



# **MIHUERTO MULTICOLOR**

## **Parte I**

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

**Alumno: Hernán Bravo Galdames**

**Profesor Guía: Arturo Toutín**

**Santiago, Junio 2018**



# **PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

## **PARTE II**

**Alumnos:           Hernán Bravo Galdames**  
**Profesor Guía:    Arturo Toutín**

**Mayo 2018**

Tabla de contenido

- Resumen Ejecutivo ..... 4
- I. Oportunidad de Negocio..... 5
- II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes ..... 7
- III. Descripción de la empresa y propuesta de valor ..... 9
- IV. Plan de Marketing..... 12
- V. Plan de operaciones ..... 14
  - 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones ..... 14
  - 5.2. Flujo de operaciones ..... 15
  - 5.3. Plan de desarrollo e implementación ..... 17
  - 5.4. Dotación ..... 18
- VI. Equipo del proyecto..... 20
  - 6.1. Equipo gestor ..... 20
  - 6.2. Estructura Organizacional ..... 20
  - 6.3. Incentivos y compensaciones ..... 21
- VII. Plan Financiero ..... 22
  - 7.1. Supuestos utilizados en las estimaciones del Análisis financiero..... 22
  - 7.2. Estimación de Ingresos ..... 22
  - 7.3. Plan de Inversiones y financiamiento ..... 24
  - 7.4. Capital de trabajo..... 25
  - 7.5. Proyecciones del Estado de Resultado ..... 25
  - 7.6. Proyecciones del flujo de caja ..... 26

7.7. Cálculo de la tasa de descuento .....	27
7.8. Evaluación financiera del proyecto .....	27
7.9. Valor Residual .....	28
7.10. Balance proyectado .....	28
VIII. Riesgos Críticos.....	31
IX. Propuesta Inversionista.....	32
9.1. Estrategia de financiamiento.....	32
9.2. Oferta para el inversionista .....	32
X. Conclusiones.....	34
XI. Bibliografía.....	35
XII. Anexos .....	36
Anexo 1: Estudios de Mercados: Fuentes primarias y secundarias.....	36
1.1. Encuesta Nacional de Consumo Alimentario (ENCA).....	36
1.2. Encuesta Adimark-Jumbo .....	39
1.3. Extracto Estudio Chile Saludable Oportunidades y desafíos de Innovación, vol. III, Cap. 1, Fundación Chile, GFK Adimark, 2014.....	43
1.4. Resumen de Sondeos de opinión.....	45
1.5. Levantamiento de información de segmento de mercado objetivo .....	50
Anexo 2: Volúmenes (ton) y precios promedio de comercialización de hortalizas y frutas en centro de distribución Lo Valledor. Año 2017. ....	52
Anexo 3: Análisis FODA <i>Mihuerto Multicolor</i> .....	58
Anexo 4: Propuesta de ensaladas gourmet .....	60

## Resumen Ejecutivo

El consumo de hortalizas y frutas preparadas como ensaladas y postres ha ido creciendo en Chile por satisfacer la necesidad del consumidor de disponer de una comida saludable, asociarse a la idea de llevar una vida sana y además, mitigar una de las principales barreras para su consumo, que es la importante inversión de tiempo requerido para su preparación.

La Investigación de Mercado realizada permite concluir que el comercio formal no ofrece una alternativa que apunte directamente a satisfacer dicha necesidad. No obstante lo anterior, se identificaron una serie de iniciativas tales como: proliferación de puestos en la vía pública de carácter informal en puntos de alta afluencia de público; por otro lado, una oferta limitada y estandarizada de ensaladas en tiendas de conveniencia y supermercados, a través de productos de IV Gama, y también la inclusión de oferta de ensaladas en locales de comida rápida de todos los tipos y en los de servicios delivery.

El Plan de Negocio **Mihuerto Multicolor**, bajo este escenario, ofrece al consumidor un local cercano a su hogar u oficina, para que tenga una experiencia de compra informada y entretenida de una variedad de hortalizas y frutas frescas cortadas y trozadas listas para consumir, donde podrá armar ensaladas y postres según sus necesidades y preferencias.

Del estudio de Marketing realizado, se identificó a una parte importante de las personas que habitan y/o trabajan en la comuna de Providencia, entre los rangos de edad 19-64 años, que valorarían esta propuesta por la fácil accesibilidad a una comida saludable, fresca y a un precio conveniente, al comparar con la oferta que hoy dispone.

El análisis financiero de **Mihuerto Multicolor** muestra que con una inversión inicial de \$ 41.110.000 y un capital de trabajo \$9.517.223 el proyecto resulta ser rentable ya que al descontar los flujos del periodo 2019-2023 con una tasa del 13,15 % se obtuvo un VAN de \$ 89.993.600, una TIR de 59,4% y un periodo estimado de recuperación de la inversión de 1,8 años, lo que reporta al inversionista un mayor beneficio del que por ejemplo hoy ofrecen las entidades bancarias.

## I. Oportunidad de Negocio

La idea consiste en la comercialización de ensaladas y postres de frutas listos para consumir en un local temático ubicado en la comuna de Providencia, donde se encontrarán productos preparados con insumos frescos y de primera calidad y además, una atención personalizada.

La Investigación de Mercado realizada arrojó los siguientes resultados:

En relación a los consumidores:

- Según un estudio de la Organización Mundial de la Salud el 15% de los chilenos consume en forma diaria la cantidad hortalizas y frutas recomendadas, siendo los niveles socioeconómicos más altos los de mayor consumo y los rangos etarios entre los 30 y 64 años.
- Otros estudios señalan que, el 63% de los chilenos declara que es difícil alimentarse saludablemente, por:
  - Percibir que es más caro,
  - No tener tiempo o,
  - Sencillamente porque no le gusta cocinar.

En cuanto a la oferta disponible de hortalizas y frutas preparadas se identificaron distintos formatos de venta, siendo los más relevantes para nuestro negocio:

- Productos de IV Gama que se ofrecen en supermercados y tiendas de conveniencia.
- Ensaladas en bolsas y fruta picada en potes que se ofrecen en verdulerías, puestos de la feria y en carros informales en sectores de alta afluencia de público.

Sin embargo, ninguna de las alternativas anteriores por si sola satisface las necesidades y expectativas del consumidor.

Por otra parte, se pudo constatar que existe un entorno favorable para este tipo de iniciativas, ya que en Chile se han implementado políticas y programas para combatir la

obesidad, tales como: Programa 5 al día, Elige vivir sano y la reciente promulgación de la ley de etiquetado.

Todos los antecedentes anteriores, permiten señalar que la idea que se propone es una oportunidad de negocio ya que para un porcentaje importante de consumidores es deseable y le genera valor.

Mayor detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Las ventas de hortalizas y frutas, insumos para preparar ensaladas y postres de frutas, generaron altos volúmenes de transacciones alcanzando el año 2017 a MM\$ 313.743 en la RM. Sin embargo, en el periodo 2014-2017, experimentó un bajo crecimiento del 1,7% promedio anual.

En cuanto a los competidores del sector, éstos son muy variados siendo las ensaladas y postres de fruta sólo una alternativa más de los productos que ofrecen al consumidor.

El análisis competitivo se resume a continuación:

En relación a los posibles entrantes, se identificó que la diferenciación del producto que se ofrece y la experiencia de curva de aprendizaje, generan altas barreras de entrada y, por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes es baja.

En cuanto a los sustitutos, los productos de 4ta gama, que son los más cercanos, pero están orientados principalmente al consumo masivo, por lo que la amenaza de productos sustitutos es media.

En relación a los proveedores se constató un bajo nivel de concentración y una baja amenaza de integración hacia adelante, por lo que su poder de negociación es baja.

En el caso de los clientes, si bien la diferenciación disminuye su poder, la alta exigencia de la relación precio-calidad del producto, lo aumenta, por lo que su poder de negociación es medio.

Respeto a los competidores al ofrecer variados productos y no ser especializados, se estima que su rivalidad es media para este sector.

Adicionalmente, la venta de hortalizas y frutas en un formato de comida preparada no requiere de grande inversiones ni de activos específicos, por lo que las barreras de salida son bajas.



En resumen, dado los altos volúmenes de transacciones de hortalizas y frutas, la baja tasa de crecimiento que ha experimentado el sector en los últimos años, se estima que el sector es de una rentabilidad media al igual que el atractivo de la industria.

Mayor detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

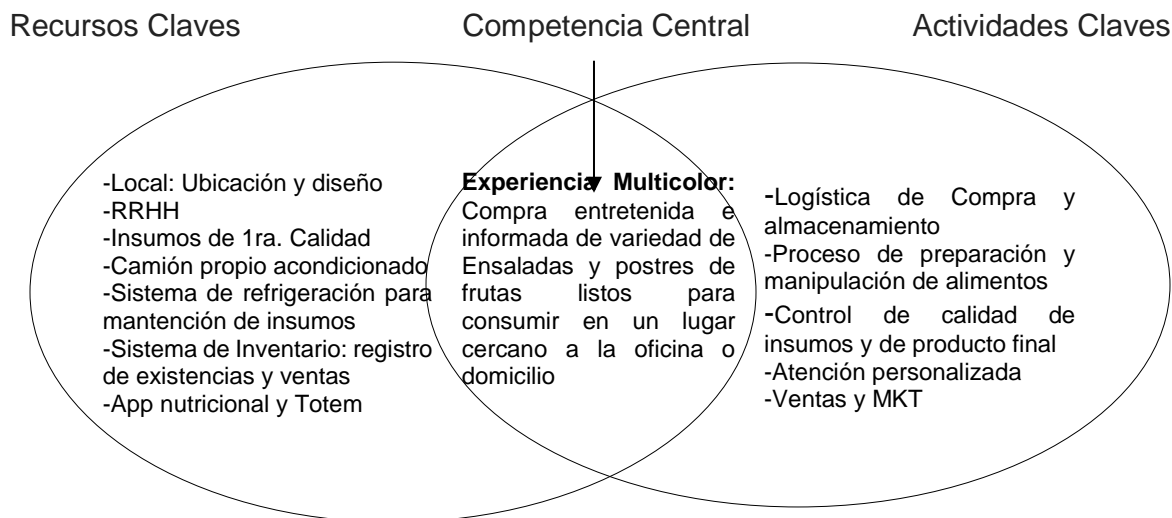
### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

**Mihuerto Multicolor** es una empresa que ofrece al consumidor un local temático de venta de hortalizas y frutas donde el cliente tendrá una experiencia informada y entretenida en la compra de ensaladas y frutas lista para consumir. Junto con encontrar una **gran variedad de hortalizas y frutas frescas de primera calidad, cortadas y picadas en el local y exhibidas a granel**, para que elija los ingredientes que mejor se adecúen a sus gustos y preferencias. Además dispondrá de “tips” e información básica de los beneficios para la salud cada color (Rojo, naranja-amarillo, verde, blanco y violeta-morado) en las paredes del local y un tótem, con una aplicación para consultar su aporte nutritivo en vitaminas, fibras y minerales, para definir la composición de su plato.

Adicionalmente, se ofrecerán aderezos y productos complementarios saludables (salsas, huevo duro, queso fresco, pebre, yogurt, frutos secos, etc.) para agregar o complementar su plato.

Por último, se realizará una atención personalizada a través de un chef ubicado en un espacio físico al interior del local especialmente habilitado para la manipulación y preparación de alimentos.

Para satisfacer esta necesidad, la empresa considera como recursos y actividades claves para generar la competencia central que se describe en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración propia

Figura N°1: Identificación de competencia central

Esta competencia central se ha denominado la Experiencia multicolor, la que se considera una ventaja competitiva por las siguientes razones:

- Posibilidad de armar ensaladas y postres combinando insumos variados, frescos y de calidad listos para el consumo
- Atención personalizada del chef y totem consulta con información y tips para una compra informada y entretenida en local temático.
- Ahorro de tiempo en la preparación

En base a lo anterior, la a propuesta de valor responde las siguientes preguntas:

¿Qué se ofrece?.

Comida saludable lista para el consumo y ahorro de tiempo en la preparación

¿Cómo se va a hacer?.

A través de la venta personalizada en un local temático.

¿Para quién?.

Personas entre 19 a 64 años que trabajan o viven en la comuna de Providencia, que se alimentan en forma saludable y tienen un ingreso familiar igual o superior a MM\$1,4.

¿Por qué nos van a comprar?

Se satisface la necesidad de alimentación saludable y a la vez, de ahorro de tiempo en su preparación.

¿Qué nos hace diferentes o preferidos por el cliente?

Se ofrece una variedad de hortalizas y frutas cortadas y trozadas lista para el consumo para que el cliente arme su ensalada y postre de frutas según sus gustos y necesidades.

La ventaja competitiva será la **Experiencia multicolor** que se ofrece al cliente a través de una estrategia de enfoque con diferenciación.

El enfoque corresponde a un segmento específico de personas que viven o trabajan en la comuna de Providencia que posee una edad entre 19 y 64 años y que poseen un nivel socioeconómico ABC1.

La diferenciación se sustenta en el valor agregado de los productos ofrecidos al cliente final para crear y capturar valor con las siguientes características:

- Disponer de una variedad de hortalizas y frutas preparadas frescas para armar la combinación alimentos saludables según sus gustos y preferencias y que contarán con aderezos y complementos saludables.
- Ahorrar tiempo en la compra y preparación de alimento de consumo diario (comodidad)
- Disponer de un local temático (especializado) cercano a la oficina o domicilio y que cuenta con las exigencias para manipular alimentos (Higiene).
- Contar con información nutricional de los productos que desea consumir

De los antecedentes expuestos y del análisis realizado del macro y micro-entorno, se puede concluir que existe una oportunidad para la comercialización de hortalizas y frutas preparadas como ensaladas y postres listos para servir, formato diferente al tradicional. Esta se sustenta en los altos volúmenes de comercialización de hortalizas y frutas, la tendencia creciente de consumo de comida preparada, la necesidad de consumo de alimentos saludables y el apoyo de las políticas gubernamentales.

Mayor detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

#### IV. Plan de Marketing

En relación a los clientes se puede señalar que son personas que cumplen con las recomendaciones de consumo de frutas y verduras según la OMS (15%), que trabajan o habitan en la comuna de Providencia y poseen edades entre los 19 y 64 años. Para el caso de los habitantes de la comuna se consideraron aquellos que poseen ingresos iguales o superiores a MM\$1.4 y para el caso de los trabajadores, se consideran todos aquellos que tienen beneficios de ticket de restaurant y disponen de un lugar para almorzar en su oficina.

Para determinar el tamaño de mercado, si se considera a toda la comuna de Providencia que cumple con las condiciones de segmento definido anteriormente, éste alcanza a 45 mil personas. Si se realiza el supuesto que un kilómetro cuadrado es el área de influencia del local, el mercado se reduce a 3.200 personas. Por otro lado, de acuerdo con las características del local definido, la capacidad máxima de producción serían 220 unidades diarias de producción, por lo cual se cubriría un 7% de la demanda potencial.

En cuanto a la estratégica competitiva, esta corresponde a enfoque con diferenciación ya que el producto se enfoca en un segmento de mercado específico y ubicado en una determinada zona geográfica. Por otra parte, la diferenciación se sustenta en el valor agregado del producto en cuanto a su calidad, variedad, preparación y consumo al instante.

La estrategia de entrada a utilizar será la promoción a través de un descuento al precio por tiempo limitado el cual será de un 20% por concepto de inauguración y la estrategia de escalamiento, a través de la creación de nuevos locales en distintas zonas geográficas cuyos clientes posean similares características.

Para la definición de precio se utilizaron las siguientes referencias:

- El precio de los insumos
- El precio de productos sustitutos
- Y la diferenciación, utilizando como supuesto que el cliente la valora en un 10% por sobre el precio de los competidores.

