



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS CONGELADOS EN BASE A PAPAS NATIVAS EN LA
INDUSTRIA GOURMET DE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

ALBERT BENJAMIN WESSLING BIERMANN

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

Resumen

El objetivo principal de este estudio es realizar un plan de negocios para la Producción y comercialización de Papas Pre Fritas en base a Papas Nativas tipo “bruja”, enriquecidos con sal del Himalaya, de modo de determinar la conveniencia y factibilidad de venta en el mercado gourmet de Chile. Para poder llevar a cabo el objetivo principal se requiere aparte de la evaluación del negocio, la evaluación técnica y económica de una fábrica procesadora de papas.

Se aplica la metodología de elaboración de un plan de negocios, la que consiste en: Diagnostico de Mercado, Análisis estratégico del negocio, Definición del modelo de negocio junto con la propuesta de valor y la evaluación y determinación del área funcional de la futura empresa (Marketing, Operaciones, RRHH y Evaluación financiera).

El diagnostico de mercado muestra que la industria actualmente está dominada por importadores que luego se dedican a la distribución de los productos. Se apuesta fuertemente en productos tradicionales con pocas innovaciones. Aun así se registran fuertes alzas en las importaciones, estas alcanzaron el 2014 un volumen de 57.641 toneladas y un valor de US\$58.031.755. La evaluación económica demuestra que el proyecto posee un VAN de \$348 millones una TIR de un 135,25%, considerando una inversión inicial de \$92 millones y un financiamiento de un 48% mediante deuda. Estos indicadores sugieren realizar el proyecto ya que resulta positivo para los inversionistas. El análisis de sensibilidad muestra que en el caso de que no se cumplen las expectativas de la demanda, el proyecto se vuelve riesgoso con un VAN bajando a \$ -120 millones y un TIR de -25,86%. Para el caso de variación del precio de la materia prima no se demuestra un escenario tan negativo. Aquí los indicadores VAN y TIR se mantienen en niveles positivos.

Debido al Volumen de mercado y los indicadores financieros positivos para este proyecto, se puede considerar una puesta en marcha de este. Sin embargo hay que observar el comportamiento de los competidores ya que estos pueden entrar al mismo nicho en que se enfoca el proyecto y generar una fuerte competencia.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	6
1.1	Antecedentes Generales	6
1.2	Justificación del Negocio	7
2	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	8
2.1	Objetivos.....	8
2.2	Metodología.....	9
3	DIAGNÓSTICO DEL MERCADO.....	11
3.1	Oferta.....	11
3.1.1	Análisis de la Industria.....	11
3.1.2	Identificación de actores claves de la industria.....	12
3.1.3	Análisis del entorno de la industria	15
3.1.4	Competidores	17
3.2	Demanda	24
3.2.1	Identificación de Ubicación Geográfica del Mercado objetivo.....	24
3.2.2	Segmentación y Targeting.....	25
3.2.3	Tamaño del mercado objetivo	27
3.2.4	Entrevistas.....	28
3.2.5	Entendimiento de las necesidades	30
3.2.6	Gasto en este tipo de productos.....	30
3.2.7	Proceso de compra	34
3.3	Conclusiones del estudio de mercado	34
4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO	34
4.1	Análisis 5 fuerzas de Porter	35
4.1.1	Poder de negociación de los proveedores.....	35
4.1.2	Poder de negociación de los clientes	35
4.1.3	Amenaza de sustitución.....	36
4.1.4	Entrada de nuevos competidores	37
4.1.5	Intensidad de la rivalidad entre los competidores.....	37
4.1.6	Conclusiones.....	38

4.2	Análisis FODA	39
4.2.1	Análisis Interno	39
4.2.2	Análisis externo	41
4.3	Cadena de Valor.....	43
4.3.1	Actividades primarias.....	44
4.3.2	Actividades de apoyo	46
5	MODELO DE NEGOCIOS	47
5.1	Descripción del Producto.....	47
5.1.1	Determinar características clave	48
5.1.2	Especificaciones producto.....	48
5.2	Modelo de Negocios Canvas.....	49
5.2.1	Segmentos de mercado.....	49
5.2.2	Propuesta de valor	50
5.2.3	Canales de distribución	52
5.2.4	Relaciones con los clientes	53
5.2.5	Modelo de flujo de ingresos.....	55
5.2.6	Recursos claves	56
5.2.7	Actividades claves	57
5.2.8	Asociaciones claves	57
5.2.9	Estructura de costos.....	58
6	PLAN DE MARKETING	58
6.1	Objetivos de marketing	59
6.2	Estrategia de segmentación	59
6.3	Estimación de participación de mercado	60
6.4	Estrategia de producto.....	62
6.4.1	Ventajas competitivas.....	62
6.4.2	Estrategia de Entrada.....	63
6.4.3	Estrategia de Salida	63
6.5	Mapas de posicionamiento	64
6.6	Estrategia de Tarificación	65
6.7	Estrategia de promoción y publicidad	66
7	PLAN DE OPERACIONES Y GESTIÓN DE RRHH.....	68

7.1	Estrategia de Operaciones	68
7.1.1	Flujo de operaciones	68
7.1.2	Tecnología y recursos claves	71
7.1.3	Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta).....	73
7.2	Estructura organizacional	75
7.2.1	Organigrama.....	75
7.2.2	Determinar dotación y sus características	75
7.2.3	Incentivos y compensaciones.....	75
7.2.4	Descripción de Cargos	76
7.3	Estructura Legal.....	80
8	PLAN FINANCIERO	81
8.1	Infraestructura inicial.....	82
8.2	Inversiones	82
8.2.1	Inversión fija	82
8.2.2	Inversión diferida	83
8.2.3	Inversión de capital de trabajo.....	83
8.2.4	Resumen de la inversión total del proyecto	84
8.3	Financiamiento	85
8.4	Ingresos.....	85
8.5	Evaluación Financiera	86
8.6	Conclusiones evaluación financiera.....	87
8.7	Análisis de Sensibilidad	87
9	CONCLUSIONES	89
10	BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXO A	Glosario	93
ANEXO B	Imágenes e Informaciones	94
ANEXO C	Datos Financieros.....	99
ANEXO D	ENCUESTA.....	105

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes Generales

El mercado nacional de los productos congelados basados en papas, está dominado en este momento principalmente por dos productos, las papas duquesas y las papas pre fritas tradicionales ambas basadas en papas tradicionales. Las papas nativas de colores como se encuentran principalmente en el Archipiélago de Chiloé no forman parte como materia prima para esta categoría de alimentos. Para la elaboración del plan de negocios se consideran los factores económicos más relevantes de Chile que son la producción y exportación de productos agroindustriales. Entre ellos se destacan sobre todo las frutas, el vino, el salmón, los productos del mar y los productos alimenticios elaborados. En algunos casos hay variedades de los mencionados que solo existen en Chile (Ej. la Avellana Chilena) o por las condiciones climáticas favorables se pueden producir de una forma más eficiente (Ej. Arándano), siendo una puerta de entrada para nuevos productos, donde la clave está en la innovación. En los últimos años, han surgido nuevos tipos de alimentos en el mercado nacional, productos sofisticados, únicos, competitivos y de altos estándares de calidad, estos tipos de alimentos son los denominados “Productos Gourmet”. El crecimiento de la economía local ha generado un aumento en la demanda Chilena por este tipo de producto, en especial jóvenes profesionales con edades entre 25 y 35 años y la capacidad de gastar entre 20 y 40 dólares en un solo producto hacen crecer la demanda de productos gourmet en un 18% anual, superando el promedio de la industria alimenticia en general que solo está en el 7% (IVEX, 2008). En un informe del 2014 El Emporio Nacional estima que la demanda por los productos diferenciados o gourmet se ha incrementado entre un 15 y 20% anual en Chile y se espera que para los próximos años siga en aumento (TERRA CHILE, 2014). Además se registran constantes alzas en los mercados internacionales principalmente en países como Estados Unidos donde la venta de comida especial congelada creció 6 Billones de dólares en los últimos 9 años y en Europa donde solo en Alemania el ingreso per cápita de comida orgánica es €86 (BÖLW, 2014). La industria Gourmet de Chile se caracteriza por ser un incipiente, en expansión, conformado

en su mayor parte por pequeños empresas y medianos productores. La principal vía de venta es directa a restaurantes, banqueteras, negocios de especialidad y hoteles. Supermercados y almacenes conforman un mercado secundario ya que la elaboración de estos productos no permite fácilmente una venta masiva.

Considerando lo mencionado y volviendo a los alimentos mencionados al inicio, se puede identificar una oportunidad de negocios con la creación de productos Premium basados en papas nativas de Chiloé. Sobre todo la variedad NG-6 también conocido como “bruja” destaca con sus propiedades favorables, Los más relevantes aquí son sus niveles de antioxidantes (Ah-Hen, 2012), cuatro veces más altos que en papas comunes, también los niveles de vitamina E y la capacidad de mantener más vitaminas y antioxidantes durante el proceso de fritura, hacen de esta papa un excelente producto para la introducción en forma procesada al mercado gourmet.

1.2 Justificación del Negocio

La clave para el éxito en la industria de los alimentos es entregar productos de alta calidad con un rico sabor. Sin embargo hoy en día los consumidores son más exigentes en cuanto a las virtudes de los productos de su preferencia, sobre todo en el momento de compra para sus hogares, se buscan elaboraciones saludables y novedosas. No en todas las categorías de comida podemos encontrar productos que cumplan con estas nuevas exigencias, un ejemplo de esto son las papas fritas (French Fries).

Un estudio de la ODEPA (Oficina de Políticas Agrarias) verifica que actualmente se evidencia un crecimiento en el consumo de productos congelados basados en papas. Desde el año 2006 hasta el año 2011 se registra un crecimiento anual compuesto (CAGR) del 16,16% en el volumen de importación de estos productos subiendo de 15000 toneladas a sobre 35000 toneladas. Siendo la papa pre frita el producto que figura como el mayor impulsor de este crecimiento.

Por otro lado se menciona en el estudio que en este momento existe solo una planta procesadora de este producto en Chile limitando así el crecimiento de la demanda de materia prima hacia los productores (Teodoro Rivas Sius, 2012). Los datos detallados sobre esta planta (Nombre empresa, Lugar y otros) no fueron

especificados en el estudio. Luego de consultar con la oficina de estudios de la ODEPA se confirmó que estos datos son confidenciales.

Estos factores generan un ambiente favorable para la implementación de una empresa productora de papas pre fritas con propia planta procesadora. Usando como materia prima un patrimonio genético de Chile (la variedad NG-6) y combinándolo con ingredientes Premium como Sales del Himalaya y aceite de canola (donde se ha demostrado en investigaciones que es el mejor aceite para freír (Lemos, 2013)) se busca la creación de productos con valor agregado ofreciendo así una apuesta totalmente diferente a la oferta actual con producción nacional.

2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1 Objetivos

El objetivo general es elaborar un Plan de Negocios para la producción y comercialización de Papas Pre Fritas congeladas estilo “Gourmet” basados en papas nativas moradas y enriquecidas con sal del Himalaya, con el fin de ampliar la oferta de productos congelados basados en papas en el mercado gourmet de Chile.

Se definen los siguientes Objetivos Específicos

- Definir el Modelo de Negocios
- Realizar estudio de mercado de productos congelados y productos gourmet: entorno general, entorno de la industria y los competidores
- Especificar oferta de Productos
- Analizar y determinar los canales de ventas en el mercado gourmet de Chile
- Diseñar Look and Feel para productos y de acuerdo al segmento objetivo
- Elaboración de los planes funcionales: Plan Operacional; Plan Organizacional (RRHH); Plan de Marketing; Plan Económico y Financiero y Análisis de sensibilidad.
- Realizar una evaluación Técnica y Económica de la implementación de una planta procesadora de papas

El cultivo de papas no será objeto de este plan de negocios.

2.2 Metodología

Para cumplir con los objetivos planteados y de acuerdo al orden lógico que exige el plan de negocios, se utiliza un conjunto de herramientas que apoyan en los procesos de análisis y reflexión de cada etapa del plan.

La metodología de trabajo en general se explica de la siguiente manera:

a. Diagnóstico del Mercado

El Diagnóstico del Mercado muestra un análisis del entorno general de la comida pre- procesado en Chile especialmente en el sector de los productos gourmet, con el objetivo de entregar las informaciones necesarias para realizar una primera evaluación del Mercado elegido y observar tendencias del posible éxito de los productos propuestos. Se analizará el entorno general, la Oferta (actores clave, competidores), la demanda (Potenciales clientes, principales necesidades) y se identifica el segmento de mercado que se desea a atender.

Principales herramientas que apoyaran el análisis:

Análisis PESTEL Para obtener una visión macro del mercado en general al cual se quiere entrar, se aplica un análisis PEST al entorno. El resultado aborda los factores clave de la de industria (Político, Económico, Social y Tecnológico. Se agrega también la parte legal y ecológica, ya que se trata de un producto que depende de recursos naturales) y demuestra cómo estos afectan el futuro negocio.

Encuestas/Entrevistas Encuestas a público en general y Entrevistas con actores clave de la Industria apoyaron en la identificación y segmentación del mercado.

Conceptos de marketing del libro “Fundamentos de Marketing” (Kotler, 2008) Especialmente la introducción de un mapa de posicionamiento perceptual que demuestra el actual posicionamiento de los competidores percibido por el mercado. Esta herramienta tomara un rol de mayor importancia en la estrategia de marketing.

b. Análisis Estratégico

Análisis 5 Fuerzas de Porter: Aplicando el Modelo de las 5 fuerzas del mercado se obtiene como resultado el atractivo de la industria, su grado de competitividad y la intensidad de las rivalidades en el mercado. Esto ayuda a identificar el ideal posicionamiento de la empresa y las fuerzas relevantes en este segmento para especificar basado en esto estrategias de mercado.

Value Chain Framework de Michael Porter (Cadena de Valor): El modelo de la cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Se realiza un análisis completo de las supuestas actividades de la empresa con el fin de identificar futuros potenciales y oportunidades de mejora.

Análisis interno/externo (FODA): Basándose en los datos obtenidos en el diagnóstico de mercado y considerando factores internos de la futura empresa.

c. Modelo de Negocios

Con apoyo del libro **Business Model Generation** de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (Osterwalder, 2010) y basándose en los datos encontrados de mercado se establece el modelo de negocio para la futura empresa dejándolo enmarcado en el **Business Model Canvas**.

d. Plan de Marketing

Se definen los objetivos de marketing y las diferentes estrategias para lograr una sólida participación de mercado. Además se establece la estrategia de producto, su tarificación y posibles vías de promoción y publicidad (**Modelo de los 4P (Marketing Mix):** El concepto de los cuatro P (Producto, Precio, Punto de venta (distribución), Promoción)). Se retoma el concepto de mapa de posicionamiento perceptual para encontrar el óptimo posicionamiento del producto en el mercado.

El capítulo al igual que el capítulo de diagnóstico mercado se orienta en los conceptos del libro "**Fundamentos de Marketing**" (Kotler, 2008).

e. Planificación operacional y organizacional

Gestión Operacional: Como se pretende de instalar una propia línea de producción de papas pre fritas congeladas, se requiere aparte del estudio del proceso de producción una evaluación técnica de las maquinarias necesarias para poder producir dicho producto.

Gestión de Organizaciones: Para la estructuración de la organización y los RRHH se aplican conceptos fundamentales de la gestión de organizaciones, como: Organigrama, perfiles de cargo, Fidelización de los empleados.

f. Plan financiero

Luego de terminar la evaluación operacional, se realiza el análisis económico del proyecto. Se utilizaran las estimaciones de volumen de mercado para luego en conjunto con los costos fijos y variables, estimar el volumen de financiamiento necesario.

3 DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

3.1 Oferta

La oferta en esta Industria se compone de comercializadores y productores de productos congelados de todo tipo. En este momento no existe una empresa a nivel nacional que se dedica exclusivamente a la producción de productos congelados de papa y solamente existe una planta industrial con la maquinaria necesaria para producir papas pre-fritas congeladas. Los demás competidores importan los productos. Enseguida se analizaran las características de los competidores, tales como organización, tamaño, niveles de venta, etc., y la participación de mercado de cada uno de ellos.

3.1.1 Análisis de la Industria

El mercado de los productos congelados a base de papa nativa se enmarca en el mercado de la papa congelada, ya que la información disponible es poca; por esto la caracterización que se hace inicia en el conocimiento que se tiene del consumo de la papa congelada. El principal cambio en la cadena de estos productos que se

registra en los últimos años a nivel mundial es el aumento del consumo de papa pre frita congelada en disminución de la papa en fresco, es decir el consumo de papas procesadas está superando el consumo de las papas no procesadas. En Chile se consume aproximadamente 959 gr. de papas fritas¹ congeladas per capita, uno de los consumos más altos a nivel latino americano, seguido por Argentina con aprox. 700 gr. y Brasil con 585gr. Eso hace que Chile sea uno de los mercados de consumos más relevantes de la Industria.

3.1.2 Identificación de actores claves de la industria

A continuación, se mostraran los actores claves de la industria de papas y productos congelados en el mercado nacional con una breve definición de cada uno y su participación en la Industria.

Agricultor:

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. 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. En el caso de las papas nativas, los productores se encuentran principalmente en el sur de Chile, más concentrado en la isla de Chiloé.

Productor:

Empresas dedicadas al procesamiento de Frutas y Verduras frescas para producir productos congelados de rápido consumo. En el mercado de la papa pre frita congelada casi el 100% disponible en el mercado viene de importaciones, mayormente de Bélgica. El mercado está dominado por dos grandes

¹ Instituto interamericano de cooperación para la agricultura (IICA), 2003

competidores: Frutos del Maipo y Minuto Verde (60% del mercado). De estos dos competidores solo uno tiene manufactura en Chile: Frutos del Maipo, empresa que fue vendida en Noviembre del 2014 por una suma de 22.122 Millones de Pesos. Sin embargo a pesar de tener planta propia para producir, Frutos del Maipo tiene que importar papas pre fritas congeladas para cumplir con la demanda de los clientes. Los demás competidores también importan sus productos, como por ejemplo el Jumbo y Líder (Walmart).

Cadenas de Comida Rápida (Fast Food):

Especialmente las firmas multinacionales representan el ejemplo más paradigmático del proceso de globalización. Ofrecen al consumidor productos económicos –entre ellos las papas fritas-, de calidad homogénea, de forma rápida, siempre disponibles y en un ambiente similar. En tal sentido, su instalación conduce al desarrollo de una infraestructura sofisticada de abastecimiento y la vinculación con la industria procesadora se hace a través de rígidas especificaciones de producto, tratando de siempre reducir el costo de la materia prima. Las cadenas multinacionales actualmente se abastecen a través de importaciones lo que dificulta la entrada de nuevos competidores.

Clientes HORECA:

El canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías (también catering o casinos), ofrece las mayores oportunidades para entrar con nuevos e innovadores productos. En este canal el subsector institucional es el más importante, seguido de cerca por los restaurantes y, en último lugar, se encuentra el sector hotelero. Se estima que alrededor de un 15% de la alimentación de estos canales es importada. El mercado de la alimentación para las administraciones públicas sumó ventas de 900 millones de dólares durante el 2007, siendo el sector minero y el de la educación los principales demandantes de alimentos. Las tres principales empresas que cubren las necesidades de este subsector son Sodexo Chile S.A. y Central de Restaurantes y Compass Catering S.A. que suman un 64% del total de la cuota de mercado. Es importante de incluir y considerar el sector del turismo que se encuentra en pleno desarrollo en el país, por lo que va a ir,

previsiblemente, ganando importancia y puede convertirse en una oportunidad de negocio para nuevas empresas que ofrecen productos innovadores y novedosos.

Supermercados:

Actualmente en Chile cuatro actores concentran el 88% de las ventas de la industria de la alimentación, estimadas en unos 14.000 millones de dólares anuales, según datos del 2012. En concreto, el mayor actor en el mercado de los supermercados es Walmart (con su buque insignia Lider y los supermercados Ekono), siguiéndole en importancia Cencosud (supermercados Jumbo y Santa Isabel). Estos dos grupos de supermercados acaparan algo más del 60% del mercado. El grupo Saieh (SMU), que compró hace unos años Unimarc y otras cadenas de supermercados regionales, generó un reordenamiento en el sector de la industria de supermercados, consiguiendo situarse en el tercer lugar en poco tiempo. Su última adquisición fue en octubre de 2011, cuando adquirió de la sociedad de inversión Southern Group, los Supermercados del Sur, con su marca Bigger. El cuarto actor es Falabella con sus supermercados Tottus.

Para productores de pequeños volúmenes, la entrada a este canal representa un gran desafío, sin embargo las posibilidades de entrada son cada vez mejor, ya que el mayor interés de los clientes finales en productos novedosos está creciendo.

Tiendas de especialidad:

En este canal existen tiendas que comercializan productos y marcas que no se encuentran en otros lugares (supermercados, y otras tiendas de especialidad.), dándole a estos el carácter de exclusivo, fino, cuyo intenso sabor genera placer y goce en el consumidor. Tiendas de Especialidad venden mayormente productos llamados Delicatessen que se describen como productos de primer orden en cuanto a calidad, rico en componentes finos, exclusivos y de un alto valor. Es relevante señalar que este canal, debido a su naturaleza, tiende a la exclusividad y ocasionalmente al manejo de productos innovadores. Existe la especialización en ciertos productos, haciendo que las tiendas se enfoquen a un nicho de mercado exclusivo, cuya estrategia genérica es de alta segmentación.

3.1.3 Análisis del entorno de la industria

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 papas 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, se estima que un 34% de los niños menor que 6 años sufre de obesidad (P., 2014). Estos Programas tienen como objetivo crear estrategias para la prevención de la obesidad y sobrepeso en la población Chilena.

Aspectos Ecológicos o Ambientales:

La aparición de plagas, sequías y heladas, son eventos de la naturaleza que en algunos casos son imposibles de prever y pueden afectar la producción de papa a nivel nacional. Por otra parte, las hectáreas disponibles para la siembra de papa en el territorio Chileno, si bien es cierto el volumen de producción por 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 la plantación de papas.

