfavorable se contempla e incorporó este tipo de financiamiento.

### 11.7.7 Análisis de sensibilidad

Para efectuar un análisis de sensibilidad nuestra propuesta es ponernos en 2 escenarios, adicional al desarrollado en el plan de negocios, esto es uno favorable y otro desfavorable, en el primer caso se basa principalmente por la disposición a un mayor consumo por parte de nuestros clientes de fruta diferente y de alta calidad, y que es superior a los estimado en el desarrollo original de nuestro plan. En el segundo caso se relaciona con los riesgos climáticos u otros que pudieran afectar la producción de fruta.

Escenario favorable:

- Se mantiene el precio en un 20% por sobre el promedio de la competencia
- Se aumenta la cantidad de kilos vendidos totales de frutas de 60.587 a 96.939 kilos y que corresponde al 13% de la cuota de mercado del canal donde participamos.
- Se mantiene las proyecciones de crecimiento en torno al 20% anual

Los resultados bajo este escenario se muestran con los nuevos flujos proyectados en la tabla siguiente:

NUEVO FLUJO CAJA ESCENARIO FAVORABLE (VAN, TIR PAYBACK, ROI)											
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
Utilidad neta	0	52.198	81.452	111.785	157.058	206.252	257.544	332.044	426.803	549.631	700.915
Depreciación	0	3.076	3.076	3.076	701	701	3.557	2.856	2.856	0	0
Amortización	0	7.333	7.333	7.333	0	0	0	0	0	0	0
Inversión	-34.708	0	0	0	-2.103	-8.567	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-76.482										
Deuda neta:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Deuda adicional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Amortización deuda actual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de caja anual	-111.190	62.607	91.861	122.194	155.656	198.386	261.101	334.900	429.659	549.631	700.915
Valor Terminal o Residual											5.995.853
Flujo	-111.190	62.607	91.861	122.194	155.656	198.386	261.101	334.900	429.659	549.631	700.915
<b>TASA DE DESCUENTO</b>											
	11,69%										
<b>VAN</b>											
	1.221.979										
<b>TIR</b>											
	89,8%										
<b>PAYBACK</b>											
	1,2										
<b>ROI</b>											
	2586,3%										

Ilustración 30: Flujo – Escenario Favorable - Fuente: Elaboración Propia



Claramente los resultados obtenidos bajo este escenario son mejores y aunque no se considera el valor residual o terminal para determinar el VAN este supera los \$1.200 millones positivo, la tasa interna de retorno bordea el 90% y la rentabilidad sobre la inversión supera las 25 veces.

Escenario Desfavorable:

- Nula disposición a pagar un sobrepeso por fruta Premium (el nuevo precio determinado es el precio de venta promedio del sector).
- Se rebaja a 37.170 kilos la cantidad de fruta vendida lo que representa el 5% de la cuota de mercado del canal donde participamos en cantidad de kilos vendidos.
- La inversión inicial contempla, además del aporte de M\$60.000, un financiamiento externo de M\$ 26.500 el primer año; M\$18.500 el segundo; M\$11.000 el tercero y M\$7.500 el cuarto.
- Al adquirir deuda la tasa de descuento determinada varía desde 11,69% a 13,05%, calculada bajo la misma modalidad indicada en punto 11.7.1 anterior.
- Se cálculo el nuevo Beta con deuda a partir del beta sin deuda, utilizando la siguiente formula  $B_{cd} = B_{sd} \cdot ((1 + (d/p))^n \cdot (1 - T_c))$ . Obteniéndose un nuevo Beta con deuda de 0,77.
- El aporte de los socios sube en M\$ 20.000 adicionales respecto de los otros escenarios.
- Se mantiene las proyecciones de crecimiento en torno al 20% anual

Los resultados bajo este escenario se muestran con los nuevos flujos proyectados en la tabla siguiente, la presenta resultados negativos durante los 3 primeros años:

NUEVO FLUJO CAJA ESCENARIO DESFAVORABLE (VAN, TIR PAYBACK, ROI)											
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
Utilidad neta	0	-31.418	-18.811	-7.758	12.886	27.953	37.778	59.182	86.259	123.349	167.162
Depreciación	0	3.076	3.076	3.076	701	701	3.557	2.856	2.856	0	0
Amortización	0	7.333	7.333	7.333	0	0	0	0	0	0	0
Inversión	-34.708	0	0	0	-2.103	0	-8.567	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-17.532										
Deuda neta:	0	21.223	8.727	-2.467	-11.426	-12.528	-3.325	0	0	0	0
Deuda adicional	0	26.500	18.500	11.000	7.500	0	0	0	0	0	0
Amortización deuda actual	0	5.277	9.773	13.467	18.926	12.528	3.325	0	0	0	0
Flujo de caja anual	-52.240	214	325	184	58	16.126	29.443	62.038	89.115	123.349	167.162
Valor Terminal o Residual											1.429.954
Flujo	-52.240	214	325	184	58	16.126	29.443	62.038	89.115	123.349	167.162
<b>TASA DE DESCUENTO</b>											
	13,05%										
<b>VAN</b>											
	120.821										
<b>TIR</b>											
	31,0%										
<b>PAYBACK</b>											
	6,4										
<b>ROI</b>											
	874,0%										

Ilustración 31: Flujo – Escenario Desfavorable - Fuente: Elaboración Propia

Aún cuando bajo este escenario desfavorable, el proyecto registra pérdidas para los primeros 3 años, a partir del 4 se hace rentable y la VAN es superior a los \$120 millones positivo, la tasa interna de retorno bordea el 31% y la rentabilidad sobre la inversión es superior a 8 veces. Hay que considerar que la tasa de descuento exigida de 13,05% al proyecto es superior debido que esta modalidad de financiamiento es con deuda externa.