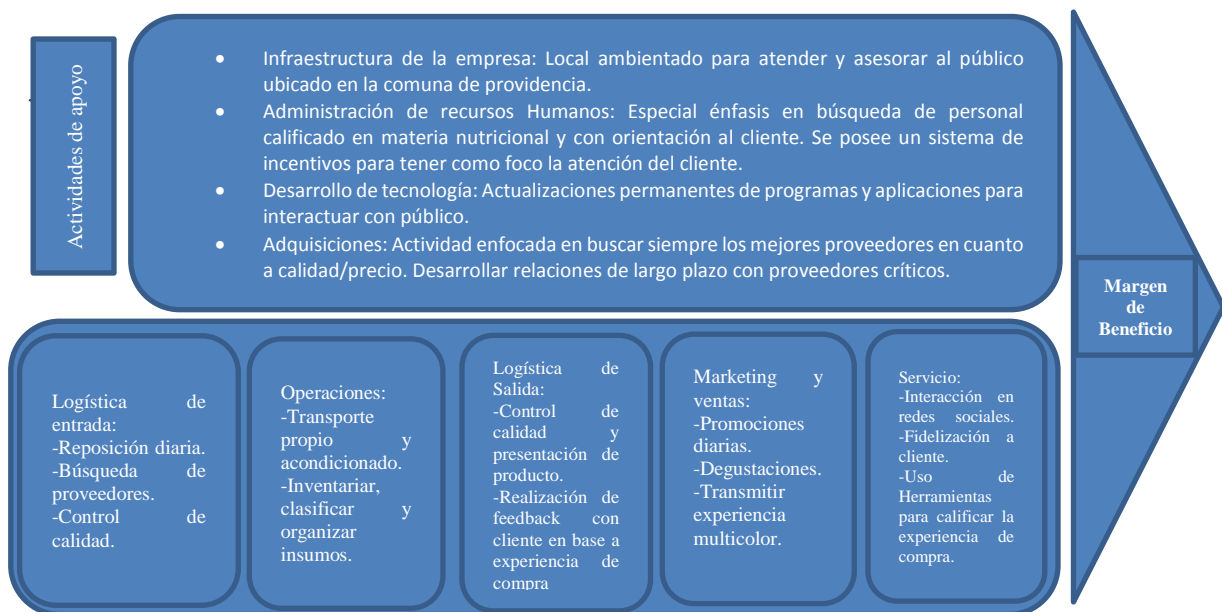
Para la comunicación de la idea y productos se utilizará el asesoramiento del cliente durante toda la compra, y se promocionará poniendo especial énfasis en las degustaciones, ya que la parte fundamental de la promoción debe enfocarse en la experiencia de compra.

Mayor detalle se encuentra en la parte I del Plan de negocios.

## V. Plan de operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para poner llevar acabo de mejor forma la operación de la idea de negocios, y además respaldar de una forma sólida la propuesta de valor que se está generando la que sería la compra entretenida e informada de hortalizas, verduras y frutas de primera calidad y con una alta higiene, se identificarán los procesos claves y de apoyo que permitan generar sustancialmente esta oferta de valor respaldado por la siguiente cadena de valor que constara con las siguientes actividades estratégicas separadas en primarias y de apoyo:



Fuente: Elaboración propia

Figura N°2: Cadena de Valor

Se implementarán procesos propios de compra, preparación y entrega de los productos para el cliente cuidando siempre la atención personalizada y de asesoramiento que ayuda a construir la experiencia multicolor.

La capacidad operacional debe ir acorde con la operación planteada anteriormente y se puede dimensionar en los procesos descritos, se esperan comercializar aproximadamente 220 ventas diarias máximas las cuales sería factible que el nivel de operación lo soporte.

Casi todos los procesos son realizados de forma propia por la empresa ya que se busca un alto estándar de calidad en la forma de preparación y traslado de los productos a comercializar, ya que la estrategia de diferenciación de foco busca la especialización en los insumos y procesos, que en el caso de ser tercerizados podría darse la consecuencia de que la operación no pueda ser rentable.

Las instalaciones mismas del local serán de forma de arrendamiento, donde el local debe cumplir las siguientes características:

- Ubicación en la comuna de Providencia, cerca de lugares con alto flujo de personas y de edificios que cuenten con oficinas y departamentos, y que tenga un fácil acceso al público.
- Espacio mínimo para realizar la operación presupuestada el cual debería ser aproximado unos 45 metros<sup>2</sup>, los cuales incluyen también el espacio de almacenamiento de insumos.

El crecimiento o escalamiento a futuro se espera en el aumento de números de locales en la Región Metropolitana que cumplan con que en el entorno existan personas con las mismas cualidades de segmentación que las encontradas en la comuna de Providencia. Además, también se busca escalar el negocio ofreciendo el reparto delivery de los productos cuando la experiencia sea sólida y sostenible por si sola en el tiempo.

## 5.2. Flujo de operaciones

La operación deberá basarse en los siguientes procesos:

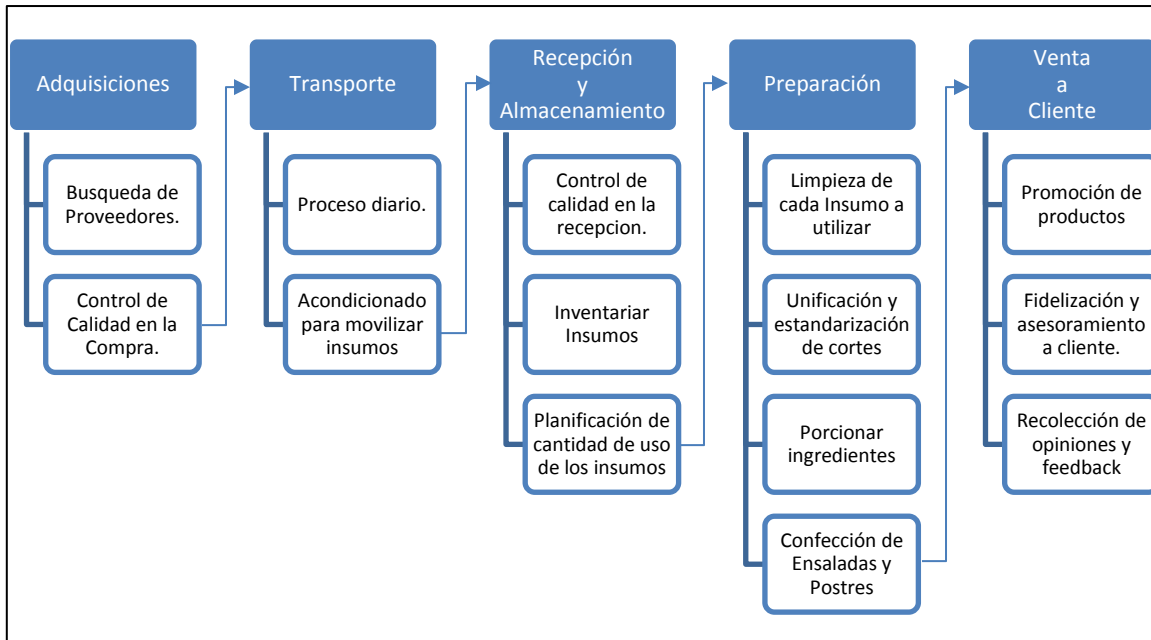
- a) Adquisición: Proceso encargado de la búsqueda de proveedores que comercialicen insumos de primera calidad, ofrezcan precios mayoristas y posean buen comportamiento de cuanto a leyes o legislaciones nacionales. Además, se debe incorporar el subproceso crítico que es el **control de calidad** en la compra, el cual velará por la imagen y presencia de los productos ofrecidos a los clientes.



- b) Transporte: Este proceso será de forma propia el cual deberá ser acondicionado para que la operación pueda ser diaria, ya que esto nos dará como resultado que los insumos sean frescos y que se pueda controlar el cuidado del manejo de los insumos para que en el siguiente proceso se reciban de la mejor forma, esto se puede dar por el nivel de compra, ya que al ser diaria el transporte no necesita ser de una alta capacidad. El medio que se utilizará es un camión  $\frac{3}{4}$  a través de un leasing operativo.
- c) Recepción y almacenamiento: Aquí nuevamente es fundamental el proceso crítico de **control de calidad** en la recepción de los insumos para los platos a confeccionar y comercializar el cual será realizado por el encargado de control de calidad, ya que se debe velar siempre por la calidad y presentación de éstos, por que el cliente le otorga una alta relevancia en su compra. Por otro lado, además el local debe contar con un buen método de almacenamiento como conservadores y refrigeradores para contener estos insumos y conservar la característica principal de calidad. También se les asignará relevancia a las tareas específicas como inventariar la entrada de estos productos, clasificación por color y tratar de minimizar al máximo la merma que se producir, para ayudar a estos procesos se utilizará la **estrategia LIFO**, la cual controlará la perecibilidad de los insumos.
- d) Preparación: Este proceso cuenta con un alto grado de importancia ya que se aplica un alto grado de recurso humano para plasmar en la mayor y mejor forma la propuesta de valor en los productos para que el cliente lo perciba de una gran y eficiente manera. Aquí el proceso de unificación de cortes en los insumos es importante para poder igualar porciones en los productos, como también la preparación misma del local, el cual aportará al cliente a ambientarse con la experiencia de consumir alimentos saludables. En esta etapa el **control de calidad** será enfocado en la imagen de los productos comercializados.
- e) Venta y comercialización: Proceso final que hará que los clientes en primera instancia conozcan el local mismo, conozcan los productos ofrecidos a través de degustaciones y promociones, como también se realizarán procesos para fidelización de clientes a través de la búsqueda de la creación de la experiencia de compra y el asesoramiento nutricional básico de los productos, para esto el

marketing será el responsable de fomentar el consumo a través de los beneficios de salud otorgados por la confección y consumo de estos productos.

Para plasmar de mejor forma el flujo de operaciones se incorpora el siguiente flujograma:



Fuente: Elaboración propia

Figura N°3: Esquema de flujo de Operaciones

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar las operaciones del **Mihuerto Multicolor** es necesario contemplar las siguientes actividades:

- Constitución de la sociedad.
- Iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos.
- Trámites necesarios para obtener patente municipal.
- Autorización del SEREMI de manipulación de alimentos.
- Arriendo del inmueble donde se instalará.
- Acondicionamiento y reparaciones necesarias a realizar al local.
- Compra de los implementos necesarios para realizar la operación propuesta desde la recepción de los insumos, la muestra, la preparación y la entrega de los productos hacia el cliente.
- Publicación de requerimientos de personal para la posterior contratación.

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Constitución de la sociedad	X												
Iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos	X												
Trámites necesarios para obtener patente municipal	X	X	X										
Autorización del SEREMI de manipulación de alimentos				X	X								
Arriendo del inmueble donde se instalará	X	X											
Acondicionamiento y reparaciones necesarias a realizar al local			X	X	X	X							
Compra de los implementos necesarios para realizar la operación propuesta desde la recepción de los insumos, la muestra, la preparación y la entrega de los productos hacia el cliente								X	X	X			
Publicación de requerimientos de personal para la posterior contratación											X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°1: Carta Gantt de las actividades

Los recursos necesarios serán en una primera etapa los relacionados con el financiamiento.

La inversión inicial considera todos los gastos necesarios para comenzar la operación y el capital de trabajo. Posteriormente una vez que se encuentre en operación los recursos necesarios serán el financiamiento para cubrir los gastos mensuales y el personal contratados.

En una primera etapa se realizará:

- Arriendo del lugar en donde se ubicará el local.
- Remodelación y adaptación para crear la experiencia será realizado por un maestro el cual modificará el recinto en base a lo que se le solicita en alguna maqueta y/o plano.
- Construcción de la página web del **Mihuerto Multicolor** como también de la aplicación para el TOTEM y cuentas en redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp.

#### 5.4. Dotación

**Mihuerto Multicolor** contará con un Chef, 3 ayudantes, cajero, encargado de adquisiciones, encargado de control de calidad y un administrador total del local. El

administrador del local será el encargado total de la operación al cual cada persona reportará a él, consultas e inquietudes.

En una primera etapa el administrador del local, junto al equipo gestor realizará la iniciación del giro comercial y constitución de la sociedad, pudiéndose asesorar por los servicios de un abogado. También se considerará el trabajo del arriendo del lugar en donde se ubicará el local. El trabajo de la remodelación y adaptación para crear la experiencia será realizado por un maestro el cual modificará el recinto en base a lo que se le solicita en alguna maqueta y/o plano.

En esta primera etapa también se requerirá de los servicios de un profesional en Sistemas de Información para que realice la construcción de la página web de **Mihuerto Multicolor** como también de la aplicación para el TOTEM. La creación y mantención de cuentas en redes sociales Facebook, Instagram y WhatsApp, estarán a cargo del encargado de marketing y redes sociales.

Con el objetivo de dar a conocer la idea de negocio y atraer a las personas al local en su apertura, se contratarán a promotoras que entreguen volantes en los alrededores del establecimiento donde lo primordial será el flujo de la gente.

Posteriormente, se realizarán actividades de marketing de manera regular como por ejemplo las degustaciones a clientes.

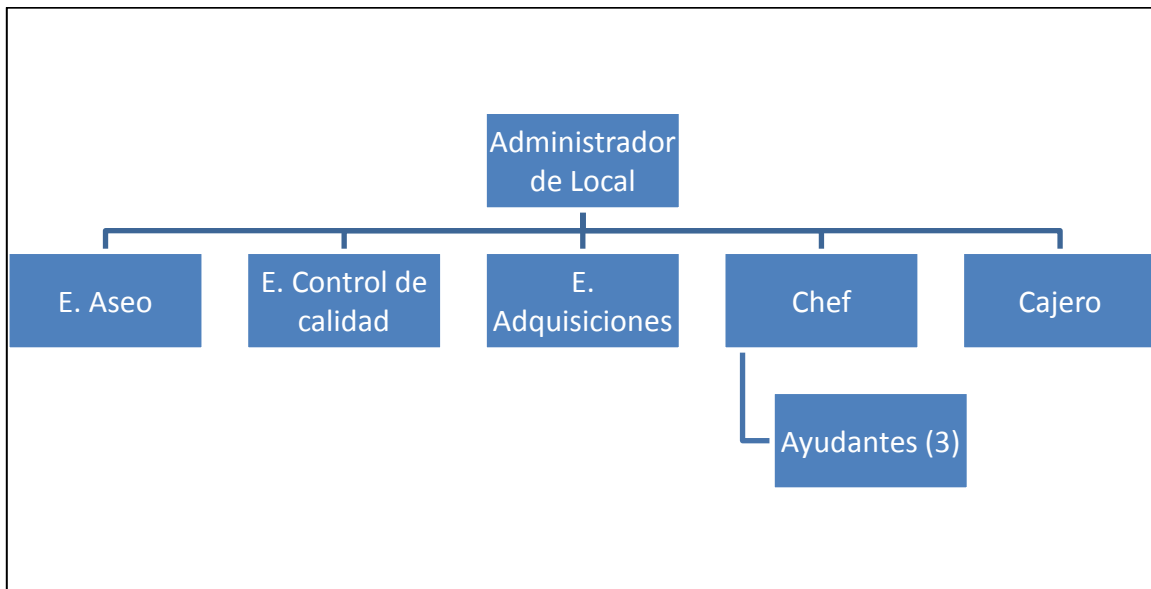
Cuando la operación se encuentre en marcha y estable, se velará siempre por plasmar en los clientes la experiencia multicolor la cual va dirigida en el asesoramiento de los clientes en base al consumo de los productos comercializados y los beneficios de salud al consumirlos.

## VI. Equipo del proyecto

### 6.1. Equipo gestor

El equipo gestor estará constituido por Hernán Bravo y Rodrigo Alfaro los cuales tienen experiencia en emprendimientos y en inicios de negocios anteriormente, además ambos cuentan con un grado académico de MBA de la universidad de Chile donde pudieron aprender y comprender las competencias necesarias para poder llevar a cabo esta idea de negocios en el ámbito de administración y financiero, ya que con un previo estudio de mercado realizado en el ámbito de la alimentación saludable pudieron ver un nicho de clientes que buscaban una alimentación con productos de alta calidad, beneficios específicos de salud en base a lo que se consumía y además la comodidad de estar preparados en un local cercano y con un alto estándar de higiene. Esto último hace que si bien los productos a utilizar deben tener un cierto estándar, no requieren un alto nivel de capital de trabajo ni un alto nivel de inversión por el tamaño mismo de la operación haciendo que la idea se pueda apropiar totalmente.

### 6.2. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

Figura N°4: Esquema con Estructura Organizacional

### 6.3. Incentivos y compensaciones

Las remuneraciones a pagar según la anterior estructura organizacional serán valor mercado, para la operación misma no se consideran horas extras o turnos especiales por lo que si se llegara a producir el escenario anterior se pagarán según lo que se estipule en la ley laboral y con consentimiento del o de los trabajadores.

Para el ámbito de los incentivos se piensa pagar un bono para la mitad de año el cual sea como meta obtener siempre sobre un 90% de satisfacción cliente, lo cual está ligado de la mano con la creación de la experiencia multicolor que recibirá el cliente y será medido con el indicador de satisfacción del cliente.

Por otro lado también se otorgará el beneficio para poder especializarse en ramas como de atención al cliente y público bajo los códigos Sence para aumentar las herramientas a usar en la atención de los clientes de **Mihuerto Multicolor** haciendo que al final de estos cursos aprobados sean recompensados a través de un bono de dinero o con días de descanso.

Se realizarán evaluaciones semestrales los cuales serán a cargo del administrador del local, el cual deberá realizar un Feedback con una retroalimentación específica de donde se encuentra el trabajador y que se espera de él.

El turno de trabajo considera además de almuerzo pagado el cual será a través de la misma comida entregada en el local.

Por último también se considera que los empleados puedan comprar los insumos con un 10% de descuento para la preparación de sus platos para poder consumirlos en sus hogares.