Aspectos Sociales:

A pesar de las cualidades saludables de la materia prima usada, la venta de un alimento que se encuentra en la categoría de alimentos considerados “chatarra” y una sociedad más informada dificulta el nivel de disposición de inversión en un negocio de tales características. Sin embargo, los cambios de hábitos de consumo estarían a favor de la organización debido a que la sociedad busca nuevos e innovadores productos.

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 las innovaciones que se han desarrollado en productos contra plagas que no dañan a los seres humanos ha sido también un avance que protege la salud y el cuidado de los trabajadores agrícolas. Por otra parte con el crecimiento de la demanda de productos congelados, los precios de las maquinarias para la producción de estas han ido bajando.

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:

Cambios en leyes actuales pueden generar un impacto drástico para la manufactura que se quiere establecer. Ya que dependiendo de las modificaciones que se tendrán que aplicar, nuevas inversiones podrían llevar el negocio a la quiebra.

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 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).

Conclusión PESTEL

Del análisis efectuado, se puede concluir que a pesar de la preocupación de la población y del Gobierno por combatir los agudos índices de obesidad, nos encontramos en un mercado abierto para productos nuevos que además ofrece incentivos a los agricultores para generar mayor producción, que en este caso sería ventajoso especialmente para el cultivo de la papa nativa (conservación de patrimonio cultural de Chile) en otras regiones que Chiloé. Esto nos indica que 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 o cambios en la legislatura actual.

El PESTEL análisis permite una mirada amplia a factores claves del entorno, sin embargo estos factores tomaran un rol de mayor relevancia en el momento de la toma de decisiones estratégicas (ej. FODA).

3.1.4 Competidores

La competencia en el mercado se puede agrupar en tres principales grupos

- Productores

- Importadores/Distribuidores
- Importadores/Venta Directa

Es importante mencionar que solo dos de los competidores se encuentran cotizados en la bolsa, lo que dificulta identificar el tamaño de ellos.

Productores:

A pesar que solo existe una empresa a nivel nacional que tiene las instalaciones necesarias para producir papas pre-fritas congeladas, se pueden identificar 3 mayores competidores en el mercado: Alifrut S.A (También conocido como “Minuto Verde”), Frutos del Maipo Ltda. y ConAgra Foods, Inc. (con su línea de productos Alexia Foods (Papas Fritas de especialidad).

Las primeras dos empresas dominan actualmente el mercado de la comida congelada en Chile. En el caso de la venta de papas pre fritas congeladas solo Frutos del Maipo posee planta de producción, Alifrut S.A tiene planta de producción para vegetales y frutas congeladas pero no para la producción de papas pre fritas congeladas. ConAgra Foods, Inc. es una empresa productora de los EEUU, sin embargo aquí en Chile sus productos actualmente solo se encuentran a la venta en algunos Supermercados Jumbo y tiendas pequeñas seleccionadas.

El término productor solo aplica parcialmente ya que todas las empresas en el mercado se abastecen del extranjero, especialmente de Bélgica.

Importadores/Distribuidores:

Una gran parte de la oferta disponible se encuentra en importadoras que luego actúan como distribuidores del producto, aquí los clientes tienen la posibilidad de pedir el volumen deseado con la opción de tener un propio empaque. Mayormente venden sus productos al Sector HORECA. Relevantes actores aquí son:

- Don Hugo S.A
- Gardenfreshgroup

- Leonprodal S.A
- GLOBAL PRODUCTS S.A

Importadores/Venta Directa:

Conforman la parte de venta masiva a clientes finales del producto. Cadenas de Supermercados nacionales son los actores más relevantes de este grupo: CENCOSUD, Lider (Walmart), SMU

3.1.4.1 Identificación y caracterización de los competidores

A continuación se realiza un levantamiento de las características generales de los competidores (organización, orientación, Principales clientes, etc.). Se excluye el grupo de los Importadores con venta directa (Supermercados principalmente) ya que este grupo solo figura como una competencia indirecta en los canales de venta objetivos de este plan de negocios.

Características de los Competidores

Productores

1) Alifrut S.A (Minuto Verde)

Con una participación de mercado de 31% y Ventas de 56MM US\$, se convierte en el mayor comercializador de congelados en Chile. No existen datos oficiales de ventas pero por presencia en supermercados y como distribuidor a grandes cadenas de supermercados (marca propia del líder usa papas fritas importadas por Alifrut), se puede derivar que también lidera el mercado de las papas procesadas.

Oferta como Minuto Verde: Minuto Verde define tres sectores como mercado objetivo, Canal tradicional, Retail y Food Service. La oferta va dependiendo del sector que se atiende. Todos tienen en común cajas de mínimo 10Kg.

En las papas pre fritas la oferta consiste en:

Formato	Caja 20 Bolsas	Caja 10 Bolsas
Peso (Unidad)	500gr/Bolsa	1kg/Bolsa
Peso (Caja)	10 kg	10 kg

Para el segmento de negocios pequeños se hace uso de una marca distinta a Minuto Verde. Una marca llamada “La Cabaña” (Formatos de venta los mismos que ya mencionado).

2) Frutos del Maipo Ltda. (desde Nov 2014 parte de Watts S.A)

Con una participación de mercado de 29% y Ventas de 52MM US\$, es el segundo más grande competidor de la industria de los congelados. Fue adquirido por Watts S.A para ampliar su oferta al segmento de congelados.

La oferta de Frutos del Maipo es igual a la de Minuto Verde.

Formato	Caja 20 Bolsas	Caja 10 Bolsas
Peso (Unidad)	500gr/Bolsa	1kg/Bolsa
Peso (Caja)	10 kg	10 kg

3) Alexia Foods

Competidor de los EEUU vende papas pre “rostizadas”. Único competidor que ofrece productos de especialidad. Hasta el momento los productos se encuentran solamente en el Jumbo y negocios pequeños seleccionados.

Importadores/Venta Directa

Este canal de competencia es con 38% Participación mercado y ventas por 68 MM Dólares el segundo más grande en el grupo. Las grandes cadenas de

supermercados ofrecen en muchos casos productos con propia marca y empaque. Sin embargo en algunos casos se realiza la importación a través del grupo de los productores (ej. Alifrut S.A) y se contribuye así indirectamente a otro canal de venta.

Importadores/Distribuidores

Los Importadores/Distribuidores solo se preocupan por la importación y distribución de los productos. Con solo 2% Participación de mercado y ventas por \$3,6 MM Dólares es el canal más chico del grupo. La oferta es muy similar a la oferta de Minuto Verde y de Frutos del Maipo, sin embargo muchas veces la venta solamente se realiza al mayor.

- 1) POMMES CHILE
- 2) Gardenfreshgroup
- 3) Leonprodal S.A
- 4) Gedimex

Participación Mercado de los Competidores

Dado que ninguna de estas empresas cotiza en bolsa (Alifrut S.A esta cotizado en la bolsa pero es parte de un conglomerado de inversión "duncanfox". Por esto las informaciones especificadas en la memoria no aportan valor para la identificación de la participación de mercado), no existe información pública relacionada con la cobertura de mercado en términos geográficos de las mismas, estados financieros, detalles de ventas por productos y participación de mercado por producto. Sin embargo, con base en la información que publican estas empresas en sus sitios web y entrevistas con personas vinculadas con la Industria (Pequeños importadores, Comerciantes medianos, administrativos del sector

HORECA), se puede realizar una estimación de ella. En cuanto a los niveles de ventas solo se pueden encontrar datos más formales de la empresa Frutos del Maipo Ltda. Desde que fue adquirido por Watts S.A. se puede encontrar en el portal para inversores de Watts una presentación para potenciales inversores que indica que es del 2015 en donde se da a conocer la participación del mercado de los congelados. Acuerdo a esta información Frutos del Maipo Ltda. tiene un 29% del mercado total de los congelados con ventas de \$52 MM Dólares posicionándolo como segundo mayor productor en Chile. El resto del mercado se distribuye de la siguiente forma:

- Alifrut S.A – 31% Participación mercado; Ventas por \$56 MM Dólares
- P. Labels (Marcas propias de tiendas) – 38% Participación mercado; Ventas por 68 MM Dólares.
- Otros – 2% Participación mercado; Ventas por \$3,6 MM Dólares

3.1.4.2 Mapa de posicionamiento perceptual

Para identificar el posicionamiento de las marcas de los competidores en el mercado se utilizó un mapa de posicionamiento perceptual, donde se consideraron como ejes relevantes el Precio y la categoría del producto. Este mapa apoya la toma de decisiones estratégica para el posicionamiento de una nueva marca. En el mapa, la ubicación de cada marca indica el posicionamiento percibido de ella, acuerdo a dos dimensiones:



Figura 1 Mapa de Posicionamiento Perceptual

El mapa perceptual de posicionamiento nos muestra que el segmento Precio alto - Premium tiene muy poca competencia, tan poco que sólo está representada por la marca Alexia. Para el lanzamiento de un producto nuevo a este mercado, este segmento sería más atractivo que por ejemplo el segmento de Precio bajo – Normal ya que tiene más competencia y por lo tanto menos personas con necesidades satisfechas.

Estas conclusiones se retomaran en el capítulo Plan de Marketing para definir una óptima estrategia de posicionamiento de los futuros productos.

3.2 Demanda

3.2.1 Identificación de Ubicación Geográfica del Mercado objetivo

Para la selección de la ubicación del mercado objetivo se define que las comunas a estudiar deberían contener al menos el siguiente requisito para ser considerado:

Población GSE ABC1 > 50%

Este requisito se basa en la premisa que se hizo en el inicio del documento (crecimiento generado por jóvenes con la capacidad de pagar entre 20 a 40 Dólares por producto). Esto y la necesidad de encontrar un mercado concreto en la Región Metropolitana para limitar el rango de acción inicial.

Sin embargo no se pretende atender solo el segmento ABC1 de estas comunas, también se consideran los demás grupos socioeconómicos.

COMUNAS	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1	C2	C3	D	E	TOTAL
LA REINA	50%	23%	14%	13%	1%	48.016	22.255	13.361	12.286	843	96.762
LAS CONDES	64%	22%	8%	5%	0%	160.701	54.364	20.984	13.344	500	249.893
LO BARNECHEA	53%	11%	14%	21%	1%	38.064	8.267	9.983	15.304	878	72.496
ÑUÑO A	37%	32%	18%	13%	1%	59.942	52.630	28.998	20.530	1.411	163.511
PROVIDENCIA	52%	35%	10%	4%	0%	62.337	42.388	11.784	4.343	21	120.874
SANTIAGO	10%	30%	36%	23%	1%	20.491	60.216	71.465	45.961	2.660	200.792
VITACURA	73%	22%	5%	1%	0%	59.374	17.606	4.006	502	11	81.499

Fuente INE

El mercado objetivo inicial entonces se encuentra en la Región Metropolitana, específicamente en las comunas: Providencia, Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea y La Reina. Se eligieron estas comunas porque todos cumplen con una población ABC1 mayor a 50%, además cuentan con la concentración más alta de tiendas de especialidad, Hoteles y Restaurantes de alta categoría. Se agrega además la comuna de Santiago, dado que cuenta con una amplia cantidad de negocios de especialidad y con alta frecuencia de turistas extranjeros, oportunidad para exposición del producto a compradores del extranjero. Las tendencias de este mercado objetivo se destacan por su disposición de comprar productos nuevos e innovadores. Por el hecho de tener mayor poder adquisitivo, se asume

que están dispuestos a pagar más por un producto de una calidad superior. Sin embargo se considera la población completa de estas comunas, como se puede ver por ejemplo en la comuna de Santiago donde los segmentos están distribuidos entre C2 C3 y D. Igualmente en las demás comunas se evidencia una distribución entre los segmentos C2 y C3.

3.2.2 Segmentación y Targeting

Con los resultados de la oferta y demanda de mercado, se pueden ya hacer algunas conclusiones del segmento de clientes finales que consumirán el producto. Como se ha visto en 3.2.1 se seleccionaron comunas de la región metropolitana que cumplan con la más alta presencia del segmento Socio económico ABC1.

Además se vio que el negocio de las papas pre fritas es un negocio masivo donde se compite mayormente con el precio. No así en el nicho de los productos especiales. En este segmento lo que se busca es exclusividad y una propuesta de valor potente por parte del producto.

La segmentación de mercado se basa entonces en el supuesto que la mayor concentración de clientes finales se encontrara en las comunas con una alta concentración del segmento ABC1 y que los clientes más atractivos serian negocios que atienden a estos clientes. Teniendo en cuenta que no solo clientes del segmento ABC1 frecuentan estos negocios si no también los otros grupos socio económicos que residen en estas comunas.

La Segmentación sería entonces la siguiente:

- Restaurantes/Hoteles (con Restaurant)
- Banqueteras
- Tiendas de especialidad
- Negocios de Barrio (En las comunas objetivas)

Restaurantes/Hoteles

Para segmentar el sector Restaurantes/Hoteles se usa la base de datos de la página <http://restaurantes.emol.com/> que cuenta con una amplia variedad de informaciones de restaurantes en Santiago:

- Se identifican 2410 Restaurantes en las comunas objetivas.
- Para tener un grado de segmentación más alto se filtraron los restaurantes con más probabilidad de adquirir nuestros productos.

Resultado del filtro

Comida Chilena	
Santiago	148
Providencia	69
Las Condes	45
Ñuñoa	23
Vitacura	13
Lo Barnechea	13
	311

Se encontraron 311 Restaurantes que pueden ser potenciales clientes.

Tiendas de especialidad, Banqueteras, Negocios de Barrio

Para estos tres segmentos la diferenciación no es tan conveniente como para los restaurantes ya que son negocios más informales y al mismo tiempo tradicionales. Entonces para igualmente poder tener una idea de la estructura de los segmentos se aplicaron supuestos basados en algunos datos disponibles.

Tiendas de especialidad

La primera vía para levantar informaciones fue por internet. Por esta vía se pudieron identificar 23 Negocios de especialidad de Santiago que fueron nombrados en un informe de ProChile del año 2009 considerando el crecimiento de esta industria (Fuente INDAP) aprox. 15% por año. Esta cifra hoy en día debería estar en 47 tiendas.

Banqueteras

Usando las páginas amarillas se pudieron identificar 77 Banqueteros en la Región Metropolitana, aquí el filtro por comuna no es necesario ya que las banqueteras realizan la mayor parte de su trabajo en terreno.

Negocios de Barrio

Para los negocios de barrio se cierran las vías formales para la búsqueda de informaciones. El número de negocios se basa en lo siguiente:

Número de Tiendas de Especialidad x 4 = 188 Negocios de Barrio

Este número es conservador considerando que las comunas objetivas se caracterizan por ser más “residenciales”.

3.2.3 Tamaño del mercado objetivo

Tomando como base los datos levantados en 3.2.1 y 3.2.2 tenemos:

Numero habitantes comunas objetivas: **985.827**

Cantidad de Restaurantes en comunas objetivas: **2410**

Cantidad de Restaurantes potenciales clientes (First mover): **311**

Cantidad de Tiendas de especialidad: **47**

Cantidad de Banqueteras: **77**

Cantidad de Negocios de barrio: **188**

Esto significa que tenemos 623 puntos de contactos a través de clientes y distribuidores potenciales y 2722 puntos de contacto total para llegar a los habitantes de las comunas objetivas.

3.2.4 Entrevistas

Se realizó una serie de entrevistas a actores de la Industria Hotelera y Restaurantes, dueños de pequeños negocios (en los sectores identificados) y Banqueteras.

Industria Hotelera

En las entrevistas con actores de la Industria Hotelera (Hotel W - Administrativo del área gestión de eventos; Importante cadena de hoteles de Cancún – Administrador de provisiones). Gracias a lo rescatado se pudo observar que si se trata de un hotel de alta categoría es de suma importancia adquirir productos Premium, ya que al ser frecuentados por clientes más exigentes, su principal preocupación es mantener una buena imagen del hotel. Como las papas fritas no son consideradas un producto de exclusividad, generalmente no se adquieren grandes cantidades por estos hoteles y cuando se realizan las compras, se trata de comprar las marcas con mayor reputación en el mercado. Se confirma que al ofrecer una versión Premium de papas fritas una compra sería más factible y los volúmenes de compra serían más elevados.

Pequeños Negocios

En entrevistas informales con dueños de pequeños negocios de algunos de los sectores objetivos de la Región Metropolitana, se puede identificar la principal necesidad existente en relación a nuestro negocio; que es la compra de productos novedosos en cantidades accesibles. Muchas veces estos negocios se enfrentan a la dificultad de no poder comprar la cantidad mínima exigida por la mayoría de los distribuidores, ya sea por falta de bodega en sus negocios o por exceder el presupuesto destinado para este tipo de producto. Es por esto que finalmente

optan por la compra en supermercados mayoristas, donde finalmente termina siendo adquirido en la cantidad deseada, pero con un valor más elevado.

Banqueteras

En las entrevistas con los dueños de las banqueteras se determina que su principal objetivo es la rápida disponibilidad de producto en cantidades variables. El abastecimiento de estos es a través de proveedores especializados para algunos de los alimentos o en supermercados, escogiendo de este lugar los productos de marcas más conocidas. Por lo tanto, este tipo de industria decide su compra en relación a la calidad percibida, presentación del producto, relación precio-calidad, posicionamiento de la marca en el mercado y por las asociaciones que hace el cliente con la marca en cuestión.

Clientes finales

Se realizaron entrevistas con potenciales clientes finales, para comprender mejor el proceso de toma de decisión en el momento de compra de comidas preparadas gourmet. De estas entrevistas se puede concluir que la compra de cualquier producto gourmet viene junto con un proceso de evaluación más extendido comparado con la compra de un producto normal ya que es algo fuera de lo común y en muchos casos se busca la justificación para comprar este tipo de producto.

Además se aplicó una encuesta que fue enviado a diversos medios sociales con el fin de evaluar los factores más relevantes de los clientes finales en la compra de papas pre fritas congelados y para saber si estarían dispuestos a comprar un nuevo producto, con mejores propiedades (Los resultados detallados de la encuesta se encuentran en el Anexo). La encuesta fue aplicada a un universo de 103 Personas, 67% Hombres y 33% Mujeres, aprox. Entre 25 – 44 Años. Un 25% de los encuestado declara no consumir Papas fritas y un 65% declara que Si estaría dispuesto a pagar más por un producto mejorado.

Se puede concluir que el factor común de todas las entrevistas con los diferentes actores de la cadena de valor, es que todos buscan productos Premium que

satisfagan sus necesidades de ser sorprendidos por una sensación nueva, ya que la mayoría de los productos Premium solo se destacan por un precio elevado sin una real propuesta de valor asociada.

3.2.5 Entendimiento de las necesidades

Basándose en la experiencia adquirida por la encuesta y las entrevistas se pueden extraer las siguientes claves relevantes:

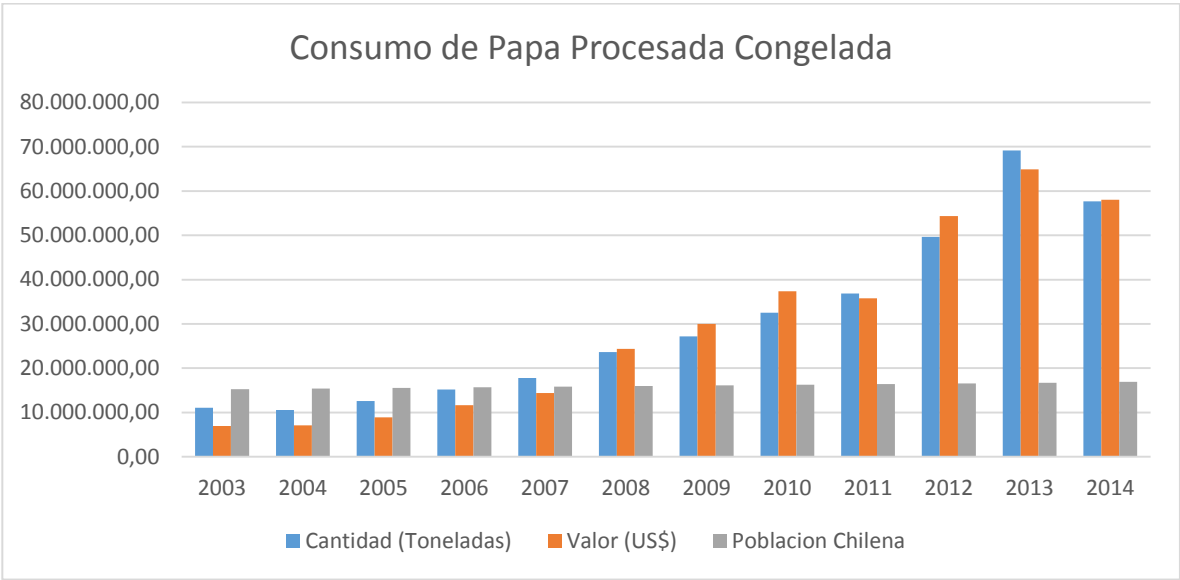
- **Clientes finales** quieren ser sorprendidos, buscan cada vez más salir de la rutina de sus productos preferidos tradicionalmente. El origen del producto es cada vez más importante. Muchos clientes se dan cuenta que la mayor parte de la oferta viene importada del extranjero
- **Negocios** buscan ampliar su oferta por nuevos productos, evitar canales intermedios, preferencia de trato personal, origen del producto y seguimiento del producto. Transparencia de la cadena de valor.
- **Hoteles y Restaurantes** de alta categoría optan casi siempre solamente por productos Premium debido a la clientela que tienen en este sector. Se valoriza bastante la marca del producto y su posición en el mercado.
- **Banqueteras** optan por disponibilidad rápida de cantidades variables. Contacto personal. Origen del producto. Transparencia en la cadena de valor. Aquí al igual que en los hoteles y restaurantes se valoriza la marca del producto sobre otros valores.