### 11.7.8 Oferta para el inversionista

La oferta para el inversionista es muy atractiva (ver Ilustración 50), esta oferta considera reparto de dividendos correspondiente al 30% de la utilidad obtenida, monto que se paga al año siguiente.

#### 11.7.8.1 Aumento de capital

La propuesta inicial no considera aumento de capital en todo el periodo proyectado. Se evaluara en el futuro abrir otras tiendas del estilo una vez obtenida una reputación de

marca y en ese caso se evaluara una eventual aumento de capital, siempre y cuando las utilidades no distribuidas no sean suficientes para la nueva inversión.

### 11.7.8.2 Estructura societaria

La estructura societaria está compuesta por 2 socios con aportes en partes iguales al inicio del proyecto, de un total de M\$40.000.-

### 11.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista

La VAN calculada a la tasa de descuento del 11,69% y desde el flujo de los accionistas por el período proyectado de 10 años asciende a \$113 millones con una TIR a 35,9%, el periodo de recuperación del aporte es al 5to año.

FLUJO DE INVERSIONISTA											
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
Aporte	-40.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	3.924	9.838	15.432	24.605	33.583	42.149	55.913	73.401	96.374
Flujo inversionista	-40.000	0	3.924	9.838	15.432	24.605	33.583	42.149	55.913	73.401	96.374
Flujo inversionista acum.	-40.000	-40.000	-36.076	-26.238	-10.806	13.799	47.383	89.531	145.445	218.846	315.220
TASA DE DESCUENTO	11,69%										
VAN	113.147										
TIR	35,9%										
PAYBACK	4,8										

Ilustración 32: VAN y TIR Inversionista - Fuente: Elaboración Propia

### Conclusión del Capítulo:

Los indicadores financieros, estados de resultados, flujos de caja y balances proyectados antes indicados demuestran que este el negocio de venta de fruta Premium tiene un atractivo escenario económico presente y futuro, ello se da fundamentalmente por el atractivo margen de contribución, el bajo nivel de inversión y gastos de apoyo razonables para la generación de riqueza para los inversionistas, producto de un excelente producto diferenciado y servicio superior para nuestros clientes y una adecuada retribución y ambiente laboral para nuestros colaboradores.

## XII. RSE Y SUSTENTABILIDAD

### 12.1 Mapa de stakeholders



Ilustración 33: 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 anteponemos 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

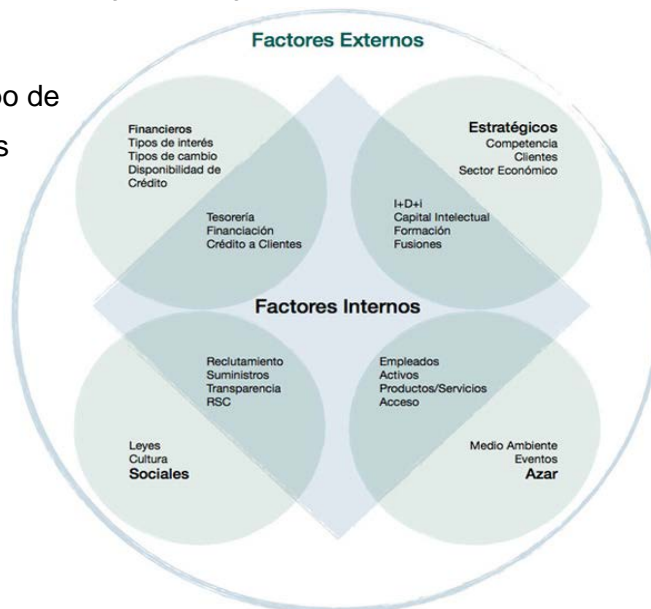
Los riesgos criticos relacionado en general con la agricultura y en particular la fruta están dados principalmente por situaciones relacionados con fenómenos climáticos, enfermedades o plagas que pudieran afectar su producción, calidad de la superficie plantada o algunas normas o resoluciones del ministerio 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
<b>Riesgo Alto (1)</b>	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.
<b>Riesgo Medio (2)</b>	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.
<b>Riesgo Bajo (3)</b>	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 34: 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 35: 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 36: 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 37: 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 38: 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 39: 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](http://www.asoex.cl) (Asociación de exportadores de Chile)
- Página [www.fedefruta.cl](http://www.fedefruta.cl)
- Página [www.chilealimentos.cl](http://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

---