## VII. Plan Financiero

### 7.1. Supuestos utilizados en las estimaciones del Análisis financiero.

La tabla a continuación detalla los principales supuestos utilizados para el análisis financiero del proyecto.

<b>Supuestos</b>	<b>Detalle</b>	<b>Observaciones</b>
Horizonte de evaluación.	5 años	Periodo 2019-2023
Tasa de impuesto a las Utilidades.	27%	Art 20 Ley de Impuesto a la Renta. Periodo 2019-2023.
Tasa de Impuesto a las compras y ventas.	19%	Durante todo el periodo de evaluación del proyecto
IPC	3,7%	Promedio 2014-2017. Fuente Banco Central.
Depreciación	Cantidad de años según tabla de SII.	Lineal
Arriendo de propiedad 45 m2.	Durante todo el periodo de evaluación del proyecto.	
Cantidad de unidades a vender.	Inicial 52 unidades diarias, con crecimiento mensual de un 15%.	Tope 220 unidades diarias que corresponde a la capacidad máxima del local
Factor de estacionalidad mensual.	Ingresos variables mensualmente.	Según datos recogidos en encuesta a local de venta de frutas y verduras (Anexo 1)
Remuneraciones del personal.	Personal variable primer año.	Personal con contrato y a honorarios.
	A partir del 2do año Bono semestral a personal con contrato.	Cumplimiento de meta: 90% de Nivel de Servicio y ventas sobre 150 unidades diarias.
Costo empresa remuneraciones personal contratado.	45% del sueldo líquido.	Incluye Imposiciones, vacaciones proporcionales, aguinaldos, provisión de años de servicio y seguro de cesantía.
Días de atención.	Todos los días del año.	Se excluyen los feriados irrenunciables.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°1: Resumen supuestos utilizados

### 7.2. Estimación de Ingresos

Se realizó un catastro de precios a mayoristas de cada uno de los ingredientes contenidos en el menú semanal ofrecido para el proyecto (ver capítulo IV, punto 4.4), cuya fuente es la oficina de estudios y políticas agrarias (ODEPA) año 2017, donde se obtuvo un costo promedio de \$ 1.575 por ensalada.

A partir de éste, y según la estrategia precio definida en el capítulo IV de este informe, se fijó un precio de \$4.500 por ensalada gourmet, por lo que el costo de venta es un 35% del precio final. La estimación de los ingresos mensuales para el primer año de operaciones (2019) y el segundo año, que se asume similar hasta el quinto año, se muestra a continuación.

# Mes	Mes-Año	Factor estacionalidad	Proyección-día	Días del mes	Precio Unitario	Ingreso/mes	Ingreso Anual	Cantidad anual
1	ene-19	93,3%	60	31	\$ 4.500	\$ 8.370.000		
2	feb-19	91,4%	69	28	\$ 4.500	\$ 8.694.000		
3	mar-19	95,5%	79	31	\$ 4.500	\$ 11.069.325		
4	abr-19	83,1%	91	30	\$ 4.500	\$ 12.319.088		
5	may-19	82,5%	105	31	\$ 4.500	\$ 14.639.182		
6	jun-19	71,1%	121	30	\$ 4.500	\$ 16.291.993		
7	jul-19	79,3%	139	31	\$ 4.500	\$ 19.360.319		
8	ago-19	95,5%	160	31	\$ 4.500	\$ 22.264.366		
9	sep-19	96,0%	184	30	\$ 4.500	\$ 24.778.085		
10	oct-19	94,3%	211	31	\$ 4.500	\$ 29.444.625		
11	nov-19	95,1%	220	30	\$ 4.500	\$ 29.700.000		
12	dic-19	100,0%	220	31	\$ 4.500	\$ 30.690.000	\$ 227.620.983	\$ 50.582
13	ene-20	93,3%	205	31	\$ 4.667	\$ 29.693.219		
14	feb-20	91,4%	201	28	\$ 4.667	\$ 26.273.515		
15	mar-20	95,5%	210	31	\$ 4.667	\$ 30.393.381		
16	abr-20	83,1%	183	30	\$ 4.667	\$ 25.593.886		
17	may-20	82,5%	182	31	\$ 4.667	\$ 26.256.062		
18	jun-20	71,1%	156	30	\$ 4.667	\$ 21.898.018		
19	jul-20	79,3%	174	31	\$ 4.667	\$ 25.237.645		
20	ago-20	95,5%	210	31	\$ 4.667	\$ 30.393.381		
21	sep-20	96,0%	211	30	\$ 4.667	\$ 29.566.944		
22	oct-20	94,3%	207	31	\$ 4.667	\$ 30.011.475		
23	nov-20	95,1%	209	30	\$ 4.667	\$ 29.289.754		
24	dic-20	100,0%	220	31	\$ 4.667	\$ 31.825.530	\$ 336.432.811	\$ 72.095

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°2: Estimación de ventas mensuales 2019-2020

De acuerdo con la proyección de ventas futuras hasta el año 2023 y el precio de venta fijado para el primer año y reajustado año a año según IPC, se alcanzan las ventas anuales que se muestran en tabla.

ITEM	AÑO				
	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad	50.582	72.095	72.095	72.095	72.095
Precio de venta c/lva	\$ 4.500	\$ 4.667	\$ 4.839	\$ 5.018	\$ 5.204
Total Ingresos c/lva	\$ 227.620.983	\$ 336.432.811	\$ 348.880.825	\$ 361.789.415	\$ 375.175.624

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°3: Estimación de Ingresos para el período 2019-2023



### 7.3. Plan de Inversiones y financiamiento

Para la implementación de **Mihuerto Multicolor** se requiere una inversión inicial de **\$41.110.000**, financiada 100% por el aporte de los socios. Dicha inversión inicial estará destinado a la compra de activos físicos, remodelación del local comercial, maquinarias, equipos, etc.). No se consideran inversiones adicionales durante el transcurso del periodo de evaluación del proyecto.

El detalle de la inversión inicial se muestra a continuación.

Items	Monto
<b>Instalaciones</b>	
Decoración/Ambientación local	\$ 32.000.000
Constitución, Permisos de Seremitt Salud	\$ 680.000
Inversión inicial en publicidad y marketing	\$ -
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 32.680.000</b>
<b>Maquinarias y equipos</b>	
Refrigeradores	\$ 1.380.000
Conservadora	\$ 1.000.000
Procesadoras de frutas y verduras	\$ -
Maquina selladora	\$ -
Pesas	\$ 450.000
Estantería para caja y local	\$ 1.200.000
Mesones de trabajo	\$ 200.000
Mostrador	\$ 1.000.000
Etiquetadoras	\$ 200.000
Utencilios de cocina	\$ 500.000
Caja registradora (1)	\$ 400.000
silla (4)	\$ 300.000
PC Administrador	\$ 450.000
Teléfonos celulares	\$ 450.000
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 7.530.000</b>
<b>Sistemas Computacionales</b>	
App Nutricional	\$ 450.000
Software de control de inventario	\$ 450.000
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 900.000</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 41.110.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°4: Plan de inversión inicial

#### 7.4. Capital de trabajo

La determinación del capital de trabajo se obtuvo considerando la necesidad de cubrir el máximo déficit operacional (Mayo 2019= - \$ 9.517.223). El gráfico detalla mes a mes el capital de trabajo necesario para el primer año del proyecto. Para los próximos años no es necesario aumentar el capital de trabajo calculado ya que el pago de los clientes es al contado, al igual que las compras.

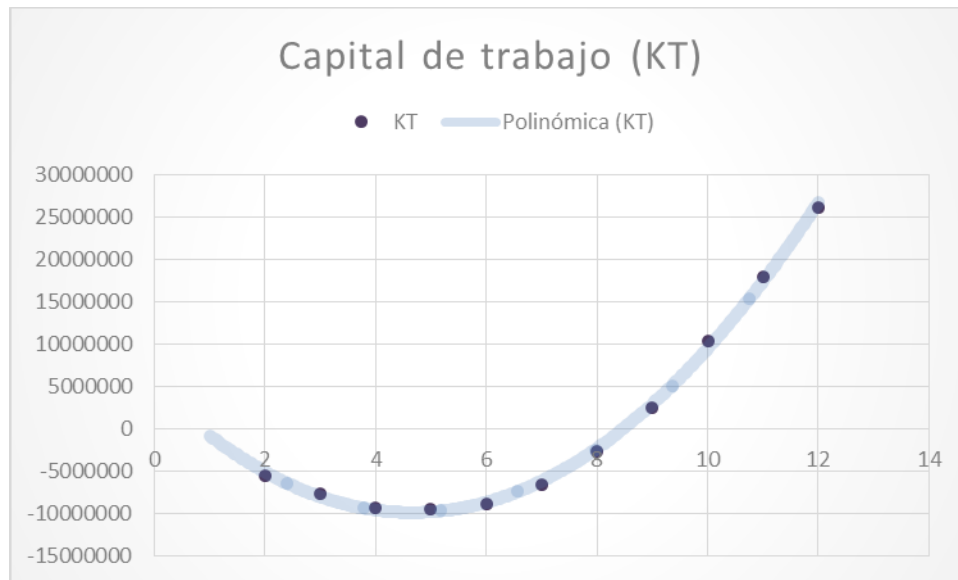


Figura N°5: Capital de trabajo requerido al primer año

#### 7.5. Proyecciones del Estado de Resultado

La proyección del estado de resultados muestra el primer año una utilidad después de impuestos de \$ 11.470.837 y para los próximos 4 años las utilidades anuales que se muestran en la tabla siguiente.

ESTADO DE RESULTADOS	DATOS PROYECTADOS				
	2019	2020	2021	2022	2023
Venta Netas	\$ 191.278.137	\$ 282.716.648	\$ 293.177.164	\$ 304.024.719	\$ 315.273.633
Costo de Venta	-\$ 66.947.348	-\$ 98.950.827	-\$ 102.612.007	-\$ 106.408.652	-\$ 110.345.772
<b>Margen de Contribución</b>	<b>\$ 124.330.789</b>	<b>\$ 183.765.821</b>	<b>\$ 190.565.156</b>	<b>\$ 197.616.067</b>	<b>\$ 204.927.862</b>
Gastos de administración y ventas	\$ 100.232.125	\$ 116.732.072	\$ 121.051.159	\$ 125.493.382	\$ 131.533.563
Gastos Operacionales	\$ 5.987.899	\$ 6.209.451	\$ 6.439.201	\$ 6.677.452	\$ 6.924.517
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 18.110.764</b>	<b>\$ 60.824.298</b>	<b>\$ 63.074.797</b>	<b>\$ 65.445.233</b>	<b>\$ 66.469.781</b>
Depreciación (Amortización)	\$ 1.096.587	\$ 1.096.587	\$ 946.587	\$ 871.587	\$ 871.587
Amortización	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>EBIT</b>	<b>\$ 16.864.177</b>	<b>\$ 59.577.710</b>	<b>\$ 61.978.209</b>	<b>\$ 64.423.646</b>	<b>\$ 65.448.194</b>
Gastos (Ingresos) Financieros	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000
Otros gastos (Ingresos) Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Corrección Monetaria Activo Fijo	\$ 177.030	\$ 150.852	\$ 127.823	\$ 112.670	\$ 91.217
Corrección Monetaria Capital Propio	-\$ 727.732	-\$ 463.518	-\$ 1.372.587	-\$ 2.323.256	-\$ 3.316.573
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 15.713.475</b>	<b>\$ 58.665.044</b>	<b>\$ 60.133.446</b>	<b>\$ 61.613.060</b>	<b>\$ 61.622.838</b>
Impuesto a la Renta	\$ 4.242.638	\$ 15.839.562	\$ 16.236.030	\$ 16.635.526	\$ 16.638.166
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO (PERDIDA)</b>	<b>\$ 11.470.837</b>	<b>\$ 42.825.482</b>	<b>\$ 43.897.416</b>	<b>\$ 44.977.533</b>	<b>\$ 44.984.672</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5: Proyección del Estado de Resultado.

## 7.6. Proyecciones del flujo de caja

La tabla a continuación muestra el flujo de caja del proyecto con cierre al quinto año considerando la recuperación del capital de trabajo (KT) y la utilidad por venta del activo (valor residual). Este muestra flujos positivos para todos los años, lo que indica que a lo largo del tiempo se va amortizando la inversión inicial y capital de trabajo aportado. Además, se espera una adecuada capacidad de pago y liquidez al término de cada ejercicio y para todo el periodo de evaluación del proyecto.

FLUJO DE CAJA (cierre a 5 años)	DATOS PROYECTADOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS(PERDIDA)		\$ 11.470.837	\$ 42.825.482	\$ 43.897.416	\$ 44.977.533	\$ 44.984.672
+ Depreciación		\$ 1.096.587	\$ 1.096.587	\$ 946.587	\$ 871.587	\$ 871.587
+ Amortización		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
- Corrección Monetaria Activo Fijo		-\$ 177.030	-\$ 150.852	-\$ 127.823	-\$ 112.670	-\$ 91.217
+ Corrección Monetaria Capital Propio		\$ 727.732	\$ 463.518	\$ 1.372.587	\$ 2.323.256	\$ 3.316.573
-Inversión	-\$ 41.110.000					
-Inversión KT	-\$ 9.517.223					
<b>FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA</b>	<b>-\$ 50.627.223</b>	<b>\$ 13.268.126</b>	<b>\$ 44.384.736</b>	<b>\$ 46.238.766</b>	<b>\$ 48.209.707</b>	<b>\$ 49.231.615</b>
+Nueva Emisión de Deuda						
-Amortización Deuda Actual						
<b>FREE CASH FLOW TO EQUITY</b>	<b>-\$ 50.627.223</b>	<b>\$ 13.268.126</b>	<b>\$ 44.384.736</b>	<b>\$ 46.238.766</b>	<b>\$ 48.209.707</b>	<b>\$ 49.231.615</b>
Devolución de KT						\$ 9.517.223
Valor residual						\$ 2.254.148
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-\$ 50.627.223</b>	<b>\$ 13.268.126</b>	<b>\$ 44.384.736</b>	<b>\$ 46.238.766</b>	<b>\$ 48.209.707</b>	<b>\$ 61.002.986</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°6: Flujo de Caja, escenario de cierre al quinto año

## 7.7. Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa para descontar los flujos futuros de **Mihuerto Multicolor**, se utilizó el método CAPM. Los datos bases utilizado son:

Parámetro	Símbolo	Valor	Fuente
Beta Desapalancado	$\beta$	0,55	<b>Aswath Damodaran Betas by Sector (US):</b> Real State General Diversify <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a> . Industria Food Processing.
Tasa libre de riesgo	Rf	3,97%	Tasa de interés de los instrumentos del Banco Central Chile y la Tesorería General de la República, mercado secundario. 5 años en pesos.
Premio por riesgo mercado	(Rm - Rf)	5,78%	<b>Aswath Damodaran: Country Default Spreads and Risk Premiums 2018.</b> <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a> .
Premio por start up	Ps	3,00%	Fuente U. de Chile
Premio por liquidez	Pl	3,00%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°7: Parámetros para estimación de tasa de descuento.

La tasa de descuento se obtiene al reemplazar los valores en la siguiente fórmula.

$$Tp = Rf + (Rm - Rf) * \beta + Pl + Ps, \text{ de donde se obtiene:}$$

$$Tp = 13,15\%$$

## 7.8. Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto **Mihuerto Multicolor** considera una inversión de capital compuesta por una inversión inicial de \$ 41.110.000, un capital de trabajo que alcanza a \$ 9.517.223 y la proyección del flujo de caja anual para el periodo 2019-2023 que se descuenta a una tasa del 13,15%. Además considera el cierre del proyecto al año 5 por lo que, en dicho año, se exige la devolución del capital de trabajo y se considera la venta de la totalidad de los activos.

Los resultados muestran que el proyecto es rentable ya que se obtiene un VAN positivo de \$ 79.730.093, una tasa interna de retorno del 57,1% y un periodo estimado de recuperación del capital de 1,8 años.

Por otra parte los análisis de sensibilidad precio y cantidad (variación del  $\pm 10\%$ ) arrojaron los valores que muestra la tabla a continuación.

ESCENARIO	INDICADORES		
	VAN	TIR	PAYBACK
Incremento en un 10% de las ventas	\$ 128.897.902	82,6%	1,4
Disminución de un 10% de las ventas	\$ 29.188.590	30,2%	2,6
Incremento en un 10% del precio de venta	\$ 153.261.353	94,0%	1,3
Disminución en un 10% del precio de venta	\$ 4.010.394	15,7%	3,3

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°8: Análisis de sensibilidad

## 7.9. Valor Residual

El valor residual del proyecto se determinó incluyendo al quinto año el valor presente de los flujos futuros, calculado como un flujo de perpetuidad constante. Este considera una tasa de descuento  $Tp = 14,53\%$  y se obtuvo un valor residual de \$ 338.850.677. Por otra parte, la evaluación financiera para este escenario, continuidad infinita, consideró el flujo de caja que se muestra en la tabla siguiente y arrojó como resultado un VAN= \$250.540.929, una TIR= 83,7% y un periodo de recuperación del capital de 1,8 años.