3.2.6 Gasto en este tipo de productos

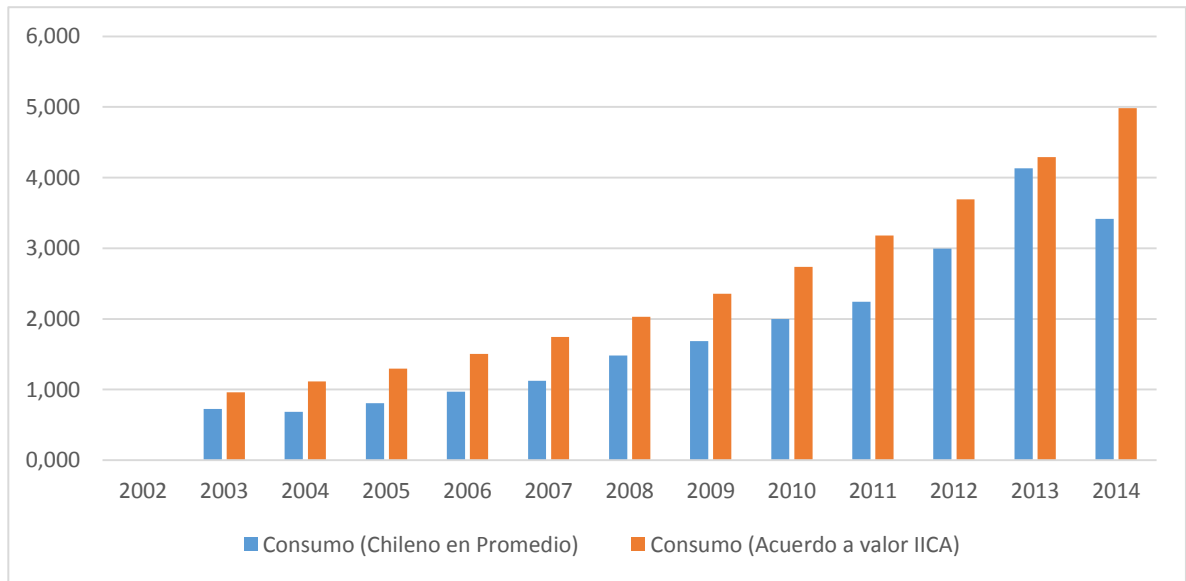
Basándose en la estadística evaluada en 3.1.1 cada chileno consume aproximadamente 959 gr. de papas fritas por año. Considerando que este informe es del año 2003, se ajustara el valor multiplicando con la tasa de crecimiento que se obtuvo a base de un informe de la ODEPA² del año 2012 y valores actualizados hasta el año 2014, que es de 16,16 %. El consumo considerando esta tasa de crecimiento sube entonces a 4,98 kg como promedio anual de consumo. A primera

² Estructura de mercado y determinantes del precio de la papa para consumo fresco, ODEPA 2012

vista un crecimiento de cinco veces más que el valor inicial parece muy alto, pero si se analiza el crecimiento de las importaciones de papas procesadas (Esta es la categoría de papas fritas luego de consulta con la aduana Chile se confirma que efectivamente en esta categoría se encontrarán las importaciones de papas fritas) y se compara con el crecimiento del país podemos darnos cuenta que en el año 2003 (de cuando data la información del IICA) efectivamente el número de la población era más alto que el número de las importaciones, resultando en un valor promedio de 0,727 kg. Este promedio para el 2014 subió a 3,41 kg.



Consumo de Papa Procesada 2003 - 2014



Consumo promedio por chileno

Utilizando los datos de las importaciones y cruzando el valor de las importaciones con la cantidad de chilenos se da un gasto de US\$3,44 que aplicando una tasa de cambio de \$639,04 se da un valor de \$2198,3 por persona.

Gasto mercado chileno cliente final

Para poder dar un valor al consumo se utilizaran los precios actuales de los mayores competidores del mercado y se multiplica con el valor de consumo actualizado.

Marca	Precio
Minuto Verde	2389
Frutos de Maipo	2999
Jumbo	2199
Líder	1699
Promedio	2321,5

Calculando con los 959gr de consumo promedio que se estimaron para el año 2003 se da un consumo de:

El consumo por persona es de: \$2226,32 (2003) /año

Ahora si se aplica el ajuste acuerdo a la tasa de crecimiento los valores resultan:

Valor ajustado (Promedio consumo chileno): \$7916,3 (2014) /año

Valor ajustado (Promedio IICA): \$11561,1 /año

En este caso “promedio consumo chileno” hace referencia al valor de consumo promedio que resulta al cruzar los datos de la cantidad importada con la totalidad de la población chilena (3,41 kg).

Como se declaró en el capítulo 3.2.3 la cantidad de habitantes de las comunas objetivas es: **985.827**

El consumo de las comunas objetivas es entonces:

Valor Importado Promedio Chile: \$2.167.143.494 (2014)

Valor Mercado Promedio Chile: \$7.804.102.280

Valor Mercado IICA: \$11.397.244.529,70

El primero Valor (Importado Promedio Chile) se basa en el gasto promedio US\$3,44 que resulta al cruzar los datos de los habitantes de Chile con el valor de importación.

Los dos otros Valores toman el precio promedio de los productos del consumidor final. Los valores finales nos muestran un panorama bastante grande en cuanto al volumen de mercado, pero hay que considerar que aquí se trabaja con promedios. El valor de las importaciones de papas pre fritas asciende a \$58.031.755 unos \$37.084.612.715,2 pesos chilenos.

Para la evaluación del consumo de los otros segmentos objetivos se tomaron datos levantados en reuniones y entrevistas con administradores de Hoteles y Restaurantes (Capítulo 3.2.4). Como se trata de datos no oficialmente publicados, compartidos en confianza por los entrevistados, se respetará la privacidad de los datos y se usarán solo como valor referencial para la industria.

Consumo Hoteles (Grandes – Alto Nivel):

Consumo Papa Frita – 1635,6 kg/Año

Consumo Hoteles (Grandes – Nivel Medio):

Consumo Papa Frita – 4706,8 kg/Año

Consumo Restaurantes:

Consumo Papa Frita – 8160kg/Año

3.2.7 Proceso de compra

Clientes finales → Tiendas de Especialidad/Supermercados

Hoteles/Restaurantes “Grandes” → Distribuidores

Hoteles/Restaurantes “Boutique” → Contacto personal (Compra directa preferido)

Banqueteras → Contacto personal (Compra directa preferido)

3.3 Conclusiones del estudio de mercado

- Se identificaron cuatro grandes segmentos de potenciales clientes para la empresa.
- El consumo anual en las comunas objetivas asciende a mínimo \$2.167.143.494
- Se identificaron 2722 posibles multiplicadores (Puntos de Contacto) para la venta de los productos
- Hay una fuerte concentración de competidores en el segmento de “Precio bajo – Producto Normal” del mapa de posicionamiento perceptual y solo un competidor en el segmento Premium.

4 ANALISIS ESTRATEGICO DEL NEGOCIO

Con el fin de establecer una estrategia que asegure competitividad en el mercado, se realiza un análisis del ambiente externo e interno. El resultado del análisis debería determinar la estrategia.

4.1 Análisis 5 fuerzas de Porter

Enseguida se desarrollara el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter para diagnosticar el nivel de competencia dentro de la industria de las papas pre fritas congeladas.

4.1.1 Poder de negociación de los proveedores

Importadores de Papas Pre Fritas Congeladas: En Chile casi el 100% de las papas pre fritas congeladas viene del extranjero, importado por agencias grandes dedicados a la importación de productos congelados en general. No hay empresas especializadas en la importación de solamente papas pre fritas, los grandes importadores están enfocados en traer congelados de todo tipo.

Empresas de Manufactura: Productores o Procesadores de Papas con planta propia en Chile no existen actualmente. Dado que el mercado está fuertemente dominado por grandes importadores la instalación de una planta no pareciera una inversión atractiva.

4.1.2 Poder de negociación de los clientes

Posibilidades de Negociación: Considerando el segmento de clientes que es objetivo de este plan de negocios, el poder de negociación es bajo, aunque no existe una relación de dependencia entre el cliente y el proveedor, la mayoría de los importadores actualmente son empresas con volúmenes de ventas altos, bien organizados. Posibilidades de Negociación se pueden dar cuando el volumen de venta se vuelve relevante para el proveedor (como en el caso de los supermercados que ofrecen productos con propias marcas a través de importadores).

Facilidades para Cambiar de Proveedor: Altas, casi todo los importadores en el mercado ofrecen productos del mismo proveedor. En algunos casos incluso solo cambia el empaque (Minuto Verde y la marca propia del líder).

Productos Sustitutos: Productos sustitutos serian otros productos elaborado de papa o derechamente las papas fritas de bolsa listas para consumo inmediato

Sensibilidad al Precio: Alta, los consumidores están acostumbrados a bajos precios. Cambios en el precio por un producto con las mismas cualidades serian mal percibido.

Valor Agregado del Producto: Juega un rol muy importante ya que el mercado actualmente no ofrece variedad.

4.1.3 Amenaza de sustitución

La amenaza por sustitución en este mercado es relativamente alta, dado que hay mucha facilidad de adquirir otros productos envés de Papas pre fritas congeladas. Aquí el consumidor se encuentra frente una gama muy grande de posibles alternativas.

Algunas de estas alternativas:

- Papas fritas (Lays, Tika y muchos otros)
- Puree en polvo
- Papas duquesas

4.1.4 Entrada de nuevos competidores

Barreras de Entrada: Bajas, no hay otro productor de papas pre fritas congeladas en el mercado. Diferente sería si el objetivo sería competir con producción propia en este mercado, ahí las barreras de entrada serían altas.

Economías de Escala: Es la base del negocio de los importadores. En el caso de manufactura propia también es de alta relevancia.

Valor de Marca: El valor de marca es la oportunidad más grande para posicionarse en este mercado. Considerando que la percepción de los clientes de la calidad de papas pre fritas de la marca “Líder” es diferente a la percepción que tienen hacia la marca “Minuto Verde” se puede concluir que la marca es de alta relevancia.

Acceso a Canales de Distribución: En Chile el mercado está compuesto por distribuidores, que luego de haber importado los productos los distribuyen a los diferentes canales.

4.1.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores importadores es alta ya que cada uno quiere una porción más grande de la participación de mercado. El comportamiento entre los manufacturas es difícil de evaluar ya que en Chile no hay fabricas que se dedican a producir papas fritas congeladas (Como se mencionó en el inicio de este informe, existe una supuesta empresa productora de la cual no se pueden conseguir informaciones oficiales, mas allá de esto no hay más informaciones de empresas productoras en el mercado).

4.1.6 Conclusiones

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter se desprende lo siguiente:

- Hay varias alternativas para la adquisición de papas pre fritas congeladas que vienen del extranjero. A cambio no hay planta productoras en Chile. El poder de negociación de los proveedores actuales es bajo en este momento ya que no hacen uso de la totalidad de la cadena de valor. Con una alta cantidad de Importadores en el mercado todos ofreciendo más o menos el mismo producto, no se genera mucha dependencia por parte de los clientes.
- En cuanto al poder de negociación de los clientes, éste es bajo, a pesar de la existencia de muchos importadores, el cliente final se tiene que regir por la política de precio de los proveedores, ya que en este negocio el precio depende del volumen de compra. Diferente es el cambio de proveedor, debido a la alta cantidad de importadores en el mercado no hay muchas barreras para cambiarse de proveedor.
- Hay una alta amenaza de nuevos competidores, sin embargo, como se trata de un negocio de nicho, disminuye la cantidad de competidores, debido a la especialización del producto y sus características.
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores es alta, es por esto que es de suma importancia mantener la diferenciación respecto de los competidores de manera permanente. Aquí la clave es no entrar en las rivalidades de los competidores existentes, si no buscar la más alta participación en el nicho de mercado que se eligió.

En relación a la estrategia de posicionamiento para ocupar participación en un nicho, es de muy alta importancia considerar que los consumidores de los productos finales (Papas Pre Fritas congeladas) reaccionan de forma muy sensible hacia el precio de nuevos productos que entran a competir como producto sustituto. Si bien existen tendencias de disposición a pagar más por un producto superior, solo si este producto cumple con los más altos estándares de

calidad se considera como una alternativa en el momento de compra, de lo contrario se opta por los proveedores con los productos tradicionales.

Aquí no solo una calidad superior del producto se hace relevante, también se requiere de un empaque llamativo de alta calidad y un servicio personalizado hacia los distribuidores.

4.2 Análisis FODA

El análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y conocer los recursos y capacidades que tiene. Para así establecer metas en base a dichos recursos y capacidades. Las estrategias generadas deben potenciar y aprovechar las fortalezas encontradas y reducir las debilidades.

4.2.1 Análisis Interno

Análisis FD y sus estrategias

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Producción fresca, con el sistema IQF se logra atender pedidos casi JIT (Just In Time) - Precios competitivos debido a la cercanía a proveedores y mayor transparencia en los estándares de calidad - Independencia de las importaciones, se reduce el riesgo de quedar sin productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria puede fallar y la producción se verse afectada - Pequeña flota de distribución - Cantidad de personal puede quedar insuficiente - Dificultades para incrementar la capacidad productiva al futuro, perdidas de oportunidades de negocio - Producto fácil de copiar

Fortalezas:

Producción fresca, con el sistema IQF se logra atender pedidos casi JIT:

Como parte de la producción se considera el uso de una unidad de IQF (Instant Quick Freeze) que permite congelador alimentos en muy corto tiempo. La ventaja de esto sobre el uso de cámaras frías es la posibilidad de producir y distribuir productos más frescos y reaccionar más personalizado a pedidos especiales.

Precios competitivos debido a la cercanía a proveedores y mayor transparencia en los estándares de calidad: En comparación a los importadores, se tiene más control sobre la cadena de valor. En este caso se genera el beneficio de tener una producción elevada de papa fresca en Chile, considerando que es uno de los cultivos con mayor ocurrencia en el mercado. Aquí se puede sacar provecho de contratos exclusivos con los agricultores para asegurar un flujo estable de la materia prima requerida.

Independencia de las importaciones, se reduce el riesgo de quedar sin productos: Como se mencionó en la fortaleza anterior, hay más control sobre más elementos de la cadena de valor, como por ejemplo el abastecimiento con la materia prima requerida.

Debilidades:

Maquinaria puede fallar y afectar a la producción: Como no existe la posibilidad de externalizar la producción, se crean una dependencia del funcionamiento de las maquinarias de la fábrica. Una falla de una de ellas puede causar graves consecuencias para el negocio.

Pequeña flota de distribución: Para el inicio se tomó la decisión de realizar las entregas de los productos internamente. Se incluye la compra de un furgón con cámara de frío con una capacidad de carga máxima de 1700kg, teniendo en cuenta que la producción máxima diaria de la planta es de 1200kg pareciera ser suficiente, pero con un volumen de clientes en aumento, es posible que no sería suficiente.

Cantidad de personal puede quedar insuficiente: El capital humano en las empresas es uno de los factores de éxito más relevantes. Se considera pagar sueldos acorde mercado e implementar sistemas de beneficios para los colaboradores. Debido a un elemento de incertidumbre frente al proceso de producción y la necesidad de personal se empiezan con un equipo de 5 personas.

Dificultades para incrementar la capacidad productiva al futuro, pérdidas de oportunidades de negocio: El galpón que se arrienda y la maquinaria comprada

están diseñados para una capacidad máxima fija. Subir la capacidad de producción y poder lograr más altos volúmenes viene junto con la inversión en una planta productiva completamente nueva.

4.2.2 Análisis externo

Para realizar con éxito este análisis, la empresa requiere un estudio de sus recursos y capacidades centrales para desarrollar la ventaja competitiva, que será relevante en el futuro.

Análisis OA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Producto innovativo y único en el mercado - Sello de producción nacional - Aprovechar tendencias actuales que dan preferencia a la venta de productos saludables - Primera planta procesadora de papas fritas congeladas en Chile 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia se decide a entrar al mismo segmento de mercado con una oferta similar - Aumento de precios de insumos por aumentos de costos en combustible u otros - Poca disponibilidad de materia primar debido a malas cosechas. - Producto fácil de copiar

Oportunidades:

Producto innovativo y único en el mercado: Analizando la oferta actual de Negocios Chicos y Supermercados, se puede concluir que no hay mucha variedad de productos en el mercado. Llegando con un producto distintivo en un empaque llamativo se puede lograr de captar la atención del cliente rápidamente. Como un ejemplo de otra industria servirán las papas fritas “tika” que utilizaron el mismo concepto en una industria que anteriormente también estaba dominado por pocos productores que ofrecieron el mismo producto.

Sello de producción nacional: Se quiere apostar en producción nacional con materia prima chilena, dando así al producto un valeroso atributo distintivo más. También se puede pensar en la creación de un sello propio (Ej. Una bandera de

chile junto al slogan “Producto Chileno” como lo tienen algunos productos del jumbo).

Aprovechar tendencias actuales que dan preferencia a la venta de productos saludables: Como se describió en el análisis PESTEL actualmente Chile enfrenta un grave problema de obesidad sobre todo la obesidad infantil. Para evitar entonces un encajamiento en la categoría de las denominadas comidas “chatarra” es de suma importancia crear a través de campañas publicitarias una imagen de producto saludable y destacar los atributos positivos.

Primera planta procesadora de papas fritas congeladas en Chile: La necesidad de una planta productora para poder crear el producto nuevo, trae diferentes factores positivos adjunto con ella. A parte de crear nuevos empleos y fomentar el cultivo de las papas nativas. También se genera la oportunidad de abrir nuevos mercados y tener la posibilidad de funcionar como empresa exportadora.

Amenazas:

Competencia se decide a entrar al mismo segmento de mercado con una oferta similar: Como ya se ha demostrado existe una alta cantidad de importadores de papas fritas en Chile, entre ellos se encuentran dos empresas que funcionan como mayor competidor. Si bien hoy en día están enfocados en la importación, luego esto puede cambiar y se pueden agregar como competidores directos en el nicho que se pretende de explotar.

Aumento de precios de insumos por aumentos de costos en combustible u otro: Como en cualquier producción, la necesidad y la dependencia de la materia prima no siempre pueden ser cumplidos. La materia prima principal es un cultivo, estos se ven altamente influenciado por los precios de combustible, abono y mano de obra. Un cambio en una de estas variables puede significar graves consecuencias para el negocio.

Poca disponibilidad de materia primar debido a malas cosechas: Similar al punto mencionado anteriormente con la diferencia que aquí se hace referencia a cosecha mala debido a cambios climáticos u otras catástrofes.

Producto fácil de copiar: Aquí nuevamente sirve la empresa “Tika” como ejemplo. Ellos empezaron con la venta de un producto de innovación en el mercado de las papas fritas tipo “snack” a base de papas nativas y luego muchas empresas copiaron el concepto y ahora se encuentran muchos competidores en el mercado.

En conclusión, es necesario de crear una estrategia de diferenciación centrada fuertemente en las necesidades del cliente. No es necesario competir en el mercado ya establecido, ya que la oferta de la nueva empresa no está pensado para competir con productos tradicionales. Solo se deben considerar los datos de mercado para tener una idea del tamaño de este y sus características. Aun así no hay que perder de la vista los otros competidores, una entrada de ellos al mismo mercado puede generar graves complicaciones para una empresa nueva en este sector.

Por otra parte, estableciendo una empresa manufacturera siempre trae muchos riesgo en conjunto, aquí la clave es mantener la planta de producción funcionando ojala el 99,9% del tiempo. Pequeñas fallas causan grandes daños.

Finalmente como no se considera el cultivo de las papas nativas, se crea una dependencia de la materia prima, aquí se requiere un trabajo cerca a los agricultores y la generación de vínculos para trabajo en conjunto.

4.3 Cadena de Valor

La cadena de valor parte con la recepción de la materia prima luego la producción de las papas pre fritas congeladas, continúa con el almacenamiento y la venta a los diferentes canales y finaliza con la distribución y entrega al cliente.



Para crear valor se utilizara el Framework de Michael Porter



Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias. A continuación, se analiza cómo se genera el valor final del producto & servicio que se entrega al cliente.

4.3.1 Actividades primarias

Actividades que directamente generan valor. La definición de estas actividades es básicamente la misma que propone M. Porter, La diferencia recae sobre las distintas subactividades que están dentro de las Actividades Primarias. Estas se explican a continuación:

Logística Interna

La logística Interna se compone de actividades relacionadas con la calidad, fiabilidad, recepción, almacenamiento y distribución de materias primas. También se incluyen las actividades de manejo de materiales, control de inventarios o devolución a los proveedores.

Aquí se puede crear valor a través de la eficiencia de los procesos internos una buena planificación del proceso de recepción y almacenamiento puede marcar la diferencia para el proceso productivo.

Operaciones

Actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en productos finales terminados y las actividades de empaque; Para que las actividades de producción añadan valor, la producción debe ser lo más eficiente posible sin mayores interrupciones ya que la mayoría de los procesos se realizan de forma manual.

Además se incluyen las siguientes actividades: la investigación del mercado para encontrar nuevas plazas para vender los productos; El desarrollo de nuevos productos.

Logística Externa

Actividades asociadas con el levantamiento, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. También se pueden incluir actividades de almacén de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega. Aquí se puede crear valor con una rápida entrega y cuando los órdenes de pedidos siguen un proceso eficiente, o cuando existe un inventario suficiente para atender pedidos inesperados.

Marketing y Ventas

Las actividades de marketing son de alta relevancia para el éxito del negocio y para el posicionamiento deseado en el mercado.

Lo anterior implica:

- Asociarse con las mejores agencias de marketing accesible
- Diseñar campaña de publicidad efectiva y altamente orientado al público objetivo

Las actividades de ventas por su parte, son críticas para lograr la participación de mercado y el volumen de ventas requerido para asegurar un continuo funcionamiento del negocio.

Estas actividades requieren por la parte de logística y operaciones, empleados dedicados al servicio con un compromiso hacia los clientes y por otra parte fuertes socios en agencias de publicidad e imagen que apoyaran en la creación de campañas con un alto valor para ganar participación de mercado.