FLUJO DE CAJA (Continuidad Infinita)	DATOS PROYECTADOS					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS(PERDIDA)		\$ 11.470.837	\$ 42.825.482	\$ 43.897.416	\$ 44.977.533	\$ 44.984.672
+ Depreciación		\$ 1.096.587	\$ 1.096.587	\$ 946.587	\$ 871.587	\$ 871.587
+ Amortización		\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
- Corrección Monetaria Activo Fijo		-\$ 177.030	-\$ 150.852	-\$ 127.823	-\$ 112.670	-\$ 91.217
+ Corrección Monetaria Capital Propio		\$ 727.732	\$ 463.518	\$ 1.372.587	\$ 2.323.256	\$ 3.316.573
-Inversión	-\$ 41.110.000					
-Inversión KT	-\$ 9.517.223					
<b>FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA</b>	<b>-\$ 50.627.223</b>	<b>\$ 13.268.126</b>	<b>\$ 44.384.736</b>	<b>\$ 46.238.766</b>	<b>\$ 48.209.707</b>	<b>\$ 49.231.615</b>
+Nueva Emision de Deuda						
-Amortizacion Deuda Actual						
<b>FREE CASH FLOW TO EQUITY</b>	<b>-\$ 50.627.223</b>	<b>\$ 13.268.126</b>	<b>\$ 44.384.736</b>	<b>\$ 46.238.766</b>	<b>\$ 48.209.707</b>	<b>\$ 49.231.615</b>
Valor terminal						\$ 338.850.677
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE + VALOR TERMINAL</b>	<b>-\$ 50.627.223</b>	<b>-\$ 37.359.097</b>	<b>\$ 7.025.639</b>	<b>\$ 53.264.405</b>	<b>\$ 101.474.112</b>	<b>\$ 489.556.404</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°9: Flujo de caja, escenario de continuidad infinita

## 7.10. Balance proyectado

La proyección del Estado de Situación Financiera de **Mihuerto Multicolor** para el periodo 2019-2023 entrega el detalle de los activos y pasivos de la compañía durante el periodo de evaluación del proyecto y se muestra en la tabla siguiente.

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Activos</b>					
Circulante	\$ 14.688.773	\$ 75.328.803	\$ 138.234.714	\$ 203.527.600	\$ 269.978.007
Activo fijo	\$ 8.607.030	\$ 8.757.882	\$ 8.885.705	\$ 8.998.375	\$ 9.089.592
Depreciación Acumulada	-\$ 1.246.587	-\$ 2.493.175	-\$ 3.589.762	-\$ 4.611.349	-\$ 5.632.937
PPM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Iva Crédito	\$ 1.092.101	\$ 2.224.609	\$ 3.399.021	\$ 4.616.885	\$ 5.879.811
Impuestos x Recuperar	\$ 2.448.645	\$ 2.448.645	\$ 2.448.645	\$ 2.448.645	\$ 2.448.645
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 25.589.961</b>	<b>\$ 86.266.765</b>	<b>\$ 149.378.323</b>	<b>\$ 214.980.156</b>	<b>\$ 281.763.118</b>
<b>Pasivos</b>					
Iva Débito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA x Pagar	\$ 1.680.043	\$ 4.589.669	\$ 7.606.950	\$ 10.735.871	\$ 13.980.562
Remuneraciones x pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones Laborales	\$ 1.633.615	\$ 4.159.585	\$ 6.779.015	\$ 9.495.951	\$ 12.429.824
PPM x Pagar	\$ 204.054	\$ 557.450	\$ 923.921	\$ 1.303.952	\$ 1.698.044
Provisión Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 11.598.812	\$ 23.437.185	\$ 35.512.340	\$ 47.421.403
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 3.517.712</b>	<b>\$ 20.905.515</b>	<b>\$ 38.747.072</b>	<b>\$ 57.048.115</b>	<b>\$ 75.529.833</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital	\$ 34.653.891	\$ 34.653.891	\$ 34.653.891	\$ 34.653.891	\$ 34.653.891
Reserva de Revalorización Capital	\$ 727.732	\$ 1.191.250	\$ 2.563.836	\$ 4.887.093	\$ 8.203.665
Resultado Ejercicio	-\$ 2.509.374	\$ 42.825.482	\$ 43.897.416	\$ 44.977.533	\$ 44.984.672
Resultados Acumulados	\$ -	-\$ 2.509.374	\$ 40.316.109	\$ 84.213.524	\$ 129.191.058
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 32.872.249</b>	<b>\$ 76.161.249</b>	<b>\$ 121.431.252</b>	<b>\$ 168.732.041</b>	<b>\$ 217.033.286</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 36.389.961</b>	<b>\$ 97.066.765</b>	<b>\$ 160.178.323</b>	<b>\$ 225.780.156</b>	<b>\$ 292.563.118</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°10: Balance proyectado para **Mihuerto Multicolor**.

Adicionalmente de los Estados de Resultados y Balance proyectados se obtuvieron las siguientes razones financieras.

Indicador	Año				
	2019	2020	2021	2022	2023
Razón de Circulante	7,3	4,1	3,9	3,8	3,7
Ebitda/Ventas	9,5%	21,5%	21,5%	21,5%	21,1%
Ebit/Ventas	8,8%	21,1%	21,1%	21,2%	20,8%
ROE	34,9%	56,2%	36,2%	26,7%	20,7%
ROA	44,8%	49,6%	29,4%	20,9%	16,0%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°11: Ratios financieros para **Mihuerto Multicolor**.

Las razones de rentabilidad ROE y ROA muestran valores favorables para **Mihuerto Multicolor**, pero decaen en el tiempo. Esto se produce porque a partir del segundo año se alcanza la máxima capacidad de producción según tamaño del local y los recursos y personal disponibles, los que se mantienen constantes en el tiempo. Por lo tanto, se deben

buscar formas de mejorar la productividad para aumentar la producción en el tiempo. El indicador Ebitda/ventas señala que la factibilidad del proyecto depende en gran medida en la eficiencia del proceso productivo. Por último, la razón de circulante indica que no existirán problemas de liquidez, lo que se debe principalmente a que el producto se vende al contado.

## VIII. Riesgos Críticos

El proyecto **Mihuerto Multicolor** posee los siguientes riesgos en cuanto a su puesta en marcha y posterior desarrollo de la idea de negocios, los cuales están ligados en base a: ámbitos operacionales; ámbitos financieros; ámbitos de estrategia y cumplimientos varios. Para esto además se clasifican según nivel de implicancia en: alto riesgo (III), riesgo moderado (II) o uno de bajo riesgo (I), como también si los riesgos son internos o externos.

Tipo	Riesgo	Implicancia	Mitigación
Interno	Fallas de maquinarias y/o equipos	(I)	Mantenciones programadas de equipos críticos como refrigeradores y mantenedores, para equipos no críticos renovación en periodos determinados
	Incendios en la operación	(I)	Local cuenta con medidas contra incendios.
	Falta de liquidez o solvencia	(II)	Verificación semanal y aplicación de controles financieros que hacen llevar una operación limpia.
	No funcionamiento del marketing aplicado	(II)	Verificación periódica de ratios de medición de plan de marketing.
	Alta rotación/falta de personal calificado	(II)	Contratación de personal en inicio orientado hacia la atención del cliente y con un estilo de vida que ayude a difundir la nutrición saludable.
	Falla del vehículo para realizar las compras	(II)	Contrato de leasing específica que al fallo del vehículo este puede ser reposicionado por otro vehículo en corto plazo.
	Problemas en el control de calidad	(III)	Se contratará una persona dedicada a esta tarea para el control y mejoramiento de la atención a público y calidad de los productos entregados.
	Pérdida de clientes por reclamos o malas experiencia	(III)	Encargado de control de calidad será el encargado de temas puntuales donde se tendrá como finalidad poder llegar a tener una nueva oportunidad con el cliente con problemas.
Externo	Multas o sumarios sanitarios	(I)	Encargado del local verificará constantemente normativas y leyes a cumplir en el local para estar siempre en regla.
	Falla en la operación por fallas en sistemas básicos (agua, luz, etc.)	(II)	Se contará con bidones de agua los cuales estarán ubicados en bodegas para posibles fallas, para el ámbito de la luz, comunidad de locales tendrán generador en caso de problemas.
	Ingreso de nuevos competidores	(II)	Para la mitigación de nuevos actores en este mercado, se implementarán el uso de nuevos canales de ventas como delivery y se esforzará en implementación de nuevas tecnologías para obtener una mayor diferenciación en base a calidad del producto, desde los insumos para confeccionarlos hasta los recipientes y/o contenedores.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°2: Detalle de riesgo internos, externos y mitigaciones asociadas



## IX. Propuesta Inversionista

### 9.1. Estrategia de financiamiento

La estrategia de financiamiento de **Mihuerto Multicolor** será la emisión de 12.656.806 valorizadas a \$4 cada acciones para obtener un monto de \$ 50.627.223, destinado a cubrir el inicio de sus operaciones. El capital propio será equivalente al monto de esta inversión y tiene como objetivo financiar el arriendo del local comercial y del vehículo de transporte de **Mihuerto Multicolor**, además, de la compra de maquinaria y equipos y la necesidad de un mes de capital de trabajo. Para los años posteriores no se requerirá de nuevas emisiones de acciones ya que se estima que con el capital proveniente de la operación de **Mihuerto Multicolor** financiará la operación para el resto del periodo de evaluación del proyecto.

### 9.2. Oferta para el inversionista

**Mihuerto Multicolor** será una sociedad por acciones compuesta por dos accionistas dueños de las 12.656.806 acciones emitidas. Quienes deseen participar del negocio de **Mihuerto Multicolor** como inversionistas tendrán acceso a 6.315.746 acciones ordinarias (49,9% de las acciones) equivalente a \$25.262.984, que reportarán utilidades en la medida que las operaciones de la empresa se ejecuten de acuerdo a lo planificado y las condiciones del mercado se mantengan estables. Para compensar la confianza en el negocio, **Mihuerto Multicolor** ofrece una tasa de retorno mayor a la que otros negocios o entidades financieras podrían entregar, sustentado por los resultados obtenidos en la proyección de sus flujos, los cuales reportan un VAN \$ 89.993.600, una tasa interna de retorno del 59,4% y un periodo estimado de recuperación del capital de 1,8 años. Los dividendos a los accionistas se pagarán al final del periodo de evaluación del proyecto.

La oferta accionaria se detalla a continuación.

EGRESOS INVERSIONISTA	
<b>Inversión inicial</b>	\$ 41.110.000
<b>Capital de trabajo</b>	\$ 9.517.223
<b>TOTAL</b>	\$ 50.627.223

N° Total Acciones a emitir	12.656.806
Valor Acción	\$ 4,0
Oferta accionaria	<b>49,9%</b>
Aporte	\$ 25.262.984

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°12: Propuesta a inversionista

## X. Conclusiones

El Plan de negocios **Mihuerto Multicolor** es una propuesta atractiva y diferenciadora que la hace factible posicionarse en el mercado, ya que no existen competidores cercanos. Abrir un local temático especializado en la venta de ensaladas y postres de frutas frescas y variadas, para el segmento de mercado escogido, es una alternativa atractiva y novedosa que junto con resolver la necesidad de ahorrar tiempo en la preparación de la comida, el cliente se accede a comida saludable, que cada día es de creciente interés incluso a nivel gubernamental, debido a las preocupantes cifras de los malos hábitos alimenticios de los chilenos.

Las claves para el éxito del negocio son asegurar la producción justa, en el momento adecuado, en la cantidad requerida, con el objetivo de eliminar mermas innecesarias y optimizar la cadena de producción. Junto con lo anterior de calidad y variedad de los productos es fundamental para que la experiencia del cliente en el local sea entretenida y repita la compra.

El análisis financiero muestra que **Mihuerto Multicolor**, con una inversión inicial de \$41.110.000 y un capital de trabajo de \$9.517.223, es un proyecto rentable ya que al descontar los flujos a una tasa del 13,15% se obtiene un VAN de \$ 89.993.600, una TIR de 59,4% y un periodo estimado de recuperación de la inversión de 1,8 años, lo cual reporta mayor beneficio al inversionista del que hoy ofrecen las entidades bancarias.

Las razones de rentabilidad ROE y ROA muestran valores favorables para **Mihuerto Multicolor**, pero decaen en el tiempo. Por lo tanto, se deben buscar formas de mejorar la productividad para aumentar las 220 unidades diarias de producción que se alcanzan a partir del segundo año y se mantiene constante a lo largo del proyecto. Por otra parte, el Ebitda/ventas indica que la factibilidad del proyecto depende en gran medida en la eficiencia del proceso productivo.

## XI. Bibliografía

1. Encuesta Nacional de Consumo Alimentario (ENCA) realizada por el Ministerio de Salud (Minsal) en conjunto con la Facultad de Medicina, la Escuela de Nutrición y Dietética, y la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, diciembre de 2014.
2. Estudio Chile Saludable Oportunidades y desafíos de Innovación, Vol. III, Cap. 1, Fundación Chile GFK-Adimark, 2014.
3. Estudio GFK-Adimark Jumbo, Chile come sano, 2017.
4. Tecnologías de conservación y empaques para el consumo de hortalizas listas para consumir en la Región Metropolitana: Una opción saludable, Agosto 2013. Universidad Central.
5. ODEPA, Volúmenes (ton) y precios promedio de comercialización de hortalizas y frutas en principales centros de distribución de la región metropolitana. Periodo 2014-2017.
6. Nuevo Modelo de clasificación Socioeconómicos, diciembre 2015. Asociación de Investigadores de Mercado.
7. <http://bcentral.cl>
8. <http://lanacion.cl/2017/09/27/crece-en-chile-tendencia-de-menu-saludable-en-restaurantes-y-cafeterias/>
9. <https://fch.cl/wp-content/uploads/2017/11/Chile-Saludable-volumen-6.pdf>
10. <https://www.entrepreneur.com/article/267790>
11. <http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Providencia>
12. <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/estadisticas-e-indicadores/nutricion/consumo-de-frutas-y-verduras/2017-11-26/215003.html>
13. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
14. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html).

## XII. Anexos

### Anexo 1: Estudios de Mercados: Fuentes primarias y secundarias

#### 1.1. Encuesta Nacional de Consumo Alimentario (ENCA)

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Consumo Alimentario (ENCA) realizada por el Ministerio de Salud (Minsal) en conjunto con la Facultad de Medicina, la Escuela de Nutrición y Dietética, y la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile en diciembre de 2014, los principales resultados en materia de consumo de verduras y frutas se muestran en el Anexo 1 y se resumen a continuación:

- El 95% de los chilenos debe mejorar la calidad de su alimentación. Un 87% tiene derechamente malos hábitos y un 8% tiene algunos buenos. Sólo un 5% de la población es realmente saludable.
- Entre los 2 y los 5 años, las personas siguen las pautas básicas que indican que se debe hacer a tres comidas principales más dos colaciones. Sus hábitos son relativamente saludables.
- Entre los 6 y los 65 años, la alimentación es desordenada (cultura del picoteo), alta en grasas, sal y azúcar; y, por tanto, en calorías.
- Los adultos mayores (más de 65 años) son el grupo más saludable, puesto que retoman la conducta de la infancia, de a lo menos ingerir tres comidas principales.
- En todos los grupos etarios el consumo de verduras y frutas está por debajo de la recomendación de la guía alimentaria, sin embargo, los mayores de 19 años se empinan levemente sobre el 50%.
- Existen fuertes diferencias a nivel socioeconómico, puesto que aquellos de menores ingresos suelen consumir mayores cantidades de pan y grasas. El nivel socioeconómico bajo alcanza sólo el 40% del consumo recomendado mientras que el alto llega al 60%.
- La diferencia de consumo de verduras entre el nivel socioeconómico alta y bajo alcanza a un 25,7% y para el caso de la fruta, dicha diferencia se amplía al 45,2%.

Extracto Encuesta Nacional de Consumo Alimentario, diciembre 2014

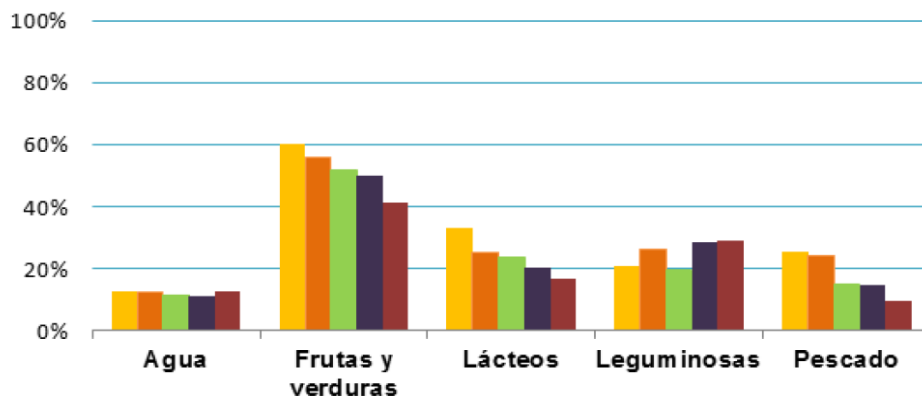
**VERDURAS PROPORCIÓN Y CONSUMO EN G/DÍA DE ALIMENTOS DEL GRUPO DE VERDURAS, SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO**

	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	p
<b>Proporción</b> (95% IC)	<b>99,4</b> (98,5-100)	<b>99,0</b> (98,2-99,7)	<b>99,2</b> (98,4-100)	<b>99,4</b> (99,1-99,8)	<b>99,1</b> (98,5-99,8)	
<b>Cantidad (g/día) Mediana</b> (p25-p75)	<b>252,7</b> (179-354)	<b>244,0</b> (139-372)	<b>223,4</b> (142-336)	<b>223,0</b> (128-355)	<b>201,0</b> (125-305)	0,0001
<b>MEDIANA DE CONSUMO</b> 227 g/día para la población en general						

**FRUTAS PROPORCIÓN Y CONSUMO EN G/DÍA DE ALIMENTOS DEL GRUPO DE FRUTAS, SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO**

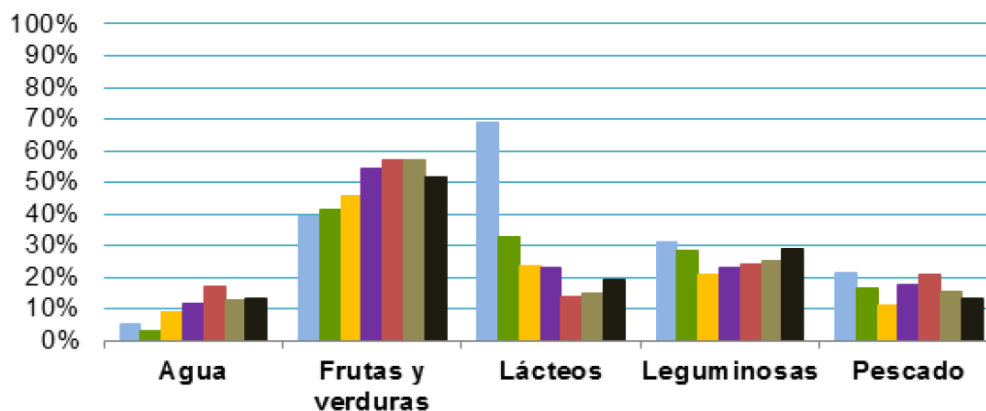
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	p
<b>Proporción</b> (95% IC)	<b>97,6</b> (96,0-99,1)	<b>95,3</b> (93,5-97,1)	<b>94,3</b> (92,1-96,6)	<b>96,0</b> (95,0-97,0)	<b>90,9</b> (87,7-94,1)	
<b>Cantidad (g/día) Mediana</b> (p25-p75)	<b>216,0</b> (128-341)	<b>193,3</b> (102-364)	<b>166,5</b> (89-306)	<b>167,4</b> (82- 301)	<b>148,8</b> (69-324)	0,0001
<b>MEDIANA DE CONSUMO</b> 168 g/día para la población en general						

**PROPORCIÓN DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIÓN DE LAS GUÍAS ALIMENTARIAS PARA CONSUMO DE ALGUNOS GRUPOS DE ALIMENTOS, SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO**



NSE	% (IC 96%)				
Alto	12,5 (5,7-19,4)	60,5 (51,3-69,7)	33,2 (25,2-41,1)	20,8 (13,6-27,9)	25,6 (17,8-33,3)
Medio-Alto	12,3 (8,9-15,7)	56,2 (51,3-61,0)	25,1 (20,8-29,4)	26,1 (21,0-31,2)	24,2 (19,9-28,4)
Medio	11,2 (8,4-13,9)	51,8 (47,0-56,6)	23,5 (19,1-28,0)	19,8 (15,9-23,6)	15,2 (12,3-18,1)
Medio-Bajo	11,2 (8,5-13,8)	50,3 (46,0-54,7)	20,5 (16,9-24,1)	28,4 (24,6-32,1)	14,7 (11,9-17,5)
Bajo	12,5 (8,6-16,4)	41,4 (35,2-47,6)	16,7 (11,3-22,1)	29,0 (22,5-35,5)	9,6 (5,2-14,0)

**PROPORCIÓN DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIÓN DE CONSUMO DE ALGUNOS GRUPOS DE ALIMENTOS, SEGÚN EDAD**



Edad	% (IC 96%)				
2 a 5	5,1 (0-11,1)	39,2 (29,4-48,9)	68,8 (59,8-77,8)	31,0 (22,2-39,8)	21,5 (12,4-0,6)
6 a 13	3,2 (1,0-5,4)	41,6 (35,0-48,1)	37,8 (25,2-40,3)	28,3 (22,2-34,3)	16,3 (12,4-20,2)
14 a 18	8,8 (5,1-12,6)	45,7 (38,7-52,8)	23,5 (18,0-29,1)	20,6 (15,3-25,9)	11,1 (7,4-14,8)
19 a 29	11,7 (7,6-15,8)	54,4 (47,4-61,5)	23,0 (17,5-28,6)	22,8 (17,4-28,2)	17,4 (12,9-21,3)
30 a 49	17,1 (13,5-20,7)	57,3 (52,7-61,8)	14,0 (11,0-17,0)	23,8 (20,1-27,5)	20,9 (17,4-24,5)
50 a 64	13,0 (9,8-16,1)	57,2 (52,1-62,3)	15,1 (11,3-19,0)	25,2 (20,3-30,1)	15,5 (11,6-19,5)
≥ 65	13,2 (9,5-16,8)	51,4 (46,4-56,3)	19,4 (15,8-23,1)	29,0 (24,6-33,4)	13,1(10,1-16,1)

## 1.2. Encuesta Adimark-Jumbo

Esta encuesta agrega algunos aspectos relevantes y complementarios a la anterior, los que se adjuntan en el Anexo 2. De esta se puede señalar que el 53% de los entrevistados manifiesta su preocupación por comer todos los días frutas y/o verduras (elección entre varias opciones donde puede elegir más de una), el 57% son mujeres y el 49% hombres. Por otro lado, el 63% expresa que es difícil alimentarse sanamente ya sea por falta de tiempo (“Las actividades extra cotidianas me hacen difícil cuidar mi alimentación”, 40%; “Casi no paso en mi casa, así que es difícil para mí planificarme”, 25%; “Tengo poco tiempo”, 23%); por falta de dinero (“Tengo poca plata”, 36%) o por comodidad (“Me da lata”, 8%).

Finalmente, si bien el 85% de los padres de familia manifiestan que “Me preocupo de que en mi hogar siempre haya frutas y verduras”, sólo el 68% las consume y frente a la pregunta “Me preocupo que las colaciones de mis hijos sean saludables” el 80% responde positivamente, sin embargo, el 61% de los niños eligen sus colaciones.







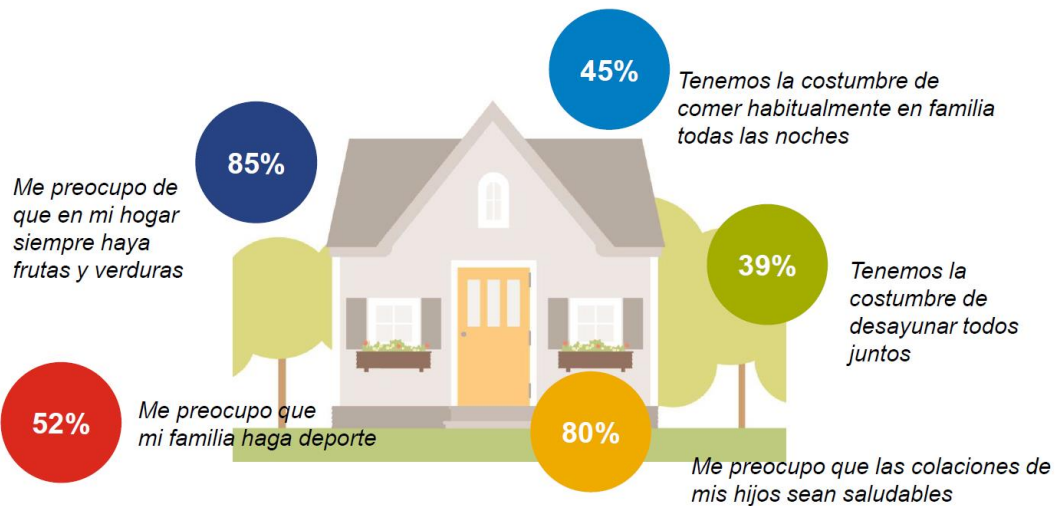
Estas barreras son distintas para hombres y mujeres

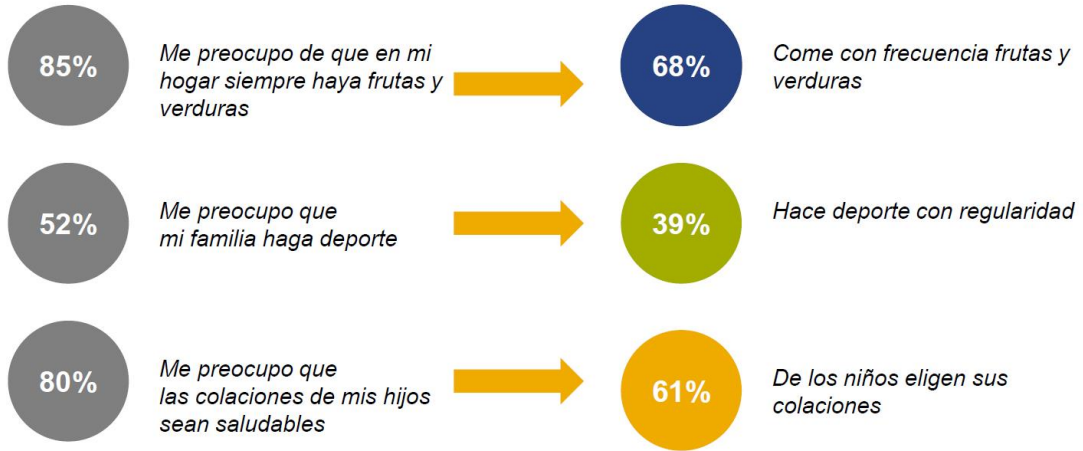


¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan quienes tratan de alimentarse saludablemente?

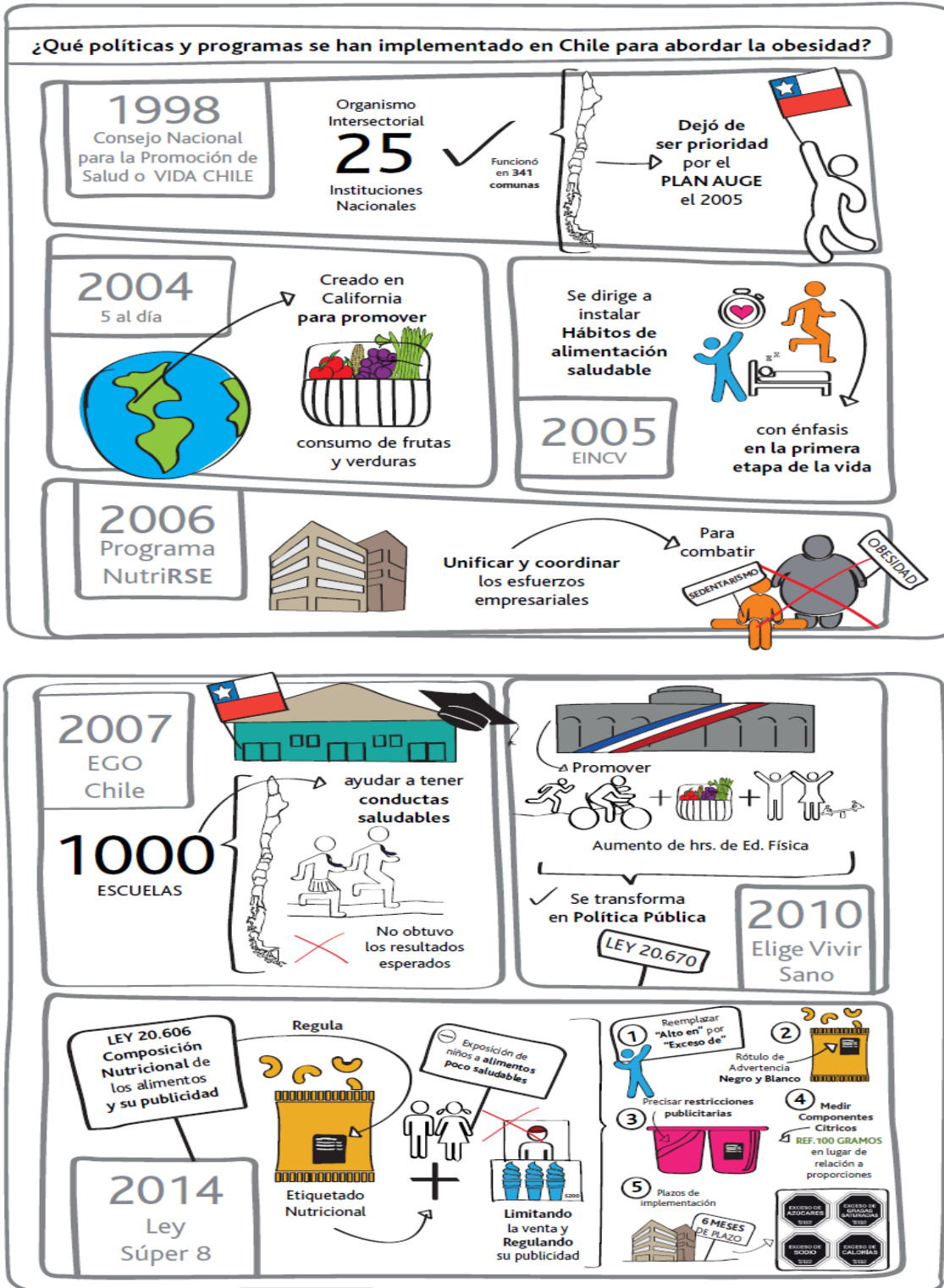


En esta preocupación, la instalación de hábitos dentro del núcleo familiar es clave





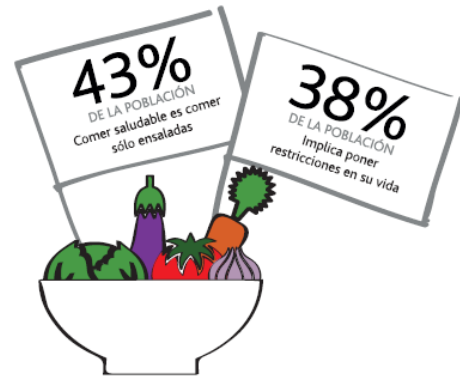
1.3. Extracto Estudio Chile Saludable Oportunidades y desafíos de Innovación, vol. III, Cap. 1, Fundación Chile, GFK Adimark, 2014.



## ¿CÓMO INTERPRETAMOS LOS ALIMENTOS SALUDABLES?

Resulta interesante analizar qué imagen tenemos los chilenos respecto de los alimentos saludables. Según los datos publicados en el volumen anterior del estudio Chile Saludable Vol II, el 2012 a nivel nacional el mercado de alimentos vinculado a la Salud y Bienestar ascendía a US\$3 billones (representando un 19% del total de la industria de alimentos procesados y bebidas) y experimentaba un fuerte crecimiento en los últimos 5 años. ¿Es esto un indicio de que estamos acercándonos hacia una alimentación más saludable? Los resultados revelan que existe un amplio consenso entre los chilenos sobre los conceptos de nutrición vinculados a una alimentación saludable, como tener horarios establecidos para las comidas así como consumir frutas, verduras, pescados y legumbres (Fig 9). Sin embargo, las conductas no reflejan estos conocimientos y por el contrario existen actitudes negativas que generan rechazo hacia los alimentos saludables. En este contexto, cabe destacar que 4 de cada 10 chilenos prefiere la comida sabrosa por sobre la comida sana (lo que refleja que no consideran que la comida sana pueda ser sabrosa). Por otro lado, un 43% de la población cree que comer saludable es comer sólo ensaladas, mientras que un 38% declara que una alimentación saludable implica poner restricciones en su vida y un 21% considera que los alimentos saludables son aburridos y desabridos. Se observa que estas actitudes se acentúan fuertemente en el perfil resignado.