Servicios

Las actividades de servicio se centran en transparentar el proceso de la producción, es decir el proceso de pre y post venta incluye también atender clientes que desean visitar la fábrica, esto se hace principalmente para mantener valor y para generar una marca positiva.

Las principales actividades de servicios son:

- Gestión de visitas a terreno por clientes
- Atención posventa para mantener un contacto permanente con el cliente y obtener el Feedback necesario
- Establecer relaciones de confianza con los clientes y brindar apoyo en la toma de decisión en el momento de compra

4.3.2 Actividades de apoyo

Corresponden a aquellas actividades que brindan el soporte que se requiere para el correcto desarrollo de las actividades primarias: Adquisiciones; Administración de Recursos Humanos; e Infraestructura de la Empresa.

Adquisiciones

Las actividades aquí están centrados en la compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí. Para poder conseguir una ventaja en esta actividad, se deben concentrar las compras en menos proveedores, a fin de incrementar el poder de negociación y conseguir mejores condiciones comerciales.

Como se utiliza la tecnología IQF se puede implantar el sistema "just-in-time" , reduciendo así los costes de mantenimiento del inventario.

Administración de Recursos Humanos

Desarrollo de actividades para el reclutamiento de personal, crear un ambiente laboral agradable para fomentar la motivación y productividad de los empleados. Es decir, una formación que apoye las metas de capacidad y calidad de respuesta, que se diseñe un programa de incentivos consistente con los objetivos de la diferenciación y que se desarrolle y promueva el compromiso con el servicio al cliente.

Las principales actividades de recursos humanos son:

- Selección del personal acuerdo a la las necesidades planteadas
- Pago de Sueldos
- Capacitación del Personal, para aumentar el desempeño del personal
- Establecer metas para evaluar personal acuerdo a estas metas
- Ofrecer instancias de team building para fortalecer el trabajo en equipo

Infraestructura de la Empresa

Consiste en varias actividades, en las que se incluyen las de administración, planificación, contabilidad, asuntos legales, finanzas. Además procesos de Mantenimiento y renovación de equipos deben ser considerados aquí y son de alta importancia. Las actividades de Infraestructura apoyan normalmente a toda la Cadena de Valor y no a actividades individuales. Se puede crear mas valor aquí utilizando un sistema de información interno para coordinar todas las acciones y necesidades cuando ocurren.

5 MODELO DE NEGOCIOS

5.1 Descripción del Producto

Como lo indica el título del proyecto se trata de la introducción de un nuevo producto al mercado gourmet de Chile. El producto que se pretende de desarrollar representa una innovación de un producto clásico donde ya existe una base de clientes bastante desarrollada, Papas Pre Fritas congeladas. También se

menciona que estas papas se harán a base de papas nativas cuyo origen es el archipiélago de Chiloé. Pero además de estas informaciones, existen muchas incertidumbres acerca de que propiedades debe tener el producto para poder establecer un nicho de mercado adentro de un mercado ya establecido.

5.1.1 Determinar características clave

Considerando las conclusiones del diagnóstico de mercado y el análisis estratégico del negocio, se puede concluir que el producto a ofrecer debe cumplir con dos factores importantes. Por una parte se debe satisfacer la necesidad de los consumidores finales de ser “sorprendidos” con un producto que ofrece virtudes que los productos tradicionales que ya se conocen, se esperan características como “saludable, empaque llamativo, Sabor distintivo.

El segundo factor importante es encontrar el rango de precio adecuado para el producto ya que existe una sensibilidad hacia variaciones de precios en este mercado.

La propuesta de valor debe incluir los conceptos mencionados, además de considerar una planificación de producción adecuada ya que sería la primera vez que se producirá en Chile en vez de importar.

5.1.2 Especificaciones producto

De acuerdo con lo mencionado, lo que se busca entonces es un producto con las siguientes virtudes:

- 1 **Materia prima innovadora:** Se utilizara una variedad de papa morada que mayormente se encuentra en Chiloé. Esta papa fue elegido acuerdo a sus beneficios únicos que la hacen superior a la materia primera actual (papas variedad “Desireé” mayormente). Además se eligieron las mejores ingredientes acuerdo a investigaciones científicas como por ejemplo Sal del Himalaya y aceite de canola. Se retomara esto en la descripción de la propuesta de valor.
- 2 **Empaque llamativo:** El empaque tiene que destacar entre los empaques tradicionales de los productores actuales.

- 3 **Cualidades Saludables:** Como se vio en el análisis PEST, hay una tendencia de la población de cuidarse más y comer sano. Generalmente las Papas Fritas no cuentan como una alimentación saludable. Utilizando ingredientes seleccionados por sus cualidades saludables puede cambiar la percepción que tienen los consumidores finales hacia este tipo de producto.
- 4 **Precio:** Como se establece un nuevo nicho de mercado, una fijación de precios, usando como orientación los precios de los competidores no es posible. Se usaran como referencia los precios de mercado pero finalmente la evaluación de Precio final se orienta en el costo de producción y el segmento mercado objetivo.

5.2 Modelo de Negocios Canvas

Una vez realizado el diagnóstico de mercado y el análisis estratégico, se procede a completar el lienzo del Business Model Canvas para visualizar el modelo de negocios.

A continuación los resultados del trabajo con el Business Model Canvas, usando las preguntas del libro de Alex Osterwalder como base (Osterwalder, 2010).

5.2.1 Segmentos de mercado

En el capítulo 3.2.2 se identificaron los segmentos objetivos los cuales se quieren atender. Ahora respondiendo las preguntas del BMC podemos ver el resultado de este diagnóstico:

¿Para quién creamos valor?

- Clientes que buscan productos novedosos con cualidades positivas.
- Negocios de especialidad y Negocios de barrio que buscan ampliar su oferta de productos
- Hoteles/Restaurantes y Banqueteras que quieren ofrecer productos “Premium”.

- Agricultores que siembran papas nativas pero no tienen suficiente venta por falta de mercado

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

Negocios de Especialidad

Negocios de Barrio (En sectores socioeconómicos altos)

Food Service:

Hoteles Restaurantes (No es el sector completo de HORECA)

Banqueteras

Considerando aquí el diagnóstico de mercado, podemos dar los segmentos de mercado por definido.

5.2.2 Propuesta de valor

Con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Se desarrollara el producto centrado en estas necesidades. A pesar que se trata de un producto con un fuerte factor de innovación, no se trata de un producto totalmente nuevo en el mercado. Se trata de una oferta parecida a ya existentes y se incluyen atributos adicionales que diferencian el producto de los ya existentes. Se compite entonces contra productos sustitutos que representan una fuerte competencia aunque indirecta. Esto hace un enfoque en a calidad aún más importante.

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

Productos de comida rápida hecho con los mejores ingredientes únicos en el mercado. Con la utilización de ingredientes Premium se logra crear un producto saludable y rico en sabor.

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

En primera línea el deseo de poder comer productos de comida rápida con más confianza. En este caso papas fritas (French Fríes), estos normalmente son

considerados malos para la salud y sin vitaminas u otros atributos. Con el producto con que se pretende entrar al mercado se solucionara una parte del problema la falta de atributos saludables en las papas fritas.

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

La necesidad de encontrar nuevos productos que puedan reemplazar productos tradicionales que están consumiendo en este momento. También hay un factor muy relevante de la existencia de una marca Premium deseada por los consumidores.

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Productos nacionales de alta categoría que satisfacen las necesidades de un grupo selecto de personas. El principal producto es Papas Pre Fritas congeladas basadas en papas nativas chilenas variedad “bruja” freídas en los mejores aceites, enriquecidos con Sal del Himalaya. Se pretende de utilizar un empaque llamativo que distingue el producto de la competencia

Como se mencionó el producto consiste de tres ingredientes clave para marcar la diferencia:

1. Papa nativa tipo “bruja” – Es el tipo de papa con el más alto valor de antioxidantes en el mercado, de hecho al comerse una porción de papas fritas normal (aprox. 200gr.) el ingreso de antioxidantes es similar al nivel de una porción de arándanos (Ah-Hen, 2012).
2. Aceite de canola – Como se ha demostrado en una investigación realizada por científicos (Lemos, 2013) escoceses. El aceite que apoya mejor la conservación de vitaminas y antioxidantes en las papas fritas es la Aceite de canola, que permite mantener hasta 2 veces más antioxidantes en los procesos de fritura y bajar los niveles del dañino Acrilamida. Además es una excelente fuente de Omega 3 y 6.
3. Sal del Himalaya – La sal del Himalaya se trata de un tipo de sal mineral procedente de las montañas de Pakistán. Tiene altos niveles de yodo y se

atribuyen factores sanadores a esta sal. En este momento es una de las sales más exclusivas del mercado.

Estos tres atributos clave deben posicionar el producto en la categoría gourmet distanciándose de los actuales productos que se encuentran.

5.2.3 Canales de distribución

La venta de los productos se genera a través de socios distribuidores y por venta directa desde la fábrica a pedido. Considerando las diferentes fases de los canales de venta se aplicaron las preguntas de la siguiente ilustración:

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Ventas en internet					
Tiendas propias						
Tiendas de socios						
Socio	Mayorista					

1. Información

El rol más importante en la evangelización de nuestros productos es la publicidad boca a boca, que se debe generar por redes sociales, participación en eventos relevantes de la industria (Exposiciones, Seminarios,...) y publicidad en canales tradicionales (Revistas de comida, Publicidad en vía pública, etc.). En la planificación financiera se considera la compra de un Stand plegable y Roll-Ups para la visita de exposiciones de comida.

2. Evaluación

Ya que un segmento relevante para la venta de los productos es el sector HORECA la probabilidad que los clientes después de haber probado el producto en uno de los restaurantes u hoteles, quisieran tener este

producto en sus casas es alto. Los Restaurantes y Hoteles en este caso entonces funcionan como una promoción indirecta de los productos.

3. Compra

A través de nuestros socios de distribución. Ellos (los distribuidores) nos compran los productos por venta directa. La otra forma en que se puede adquirir el producto es vía venta directa desde la fábrica. Aquí se evaluará el tamaño del pedido y acuerdo a esto se realiza la venta.

4. Entrega

La entrega de los productos se realiza diariamente vía un propio vehículo con sistema de congelamiento. Se implementarán horarios de entrega para que se puede planificar la ruta día a día. También existe la posibilidad de retirar el producto directamente en el galpón de la fábrica. Se puede pensar en una pequeña sala de venta para el futuro.

5. Posventa

Como se establece una en comparación con los importadores más pequeña fábrica y venta, la clave debe ser en la transparencia de los procesos. El cliente tiene que percibir la calidad y sentirse involucrado en las decisiones de la empresa.

5.2.4 Relaciones con los clientes

Asistencia personal

La base de la estrategia de negocios es la atención personalizada a los clientes. Las principales características de las relaciones con los clientes son:

Objetivos:

- Capturar clientes para lograr la participación de mercado deseada.
- Retener y fidelizar a los actuales clientes.

- Transparentar la cadena de valor para que los clientes se pueden asegurar le la procedencia de nuestros productos.

Mecanismos:

- Asistencia personal dedicada.

Respondiendo las preguntas de Osterwalder:

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

Para responder esta pregunta tenemos que revisar cuales segmentos de mercado se definieron y que tipo de relación podrían esperar:

Negocios de Especialidad – Como estos negocios están dedicados a la búsqueda de productos novedosos, existe un interés por parte de ellos hacia la oferta que se tiene. Sin embargo, hay que considerar que también exigen más informaciones acerca del producto ofrecido y más flexibilidad en cuanto a los pedidos mínimos. Una vez establecido una relación se pueden transformar en los mejores clientes. El tipo de relación es “personalizado”.

Negocios de Barrio (En sectores socioeconómicos altos) – En la venta hacia los negocios de barrio lo más relevante es un alto grado de flexibilidad. Como muchas veces no utilizan sistemas digitales para manejar su stock y hay una venta que puede fluctuar fuerte, se requiere una alta flexibilidad en los pedidos. El tipo de relación similar a los negocios de especialidad es “personalizado”.

Hoteles Restaurantes (No es el sector completo de HORECA) – Para Hoteles y Restaurantes el factor más importante es el tiempo de entrega. Quieren productos frescos y pocas veces trabajan con productos que llevan congelado mucho tiempo. Aquí se tiene más claridad sobre los pedidos que se realizan y no se requiere el mismo grado de asistencia que en los negocios anteriores. El tipo de relación es “asistido”.

Banqueteras – Las Banqueteras son el negocio con más fluctuación de los pedidos, aquí se depende mucho de los clientes de ellos y el volumen de los pedidos puede fluctuar mucho. Establecer una relación más personalizada puede apoyar en transformarse como proveedor favorito y se pueden generar oportunidades de promoción en los eventos de las banqueteras.

¿Cuál es su coste?

Dependiendo del volumen de clientes en cada segmento, al principio esto se puede manejar a través de la secretaria. Subiendo la cantidad de clientes y las necesidades, se tiene que pensar en la compra de un CRM y en establecer un departamento comercial.

¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

La asistencia personalizada aporta directamente al modelo de negocio, como se quiere establecer una marca Premium, todo los servicios asociados al producto también deben serlo.

5.2.5 Modelo de flujo de ingresos

Para efectos de este plan de negocios solo se considera la creación de un producto principal cual genera la totalidad de los ingresos. Estos ingresos llegarán de los segmentos establecidos anteriormente.

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

En general todo pagan para obtener un producto de alta calidad pero esto no es el único valor que buscan en el momento de la compra. Para responder esta pregunta nuevamente se tienen que revisar los segmentos objetivos por separado:

Negocios de Especialidad – Los Negocios de Especialidad están dispuestos a invertir en novedosos productos siempre y cuando se ofrece una real novedad y si les genera a ellos más clientes que pueden estar interesados en el producto. Marca es un factor muy relevante aquí.

Negocios de Barrio (En sectores socioeconómicos altos) – Los negocios de barrio invierten en oportunidades para tener nuevos productos, como para ellos es más difícil cumplir con los pedidos mínimos, prefieren invertir en empresas confiables para su abastecimiento.

Hoteles Restaurantes (No es el sector completo de HORECA) – Aquí un factor de muy alta relevancia es la marca. Este segmento se quiere asegurar de su producto Premium, tienen una reputación de perder entonces seleccionan cuidadosamente nuevos productos.

Banqueteras – Como ya mencionado las banqueteras no tienen un flujo muy constante de clientes. Para ellos una atención flexible es altamente valorada.

En conclusión se puede decir que las empresas invierten no solo en el producto también se invierte en el negocio que vende este producto.

Como se trata de una venta directa, se aceptan las formas de pago generalmente aceptadas.

Una medida para generar ingresos adicionales en el futuro sería la posibilidad de arrendamiento de capacidades no usadas de la planta.

5.2.6 Recursos claves

- Planta productiva.
- Equipo de trabajo.
- Socios y Red de Retail.

Tangibles: Fabrica con alto nivel de holgura para aumentos de demanda de producción, mano de obra disponible, adquisición de materia prima directa con los agricultores, planta procesadora cerca de importantes puntos de infraestructura urbana (Aeropuerto, Autopista), vehículo para distribución con alta capacidad y equipo de enfriamiento.

Intangibles: Manejo de una cultura de compromiso y calidad, Productos que pueden fomentar la imagen que tengan los clientes de nuestro producto, debido a la cercanía a los agricultores se pueden establecer buenas relaciones que garantizan siempre los mejores productos, lealtad del personal a la empresa.

5.2.7 Actividades claves

El modelo de negocio requiere una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que se deben realizar para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Para el modelo de negocio que es tema de este plan de negocios se definen las siguientes actividades clave:

Producción del Producto – Como se trata de un producto Premium todo los pasos de la producción tienen que ser controlado y supervisado y seguir un riguroso sistema de calidad. Aquí se marca la diferencia en un producto normal y uno que pretender ser Premium.

Marketing y Ventas – Para cumplir con la proyección de la demanda que se propuso este plan de negocios es de muy alta relevancia un marketing y planificación de venta efectiva. Como se puede ver al final en el análisis de sensibilidad, una variación en la demanda puede tener grandes consecuencias.

Branding – Como se vi en los puntos anteriores la marca es un factor clave para los clientes, es entonces muy relevante de crear una marca potente que convence a los clientes finales.

5.2.8 Asociaciones claves

Para establecerse en el mercado como marca Premium el trabajo con fuertes socios es un punto muy relevante en el desarrollo del negocio. Los socios más relevantes para este proyecto son:

Distribuidores – Clientes de la futura empresa compuesto por los segmentos objetivos.

Agencias de Publicidad – Agencias de publicidad pueden apoyar bastante en el proceso de posicionamiento como marca Premium. La selección de la agencia indicada puede hacer la diferencia entre éxito y fracaso del proyecto.

Socios de Retail – Los socios de retail conforman el tercer socio relevante, estos aliados pueden significar la puerta de entrada a los supermercados y mayoristas que en este momento no forman parte del segmento objetivo pero pueden tomar más relevancia en una futura expansión de la empresa.

5.2.9 Estructura de costos

Los costos están en primera instancia impulsados por el valor que se quiere crear para el cliente, de manera de proveerle un producto de excelente calidad más un servicio y soporte personalizado. Sin embargo, la estructura de costos está acoplada a la necesidad de tener precios de ventas competitivos y márgenes de utilidad que permitan la viabilidad financiera del negocio.

Los costos más relevantes para este proyecto son:

- Insumos.
- Salarios.
- Equipamiento e instalaciones.
- Costos legales.

Un listado más detallado de los costos se encuentra en el anexo al final del documento.

6 PLAN DE MARKETING

El enfoque del plan de marketing es la creación de la marca, el posicionamiento de la nueva empresa y el aumento de ventas de los productos. Como se pretende entrar a un nicho en el mercado de los congelados, se aplicara la estrategia Blue Ocean para la llamada “hiperdiferenciación”. El rol que toma la estrategia de

marketing para el océano azul es muy importante, para asegurar una buena explotación de este nicho. El plan de marketing se basa en los resultados del diagnóstico de mercado y el análisis estratégico.

6.1 Objetivos de marketing

De acuerdo a lo mencionado, los objetivos de marketing serían los siguientes:

- Desarrollar una campaña de publicidad para dar a conocer el nuevo producto en el mercado y así para mostrar las ventajas competitivas de este producto frente a la competencia.
- Apoyar a incrementar las ventas a un 20% entre los primeros dos años y lograr un crecimiento de mínimo 8% anual a partir del tercer año.
- Creación de nuevos productos para satisfacer la curiosidad de los consumidores.

6.2 Estrategia de segmentación

Como se identificó en el punto 5.2.3, los segmentos objetivos para los productos son los siguientes:

- Restaurantes/Hoteles (con Restaurant).
- Banqueteras.
- Tiendas de especialidad.
- Negocios de Barrio (En las comunas objetivas).

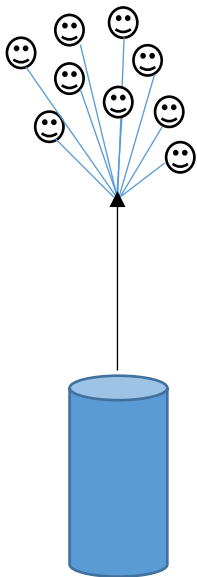
Para ellos se aplicaran estrategias de segmentos múltiples

	Caja 10 kg (10 unidad)	Caja 5 kg (20 unidad)	Bolsas de 1 kg	Bolsas de 500 gr
Restaurantes/ Hoteles	x		x	
Banqueteras		x		x

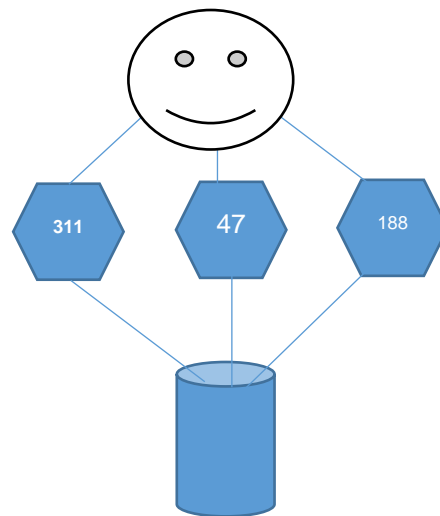
Tiendas de especialidad		x	x	x
Negocios de Barro				x

6.3 Estimación de participación de mercado

Considerando los datos evaluados en capítulo 3.2.3 el valor del volumen de compras para las comunas objetivas asciende a \$2.167.143.494 distribuido en 985.827 habitantes. Una venta directa no haría mucho sentido ya que se trata solo de un producto y para poder atender a 985 mil personas se requieren de más instalaciones de ventas (Sala de ventas, promotores, y otros). La venta se realiza entonces a través de distribuidores que permiten lograr un público mucho más grande. Entonces en vez de vender a 985 mil personas solo se tiene que vender a por ejemplo 188 Negocios de barrio.



Venta directa



Venta directa con distribuidores

Participación de mercado

Para la participación de mercado se utilizan los datos levantados en el capítulo 3.1.4. Este capítulo que trata de la competencia en el mercado, muestra datos de participación de mercado de los competidores más grandes. Como no hay empresas especializadas en papas fritas los valores (montos) dados para el volumen en que están participando se refieren a la totalidad de comidas congeladas, esto también incluye frutas, verduras, comidas preparadas y otros alimentos congelados.