EXISTEN MUCHOS PREJUICIOS EN CONTRA DE LOS ALIMENTOS SALUDABLES. POR EJEMPLO, UN 43% DE LA POBLACIÓN CREE QUE COMER SALUDABLE ES COMER SÓLO ENSALADAS, MIENTRAS QUE UN 38% DECLARA QUE UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE IMPLICA PONER RESTRICCIONES EN SU VIDA.



## PERCEPCIÓN DE LOS DIFERENTES PERFILES FRENTE A UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE

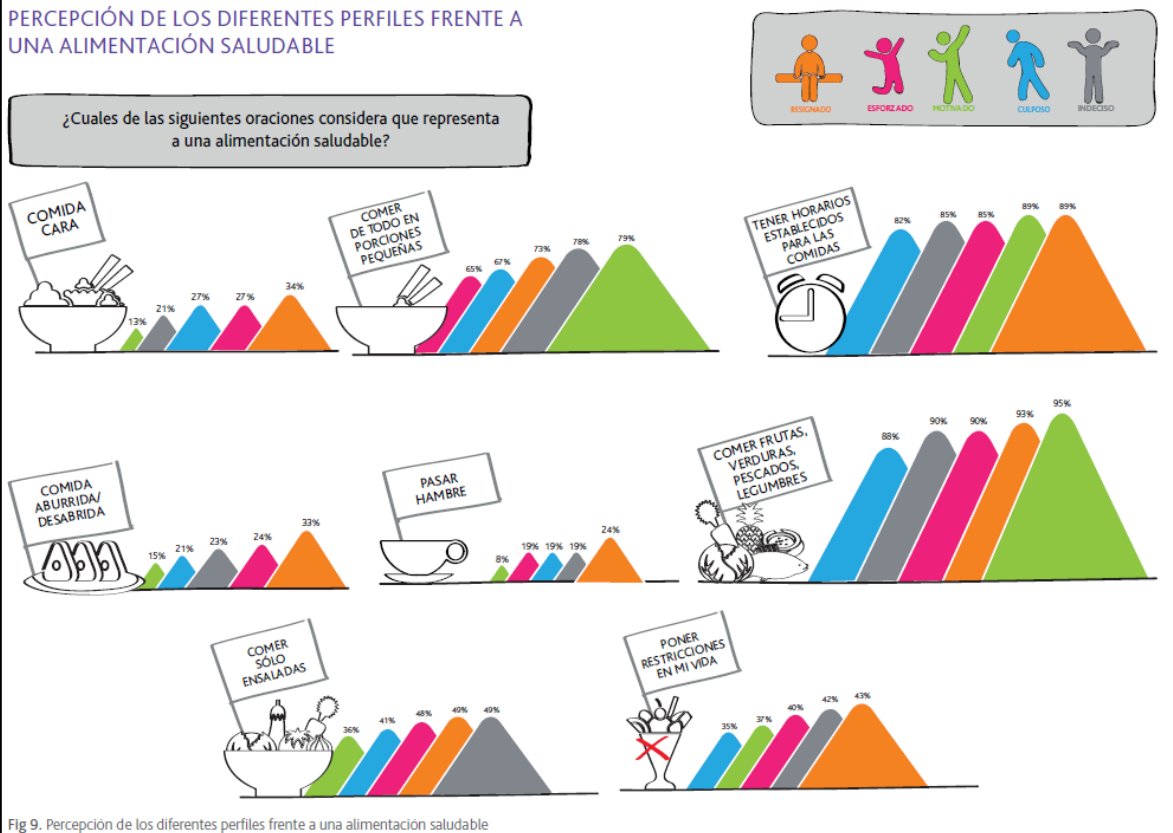
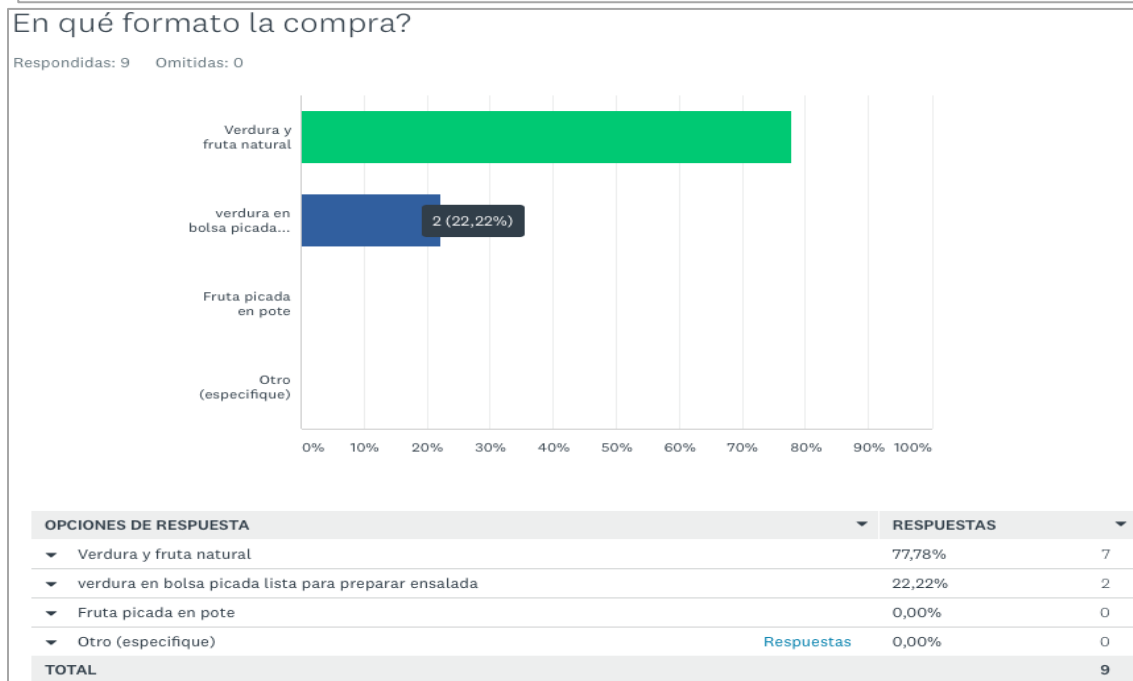
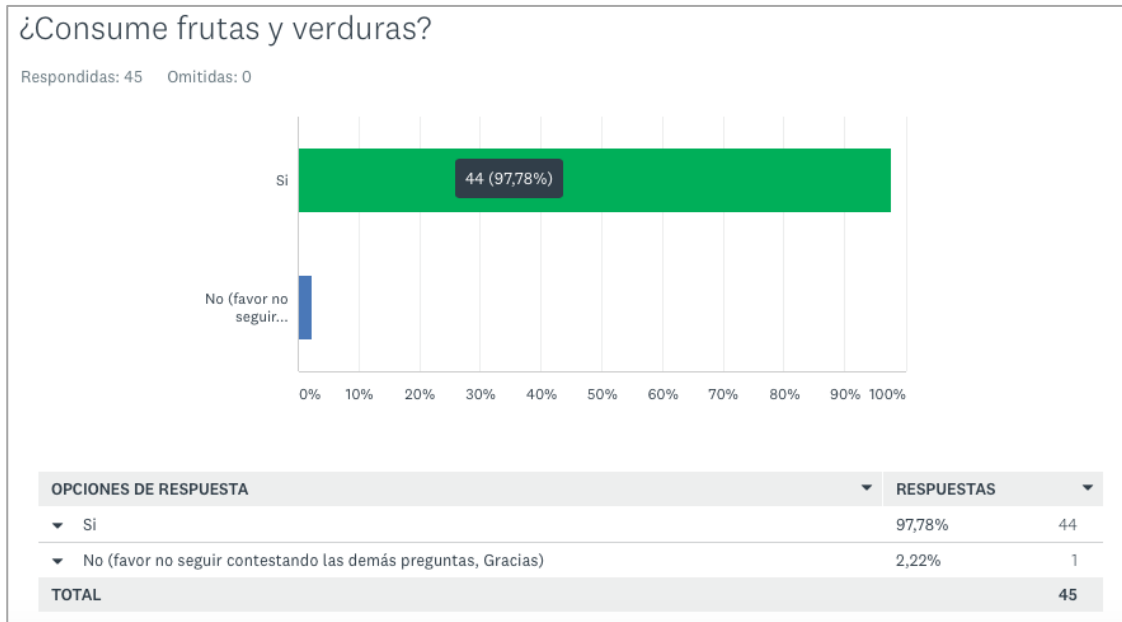


Fig 9. Percepción de los diferentes perfiles frente a una alimentación saludable

## 1.4. Resumen de Sondeos de opinión

### a) Encuesta on-line

Para sondear las tendencias de compra y formato de consumo (natural, ensalada preparada o fruta picada) se realizó una encuesta preliminar en la modalidad online cuyos resultados se resumen a continuación



Como resultado de ésta se obtuvo como principal tendencia que 97,9% de las personas consumían frutas y vegetales y además que un 61,5% a lo menos consume frutas y verdura diariamente; por otro lado, las personas que poseen ingresos sobre el \$MM1.7 valoran el ahorro de tiempo en la preparación, ya que el formato de compra de éstos productos, como ensalada, plato preparado y fruta picada, alcanza al 23%.

ENCUESTA ON-LINE  
Total : 36 encuestas

**Pregunta 1**

¿Qué edad tiene?

Opciones	Total	Porcentaje
18-25 años	3	6,8
26-35 años	22	50,0
36-45 años	9	20,5
46 años o mas	10	22,7
	44	

**Pregunta 2**

¿Cuál es su sexo?

Opciones	Total	Porcentaje
Femenino	15	33,3
Masculino	30	66,7
	45	

**Pregunta 3**

¿Consumes frutas y verduras?

Opciones	Total	Porcentaje
si	44	97,8
No (favor no seguir contestando las demás preguntas, Gracias)	1	2,2

**Pregunta 4**

En caso de haber elegido "a) SI" con qué frecuencia?

Opciones	Total	Porcentaje
1 vez al día	27	61,4
día por medio	12	27,3
1 vez a la semana	3	6,8
2 veces a la semana	2	4,5
cada 15 días	0	0,0
1 vez al mes	0	0,0
	44	

**Pregunta 5**

Realiza compra de frutas y verduras?

Opciones	Total	Porcentaje
Si	40	90,91
No (termina la encuesta)	4	9,09
	44	

**Pregunta 6**

¿Dónde realiza la compra?

Opciones	Total	Porcentaje
En la Feria	15	34,9
en el supermercado	6	14,0
en la verduleria	1	2,3
feria-super	12	27,9
feria-verduleria	4	9,3
super-verduleria	5	11,6
	43	

**Pregunta 7**

¿Cuál es la razon por la que realiza la compra en ese lugar?

Opciones	Total	Porcentaje
Cercania	17	40,5
Precio	13	31,0
Variedad	7	16,7
Costumbre	2	4,8
Otra: Comodidad y calidad	3	7,1
	42	

**Pregunta 8**

¿En que formato compra fruta y verdura?

Opciones	Total	Porcentaje
Natural	40	93,0
Como ensalada preparada (envasada)	3	7,0
Envasada picada para preparar como ensalada	0	0,0
Fruta picada tipo postre o para jugos y batidos	0	0,0
	43	

**Pregunta 9**

¿Cuál es la razon por la que eligio alguna de las alternativas anteriores?

Opciones	Total	Porcentaje
Por el precio	29	67,4
Por la durabilidad	10	23,3
Para ahorrar tiempo en preparacion	4	9,3
Porque no le gusta preparar (comodidad)	0	0,0
	43	

**Pregunta 10**

¿Entre que rango esta su ingreso total mensual?

Opciones	Total	Porcentaje
\$0 a \$1.000.000	21	48,8
\$1.000.001 a \$1.700.000	13	30,2
más de \$1.700.001	9	20,9

43



## b) Encuesta presencial

Se realizó una encuesta presencial en un local de ventas de frutas y verduras ubicadas en la comuna de Ñuñoa, cuyas características socioeconómicas se detallan en el Anexo 5. El objetivo fue buscar tendencias de hábitos de personas que compran y consumen habitualmente frutas y verduras, en un lugar comercial y residencial que cumple con el perfil de segmento de mercado acorde a los resultados de las encuestas de los puntos 2.1 y 2.2. Su análisis permite señalar que las personas que más consumen frutas, hortalizas y verduras se sitúan entre los 18 a 25 años (31%) y 46 años y más (28%). También se puede indicar que el sexo femenino predomina con un 52,3% de los casos.

Por otro lado, la compra domiciliaria es mayoritariamente combinada prevaleciendo los casos de compra sólo supermercado (15%), supermercado-verdulería (2,5%), sólo verdulería (30%) o sólo Feria/Verdulería (52,5%), siendo la variable cercanía la de mayor relevancia que determina el porcentaje y la frecuencia de compra en uno u otro lugar. Sólo aquellos que su compra se realiza en feria aparece la variable precio como importante.

En cuanto al formato de la compra, un alto porcentaje de los encuestados compran la hortalizas, verduras y fruta ya sea en su estado natural (42%) y como ensalada preparada (37%) argumentado mayoritariamente ahorro de tiempo en la preparación y en menor medida, que no le gusta cocinar.

## ENCUESTAS PRESENCIALES

Total : 36 encuestas

### Pregunta 1

¿Qué edad tiene?

Opciones	Total	Porcentaje
18-25 años	11	30,6
26-35 años	7	19,4
36-45 años	8	22,2
46 años o mas	10	27,8

36

### Pregunta 2

¿Cuál es su sexo?

Opciones	Total	Porcentaje
Femenino	19	52,8
Masculino	17	47,2

36

### Pregunta 3

¿Con quien vive?

Opciones	Total	Porcentaje
Con sus padres	3	8,3
Solo	18	50,0
Con su pareja sin hijos	7	19,4
Con su pareja e hijos	8	22,2

36

### Pregunta 4

¿Consume frutas y verduras?

Opciones	Total	Porcentaje
Si	36	100
No	0	0

### Pregunta 5

¿Con que frecuencia consume frutas y verduras?

Opciones	Total	Porcentaje
1 vez al día	33	91,7
Día por medio	3	8,3
1 vez la semana	0	0,0
2 veces a la semana	0	0,0
Cada 15 dias	0	0,0
1 vez al mes	0	0,0

### Pregunta 6

¿Dónde realiza la compra?

Opciones	Total	Porcentaje
en el supermercado	6	15,0
en la verduleria	12	30,0
feria-verduleria	21	52,5
super-verduleria	1	2,5

40

### Pregunta 7

¿Cuál es la razon por la que realiza la compra en ese lugar?

Opciones	Total	Porcentaje
Cercania	28	54,9
Precio	15	29,4
Variedad	7	13,7
Costumbre	0	0,0
Otra: Comodidad y calidad	1	2,0

51

### Pregunta 8

¿En que formato compra fruta y verdura?

Opciones	Total	Porcentaje
Natural	36	41,9
Como ensalada preparada (envasada)	32	37,2
Envasada picada para preparar como ensalada	18	20,9

86

### Pregunta 9

¿Cuál es la razon por la que eligio alguna de las alternativas anteriores?

Opciones	Total	Porcentaje
Por el precio	2	4,7
Por la durabilidad	3	7,0
Para ahorrar tiempo en preparacion	25	58,1
Porque no le gusta preparar (comodidad)	13	30,2

43

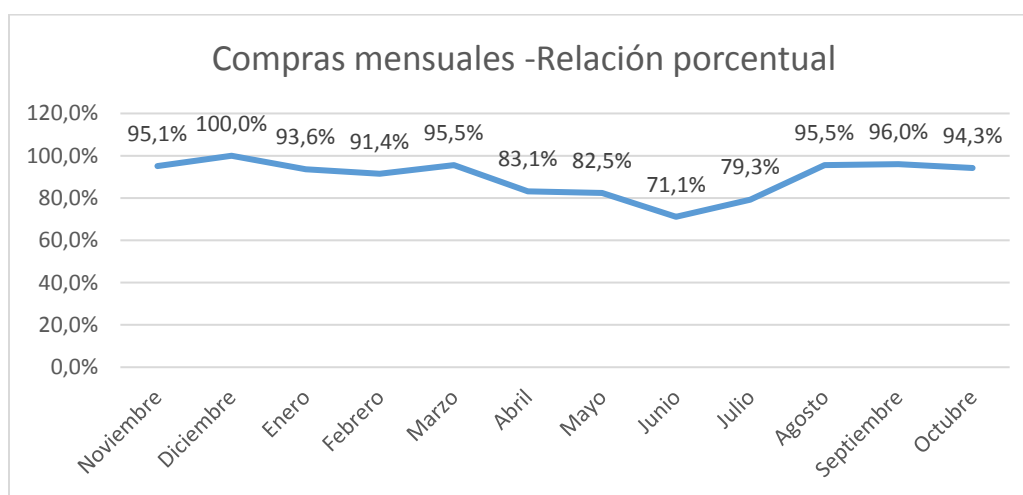
## 1.5. Levantamiento de información de segmento de mercado objetivo

### a) Entrevista a dueño de verdulería, las actividades relevantes

La gestión de compra, debe ser regular y se debe realizar en cantidades y en las oportunidades justas para mantener una adecuada oferta y variedad de productos. Las hortalizas y verduras se compran diariamente y debe existir especial cuidado en que siempre exista una variedad mínima, a diferencia de la fruta que no es tan crítico en el consumo diario. Además, el consumo es diferente entre los diferentes productos, por lo que generan las llamadas “compras de reposición o relleno” que son necesarias para disponer diariamente de todos los productos que se demanda a diario.