Entonces para poder al menos estimar una participación de mercado, el análisis se basará en los porcentajes de participación de mercado cruzado con el valor de las importaciones. Es decir:

Participación mercado en %:

Frutos de Maipo	29%
Alifrut S.A	31%
P. Labels (Jumbo, Líder, otros)	38%
Otros	2%

Valor Importaciones 2014 : **US\$58.031.755**

Descripcion	Participacion en %	Valor Participacion (US\$)	Valor Participacion (CLP)
Frutos de Maipo	29%	16829208,95	\$10.754.537.687
Alifrut S.A	31%	17989844,05	\$11.496.229.942
P. Labels (Jumbo, Líder, otros)	38%	22052066,9	\$4.092.152.832
Otros	2%	1160635,1	\$741.692.254,3

Valor promedio de gasto por persona (Aduana) 2014 : **\$2.167.143.494**

Considerando la proyección de demanda que se estimó para los próximos cinco años. Se estima para el primer año una participación de mercado de:

10,6% del mercado objetivo

6.4 Estrategia de producto

La estrategia de producto que se va a seguir es la de enfoque en diferenciación para apuntar a una porción limitada del mercado y centrarse en diferenciar al producto como una alternativa de papas fritas más sanas, con buen sabor y de muy alta calidad, la cual estará sustentada por lograr difundir y convencer al mercado objetivo de la compra del producto, explotando los atributos de sano, buen sabor y calidad. Además, se incluirá en la estrategia de comunicación difundir el atributo no explotado por la competencia.

6.4.1 Ventajas competitivas

Producción

No solo seríamos la primera empresa productora de papas pre fritas congeladas de Chile, si no la mayor ventaja competitiva es la producción nacional con ingredientes nacionales. La producción nacional nos otorga un poder de negociación aumentado en el momento de la compra de materia prima.

Producto

Se ofrece un producto tradicional usando en la totalidad del proceso ingredientes de más alto nivel en el caso de la papa, incluso un ingrediente que es únicamente disponible en Chile. Esto significa para nuestros productos que no solamente serían únicos en Chile si no en toda América Latina con precios competitivos por ser productor directo.

6.4.2 Estrategia de Entrada

Las estrategias de entrada aplicadas son

Estrategias de Nicho de Mercado: Dado que se entra a un mercado con grandes competidores, no es el objetivo competir con ellos por participación de mercado. Se trata más de explorar una oportunidad que estos competidores no atienden, ya que su foco de atención está en otras actividades, que es la producción propia de alimentos gourmet. Se ofrecerán productos que satisfacen necesidades de grupos relativamente pequeños en cantidad pero con suficiente poder de compra para ser un negocio atractivo para la empresa.

La otra estrategia que aplica para la entrada al mercado es la:

Estrategia de segmentos múltiples: Como se identificaron varios segmentos de potenciales clientes es importante generar una oferta personalizada para cada grupo que se atiende. Por ejemplo las cantidades que requieren los restaurantes y Hoteles/Restaurantes son muy diferentes a las necesidades de pequeños negocios y Banqueteras. La oferta en cuanto a calidad y tipo de producto queda igual, pero se ofrecen diferentes modalidades de adquisición a cada grupo de acuerdo a sus necesidades.

6.4.3 Estrategia de Salida

Para la estrategia de Salida existen diferentes escenarios:

- a) Venta de la empresa y todos sus recursos a empresas interesadas en el negocio. La venta de la empresa puede ser una buena oportunidad en diferentes casos. En el caso negativo, si las ventas no muestran resultados positivos y no se ve una mejora del panorama, una oferta de compra puede salvar no solo la empresa, si no que se puede ver como una segunda oportunidad para la idea. En el caso positivo un competidor grande hace una oferta para adquirir la empresa (Ej. Frutos del Maipo).
- b) Cierre de la Empresa y venta de los activos. Los activos de la empresa representan una inversión altamente valorable ya que este tipo de

maquinaria no está muy presente en el mercado chileno. Aquí se puede intentar sacar la mayor ventaja de una situación desafortunada.

6.5 Mapas de posicionamiento

Como los productos a ofrecer se caracterizan por un alto valor agregado, la ubicación en el mapa de posicionamiento sería más hacia el eje “Producto Premium”. En relación al precio, dado que la materia prima de las papas nativas tiene un precio más elevado, la posición en el mapa sería más hacia el eje “precio alto”.

El mapa de posicionamiento de capítulo 3.1.4.2 con la propuesta de marca “Solanum”. Se pretende de ofrecer un producto claramente Premium pero a un costo más reducido que el actual competidor Alexia. Como se vio en el Mapa de Posicionamiento de 3.1.4.2 hay muy poca competencia en el cuadrante de productos Premium con alto precio, esto significa un posicionamiento ventajoso para nuevos competidores.



Figura 2 Mapa de Posicionamiento Perceptual

6.6 Estrategia de Tarificación

Para encontrar la tarifa ideal de los productos se analizaron los precios de los competidores. En este caso solo se incluyeron Marcas propias, no marcas de supermercados porque finalmente estos también vienen de las mismas empresas importadoras.

Se compararon entonces: Minuto Verde, Frutos del Maipo, Alexia y Precio al Mayor.

Precios de los competidores:

Marca	Precio
Minuto Verde	\$2389/kg
Frutos del Maipo	\$2999/kg
Alexia	\$3099/907gr.
Alexia (Producto Premium	\$5199/507gr
Precio al por Mayor (con venta mínima de 20kg)	\$720

Como se demuestra en la tabla, el único producto de la categoría Premium disponible en el mercado se vende al precio más alto y más encima en bolsas de 507gr (precio por kilo aprox. \$10.254). Los demás productos fluctúan entre 2 y 3 mil pesos. Solo el producto comprado por mayor está muy debajo de todo los demás en relación al precio, pero se trata de un producto White label de calidad inferior.

Minuto Verde y Frutos del Maipo ofrecen sus productos también en cajas, aquí el cliente tiene la posibilidad de comprar en cajas de 10 Kilos.

Basándose en estos datos se identifica un primer acercamiento al posible precio:

Precio venta:

Precio por kg	Precio por 500gr
\$2500	\$1800
Pedidos personalizados	Compra mínima 5 paquetes
10 Unidades por caja	20 Unidades por caja
Precio sugerido: \$5200	Precio sugerido: \$3500

6.7 Estrategia de promoción y publicidad

Basándose en el análisis estratégico realizado y en los resultados del Modelo de negocios. Se destacó como uno de los factores más relevantes para los clientes la existencia de una marca reconocible.

Para estos efectos se proponen entonces los siguientes logos y un nombre propuesto para el proyecto.

Propuesta de Logo tipo para empresa.



Propuesta Empaque

La encuesta mostro una clara tendencia hacia un empaque llamativo. En este caso se considera la compra de empaques que se pueden sellar nuevamente luego de haber abierto el paquete.



Utilizando el nuevo diseño y para poder lograr el alcance máximo posible para la futura empresa se deben realizar una serie de actividades de publicidad.

Aquí sobre todo un

- Stand en Exposiciones de Comida

Dara más visibilidad al producto.

Obviamente se deben usar las redes sociales para generar campañas de marketing,

- Publicidad online en portales destacados
- Campania de Publicidad en redes sociales

Finalmente a través de uno de los socios clave se debe lograr una entrada a una de las revistas de comida destacados

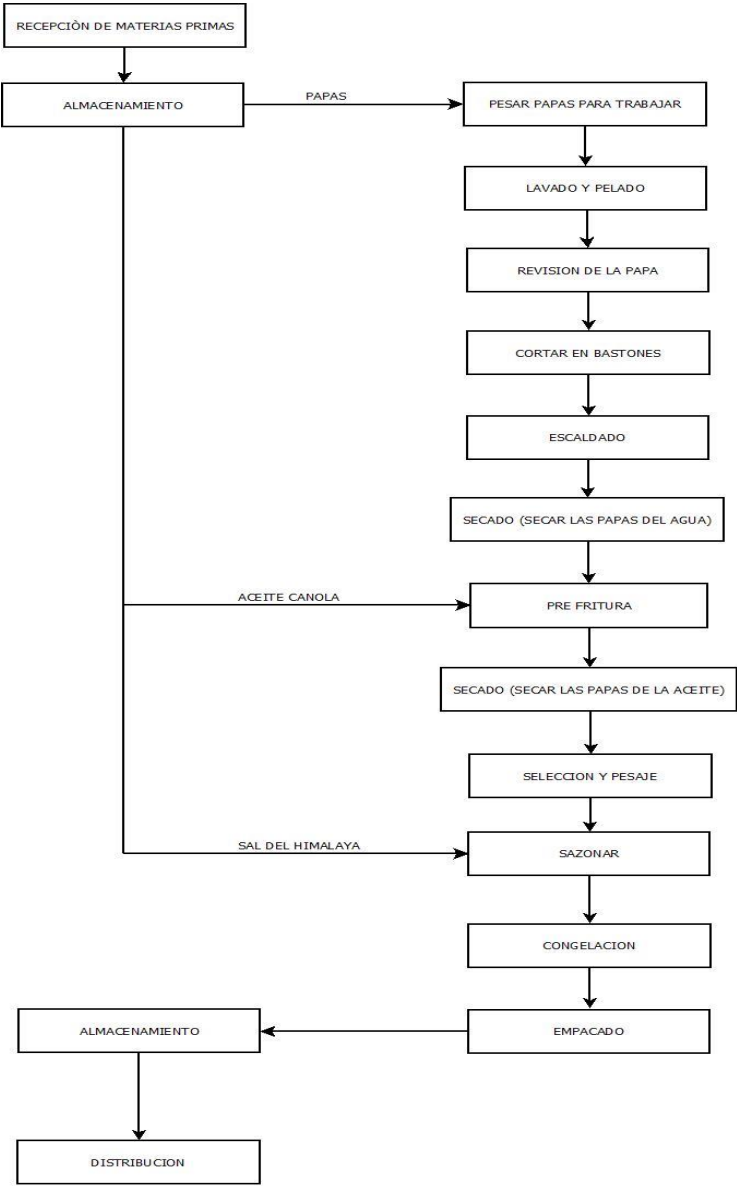
- Publicidad en Revistas conocidas

7 PLAN DE OPERACIONES Y GESTIÓN DE RRHH

El plan de operación determina cuál es la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado. Para ello, deberán ser estudiadas las distintas alternativas y condiciones en que se pueden combinar los factores productivos, principalmente el conocimiento, con que se dispone o se espera disponer.

7.1 Estrategia de Operaciones

7.1.1 Flujo de operaciones



Descripción del proceso

Recepción de Materias Primas: En este proceso se inspecciona la calidad visual de la materia prima como criterio de calidad. Papas que no cumplan con las métricas de Calidad establecidas (Tamaño, Muchos ojos en la Papa, Papa blanda) serán rechazado y dependiendo del tipo de falla desechado. Papas que cumplen con la inspección de calidad pasaran a ser procesados o almacenados. El paso de pre inspección es muy importante sobre todo para la papa nativa ya que por su elevado valor no se quiere obtener infecciones hacia las otras papas en el caso de hongos.

Pelado y lavado de la papa: Las papas se cargan en canastos de aprox. 50kg, se llevan en mesas rodantes hacia la máquina peladora y se introducen a esta de a dos personas. La máquina peladora funciona por abrasión, de esta manera se quedará pelada. El agua arrastra los residuos que luego serán almacenados y desechados. Las papas peladas pasan a una canasta con agua donde un operario realiza una segunda inspección por papas no bien peladas o deterioradas.

Cortado y lavado: Luego de haber pasado el proceso de inspección, las papas serán transportadas en la misma canasta hacia la máquina cortadora donde se cortará en forma de bastones.

Escaldado: Los bastones se cargan en otra canasta hacia el escaldador, el fin del escaldado es de reducir el número de microorganismos contaminantes en la superficie de las papas. El escaldado consiste en pasar las papas en un tanque de agua hirviendo durante unos pocos minutos, de esta manera se remueven los azúcares reductores. En este paso el agua será enriquecida por sal del Himalaya para exponer la papa a una infusión de esta sal.

Secado: Luego del proceso de escaldado las papas se pasan a la maquina secadora donde serán secado para luego pasar al proceso de pre frito.

Fritura: El tiempo de fritura oscila entre 6 a 7 minutos en una temperatura no más alta de 160°C. Otros productores exponen sus productos a temperaturas más altas por menos tiempo. En nuestra empresa se aplicara la técnica de fritura de Bélgica

donde en el proceso de pre frito se “cuece” la papa en aceite a temperaturas más bajas que lo común para luego ser frito en temperaturas más altas en las casas. Friendo las papas en bajas temperaturas por más tiempo asegura que más cantidad de agua sale del alimento haciéndolo más crujiente al final.

Secado II (de aceite): En este paso se colocan las papas pre fritas en un secador especialmente destinado para el secado de alimentos fritos.

Sazonado (Paso opcional): En este paso se sazonan las papas con sal del Himalaya, este paso puede ser opcional si ya pasaron por un proceso de escaldado enriquecido por esta sal.

Inspección y Pesaje: El paso final es la inspección y el pesaje de las bandejas, un operario inspecciona el producto y se preocupa de cargar las bandejas en un estante hacia la unidad IQF.

Congelación: Las papas son congeladas por un proceso IQF (Instant Quick Freezer) a través de un aire con gas R-12 a -20° C. El IQF tiene una capacidad de 60 bandejas, que serán cargadas con 1kg de papas cada una. La máquina tiene una capacidad de 80kg/h, por lo que se congelan entonces 60kg/h.

El uso de IQF es relevante para una entrega rápida y fresca de los productos, además de conservar aún más las cualidades positivas del alimento.

Envasado y embalado: Las papas congeladas se embolsan y pasan por la maquina empaquetadora. Los envases van de 500gr a 2 kg

Almacenamiento y transporte: Se almacena en canastas de plástico (20 kilos de papa congelada por canasta), las cuales son almacenadas dentro del cuarto frío, a una temperatura de -20 °C.

7.1.2 Tecnología y recursos claves

Las Maquinarias usadas son las siguientes (para más detalle ver Anexo)

Peladora y Limpiadora de Papas (TP10)
Cortadora de Papas (QS400)
Escaldadora Industrial (PT-1000)
Secadora Industrial para vegetales (YS-500)
Freidora Industrial (DYZ1000)
De-Oiling Machine (Para sacar la aceite de las papas)
Congelador Industrial IQF (SDJ80)
Maquina empaquetadora (DZ-400/2S)
Rociador de condimentos (BL800)
Pesas Industriales

7.1.2.1 Capacidad de producción

La capacidad de la planta instalada puede llegar hasta los 150 kg/h y representa el tipo de maquinaria más pequeña disponible a la venta para este sector. Para fines de iniciar un negocio, la compra de una maquinaria con reducidos volúmenes de producción resulta atractiva ya que no se trata de inversiones inalcanzables.

Aquí se demuestran diferentes escenarios de las capacidades disponibles de la maquinaria. Se considera funcionamiento de la planta 8 horas diarias, 5 días de la semana, 4 semanas por mes, 12 Meses

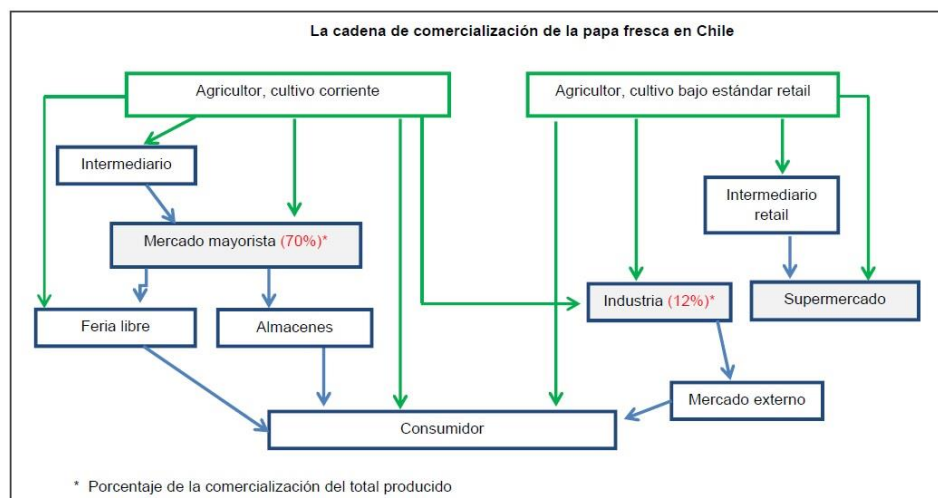
	30kg/h	60 kg/h	100 kg/h	150 kg/h
Día	240	480	800	1.200
Semana	1.200	2.400	4.000	6.000
Mes	4.800	9.600	16.000	24.000
Año	57.600	115.200	192.000	288.000

Proveedores de la papa en Chile

En la cadena comercializadora de papa fresca se pueden distinguir dos tipos de agricultores. Los Agricultores que plantan bajo estándares de retail y luego venden exclusivamente a ellos y los Agricultores corrientes que no están bajo estas condiciones. Ambos atienden mercados comunes como por ejemplo: Consumidores finales e Industria, en ambos casos por volúmenes muy bajos.

A partir de ahí se separan los mercados atendidos. Los Agricultores bajo estándares de retail están atado a la venta a solamente este canal esto les garantiza compras seguras pero también les da mucho poder de compra al mismo canal. No siempre los contratos son directamente con los supermercados, también existen intermediarios. Para los Agricultores de Cultivo Corriente el ambiente es un poco distinto. Ellos tienen más canales que pueden atender, aquí el problema está en la falta de demanda por parte de la industria, solamente el 12% de la papa cultivada en total por ambos Agricultores va destinado a este canal. El 70% de la producción de papas se vende a Intermediarios o a mercados mayoristas, donde los precios no son los mejores y pero aun cuando se vende a un intermediario que luego vende a mercados mayoristas, aquí lo que más vale es el volumen de venta para que el agricultor se puede asegurar su ingreso.

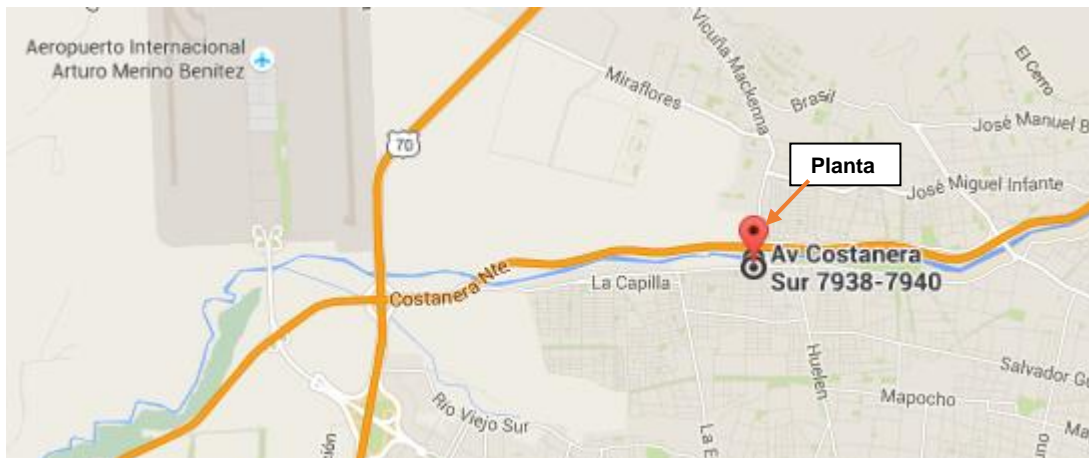
Para el proyecto se adquiere la papa directamente a Agricultores de cultivo corriente ofreciéndoles buenos contratos para generar relaciones valerosas que puedan luego beneficiar la compra de la materia prima.



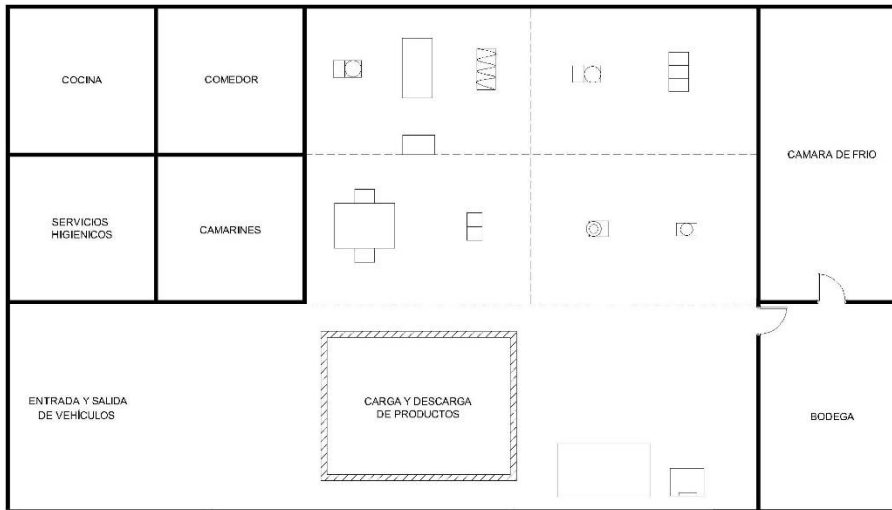
7.1.3 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)

Para el proyecto se planifica el arriendo de un galpón industrial en la Comuna de Cerro Navia de 500 m² que cuenta con entrada de camiones, energía trifásica, bodegas, oficinas, baños administrativos y de personal, camarines, duchas, cocina, comedor.

Además cuenta con entrada por la Autopista (Petersen) y cercanía al Aeropuerto de Santiago (en el caso de futuras exportaciones al extranjero vía aérea).