Otro factor relevante en la gestión de compra es la marcada estacionalidad de los productos, la que determina el consumo. El gráfico siguiente muestra en términos porcentuales las compras mensuales donde el mes de diciembre es el de mayor consumo (100%).

**Gráfico N°1: Estacionalidad mensual, periodo Nov15-Oct17**



Fuente: Verdulería, ubicada en la comuna de Ñuñoa

Según los antecedentes recopilados, basado en el supuesto que la demanda se comporta en forma similar a las compras del local, existe una marcada estacionalidad

en el consumo siendo los meses de abril, mayo, junio y julio en promedio un 21% inferior al mes de mayor consumo que es diciembre y los meses de consumo promedio un 5,6% inferior (noviembre, enero, febrero, marzo, agosto, septiembre y octubre).

Por otra parte, la composición de productos para abastecerse a lo largo del año también es otra variable relevante en la gestión de compra, ya que disponer de productos de temporada adquiere alta relevancia para el cliente.

Finalmente, el contar con buenos proveedores en los centros de distribución (Vega central y Lo Valledor) y generar un nexo de confianza con ellos, permite disponer de un producto con una relación calidad/precio adecuado y también, disponer de variedad de productos cuando hay una menor oferta por término o inicio de temporada.

b) Entrevista a manipulador de alimentos, “la preparación en el momento es clave”

El trabajo de preparación de ensaladas y platos en base a verduras y hortalizas, es de similar complejidad a la preparación de otros platos de comida, de hecho los permisos que se requieren de la autoridad son similares.

Por lo anterior, es de alta relevancia disponer de un espacio bien equipado y adecuada higiene para la manipulación y mantención de los productos, más aún por tratarse de productos perecibles.

Según el experto en manipulación de alimentos, si bien, la idea de **Mihuerto multicolor** deja entrever una variedad de productos disponibles, es muy importante dimensionar las cantidades y productos a poner en vitrina para mantener la característica de ser fresca y evitar la merma. Por lo anterior, la oferta de productos sería necesario acotarla a una carta donde el cliente elija el producto que desea y si no está en vitrina preparado previamente, el chef lo prepare en el momento y sólo en horario de atención predefinido. El caso de la fruta es similar en cuanto a su durabilidad por lo que su uso como postre (fruta picada) debe ser muy bien planificada para evitar pérdidas.

Anexo 2: Volúmenes (ton) y precios promedio de comercialización de hortalizas y frutas en centro de distribución Lo Valledor. Año 2017.

Producto	Volumen	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio ponderado	Unidad de comercialización
Arándano (blue)	8.990	3.000	15.000	4.860	\$/bandeja 12 canastillos 125 gramos
Arándano (blue)	2.755	3.500	8.000	4.828	\$/bandeja 12 canastillos 170 gramos
Arándano (blue)	34.832	2.000	13.000	3.385	\$/bandeja 2 kilos
Arándano (blue)	13.065	700	6.000	1.774	\$/envase 1 kilo
Breva	80	13.000	13.000	13.000	\$/bandeja 6 kilos
Breva	110	12.000	14.000	13.091	\$/bandeja 7 kilos
Caqui	305	120.000	320.000	232.852	\$/bins (450 kilos)
Caqui	200	11.000	11.000	11.000	\$/caja 12 kilos empedrada
Caqui	88	8.000	8.000	8.000	\$/caja 16 kilos granel
Cereza	77.622	3.000	30.000	7.967	\$/bandeja 10 kilos
Cereza	1.033	3.500	4.000	3.829	\$/bandeja 5 kilos
Cereza	17.197	3.500	17.000	7.401	\$/bandeja 6 kilos
Cereza	11.654	4.000	15.000	6.849	\$/bandeja 7 kilos
Cereza	8.243	3.000	11.000	6.271	\$/bandeja 8 kilos
Cereza	2.930	7.000	25.000	9.087	\$/caja 10 kilos
Cereza	1.959	4.000	13.000	5.622	\$/caja 12 kilos
Cereza	135	3.500	4.000	3.667	\$/caja 13 kilos
Cereza	1.470	7.000	14.000	8.592	\$/caja 14 kilos
Cereza	26.221	1.500	25.000	10.733	\$/caja 15 kilos
Cereza	5.827	6.000	25.000	12.643	\$/caja 18 kilos
Cereza	622	8.000	30.000	18.457	\$/caja 20 kilos
Cereza	17.174	3.500	20.000	7.855	\$/caja 7 kilos
Cereza	8.160	4.000	20.800	7.213	\$/caja 8 kilos
Cereza	600	6.000	15.000	9.600	\$/caja 9 kilos
Chirimoya	9.972	7.000	28.000	14.478	\$/bandeja 10 kilos
Chirimoya	4.902	7.200	20.000	14.274	\$/bandeja 12 kilos
Chirimoya	4.293	6.000	15.000	9.024	\$/bandeja 6 kilos
Chirimoya	11.565	5.600	14.400	9.483	\$/bandeja 8 kilos
Chirimoya	185	12.000	15.000	13.622	\$/caja 10 kilos
Chirimoya	323	7.200	15.600	11.506	\$/caja 12 kilos
Chirimoya	4.030	700	1.700	1.232	\$/kilo (en caja de 15 kilos)
Ciruela	870	2.500	2.500	2.500	\$/bandeja 10 kilos granel
Ciruela	3.548	40.000	270.000	96.866	\$/bins (450 kilos)
Ciruela	42	8.000	8.000	8.000	\$/caja 14 kilos granel
Ciruela	326	5.500	12.000	8.291	\$/caja 15 kilos granel
Ciruela	6.943	2.500	12.000	4.980	\$/caja 16 kilos granel
Ciruela	273	4.500	7.000	5.617	\$/caja 18 kilos empedrada
Ciruela	8.796	3.000	10.000	5.373	\$/caja 18 kilos granel
Coco	4.260	14.000	30.000	17.710	\$/malla 20 unidades
Damasco	60	9.000	9.000	9.000	\$/bandeja 10 kilos
Damasco	400	200.000	450.000	289.675	\$/bins (500 kilos)
Damasco	4.146	6.000	18.000	11.442	\$/caja 15 kilos
Damasco	165	10.000	10.000	10.000	\$/caja 16 kilos granel
Damasco	15.877	5.000	21.600	10.656	\$/caja 18 kilos
Damasco	305	8.000	15.000	9.180	\$/caja 18 kilos granel
Durazno	3.238	4.500	14.000	7.436	\$/bandeja 10 kilos empedrada
Durazno	2.868	7.000	20.000	16.937	\$/bandeja 10 kilos granel
Durazno	292	6.000	10.000	7.527	\$/bandeja 5 kilos empedrada
Durazno	150	6.600	6.600	6.600	\$/bandeja 6 kilos granel
Durazno	3.589	6.000	14.000	8.507	\$/bandeja 8 kilos empedrada
Durazno	7.911	70.000	400.000	157.544	\$/bins (400 kilos)
Durazno	660	11.000	18.000	13.843	\$/caja 12 kilos empedrada
Durazno	112	8.000	10.000	9.179	\$/caja 12 kilos granel

Producto	Volumen	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio ponderado	Unidad de comercialización
Durazno	2.118	5.000	15.000	8.635	\$/caja 14 kilos empedrada
Durazno	306	5.000	14.000	10.902	\$/caja 15 kilos empedrada
Durazno	532	4.000	25.000	14.686	\$/caja 15 kilos granel
Durazno	47.495	3.500	28.800	8.836	\$/caja 16 kilos empedrada
Durazno	1.539	2.500	10.000	4.725	\$/caja 16 kilos granel
Durazno	21.243	4.500	32.400	9.921	\$/caja 18 kilos empedrada
Durazno	67	6.000	6.000	6.000	\$/caja 18 kilos granel
Durazno	170	28.000	35.000	30.971	\$/caja 20 kilos empedrada
Frambuesa	401	7.000	10.000	8.885	\$/bandeja 12 canastillos 170 gramos
Frambuesa	14.199	1.400	9.000	3.586	\$/bandeja 2 kilos
Frambuesa	600	2.500	2.500	2.500	\$/envase 1 kilo
Frutilla	377.463	2.000	20.000	6.086	\$/bandeja 7 kilos
Granada	260	80.000	140.000	125.000	\$/bins (400 kilos)
Granada	962	4.500	16.000	8.316	\$/caja 14 kilos empedrada
Granada	695	8.000	11.000	10.122	\$/caja 14 kilos granel
Granada	2.106	5.000	12.000	7.810	\$/caja 15 kilos empedrada
Granada	672	3.500	7.000	4.528	\$/caja 15 kilos granel
Granada	4.961	4.000	15.000	7.400	\$/caja 16 kilos empedrada
Granada	328	6.000	8.000	7.113	\$/caja 18 kilos empedrada
Higo	35	8.000	8.000	8.000	\$/bandeja 7 kilos
Kiwi	3.608	2.500	24.000	7.945	\$/bandeja 10 kilos
Kiwi	10.494	20.000	350.000	110.024	\$/bins (450 kilos)
Kiwi	168	3.500	4.000	3.833	\$/caja 16 kilos
Limón	32	65.000	70.000	67.500	\$/bins (400 kilos)
Limón	6.532	30.000	650.000	96.834	\$/bins (450 kilos)
Limón	4.593	17.000	36.000	25.204	\$/caja 18 kilos importada
Limón	800	13.000	13.000	13.000	\$/caja 20 kilos
Limón	3.983	18.000	30.000	25.833	\$/caja 24 kilos
Limón	3.618.863	700	35.000	8.901	\$/malla 18 kilos
Mandarina	10.990	3.000	11.000	5.862	\$/bandeja 10 kilos
Mandarina	450	3.500	5.000	4.733	\$/bandeja 10 kilos granel
Mandarina	13.944	50.000	495.000	204.595	\$/bins (450 kilos)
Mandarina	240	3.500	3.500	3.500	\$/caja 10 kilos
Mandarina	33.609	2.500	10.000	5.105	\$/caja 12 kilos
Mandarina	6.571	3.500	12.000	8.215	\$/caja 15 kilos
Mandarina	1.376	7.000	8.000	7.511	\$/caja 15 kilos granel
Mandarina	600	7.200	7.200	7.200	\$/caja 18 kilos
Mandarina	1.262	7.500	10.000	8.605	\$/caja 20 kilos
Mango	214.026	3.500	9.000	5.454	\$/bandeja 4 kilos
Manzana	63.223	8.000	400.000	113.910	\$/bins (400 kilos)
Manzana	46.274	4.500	30.000	11.253	\$/caja 18 kilos embalada
Manzana	98	10.000	10.000	10.000	\$/caja 18 kilos granel
Membrillo	41	120.000	170.000	135.854	\$/bins (400 kilos)
Membrillo	2.958	60.000	220.000	136.217	\$/bins (450 kilos)
Mora	2.630	2.000	3.000	2.211	\$/bandeja 2 kilos
Naranja	34.646	16.000	330.000	160.294	\$/bins (400 kilos)
Naranja	116	120.000	240.000	176.552	\$/bins (450 kilos)
Naranja	24.580	1.100	15.000	12.085	\$/caja 15 kilos
Naranja	26.350	6.000	14.000	10.106	\$/caja 15 kilos granel
Naranja	1.227	9.000	14.000	11.703	\$/caja 18 kilos
Naranja	720	6.000	6.000	6.000	\$/caja 18 kilos embalada
Naranja	1.378	10.000	14.000	10.720	\$/caja 18 kilos granel
Naranja	70	80.000	150.000	124.571	\$/kilo (en bins de 400 kilos)
Naranja	1.460	8.000	10.000	9.123	\$/malla 16 kilos
Naranja	248.209	1.900	210.000	5.676	\$/malla 18 kilos
Nectarín	880	4.000	5.000	4.818	\$/bandeja 10 kilos
Nectarín	800	5.000	5.000	5.000	\$/bandeja 10 kilos empedrada
Nectarín	13.516	3.000	20.000	7.261	\$/bandeja 10 kilos granel
Nectarín	270	7.000	11.000	9.009	\$/bandeja 7 kilos
Nectarín	754	5.800	10.000	7.895	\$/bandeja 8 kilos empedrada

Producto	Volumen	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio ponderado	Unidad de comercialización
Nectarín	40	280.000	320.000	292.000	\$/bins (400 kilos)
Nectarín	11.186	50.000	588.000	184.482	\$/bins (420 kilos)
Nectarín	327	7.000	18.000	10.550	\$/caja 12 kilos empedrada
Nectarín	2.601	7.000	15.000	10.619	\$/caja 14 kilos empedrada
Nectarín	743	11.000	19.000	14.552	\$/caja 15 kilos empedrada
Nectarín	2.377	3.000	10.000	5.477	\$/caja 15 kilos granel
Nectarín	116.217	3.500	20.000	8.903	\$/caja 16 kilos empedrada
Nectarín	8.397	2.500	10.000	4.783	\$/caja 16 kilos granel
Nectarín	13.457	4.500	15.000	9.234	\$/caja 18 kilos empedrada
Nectarín	1.148	3.500	12.000	6.655	\$/caja 18 kilos granel
Níspero	239	11.000	15.000	12.791	\$/bandeja 10 kilos
Níspero	472	3.500	14.000	7.180	\$/bandeja 5 kilos
Níspero	191	7.000	11.000	8.953	\$/bandeja 7 kilos
Palta	27.038	6.000	26.000	19.003	\$/bandeja 10 kilos
Palta	436	21.600	26.000	24.040	\$/bandeja 12 kilos
Palta	1.216	12.000	15.200	13.811	\$/bandeja 8 kilos
Palta	5.313	600	2.400	1.499	\$/kilo (en bins de 450 kilos)
Palta	824.427	400	3.400	1.695	\$/kilo (en caja de 15 kilos)
Palta	469.051	500	14.000	1.661	\$/kilo (en caja de 17 kilos)
Palta	300	1.500	1.500	1.500	\$/kilo (en caja de 20 kilos)
Palta	30	1.600	1.600	1.600	\$/kilo (en caja de 8 kilos )
Pera	86	100.000	140.000	117.442	\$/bins (430 kilos)
Pera	24.326	40.000	450.000	123.199	\$/bins (450 kilos)
Pera	10.760	5.000	12.000	8.759	\$/caja 18 kilos embalada
Piña	57.546	11.000	15.000	13.435	\$/caja 10 unidades
Piña	78.028	11.500	16.000	13.507	\$/caja 12 unidades
Piña	75.552	11.500	16.000	13.513	\$/caja 14 unidades
Piña	48.855	1.300	16.000	13.430	\$/caja 16 unidades
Piña	108	14.000	15.000	14.500	\$/caja 18 unidades
Piña	2.331	6.000	12.000	8.008	\$/caja 5 unidades
Piña	11.802	5.500	9.000	7.500	\$/caja 6 unidades
Piña	16.759	6.000	9.000	7.782	\$/caja 7 unidades
Piña	10.725	6.000	9.000	7.901	\$/caja 8 unidades
Plátano	2.657.906	5.000	19.000	8.331	\$/caja 20 kilos
Plátano	120	5.000	5.000	5.000	\$/caja 30 kilos
Pomelo	1.139	60.000	150.000	102.046	\$/bins (350 kilos)
Pomelo	320	6.000	7.000	6.375	\$/caja 14 kilos empedrada
Tuna	165	14.000	18.000	16.000	\$/caja 16 kilos
Tuna	41.643	4.000	26.000	10.143	\$/caja 18 kilos
Tuna	694	15.000	24.000	20.826	\$/caja 18 kilos granel
Tuna	2.812	5.000	20.000	11.087	\$/caja 20 kilos
Uva	44.818	5.000	22.000	11.125	\$/bandeja 10 kilos
Uva	2.316	6.000	18.000	8.855	\$/bandeja 12 kilos
Uva	320	8.000	14.000	10.250	\$/bandeja 13 kilos
Uva	3.887	3.000	18.000	4.926	\$/bandeja 5 kilos
Uva	52.043	2.500	12.000	7.190	\$/bandeja 8 kilos
Uva	930	8.000	16.000	13.742	\$/caja 10 kilos
Uva	5.929	4.000	12.000	6.441	\$/caja 12 kilos
Uva	1.580	6.000	10.000	7.690	\$/caja 13 kilos
Uva	2.950	6.000	14.000	8.863	\$/caja 14 kilos
Uva	7.406	4.000	21.000	8.063	\$/caja 15 kilos
Uva	1.584	5.500	22.000	11.646	\$/caja 17 kilos
Uva	17.323	5.500	19.000	11.266	\$/caja 18 kilos
Uva	139.755	4.500	20.000	8.714	\$/caja 20 kilos
Uva	1.398	7.500	9.000	8.428	\$/caja 23 kilos
Uva	75.138	5.000	22.000	8.436	\$/caja 25 kilos

Fuente: ODEPA

**Precios de hortalizas en el mercado mayorista de Central Lo Valledor de Santiago  
Desde el 01/01/2017 hasta el 31/12/2017  
(pesos nominales con IVA)**

Producto	Volumen	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio ponderado	Unidad de comercialización
Acelga	390	9.000	12.000	10.913	\$/atado
Acelga	98.055	6.000	25.000	11.167	\$/docena de atados
Achicoria	50.670	2.500	7.000	4.674	\$/caja 16 unidades
Ajo	226.461	2.300	35.000	20.496	\$/caja 10 kilos
Ajo	27.735	10.000	33.000	20.268	\$/malla 10 kilos
Ajo	30	70.000	75.000	71.667	\$/malla 20 kilos
Ajo	4.310.800	400	28.000	1.496	\$/paquete 20 unidades (volumen en unidades)
Ajo	950	5.000	10.000	7.516	\$/trenza 100 unidades
Ajo	53.910	1.500	10.000	6.094	\$/trenza 50 unidades
Ají	308	11.000	12.000	11.422	\$/caja 14 kilos
Ají	18.372	4.500	45.000	16.514	\$/caja 15 kilos
Ají	9.950	9.500	100.000	30.247	\$/caja 25 kilos
Ají	18.984	4.000	100.000	27.567	\$/caja 28 kilos
Ají	120	25.000	30.000	27.500	\$/caja 30 kilos
Ají	15.180	8.000	70.000	13.788	\$/saco 25 kilos
Ají	150	5.000	30.000	13.867	\$/saco 30 kilos
Albahaca	100	2.500	3.000	2.800	\$/atado
Albahaca	1.200	2.500	3.000	2.783	\$/docena
Albahaca	67.735	1.500	30.000	2.482	\$/docena de matas
Albahaca	9.350	1.000	2.500	1.757	\$/paquete
Alcachofa	25.513	3.000	22.000	17.451	\$/caja 100 unidades
Alcachofa	8.124	10.000	18.000	14.096	\$/caja 150 unidades
Alcachofa	11.930	6.000	15.000	9.098	\$/caja 25 unidades
Alcachofa	37.020	3.000	15.000	7.441	\$/caja 30 unidades
Alcachofa	22.915	4.500	15.000	8.265	\$/caja 40 unidades
Alcachofa	11.149	3.000	30.000	6.975	\$/caja 50 unidades
Alcachofa	6.320	3.500	28.000	8.330	\$/caja 60 unidades
Alcachofa	1.180	3.500	5.500	4.770	\$/caja 70 unidades
Alcachofa	2.849	6.500	25.000	20.442	\$/caja 80 unidades
Alcachofa	2.834.000	60	300	177	\$/unidad
Apio	603.070	350	10.000	4.930	\$/docena de matas
Arveja Verde	400	9.000	18.000	13.500	\$/malla 25 kilos
Arveja Verde	16.755	8.000	30.000	18.799	\$/malla 30 kilos
Arveja Verde	15.030	5.000	20.000	11.841	\$/saco 25 kilos
Arveja Verde	6.240	7.000	25.000	11.478	\$/saco 30 kilos
Arveja Verde	300	18.000	18.000	18.000	\$/saco 35 kilos
Arveja Verde	4.855	11.000	33.000	17.482	\$/saco 40 kilos
Berenjena	1.750	8.000	25.000	17.503	\$/caja 100 unidades
Berenjena	22.375	4.500	15.000	7.928	\$/caja 60 unidades
Berenjena	400	4.500	5.000	4.725	\$/caja 90 unidades
Betarraga	72.000	60	90	77	\$/docena de paquetes
Betarraga	18.820.500	30	120	69	\$/unidad
Bruselas (repollito)	420	10.000	12.000	11.333	\$/malla 10 kilos
Bruselas (repollito)	6.022	10.000	120.000	13.843	\$/malla 15 kilos
Brócoli	6.075.250	60	18.000	317	\$/unidad
Cebolla	678.150	1.500	6.000	3.031	\$/caja 20 kilos
Cebolla	1.120	5.500	10.000	8.183	\$/malla 15 kilos
Cebolla	77.140	1.100	10.000	1.901	\$/malla 16 kilos
Cebolla	159.480	1.400	10.000	2.527	\$/malla 17 kilos
Cebolla	906.055	1.000	12.000	2.415	\$/malla 18 kilos
Cebolla	16.070	1.800	14.000	7.590	\$/malla 20 kilos
Cebolla	12.180	4.300	7.500	5.686	\$/malla 50 kilos
Cebolla	40.125.900	200	3.000	962	\$/paquete 20 unidades (volumen en unidades)
Cebollín	9.740	1.500	2.500	2.074	\$/docena de atados
Cebollín	7.930	1.800	3.000	2.458	\$/media docena de atados
Cebollín	545.740	1.500	25.000	2.602	\$/paquete 36 unidades



**Precios de hortalizas en el mercado mayorista de Central Lo Valledor de Santiago  
Desde el 01/01/2017 hasta el 31/12/2017  
(pesos nominales con IVA)**

Producto	Volumen	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio ponderado	Unidad de comercialización
Choclo	10.810	20.000	37.000	22.618	\$/caja 50 unidades
Choclo	12.450	6.000	28.000	17.398	\$/malla 100 unidades
Choclo	14.550	13.000	35.000	17.818	\$/malla 50 unidades
Choclo	40.630	7.000	35.000	19.300	\$/malla 70 unidades
Choclo	630	6.000	17.000	11.683	\$/saco 100 unidades
Choclo	34.512.100	30	17.000	121	\$/unidad
Ciboulette	470	800	1.000	911	\$/caja 20 docenas
Ciboulette	66.118	100	2.000	872	\$/docena de atados
Cilantro	10.158	4.000	12.000	5.273	\$/caja 36 atados
Cilantro	130.049	3.000	25.000	8.772	\$/docena de atados
Coliflor	5.202.630	100	900	354	\$/unidad
Espinaca	255.608	500	20.000	6.164	\$/cuna 10 kilos
Espinaca	4.340	3.500	6.000	4.681	\$/docena de atados
Espárragos	500	23.000	28.000	25.720	\$/caja 10 kilos
Espárragos	2.670	900	2.300	1.631	\$/kilo
Haba	3.500	3.000	12.000	7.060	\$/malla 30 kilos
Haba	248.320	2.000	30.000	5.472	\$/saco 30 kilos
Haba	570	7.500	11.000	9.070	\$/saco 40 kilos
Jengibre	5.790	10.000	15.000	12.145	\$/caja 13 kilos
Lechuga	495.271	2.000	9.000	3.623	\$/caja 10 unidades
Lechuga	775.078	250	40.000	4.150	\$/caja 15 unidades
Lechuga	445.770	680	10.000	3.324	\$/caja 18 unidades
Lechuga	408.492	1.500	7.000	3.424	\$/caja 20 unidades
Melón	1.950	10.000	23.000	11.482	\$/caja 12 unidades
Melón	2.000	7.000	10.000	8.120	\$/caja 16 unidades
Melón	6.300	7.000	20.000	11.094	\$/caja 18 unidades
Melón	9.280	6.000	20.000	11.385	\$/caja 24 unidades
Melón	4.850	6.000	22.000	11.325	\$/caja 30 unidades
Melón	130	10.000	10.500	10.231	\$/caja 40 unidades
Melón	2.218.186	80	2.500	455	\$/unidad
Orégano	11.891	1.000	15.000	10.105	\$/docena de atados
Papa	306.560	3.000	8.000	4.445	\$/malla 25 kilos
Papa	132.260	5.000	10.000	7.152	\$/malla 40 kilos
Papa	137.460	6.000	11.000	9.260	\$/malla 50 kilos
Papa	1.029.800	1.000	10.000	6.176	\$/saco 25 kilos
Papa	1.666.750	800	11.000	7.592	\$/saco 50 kilos
Pepino dulce	26.502	4.000	16.000	10.703	\$/bandeja 18 kilos
Pepino dulce	11.101	4.000	11.000	8.266	\$/caja 18 kilos
Pepino ensalada	73.020	1.000	100.000	9.194	\$/caja 100 unidades
Pepino ensalada	300	10.000	10.000	10.000	\$/caja 110 unidades
Pepino ensalada	8.922	5.000	18.000	7.901	\$/caja 120 unidades
Pepino ensalada	2.620	9.000	14.000	11.401	\$/caja 60 unidades
Pepino ensalada	103.900	1.300	28.000	11.630	\$/caja 70 unidades
Pepino ensalada	99.681	5.500	20.000	10.110	\$/caja 80 unidades
Perejil	620	6.000	12.000	7.926	\$/caja 20 docenas
Perejil	69.405	3.000	18.000	7.868	\$/docena de atados
Perejil	650	7.000	7.000	7.000	\$/docena de paquetes
Pimiento	231.979	1.200	26.000	11.879	\$/caja 15 kilos
Pimiento	306.057	2.800	27.000	8.876	\$/caja 18 kilos
Pimiento	59.923	3.000	30.000	11.471	\$/caja 20 kilos

**Precios de hortalizas en el mercado mayorista de Central Lo Valledor de Santiago  
Desde el 01/01/2017 hasta el 31/12/2017  
(pesos nominales con IVA)**

Producto	Volumen	Precio mínimo	Precio máximo	Precio promedio ponderado	Unidad de comercialización
Poroto granado	7.910	15.000	50.000	29.260	\$/malla 25 kilos
Poroto granado	3.425	11.000	58.000	23.387	\$/malla 30 kilos
Poroto granado	42.470	15.000	50.000	25.318	\$/saco 25 kilos
Poroto granado	203.570	5.000	26.000	13.287	\$/saco 30 kilos
Poroto granado	200	30.000	30.000	30.000	\$/saco 35 kilos
Poroto verde	50	55.000	55.000	55.000	\$/malla 18 kilos
Poroto verde	33.000	9.000	48.000	21.480	\$/malla 25 kilos
Poroto verde	80.161	2.000	60.000	23.094	\$/malla 30 kilos
Poroto verde	37.630	10.000	40.000	16.984	\$/saco 25 kilos
Poroto verde	98.021	5.000	120.000	14.437	\$/saco 30 kilos
Rabanito	147.300	2.000	3.000	2.527	\$/cien unidades (volumen en unidades)
Repollo	10.937.870	150	7.000	453	\$/unidad
Sandía	419.230	300	1.000	448	\$/kilo (volumen en unidades)
Sandía	2.078.120	100	4.000	1.632	\$/unidad
Tomate	7.200	3.000	6.000	4.340	\$/bandeja 15 kilos
Tomate	1.802.458	400	19.000	8.125	\$/bandeja 18 kilos
Tomate	118.129	3.000	19.000	10.773	\$/bandeja 20 kilos
Tomate	2.290	8.000	18.000	12.751	\$/caja 10 kilos
Tomate	283.527	1.000	10.000	5.106	\$/caja 12 kilos
Tomate	110.159	1.800	12.000	5.596	\$/caja 15 kilos
Tomate	451.420	250	13.500	5.038	\$/caja 16 kilos
Tomate	33.410	2.000	12.000	6.682	\$/caja 18 kilos
Tomate	1.180	4.000	9.000	6.585	\$/caja 20 kilos
Tomate	1.650	1.000	1.400	1.188	\$/kilo
Zanahoria	372.050	80	8.000	5.316	\$/saco 20 kilos
Zanahoria	512.840	500	18.000	8.425	\$/saco 40 kilos
Zanahoria	530	6.000	12.000	11.094	\$/saco 50 kilos
Zanahoria	6.155.099	20	6.000	49	\$/unidad
Zapallo	1.727.455	60	1.000	323	\$/kilo (volumen en unidades)
Zapallo italiano	670	4.000	6.500	5.567	\$/caja 100 unidades
Zapallo italiano	1.020	2.500	5.000	3.740	\$/caja 36 unidades
Zapallo italiano	56.441	3.000	18.000	10.700	\$/caja 60 unidades
Zapallo italiano	126.219	3.000	25.000	7.022	\$/caja 70 unidades
Zapallo italiano	991	6.000	10.000	8.166	\$/caja 80 unidades

Fuente: ODEPA

### Anexo 3: Análisis FODA *Mihuerto Multicolor*

Las principales Amenazas son:

- ✓ Alta estacionalidad y características perecibles de los productos requiere de una variada y permanente adecuación de la oferta y a los hábitos de consumo.
- ✓ Productos con banda de precios bajos al público por lo que se requiere de grandes volúmenes de venta para alcanzar altos ingresos.
- ✓ Cambio de hábito de consumo por mayor desarrollo tecnológico para ofrecer mayor variedad de hortalizas y frutas en formato de IV Gama.

Las principales Oportunidades son:

- ✓ Desarrollo de negocios complementarios que se sustenten en la comida saludable, incorporando nuevos productos como semillas, frutos secos, jugo de fruta natural, etc.
- ✓ Creciente contexto político, social y legal favorable hacia la alimentación saludable.
- ✓ No existen empresas o cadenas de comida especializadas en ensaladas y frutas preparadas lista para el consumo instalada en Chile.
- ✓ Potenciar la venta de ensaladas y fruta preparadas por delivery a clientes que hayan visitado previamente el local (Fidelización).

Las principales fortalezas son:

- ✓ Disponibilidad de una gran variedad de hortaliza y frutas trozadas y cortadas para que el cliente arme su ensalada o postre según su necesidad y preferencia.
- ✓ Experiencia de compra entretenida e informada. Servicio personalizado
- ✓ La integración verticalmente hacia adelante, desde la compra de los insumos hasta la venta de productos preparados permite capturar la mayor disponibilidad a pagar del cliente al poner a su disposición productos saludables en un local cercano a su oficina o domicilio y ahorrando tiempo en la preparación.
- ✓ Bajo precio unitario de los insumos y baja inversión en infraestructura del local, lo que permite apropiarse del valor generado.
- ✓ La experiencia en la compra permitirá minimizar mermas, invertir en productos de mayor consumo y satisfacer expectativas de los clientes.

- ✓ La experiencia en la preparación permitirá ofrecer productos diferenciados y el uso eficiente de los insumos.

Las principales debilidades son:

- ✓ Logística de alta complejidad para disponer en forma permanente de una gran variedad de productos y en cantidades apropiadas para minimizar el stock y las pérdidas o mermas.
- ✓ Alto costo de personal calificado para la manipulación adecuada de alimentos y atención del cliente.
- ✓ Falta de experiencia en la industria

### Estrategia FO-DO-FA y DA

Factores Internos / Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Potenciar a través de promociones, participación en ferias y publicidad la propuesta de valor (frescura, variedad, inocuidad y el ahorro de tiempo en la preparación de los productos para los clientes).	Estudiar áreas más sensibles al efecto experiencia para aumentar y complementar productos a ofrecer (Estrategia de escalamiento)
Amenazas	Personalización en la atención para la fidelización del cliente sustentado en la Experiencia entretenida e informada. Promoción permanente de productos de temporada. Potenciar uso incentivo de internet para la compra de productos (whatsApp, página web, etc.).	Contratar asesoría de expertos en logística y distribución y control de calidad para minimizar mermas de insumos y productos.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Propuesta de ensaladas gourmet

<b>LUNES ROJO</b>		Dressing
Tomates cherry Hojas de albahaca Cebolla morada Queso de cabra Cilantro		aceite de oliva sal / pimienta negra jugo de limón
<b>MARTES BLANCO</b>		
Coliflor Pepinos Pimentón rojo Choclo Cilantro Cebolla morada		sal y pimienta jugo de limón aceite de oliva
<b>MIERCOLES VERDE</b>		
Mix de lechugas Apio Peras caramelizadas Nueces Queso azul		aceite de oliva sal y pimienta
<b>JUEVES MORADOS</b>		
Hojas de betarragas Betarragas Huevos de codorniz Cilantro		Mayonesa Mostaza Aceto balsámico sal y pimienta
<b>VIERNES NARANJO</b>		
Zapallo camote al horno Apio Nueces Sésamo tostado		Aceite de oliva sal y pimienta coco rallado