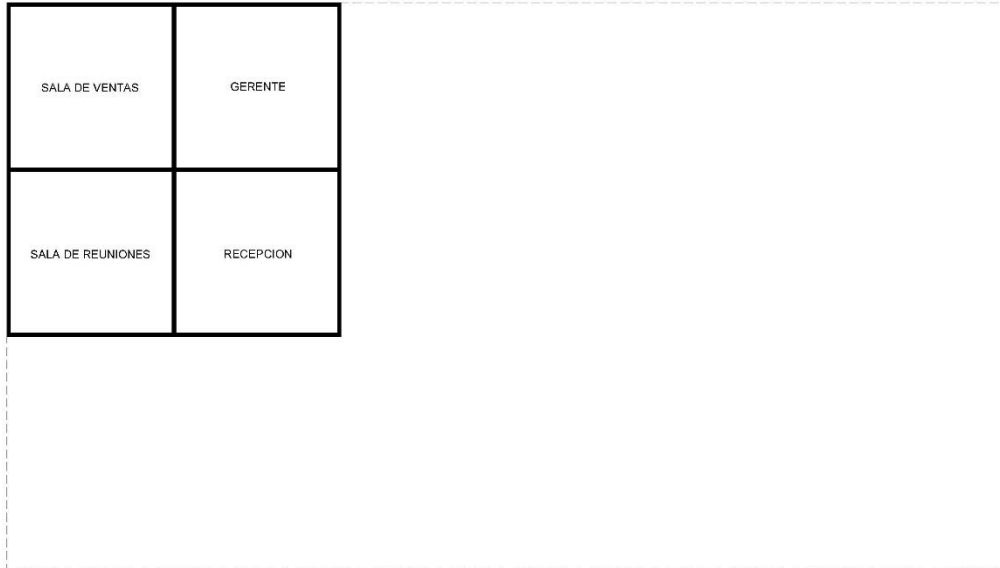


Distribución de planta



SIMBOLOGIA	
	Máquina limpiadora y peladora de papas
	Máquina cortadora de papas
	Escaladora
	Secadora de agua
	Máquina freidora de papas
	Secadora de aceite
	Máquina congeladora IQF
	Empaquetadora
	Balanza

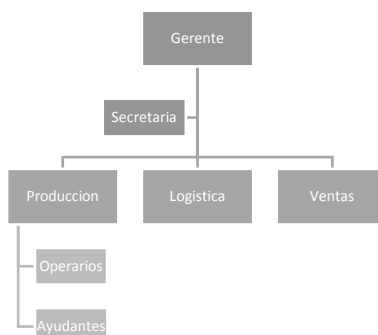
PLANTA PRIMER PISO



PLANTA SEGUNDO PISO

7.2 Estructura organizacional

7.2.1 Organigrama



7.2.2 Determinar dotación y sus características

CARGO	CANT	SUELDO
Gerente	1	\$ 1.200.000,00
Secretaria	1	\$ 450.000,00
Jefe de Producción	1	\$ 650.000,00
Operario	3	\$ 450.000,00
Ayudantes	1	\$ 310.000,00
Chofer	1	\$ 310.000,00

La operación se realiza con un Jefe de Producción que supervisa el proceso productivo y se preocupa de la aplicación de Normas de trabajo y seguridad. Tres operarios para el proceso productivo mismo. Un ayudante para el proceso productivo y un Chofer para la distribución del producto.

7.2.3 Incentivos y compensaciones

Para aumentar la motivación entre todo el equipo se implementarán diferentes tipos de incentivos y compensaciones durante el año laboral. Los más relevantes de ellos serían los bonos a cumplimiento venta y producción.

Bonos e Incentivos tentativos para SOLANUM SpA

Cumplimiento Producción: Se aplica hasta un 6% adicional al sueldo base por meta cumplido. Beneficiados por este Incentivo serán los Operarios de la fábrica y ayudantes de la fábrica.

Cumplimiento Ventas:

Meta I – Ventas objetivas superadas por 10% - 5% Bonificación mensual

Meta II – Ventas objetivas superadas por 15% - 8% Bonificación mensual

Meta II – Ventas objetivas superadas por 20% o más – 12% Bonificación mensual

7.2.4 Descripción de Cargos

La descripción de los cargos para fines de RRHH y la búsqueda de personal adecuado para el funcionamiento eficiente y rentable de la planta.

Descripción de Cargo Gerente

Nombre: Gerente

Sección: Gerencia

Resumen del cargo: Liderar y Gestionar la empresa, para asegurar una alta rentabilidad y eficiencia de los procesos.

Funciones realizadas: Diseño del Producto. La gerencia se encarga de encontrar formas prácticas de diseñar el producto y procesos de producción nuevos, para lograr calidad, economía de costos y sencillez de fabricación.

Adquisición de materias primas e insumos. Se encarga de comprar materiales e insumos en las cantidades correctas y con la calidad debida.

Realización de negocios. Evalúa las implicaciones de diferentes acciones de negocios para las aumentar las utilidades.

Evaluación de los clientes para tomar decisiones respecto a ellos. Evalúa la calidad crediticia de los clientes potenciales.

Selección de personal

Definir y ejecutar el presupuesto de la empresa. Definir la adquisición de nuevos equipos. Planear estrategias comerciales que permitan el posicionamiento del producto y la empresa. Identificación de fuentes de financiación.

Elaboración periódica del diagnóstico financiero empresarial, que comprometa los diferentes ámbitos de la misma

La tarea diaria de revisar las disponibilidades y requerimientos para conseguir fondos, ordenar traslados, consignaciones y pagos

Supervisa a: Toda la empresa

Relación con otros cargos: Relacionado con todos los cargos.

Requerimientos del cargo:

Título profesional universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresa. Con Experiencia de 5 años. Liderazgo. Conocimientos en negocios, relaciones públicas, análisis de costos, análisis financieros.

Descripción de Jefe de Producción

Nombre: Jefe de Producción

Sección: Departamento de Producción

Resumen del cargo: Controlar y dirigir a todos los operarios en el proceso de producción.

Funciones realizadas:

Coordinar programas de implementación del sistema de calidad.

Dirigir, controlar y supervisar el trabajo de los operarios.

Definir los procesos que se deben seguir en la parte de producción

Establecer los presupuestos de producción para los insumos y producto terminado

Presentar informes de producción a Gerencia.

Tomar muestras para el control de calidad.

Supervisa a: Operarios

Supervisada por: Gerente

Relación con otros cargos: Relacionado con pelador, picador, cocinador, empacador

Requerimientos del cargo: Título de Ingeniero en Alimentos; Conocimiento en el área de la producción, experiencia en Alimentos de 2 años; Experiencia en el manejo de personal; Ágil en la toma de decisiones. Responsabilidad con la producción

Descripción de Cargo Operario

Nombre: Operario

Sección: Dpto. de producción

Resumen del cargo: Ejecuta el proceso de Producción, Opera la fábrica, contrala el proceso productivo

Supervisada por: Jefe Producción

Relación con otros cargos: Auxiliares

Condiciones de Trabajo: El empleado se encontrará en condiciones de humedad y suciedad. Existe riesgo de cortarse las manos. El proceso de carga de las maquinas funciona manual, esto implica esfuerzos físicos.

Requerimientos del cargo: Técnico en Alimentos, Habilidad y rapidez; Tener experiencia en trabajos afines, Flexibilidad, Dedicación a detalles, Responsable por los equipos, procesos, material y producto, Responsabilidad con la calidad Resistencia física Concentración.

Descripción de Cargo Ayudante

Nombre: Ayudante

Sección: Dpto. de producción

Resumen del cargo: Apoya a los operarios en el proceso de producción

Supervisada por: Jefe Producción

Relación con otros cargos: Operarios

Condiciones de Trabajo: El empleado se encontrará en condiciones de humedad y suciedad. Existe riesgo de cortarse las manos. El proceso de carga de las maquinas funciona manual, esto implica esfuerzos físicos.

Requerimientos del cargo: Cuarto medio, Habilidad y rapidez; Tener experiencia en trabajos afines, Flexibilidad, Dedicación a detalles, Responsable por los equipos, procesos, material y producto, Responsabilidad con la calidad, Resistencia física Concentración.

Descripción de Cargo Chofer

Nombre: Chofer

Sección: Dpto. de Logística

Resumen del cargo: Ejecuta el despacho hacia los clientes

Supervisada por: Jefe Producción

Relación con otros cargos: Auxiliares, Operarios

Condiciones de Trabajo: El empleado está en la mayoría del tiempo conduciendo el camión de la empresa.

Requerimientos del cargo: Cuarto medio, Licencia para conducir camiones, Flexibilidad, Responsabilidad, buen trato hacia el cliente

Responsable por la flota de la empresa

Descripción de Cargo Vendedor

Nombre: Vendedor

Sección: Departamento de Ventas

Resumen del cargo: Posicionar la papa congelada en la Región Metropolitana e incrementar el nivel de ventas.

Funciones realizadas:

- Identificar, seleccionar y desarrollar nuevos mercados.
- Programar visitas y ejecutarlas con relación a los clientes.
- Evaluar y ejecutar las estrategias de promoción y publicidad
- Realizar labores de pre -venta

Supervisada por: Gerencia

Relación con otros cargos:

Gerencia, Jefe de Producción

Requerimientos del cargo: Estudios de Administración, Marketing o Negocios con experiencia de 3 años, Buena presentación. Facilidad de Expresión. Responsabilidad en el manejo de dineros.

Descripción de Cargo Secretaria

Nombre: Secretaria

Sección: Gerencia

Resumen del cargo: Apoyar a Gerencia en la gestión de horarios, coordinación de eventos y recepción de invitados.

Funciones realizadas:

- Llevar registro del calendario de la gerencia
- Agendar reuniones
- Contestar el teléfono
- Pre revisar informes

Supervisada por: Gerencia

Relación con otros cargos:

Gerencia, Jefe de Producción

Requerimientos del cargo: Estudios de secretaria con experiencia de 2 años en empresas de relacionadas, Buena presentación, Flexible.

7.3 Estructura Legal

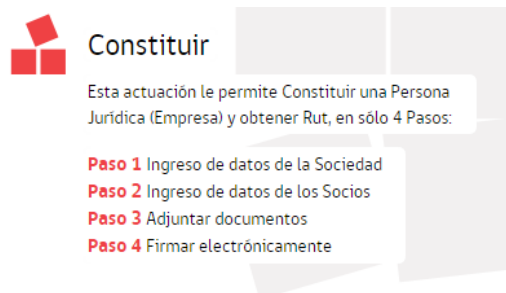
Para la nueva empresa se elige la forma legal de SpA (Sociedad por Acciones), esta forma legal ofrece una variedad de beneficios para el futuro funcionamiento de la empresa, como por ejemplo la posibilidad de agregar fácilmente nuevos inversores ya

que el capital invertido está dividido en acciones. Además, esta sociedad se puede conformar con uno o más socios.

Para el proceso de constitución de la empresa se usara el servicio de:



Proceso de Empresa en un día:



El nombre de la nueva empresa será: **SOLANUM SpA**

8 PLAN FINANCIERO

En el siguiente capítulo se determinará la inversión inicial necesaria para llevar a cabo el plan de negocios, la proyección de resultados de la actividad empresarial, la proyección de los Flujos de Caja esperados para los primeros 5 años y un estudio de las fuentes de financiación disponibles.

Además se realizara un Análisis de Sensibilidad donde se evaluarán las variables claves del proyecto, como variaciones en el precio de venta y en las unidades vendidas; dando como resultado el VAN (Valor Actual Neto) de los flujos, la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de recuperación de la inversión y el punto de equilibrio dependiendo del escenario.

Para facilitar el cálculo del proyecto, se mantuvieron constantes algunos supuestos para todos los escenarios:

- Tipo de cambio USD\$/Peso Chileno:

- \$639,04 por \$1 Dólar de Estado Unidos.
- Valor UF (01.07.2015): 24.984,62
- Inflación Promedio para cada año del 4,4%
- Incremento del Arriendo en un 4,4% anual

8.1 Infraestructura inicial

El tamaño de la manufactura se basa en el volumen de producción proyectado y la necesidad de espacio requerido por la línea de producción (Maquinaria, equipamiento) más los espacios para los trabajadores.

Para el despacho del producto se considera la compra de un furgón especial para la carga de congelados.

- La propiedad se arrienda por un periodo inicial de 5 años (Valor arriendo \$1.200.000)
- Se deben realizar remodelaciones a la propiedad, los valores se orientan en valores promedios de mercado
- El furgón tiene una capacidad de carga de 2000 kg (Furgón mediano)
- Además se debe considerar la construcción de una camera de frio

8.2 Inversiones

La Inversión inicial se puede dividir en tres elementos importantes:

- Inversión fija (Activos fijos)
- Inversión diferida (Gastos puesta en marcha)
- Capital de Trabajo

8.2.1 Inversión fija

DESCRIPCIÓN	VALOR
Muebles Oficina	\$ 2.395.000,00
Muebles Fábrica	\$ 1.665.000,00

Maquinaria	\$ 12.076.209,60
Implementos Operacionales	\$ 1.945.000,00
Instalacion Maquinas	\$ 1.500.000,00
Furgon Hyundai Porter H100 con equipo de frigo	\$ 9.500.000,00
Valor Total	\$ 29.081.209,60

Listado más detallado se encuentra en el anexo.

8.2.2 Inversión diferida

Está representada por los gastos pre operativos, en que incurre la empresa antes de iniciar las actividades normales, como estudios, constitución, licencias, publicidad de lanzamiento.

DESCRIPCIÓN	VALOR
Garantía	\$ 3.600.000,00
Arriendo Remodelaciones	\$ 2.400.000,00
Remodelaciones	\$ 27.300.000,00
Promoción	\$ 11.800.000,00
Camera de Frio	\$ 3.500.000,00
Gastos Legales	\$ 650.000,00
Valor Total	\$ 49.250.000,00

Listado más detallado se encuentra en el anexo.

8.2.3 Inversión de capital de trabajo

Son los recursos necesarios para el sostenimiento de la empresa en un periodo determinado para efectos de este plan de negocios de un mes. Su especificación en

conceptos y valores se determinan teniendo en cuenta los egresos de dinero que se presentan a continuación.

Costos Variables

DESCRIPCIÓN	VALOR
Materia Prima	\$ 6.860.000,00
Material de empaque	\$ 319.500,00
Valor Total	\$7.179.500,00

Costos Fijos

DESCRIPCIÓN	VALOR
Sueldos	\$ 4.320.000,00
Arriendo	\$ 1.200.000,00
Gastos operación planta	\$ 1.051.520,00
Valor Total	\$ 6.571.520,00

Total Capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	VALOR
Costo Variable	\$7.179.500,00
Costo Fijo	\$ 6.571.520,00
Valor Total	\$ 13.751.020,00

8.2.4 Resumen de la inversión total del proyecto

La inversión total del proyecto asciende a la suma de **\$ 92.082.229,60**

Inversión total del proyecto

DESCRIPCIÓN	VALOR
Inversiones fijas	\$ 29.081.209,60
Inversion_Diferida	\$ 49.250.000,00
Capital de Trabajo	\$ 13.751.020,00
Total	\$ 92.082.229,60

8.3 Financiamiento

Para la financiación se evaluó un Crédito del Banco Santander con un plazo de 36 meses y una tasa de interés de 1.70%, quedando estructurado de la siguiente manera:

Monto a pagar mensualmente:	\$ 1.644.179
Monto total a pagar:	\$ 59.190.449
Total intereses a pagar:	\$ 15.190.449
Capital total a pagar :	\$ 44.000.000

Inversión Total	\$ 92.082.229,60
Monto financiado crédito	\$ 44.000.000,00
Monto financiado recursos propios	\$48.082.229,60

8.4 Ingresos

Con base en el volumen de ventas actuales y los precios del mercado, se ha elaborado el presupuesto de ventas anuales.

El precio de venta para el inicio del proyecto es \$2000 por kilo establecido de acuerdo al precio de venta promedio en el mercado libre. Luego se sube a \$2500 el kilo manteniéndolo fijo hasta el 2020.

Además se sube la cantidad vendida en un 15% para el Año 2; en 20% para los años 3 y 4 un 25% para el 5 Año llegando a la capacidad máxima de la fábrica.

Materia prima	\$	7.179.500,00
Recurso Humano	\$	4.035.833
Gastos operacion planta	\$	1.051.520
TOTAL	\$	12.266.853
Nivel de producción mensual en kilo		9600
Costo variable unitario	\$	1.278

Tabla de proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Unidad Bruja	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Cantidad Vendida	115200	132480	158976	190771,2	238464
Ingreso anual por ventas	\$ 230.400.000	\$ 331.200.000	\$ 397.440.000	\$ 476.928.000	\$ 596.160.000
Total ingresos	\$ 230.400.000	\$ 331.200.000	\$ 397.440.000	\$ 476.928.000	\$ 596.160.000

8.5 Evaluación Financiera

Tasa de descuento

Como en Chile no existen empresas procesadoras de papa listado en la Bolsa, es difícil estimar una tasa de descuento por CAPM.

La mayoría de los proyectos de frutos congelados consultados son fluctúan en las tasas de descuentos entre 8% y 12%. Considerando que hay altos riesgos involucrados en la realización de un proyecto de este tipo se fija la tasa de descuento en un 16%

Valor Residual

El valor residual del flujo de efectivo es, considerando el valor terminal después de 5 años.

Tasa descuento = 16%

Valor Terminal = 5 años

Valor Residual = \$126.772.069,49

VAN y TIR

Para la determinación del VAN y del TIR se aplicó la Tasa de descuento del 16% y se tomó un crédito bancario por un monto de \$44.000.000 el 47,8% de la inversión.

El resultado es el siguiente:

VAN = \$314.757.081,43

TIR = 133,14%

Calculando el proyecto sin financiamiento por crédito, se dan otros valores como resultado de VAN y TIR.

VAN = \$232.826.046,95

TIR = 85,69%

8.6 Conclusiones evaluación financiera

La primera conclusión que se desprende del análisis financiero del proyecto es que independiente de si se realiza el proyecto con o sin financiamiento, en ambos casos se presenta un VAN y TIR positivo.

Se puede observar que al realizar el proyecto con un financiamiento del 47,8%, el VAN sube de \$266 Millones a \$348 Millones y el TIR sube de 88,05% a 132,25%

Por lo tanto, dados los antecedentes anteriormente descritos, se recomienda realizar el proyecto.

8.7 Análisis de Sensibilidad

Al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre hay un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil.

Con el objeto de indicar las variables que más afectan el resultado económico del proyecto y las variables que tienen poca incidencia en el resultado final. Se desarrollará el siguiente análisis de sensibilidad.

Las Variables estudiadas serán: La demanda total y el precio de la materia prima.

Para la demanda se evaluarán 3 escenarios:

Pesimista I: La demanda por parte de los clientes en el primer año resulta 25% debajo de las expectativas y se mantiene en este nivel por los próximos 4 años. Este escenario podría ocurrir si las medidas de marketing no entregan los resultados esperados, limitando así la expansión en el mercado.

Pesimista II: La demanda por parte de los clientes en el primer año resulta un 50% debajo de las expectativas (resultando en la capacidad mínima calculada de la planta productiva) y se mantiene en este nivel por los próximos 4 años. Este escenario podría ocurrir si no se logra la entrada a uno o más canales de venta elegidos (Ej. Negocios de barrio o Banqueteras).

Optimista: La demanda por parte del consumidor resulta un 25% por sobre lo que se estimó para el primer año, subiendo en el mismo ritmo los próximos años y alcanzando así el máximo técnico de la planta en el cuarto año. Este escenario podría resultar si el producto cumple con las expectativas de los consumidores y las campañas de publicidad logran el alcance esperado.

La variación del precio de la materia prima se evalúa en 2 escenarios:

Pesimista: El precio de la papa nativa aumenta un 30%.

Optimista: El precio de la papa nativa disminuye un 30%.

En la tabla siguiente se comparan los resultados y el impacto en los indicadores financieros que tienen de los escenarios propuestos

Escenarios de Sensibilidad						
	Caso Base	Demanda			Precios Materia Prima	
		Pesimista I	Pesimista II	Optimista	Pesimista	Optimista
VAN	\$ 348.353.117,08	\$ -647.584,50	\$ -120.497.200,83	\$ 581.807.159,25	\$ 260.865.785,16	\$ 435.840.449,00

TIR	135,25 %	39,43 %	-25,86 %	202,86 %	106,72 %	165,51 %
Payback	Después de 1 Año	4 Año	Nunca	Primer Año	Después de 1 Año	Después de 1 Año

De acuerdo a la tabla, en particular para los escenarios planteados modificando la variable demanda, se observa que la sensibilidad del proyecto con la demanda del consumidor final es bastante alto. Aun así tenemos solamente en un caso un TIR negativo que sería el caso de Pesimista II

El escenario Optimista muestra claramente un impacto altamente positivo, resultado de buenas campañas de marketing y publicidad.

9 CONCLUSIONES

La Industria chilena de los productos congelados basados en papas cuenta con un gran número de actores (mayormente Importadores/Distribuidores) que se dedican solamente a importar estos productos sin mayores esfuerzos como innovar o ampliar la variedad ofrecida. Como no existe una planta productora de papa procesada congelada y ninguna empresa nacional dedicada a la venta de estos productos (como por ejemplo McCain en el extranjero), los importadores se tomaron este segmento de mercado y lo dominan con importaciones que se venden a bajo costo. Sin embargo, no la totalidad del mercado está siendo atendido por ellos ya que no hay innovación en la oferta.

Para delimitar el segmento de clientes iniciales, se decidió enfocar la venta en sectores de indicadores socioeconómicos altos. Usando este criterio se eligieron 7 Comunas para empezar a vender el producto. La razón por la cual se eligieron estas comunas es una más alta disposición al consumo de productos novedosos. Como las empresas importadoras actualmente no se preocupan de satisfacer la necesidad por productos innovadores, se puede decir que se trata de una mayor oportunidad para aprovechar el nicho, comercializando el producto en este sector.

Los canales seleccionados para esta comercialización fueron:

- Restaurantes/Hoteles (con Restaurant)
- Banqueteras
- Tiendas de especialidad
- Negocios de Barrio (En las comunas objetivas)

En entrevistas y reuniones con clientes finales (HORECA, Negocios de Barrio, Consumidores) se demostró que no existe una oferta adecuada para el mercado de productos gourmet. Muchas veces los hoteles y restaurantes buscan productos innovadores para ofrecer a sus clientes, pero no encuentran alternativas a los productos “standard”, sobre todo en los agregados del menú se enfrentan a la dificultad de encontrar una alternativa Premium a las papas fritas para que el plato del consumidor no parezca una cajita feliz.

El diagnóstico de mercado ha demostrado que existe un alto potencial para la venta de Papas Pre Fritas congeladas en Chile. Como se demostró en el capítulo 3.2.6 las importaciones de estos productos en los últimos 10 años se quintuplicaron y el consumo promedio por cada chileno aumentó a 3,41kg. El valor de las importaciones actuales asciende sobre los 58 millones de dólares (Datos Aduana 2014).

Ofreciendo productos altamente diferenciados con valores agregados se puede empezar a explotar este nicho de mercado y atender a los potenciales clientes. El Modelo de Negocios se basa en un producto tradicional preparado con ingredientes innovadores. Se apuesta fuertemente en el factor saludable y de acuerdo a esto se seleccionó la materia prima.

Los factores relevantes del producto se confirmaron con la encuesta aplicada, donde se obtuvo como resultado final que los factores más relevantes, además de sabor y precio, son un empaque llamativo e informaciones nutricionales. A raíz de esto se desarrollaron las características necesarias para satisfacer las expectativas de los consumidores finales.

Para poder crear una oferta, se realizó una evaluación técnica y económica de una planta procesadora de papas congeladas ya que no existe la posibilidad de externalizar el servicio. La instalación de una planta productiva trae altos riesgos, pero también grandes oportunidades, como por ejemplo la creación de nuevos empleos, fomento de la siembra de papas nativas para aumentar el consumo de estas y finalmente la oportunidad de ofrecer productos nacionales de alta calidad dando así una buena imagen de la producción chilena.

La inversión necesaria para el proyecto es \$92.082.229,60 con una recuperación esperada para el segundo año. Como se vio en el análisis de sensibilidad es altamente relevante de usar la mayor capacidad posible de la fábrica. Ya que usando la capacidad mínima de producción se mostró un VAN negativo de \$ -120.497.200,83

El estudio económico mostro valores favorables para la ejecución del proyecto dando un VAN positivo de \$348.353.117,08 y un TIR de 135,25% para el caso normal (con crecimiento).

Los objetivos propuestos fueron logrados y sirvieron de apoyo en la determinación de la factibilidad del proyecto.

Recomendaciones:

El análisis FODA ha demostrado las posibles amenazas en el mercado. Una de las más influyentes seria si la competencia se decide a entrar al mismo segmento del mercado con una oferta similar. Es importante entonces tener en cuenta el futuro desarrollo de nuevos productos (Ej. Papas Duquesas, Croquetas y otros productos basados en papas) para poder continuar compitiendo. Además se vio la amenaza de fluctuación en el flujo de la materia prima, es decir, una alteración en la cantidad, precio o calidad de esta. Como recomendación para la futura operación de la empresa se recomienda entonces un involucramiento más elevado en cuanto a los agricultores. Esta cercanía puede ayudar en brindar apoyo a ellos y encontrar soluciones a los problemas mencionados juntos.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Ah-Hen, K. F.-G.-M. (2012). Antioxidant capacity and total phenolic compounds of twelve selected potato landrace clones grown in Southern Chile. *Chilean journal of agricultural research*, 72(1), 3-9.
- BÖLW. (2014, Febrero). BÖLW e.V. - Zahlen, Daten, Fakten: Die Bio-Branche 2014, page 23. Retrieved from Statista: <http://www.statista.com/statistics/244367/per-capita-revenue-of-organic-food-in-selected-countries-of-the-eu>
- IVEX. (2008). *ALIMENTOS GOURMET*. CHILE: INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN.
- Kotler, P. &. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Lemos, M. A. (2013). Effect of oil quality on the levels of total phenolics, total anthocyanins and antioxidant activity of French fries. *Effect of oil quality on the levels of total phenolics, total anthocyanins and antioxidant activity of French fries*. Leuven, Belgium: Inside Food Symposium.
- Osterwalder, A. &. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- P., G. S. (2014). *La Tercera - Nacional*. Obtenido de La Tercera: <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2014/04/680-575783-9-minsal-el-34-de-los-ninos-menores-de-seis-anos-sufre-obesidad-o-sobrepeso.shtml>
- Teodoro Rivas Sius, B. T. (2012). Estructura de mercado y determinantes del precio de la papa para consumo fresco. *ODEPA*, 1-10.
- TERRA CHILE. (16 de Marzo de 2014). *Terra Chile*. Obtenido de <http://economia.terra.cl/aumenta-preferencia-de-los-chilenos-por-productos-gourmet,a476a076431c4410VgnVCM10000098cceb0aRCRD.html>
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE - ESCUELA DE INGENIERÍA EN AGRONEGOCIOS. (2005). *ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DELICATESSEN NACIONAL*. Santiago de Chile: UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE.

ANEXO

ANEXO A **Glosario**

Comercialización: Generalmente aceptado es la definición de la comercialización como las actividades económicas que llevan consigo el curso de bienes y servicios desde la producción al consumo. Este estudio se centra en esta versión de la definición de comercialización. Para ello se consideran mayormente guías e informes de entidades gubernamentales de Chile (ej. Banco Central, Ministerio de Agricultura, ODEPA, INDAP)

Mercado Gourmet: Un gourmet es una persona con gusto delicado y exquisito paladar, conocedor de los platos de cocina significativamente refinados, que tiene la capacidad de ser catador de talentos de gastronomía al probar el nivel de sabor, fineza y calidad de ciertos alimentos y vinos.

Según esta definición podemos decir que el mercado gourmet es aquel que trate de atender estos gustos delicados, con productos sofisticados e innovadores.

El mercado gourmet atiende principalmente los siguientes segmentos:

- a. Restaurantes
- b. Negocios de especialidad
- c. Banquetearía
- d. Hoteles y Hostales

Papas y Tubérculos: La papa (*Solanum tuberosum*) es una planta perteneciente a la familia de las solanáceas originaria de Suramérica y cultivada por todo el mundo por sus tubérculos comestibles. Anualmente se cultivan alrededor de 50 mil hectáreas con papas, siendo el cuarto cultivo en superficie y el que tiene mayor número de agricultores: 59.606 según el VII censo agropecuario, la mayor parte de ellos pequeños. La producción es destinada casi totalmente al mercado interno y es un alimento importante en la dieta de los Chilenos. Chile tiene variedades nativas de papa, lo que constituye un patrimonio genético para el país.

Papas Nativas de Chile

Contempla la descripción del color de la piel y pulpa, forma de tubérculo tanto en su sección longitudinal como transversal; número de ojos, forma del ojo, longitud y protuberancia de ceja, profundidad de ombligo. Caracterizado por su color intenso también está declarado como papa de trufa.

Sal del Himalaya

La sal del Himalaya es un legado del mar primitivo. Esta sal, de altísimo valor nutricional, posee alrededor de 84 elementos en su composición

ANEXO B Imágenes e Informaciones

Figura A:

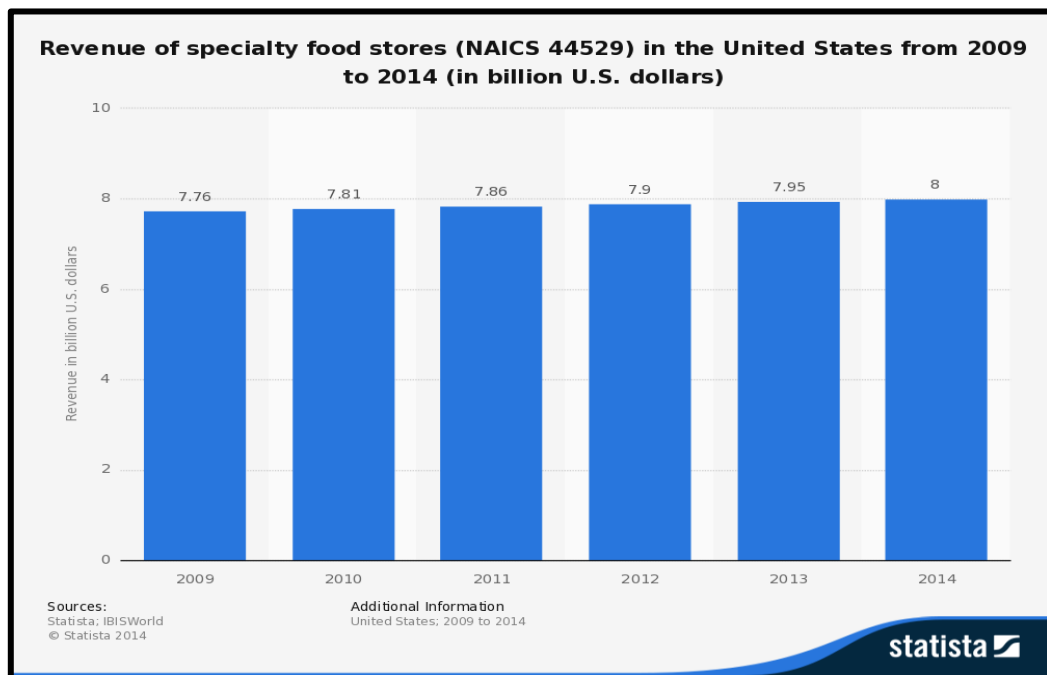


Figura B: Per capita revenue of organic food in selected European countries from 2010 to 2012 (in euros)

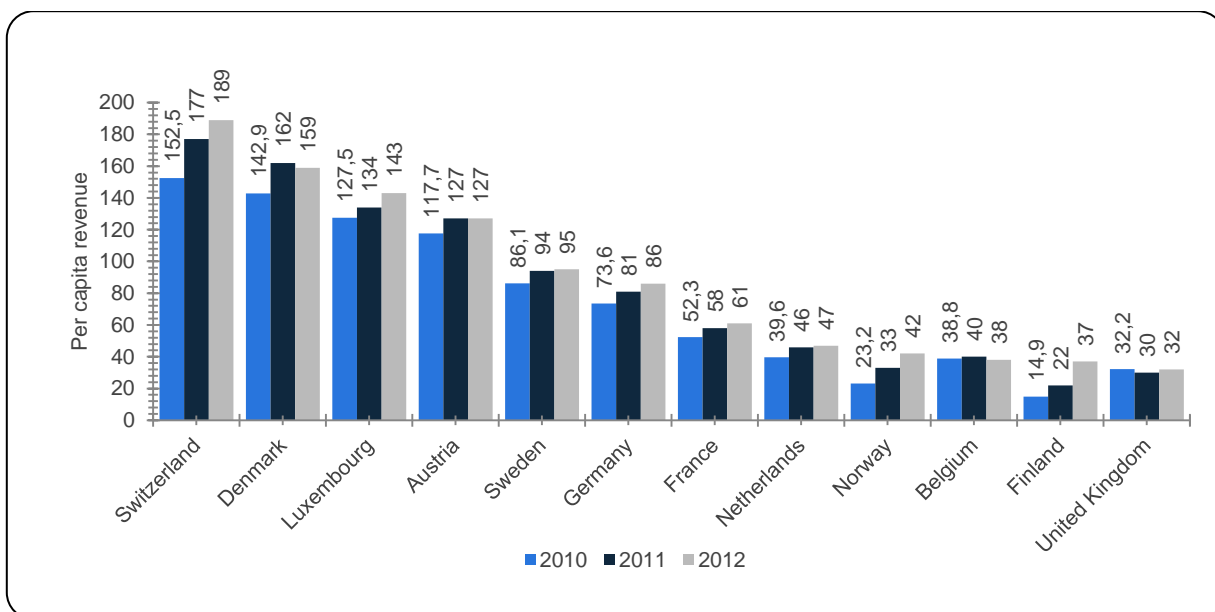


Figura C: Ranking Mundial de Exportación de Alimentos

Nº	País 2010 *	Millones de US\$
1º	Bélgica	52,532
2º	Estados Unidos	36,898
3º	Francia	23,765
4º	Canadá	22,294
5º	Alemania	20,771
6º	China	19,948
7º	Holanda	19,509
8º	España	18,152
9º	Chile	17,171
10º	Italia	16,145
11º	Brasil	15,495
12º	Australia	13,437
13º	México	11,202
14º	Inglaterra	10,112
15º	Dinamarca	9,981
16º	Tailandia	8,995
17º	Argentina	8,208
18º	Nueva Zelanda	7,315
19º	India	5,934
20º	Irlanda	4,653

Figura D: Papa Nativa Chilena sin procesar



Figura E: Papas fritas elaboradas con un tipo de papa nativa



Figura F: Listado de Potenciales clientes (Almacenes Gourmet de Chile)

Almacén Gourmet El vergel 2611 depto. 501, Providencia www.almacengourmet.cl
Ambassador Tobalaba 975, Las Condes www.ambassador.cl
Andes Gourmet Metro Escuela Militar Loc. 108, Las Condes
Aperitivo Chile Ltda. Avda. Pedro de Valdivia 1077, Providencia www.aperitovo.cl
Apiopalta Chile El Nosedal 5637, Peñalolén www.apiopalta.cl
Berry House El Espino, local 104, La Dehesa www.hortifrut.cl/2009/02/berryhouse
Café Ona Rosal 386, Santiago www.onachile.com
Cardamomo Avda. Padre Hurtado 1647, Vitacura www.cardamomo.cl
Delifresh Chile Boulevard Parque Arauco Local 465, Las Condes www.delifreshchile.com
Dellanatura Av. Vitacura 6255, Pueblo del Inglés local 33, Vitacura www.dellanatura.cl
El Paladar Av. Holanda 14, oficina 31, Providencia www.elpaladar.cl
El Pipiolo Av. Providencia 2575, Providencia
Emporio 65 Camino Chicureo s/n Blvrd los Ingleses local 12, Colina www.emporio65.cl
Emporio Austral José Victorino Lastarria 96, Santiago www.emporioaustral.cl
Emporio La Rosa Merced 291, Santiago www.emporiolarosa.cl
Emporio Nacional Bellavista 0360, Santiago www.emporionacional.cl
Fermenta Boulevard Parque Arauco local 364, Las Condes www.frementa.cl
GeoGourmet Avda. Presidente Riesco 3292, Las Condes www.geogourmet.cl
Granero Goloso San Antonio 449. Santiago www.granerogoloso.cl
La Chakra Sánchez Fontecilla 534, Las Condes www.lachakra.cl
Lo mejor del Campo Avda. Las Condes 9792, oficina 501, Las Condes
www.lomejordelcampo.cl
Proeden Joaquín Díaz Garcés 011, Santiago www.proeden.cl
Rincón Natural Consistorial 3349 local 14, Peñalolén www.rinconnatural.cl
Sabor Natural Manquehue Sur 31 local 208, Las Condes www.sabornatural.cl

Figura G:

COMUNAS	HABITANTES (SOLO URBANO)										
	ABC1	C2	C3	D	E	ABC1	C2	C3	D	E	TOTAL
CERRILLOS	2%	14%	32%	45%	7%	1.779	10.097	22.905	32.353	4.772	71.906
CERRO NAVIA	0%	3%	26%	59%	12%	69	4.222	38.530	87.802	17.689	148.312
CONCHALI	1%	10%	36%	48%	6%	1.193	12.885	48.143	63.687	7.348	133.256
EL BOSQUE	1%	9%	31%	51%	8%	2.522	16.080	54.208	89.039	13.745	175.594
ESTACIÓN CENTRAL	5%	15%	34%	41%	5%	6.273	20.009	44.785	53.080	6.247	130.394
HUECHURABA	11%	9%	23%	48%	10%	7.786	6.682	16.815	35.523	7.264	74.070
INDEPENDENCIA	3%	18%	46%	32%	1%	1.907	11.698	29.911	21.020	943	65.479
LA CISTERNA	5%	22%	40%	32%	1%	4.437	19.133	33.736	26.839	973	85.118
LA FLORIDA	12%	24%	30%	32%	3%	43.798	86.089	108.825	115.868	10.983	365.563
LA GRANJA	1%	8%	33%	51%	7%	1.088	10.222	43.394	67.932	9.885	132.520
LA PINTANA	0%	3%	20%	61%	17%	325	4.809	37.315	115.241	32.395	190.085
LA REINA	50%	23%	14%	13%	1%	48.016	22.255	13.361	12.286	843	96.762
LAS CONDES	64%	22%	8%	5%	0%	160.701	54.364	20.984	13.344	500	249.893
LO BARNECHEA	53%	11%	14%	21%	1%	38.064	8.267	9.983	15.304	878	72.496
LO ESPEJO	0%	3%	27%	60%	10%	25	3.904	29.972	67.121	11.777	112.800
LO PRADO	1%	9%	34%	51%	5%	1.275	9.264	35.645	52.786	5.347	104.316
MACUL	11%	26%	29%	30%	4%	12.881	29.063	32.283	33.682	4.626	112.535
MAIPU	7%	27%	39%	26%	1%	32.419	124.044	180.648	121.101	6.670	464.882
ÑUÑO A	37%	32%	18%	13%	1%	59.942	52.630	28.998	20.530	1.411	163.511
P. AGUIRRE CERDA	1%	9%	35%	49%	6%	1.051	9.921	40.590	55.695	7.302	114.560
PEÑALOEN	13%	10%	23%	47%	8%	27.911	21.696	49.087	100.761	16.605	216.060
PROVIDENCIA	52%	35%	10%	4%	0%	62.337	42.388	11.784	4.343	21	120.874
PUDAHUEL	2%	11%	36%	45%	6%	4.678	20.262	69.855	85.607	11.856	192.258
QUILICURA	4%	15%	41%	35%	5%	5.635	19.344	51.053	44.190	5.777	125.999
QUINTA NORMAL	0%	11%	42%	44%	2%	494	11.124	44.135	45.719	2.541	104.012
RECOLETA	1%	10%	36%	48%	6%	1.826	14.266	52.956	70.794	8.378	148.220
RENCA	0%	5%	29%	57%	9%	435	6.481	38.678	75.762	12.163	133.518
SAN JOAQUÍN	2%	11%	36%	46%	5%	1.527	11.079	35.130	44.694	5.195	97.625
SAN MIGUEL	17%	25%	31%	26%	1%	13.325	19.332	24.659	20.880	677	78.872
SAN RAMÓN	0%	5%	28%	56%	11%	284	4.519	26.390	53.594	10.118	94.906
SANTIAGO	10%	30%	36%	23%	1%	20.491	60.216	71.465	45.961	2.660	200.792
VITACURA	73%	22%	5%	1%	0%	59.374	17.606	4.006	502	11	81.499

Fuente: INE, Censo 2002

ANEXO C Datos Financieros

a. Inversión fija

Muebles Oficina

CANT	DESCRIPCION	VL UNIT.	VL TOTAL
2	Escritorio	\$150.000,00	\$300.000,00
2	Sillas Ergonomicas para escritorio	\$125.000,00	250.000,00
4	Sillas para mesa de centro	\$60.000,00	240.000,00
1	Archivador de 4 gavetas	\$90.000,00	\$90.000,00
1	Sofá de recepción	\$150.000,00	\$150.000,00
3	Papeleras	\$2.000,00	\$6.000,00
1	Impresora matriz de punto, para dctos. Tributarios	175.000,00	175.000,00
1	Impresora Láser para impresión de otros documentos	119.000,00	119.000,00
2	PC escritorio	350.000,00	700.000,00
1	Mesa de centro	\$45.000,00	\$45.000,00
1	Plasma de 32"	20.000,00	\$220.000,00
1	Insumos Oficina	100.000,00	\$100.000,00
Total			\$2.395.000,00

Muebles Fábrica

CANT	DESCRIPCION	VL UNIT.	VL TOTAL
1	Mesa para comedor + 4 sillas	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
1	Horno Microondas	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
1	Refrigerador	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
1	Mesón para la cocina	\$ 175.000,00	\$ 175.000,00

1	Locker	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00
1	Banca para cambiar de ropa	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
1	Estanterías Bodega de repuestos	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
3	Extintores	\$ 135.000,00	\$ 405.000,00
2	Botiquines	\$ 40.000,00	\$ 80.000,00
1	Insumos Equipo de Trabajo	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
Total			\$ 1.665.000,00

Maquinaria y Equipamiento

CANT	DESCRIPCION	VL.UNIT. (Dolares)	VL UNIT. (CLP)	VL TOTAL
1	Peladora y Limpiadora de Papas (TP10)	\$ 490,00	\$ 313.129,60	\$ 313.129,60
1	Cortadora de Papas (QS400)	\$ 570,00	\$ 364.252,80	\$ 364.252,80
1	Escaldadora Industrial (PT-1000)	\$ 1.890,00	\$ 1.207.785,60	\$ 1.207.785,60
1	Secadora Industrial para vegetales (YS-500)	\$ 1.390,00	\$ 888.265,60	\$ 888.265,60
1	Freidora Industrial (DYZ1000)	\$ 1.860,00	\$ 1.188.614,40	\$ 1.188.614,40
1	De-Oiling Machine (Para sacar la aceite de las papas)	\$ 1.390,00	\$ 888.265,60	\$ 888.265,60
1	Congelador Industrial IQF (SDJ80)	\$ 7.950,00	\$ 5.080.368,00	\$ 5.080.368,00
1	Maquina empaquetadora (DZ-400/2S)	\$ 1.660,00	\$ 1.060.806,40	\$ 1.060.806,40

1	Rociador de condimentos (BL800)	\$ 915,00	\$ 584.721,60	\$ 584.721,60
2	Pesas Industriales	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 500.000,00
1	Material de empaque despacho	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
3	Corredores para Bandejas (30 gavetas)	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 120.000,00
90	Bandejas de aluminio (60x40)	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 180.000,00
2	Tambor para aceite	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00
4	Meson de Acero (200*60)	\$ 185.000,00	\$ 185.000,00	\$ 740.000,00
7	Cajas Plastico de Transporte (50kg)	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 105.000,00
7	Mesa con ruedas para transporte de cajas	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 420.000,00
2	Plataformas de Acero	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 160.000,00
1	Instalación Maquinas	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
1	Furgon Hyundai Porter H100 con equipo de frigo	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00	\$ 9.500.000,00
Total				\$ 25.021.209,60

b. Inversión diferida

CANT	DESCRIPCION	VL UNIT. (CLP)	VL TOTAL
1	Garantía	\$ 3.600.000,00	\$ 3.600.000,00
2	Arriendo Remodelaciones	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00
	Remodelación		
1	Obra gruesa	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00

2	Oficinas y Sala Reuniones	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00
1	Sala estar y Cocina	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
1	Baños, Duchas y camarines	\$ 3.500.000,00	\$ 3.500.000,00
1	Instalación de Portones industriales	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
1	Sistema de Seguridad	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
1	Red telefonía computación	\$ 2.300.000,00	\$ 2.300.000,00
	Promoción		
1	Desarrollo Infraestructura Digital (CRM, Pagina web, Base de Datos)	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
1	Diseño de marca (Corporate Identity, Logo)	\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
1	Diseño del packaging	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
1	Stand promocional para Ferias y Exposiciones	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00
10	Roll-up displays y Banner	\$ 80.000,00	\$ 800.000,00
1	Material Promocional	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
	Camera de Frio		
1	Instalacion Camera de Frio	\$ 3.500.000,00	\$ 3.500.000,00
	Gastos Legales		
1	Gastos Legales	\$ 650.000,00	\$ 650.000,00
Total			\$ 49.250.000,00

Capital de Trabajo

Costos Variables

ITEM	UNIDAD	CANT	VALOR UNITARIO	VALOR MES
PAPA "Bruja" (por kg)	Bulto 50 kg	200	\$ 33.000,00	\$ 6.600.000,00
Aceite Canola	Litros	865	\$ 220,00	\$ 190.300,00

Sal del Himalaya (por kg)	kg	36	\$ 887,50	\$ 31.950,00
Material de Empaque	Und	10000	\$ 31,95	\$ 319.520,00
TOTAL				\$ 7.141.770,00

Costos Fijos

Remuneraciones			
	Puestos	SUELDO	MES
CARGO			
Mano de Obra Administrativa			
Gerente	1	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
Secretaria	1	\$ 450.000,00	
Mano de Obra Productiva			
Jefe de Producción	1	\$ 650.000,00	\$ 650.000,00
Vendedor	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Operario	3	\$ 450.000,00	\$ 1.350.000,00
Chofer	1	\$ 310.000,00	\$ 310.000,00
Ayudantes	1	\$ 310.000,00	\$ 310.000,00
Arriendo			
Arriendo Galpón 500m2		\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
Gastos operación planta			
Luz			\$ 491.520,00
Agua			\$ 150.000,00
Teléfono, Internet			\$ 60.000,00
Combustible			\$ 350.000,00
Total			\$ 6.571.520,00

Flujo de Caja (Base)

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacional						
Ingresos Anual por Venta		\$ 230.400.000,00	\$ 331.200.000,00	\$ 397.440.000,00	\$ 476.928.000,00	\$ 596.160.000,00
Prestamo Bancario	\$ 44.000.000,00					
Total Ingresos	\$ 44.000.000,00					
Egresos Operacional						
Costos Materias Primas		\$ 86.154.000,00	\$ 99.077.100,00	\$ 118.892.520,00	\$ 142.671.024,00	\$ 178.338.780,00
Personal		\$ 48.430.000,00	\$ 57.240.000,00	\$ 57.240.000,00	\$ 57.240.000,00	\$ 57.240.000,00
Arriendo		\$ 14.400.000,00	\$ 15.033.600,00	\$ 15.695.078,40	\$ 16.385.661,85	\$ 17.106.630,97
Gasto operacion planta		\$ 8.418.240,00	\$ 8.598.240,00	\$ 8.796.240,00	\$ 9.014.040,00	\$ 9.253.620,00
Combustible		\$ 4.200.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 4.200.000,00
Gasto Financiero (cuota credito)		\$ 19.730.148,00	\$ 19.730.148,00	\$ 19.730.148,00		
Total Gastos		\$ 181.332.388,00	\$ 203.879.088,00	\$ 224.553.986,40	\$ 229.510.725,85	\$ 266.139.030,97
Utilidad Operacional	44000000	\$ 49.067.612,00	\$ 127.320.912,00	\$ 172.886.013,60	\$ 247.417.274,15	\$ 330.020.969,03
Depreciacion		\$ 21.651.790,99	\$ 21.651.790,99	\$ 13.979.290,99	\$ 1.299.168,32	\$ 1.299.168,32
Perdida del Ejercicio Anterior						
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 27.415.821,01	\$ 105.669.121,01	\$ 158.906.722,61	\$ 246.118.105,83	\$ 328.721.800,71
Impuesto (19%)		\$ 5.209.005,99	\$ 20.077.132,99	\$ 30.192.277,30	\$ 46.762.440,11	\$ 62.457.142,13
Utilidad despues del Impuesto		\$ 22.206.815,02	\$ 85.591.988,02	\$ 128.714.445,32	\$ 199.355.665,72	\$ 266.264.658,57
Perdida del Ejercicio Anterior						
Flujo Operacional		\$ 22.206.815,02	\$ 85.591.988,02	\$ 128.714.445,32	\$ 199.355.665,72	\$ 266.264.658,57
Inversión						
Activos Fijos	\$ 29.081.209,60					
Gastos puesta en marcha	\$ 49.250.000,00					
Capital de Trabajo	\$ 13.751.020,00					
Recuperacion de Capital de Trabajo						\$ 13.713.290,00
Valor Residual						\$ 126.772.069,49
Flujo de Capitales	\$ -48.082.229,60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 140.485.359,49
Flujo de Caja	\$ -48.082.229,60	\$ 22.206.815,02	\$ 85.591.988,02	\$ 128.714.445,32	\$ 199.355.665,72	\$ 406.750.018,07
Recuperacion de Capital		-25.875.414,58	59.716.573,44	188.431.018,76	387.786.684,48	794.536.702,55
Tasa de descuento	16,00%					
VAN	\$ 314.757.081,43					
TIR	133,14%					

ANEXO D ENCUESTA

Alcance: Entender las preferencias de los consumidores al comprar productos congelados, específicamente Papas Pre Fritas.

Link a encuesta:

https://docs.google.com/forms/d/1p69Wlyv04rFrUf2cyZTxgpAZitcldnjoaAnOuw7dN4o/viawform?usp=send_form

1. Género

a. Masculino	b. Femenino
--------------	-------------

2. Edad

a. 18 – 24 años	b. 25 - 34 años	c. 35 – 44 años	d. 45 – 64 años	e. Más de 65 años
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------------

3. Nivel Educativo Cursado

a. Básico	b. Medio	c. Técnico	d. Universitario
-----------	----------	------------	------------------

4. Actividad Laboral

a. Salariado/a	b. Independiente	c. Jubilado/a	d. Dueña de Casa
e. Estudiante	f. Cesante		

5. Renta mensual familiar (aprox.)

g. Menos de \$ 650 mil.	h. \$ 650 mil – \$ 1.8 millones.	i. Más de \$ 1.8 millones.
-------------------------	----------------------------------	----------------------------

6. ¿Consumen papas fritas?

a. Si	b. No
-------	-------

7. ¿Qué marca prefiere en el momento de compra?

a. Minuto Verde	b. Frutos del Maipo
c. Jumbo	c. Lider
d. Alexia	d. Otra
En el caso de otra: Cual?	

8. ¿Qué características busca al adquirir papas fritas?

a. Precio	b. Empaque llamativo
c. Sabor	c. Información nutricional
d. Marca	d. Otra
En el caso de otra: Cual?	

9. ¿Con qué frecuencia compra Papas Pre Fritas Congeladas?

a. Diariamente	b. Semanal	c. Mensual	d. Ocasional
----------------	------------	------------	--------------

10. ¿Estaría dispuesto a pagar más por un producto con mejores propiedades?

a. Si	b. No
-------	-------

11. ¿Buscaría Papas Pre fritas en una tienda de especialidad?

a. Si	b. No
-------	-------

Encuestados

Genero

Feminino	33%
Masculino	67%

Edad

25 - 34 años	41,7%
35 – 44 años	41,7%
45 – 64 años	11,7%
Más de 65 años	4,9%

Formacion

Tecnico	4%
Universitario	96%

Actividad laboral

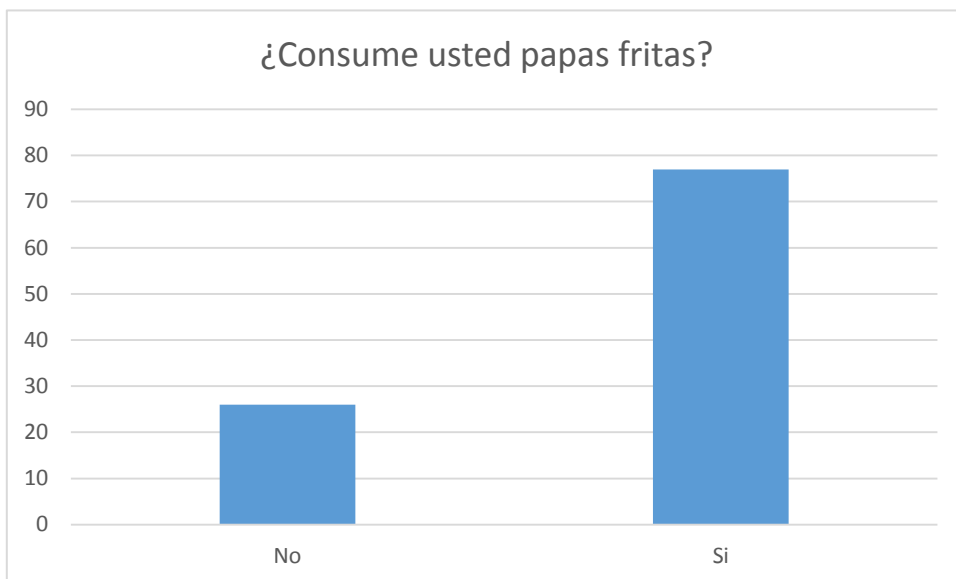
Cesante	5%
Independiente	21%
Jubilado/a	4%
Salariado/a	70%

Ingreso

\$ 650 mil – \$ 1.8 millones	64%
Más de \$ 1.8 millones	20%
Menos de \$ 650 mil	16%

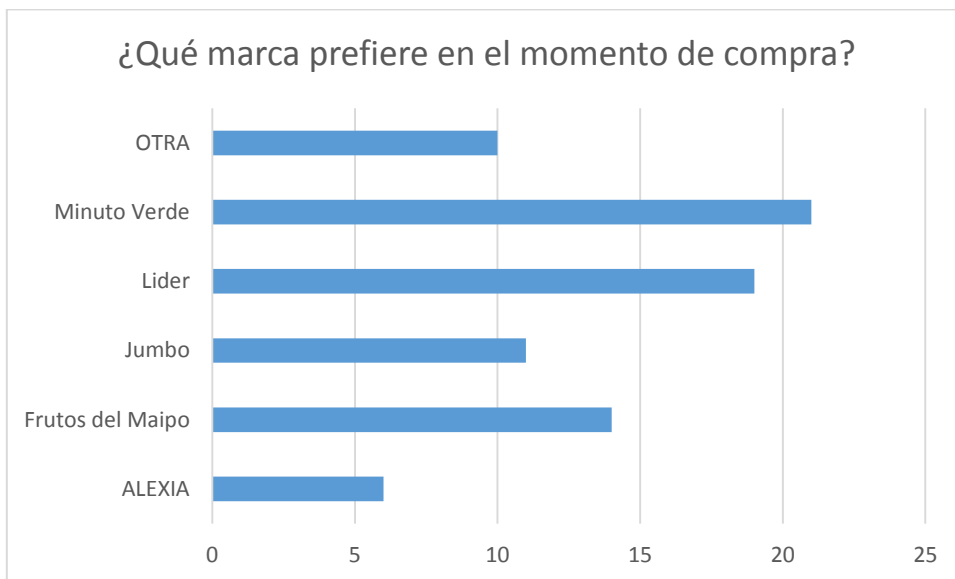
TABULACION DE RESULTADOS

Pregunta 6. ¿Consume usted papas fritas?



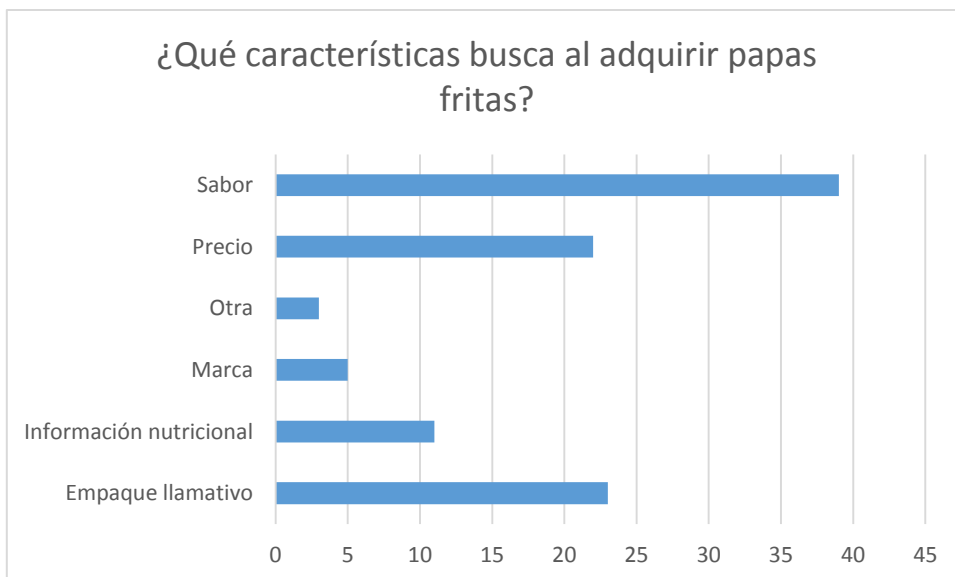
ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	77	75%
NO	26	25%
TOTAL	103	100%

Pregunta 7. ¿Qué marca prefiere en el momento de compra?



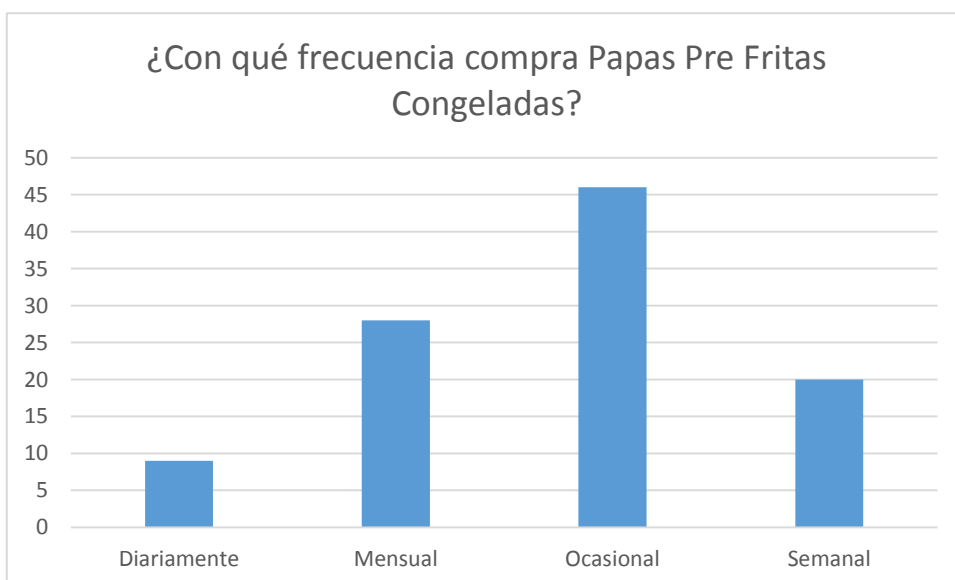
ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MINUTO VERDE	19	25%
FRUTOS DEL MAIPO	14	18%
JUMBO	11	14%
LIDER	17	22%
ALEXIA	6	8%
OTRA	10	13%
TOTAL	77	100%

Pregunta 8. ¿Qué características busca al adquirir papas fritas?



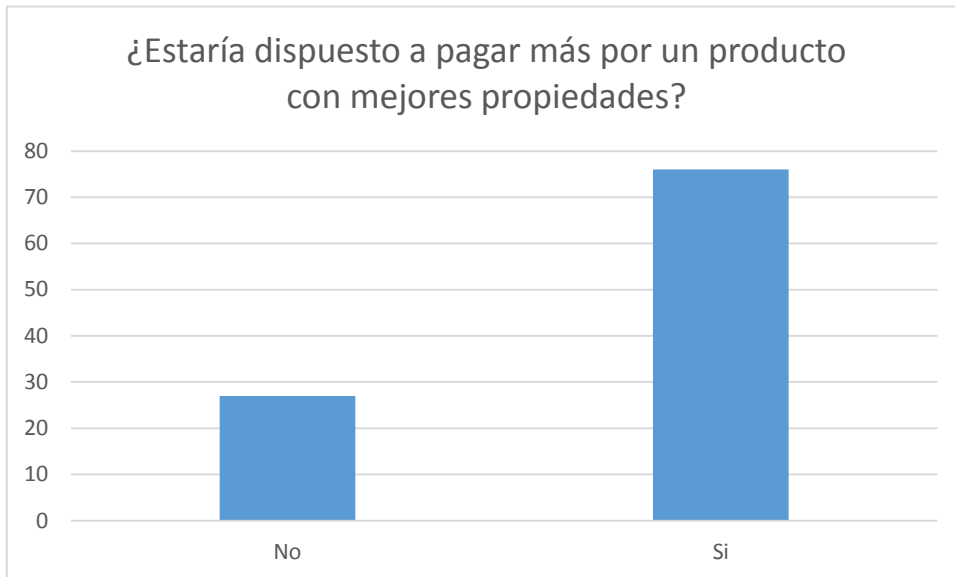
ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRECIO	22	29%
EMPAQUE LLAMATIVO	7	9%
SABOR	29	38%
INFORMACION NUTRICIONAL	11	14%
MARCA	5	6%
OTRA	3	4%
TOTAL	77	100%

Pregunta 9. ¿Con qué frecuencia compra Papas Pre Fritas Congeladas?



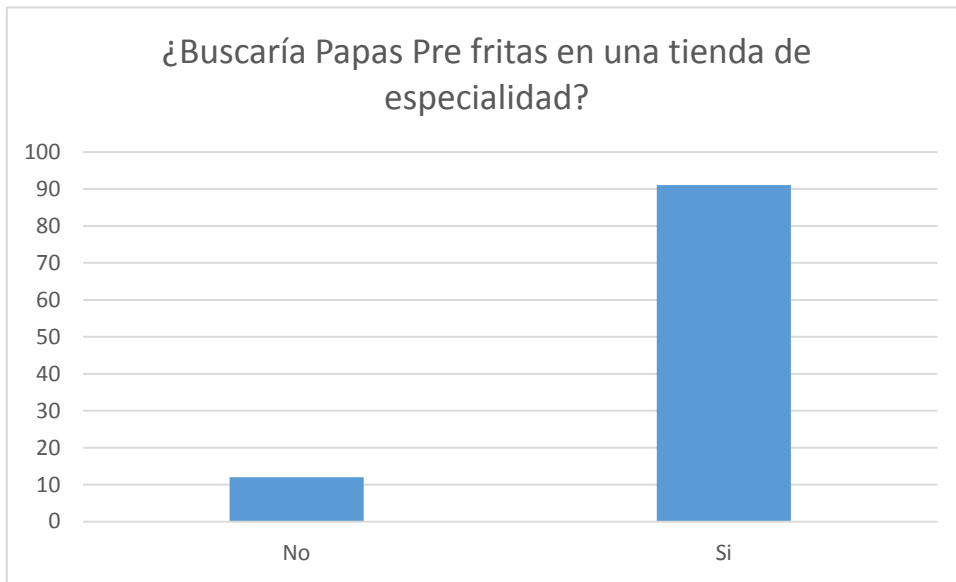
ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	9	12%
SEMANAL	20	26%
MENSUAL	18	23%
OCASIONAL	30	39%
TOTAL	77	100%

Pregunta 10. ¿Estaría dispuesto a pagar más por un producto con mejores propiedades?




ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	50	65%
NO	27	35%
TOTAL	77	100%

Pregunta 11. ¿Buscaría Papas Pre Fritas en una tienda de especialidad?



ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	84%
NO	12	16%
TOTAL	77	100%

No.	Item Name	Power	Picture	Weight	Size	Unit Price	Details
1	IFP10 Washing & Peeling Machine	0.75kw 380V		60kg	690*430*860mm	USD410	1> adopts emery rubbing principle 2> clean and peel potatoes at the same time
2	IPS400 Potato Cutting Machine	0.75kw 380V		60kg	650*510*700mm	USD565	1> it could cut potato into slice or stick 2> the thickness could be adjusted from 0.5-15mm 3> three blades for you (chips/fries/wavy chips)
3	PT1000 Blanching Machine	15kw 380V		50kg	1310*650*700mm	USD1850	1> rinse and restrain enzyme activity, protect the color & natural taste of chips 2> we offer you recipe for this process
4	TS500 De-watering Machine	0.75kw 380V		400kg	940*560*830mm	USD1380	1> adopts centrifugal principle to remove the surface water of chips/fries. 2> Shorten the frying time, make the chips more tasty

5	DYZ1000 Frying Machine	21kw 380V		120kg	1380*620*950mm	USD1850	1> oil-water mixing principle 2> oil on the top to fry chips, water on the bottom to accept the residue after frying 3> oil & water temperature are controlled precisely. 4> the residue will be discharged together with the water after working
6	TY500 De-oiling Machine	0.75kw 380V		400kg	940*560*830mm	USD1380	1> adopts centrifugal principle to remove extra oil of fried chips 2> overcome the disadvantage of high oil rate
7	BL800 Flavoring Machine	0.75kw 380V		90kg	1000*800*1380mm	USD915	1> disc type 2> scatter or spray the seasonings into the cylinder, and the chips are flavored evenly by rotating without any damage
8	ICP400-2S Vacuum & Nitrogen Packing Machine	1kw 380V		80kg	540*520*920mm	USD1640	1> pack food with vacuum or filling nitrogen, which could effectively prevents chips from broking and extend the shelf life 2> use three-side sealed bag to pack, the biggest bag size is 380mm(L) * 400mm(W) 3> could offer inkjet printing
9	Total Amount (FOB Qingdao)					USD9990	