



MIHUERTO MULTICOLOR

Parte I

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

**Alumno: Rodrigo Alfaro
Profesor Guía: Arturo Toutín**

Santiago, Junio 2018



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

Alumnos: Rodrigo Alfaro
Profesor: Arturo Toutín

Junio 2018

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de Negocio.....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7
2.1. Industria	7
2.1.1. Macroentorno	11
2.1.2. Análisis Competitivo	13
2.2. Competidores	16
2.3. Clientes	19
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	22
3.1. Modelo de negocios.....	22
3.2. Descripción de la empresa.....	24
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.	29
3.4. RSE y sustentabilidad.....	30
IV. Plan de Marketing.....	31
4.1. Objetivos de Marketing	31
4.2. Estrategia de segmentación	32
4.2.1. Macro-segmentación.....	32
4.2.2. Micro-segmentación	33
4.3. Estrategia de producto/servicio	33
4.4. Estrategia Precio	37

4.5. Estrategia Distribución	38
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	39
4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	41
4.8. Presupuesto de marketing y cronograma.....	43
V. Plan de operaciones	45
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	45
VI. Equipo del proyecto	47
6.1. Equipo gestor.....	47
VII. Plan Financiero	48
VIII. Riesgos Críticos	50
IX. Propuesta Inversionista	51
9.1. Estrategia de financiamiento	51
X. Conclusiones	52
XI. Bibliografía	53
XII. Anexos	54
Anexo 1: Estudios de Mercados: Fuentes primarias y secundarias.....	54
1.1. Encuesta Nacional de Consumo Alimentario (ENCA)	54
1.2. Encuesta Adimark-Jumbo	57
1.3. Extracto Estudio Chile Saludable Oportunidades y desafíos de Innovación, vol. III, Cap. 1, Fundación Chile, GFK Adimark, 2014.	61
1.4. Resumen de Sondeos de opinión.....	63
1.5. Levantamiento de información de segmento de mercado objetivo	68

Anexo 2: Volúmenes (ton) y precios promedio de comercialización de hortalizas y frutas en centro de distribución Lo Valledor. Año 2017	70
Anexo 3: Análisis FODA <i>Mihuerto Multicolor</i>	76
Anexo 4: Propuesta de ensaladas gourmet	78

Resumen Ejecutivo

El consumo de hortalizas y frutas ha tenido un alza a nivel mundial y en Chile especialmente, por que se asocia a una vida saludable por alimentarse de forma sana. La venta de estos productos como ensaladas y postres busca además derivar una barrera la cual es la demora de tiempo en su preparación.

Los estudios de mercado señalan que no existe una iniciativa del comercio formal que apunte directamente a satisfacer dicha necesidad. Se pueden identificar iniciativas informales de puestos de venta ambulantes en la vía pública con muy poca higiene y comercio formal como supermercados y tiendas de conveniencia los cuales ofrecen una gama limitada de productos, además de la inclusión de oferta de ensaladas en locales de comida rápida de todos los tipos y en los de servicio delivery.

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

El estudio de Marketing realizado indica que una parte importante de las personas que habitan y/o trabajan en la comuna de Providencia, cuyos rangos de edad están entre los 19 y 64 años, 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.

Respecto al 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

En la actualidad, según los resultados de la encuesta ENCA¹-2014, el 95% de los chilenos tiene malos hábitos alimenticios. La mediana de consumo de frutas y hortalizas en Chile es 197,5 gramos/día, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda el consumo de 5 porciones, lo que equivaldría a 400 gramos de estos productos, es decir, el consumo promedio actual de los chilenos corresponde a la mitad de lo que recomienda la OMS.

Según la encuesta GFK Adimark², existen muchos prejuicios respecto de los alimentos saludables. Un 43% de los chilenos cree que comer saludable es alimentarse exclusivamente de ensaladas, mientras que un 38% declara que una alimentación saludable implica poner restricciones a su vida y un 21% considera que los alimentos saludables son aburridos y desabridos.

Otro de los factores que atenta en contra de un mayor consumo de hortalizas, es el tiempo que se debe destinar a la preparación de hortalizas, ya que se requieren actividades como lavado (inocuidad), trozado/rayado, aliño, etc. lo que no se condice con la tendencia cada vez mayor del consumo de comida preparada, fundamentalmente por el beneficio que el consumidor le da al ahorro de tiempo. De acuerdo con el estudio GFK Adimack-jumbo³, los principales problemas que enfrenta quién desea alimentarse saludablemente se asocian, en la mayoría de los casos a la falta de tiempo, seguido en un 38% a la falta de dinero.

Frente a este escenario el estado de Chile a través de diversas iniciativas, desde la suscripción de programas internacionales como el programa 5 al día en el año 2004 hasta la promulgación de la ley “Super 8” de año 2014 (ley 20.606 de etiquetado de alimentos)⁴, ha buscado generar

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

cada vez mayor conciencia de la población acerca de los daños en la salud que provoca una mala alimentación.

Por otra parte, desde la perspectiva de la industria, según datos publicados en el Vol. II del estudio Chile saludable, el 2012 a nivel nacional el mercado 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. Por otra parte, en el año 2017, la comercialización de hortalizas y frutas en la Región Metropolitana alcanzó a Millones\$ 313.743.

En este contexto, se observan distintas iniciativas en los formatos de venta de hortalizas y frutas, desde la denominada IV Gama (hortalizas limpias, trozadas y envasadas) que se ofrecen a través de los supermercados y tiendas de conveniencia, pasando por la oferta de ensaladas de restaurantes delivery y en locales de comida rápida, hasta la venta informal de ensaladas en bolsa y fruta picada en potes, que se ofrecen en puesto de la feria, verdulerías y en carros instalados en sectores de afluencia de público, como son salidas de Metro y el entorno de supermercados.

Sin embargo, no existen locales especializados distintos a restaurantes que ofrezcan hortalizas y frutas preparadas, frescas y listas para el consumo y que a su vez satisfagan la necesidad de ahorro de tiempo. Esto, junto a los esfuerzos que el estado de Chile realiza por promocionar una alimentación saludable, permiten señalar que la idea de negocio resuelve una necesidad insatisfecha producto de una oferta poco atractiva, de baja calidad, escasa variedad y alto costo para los consumidores.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

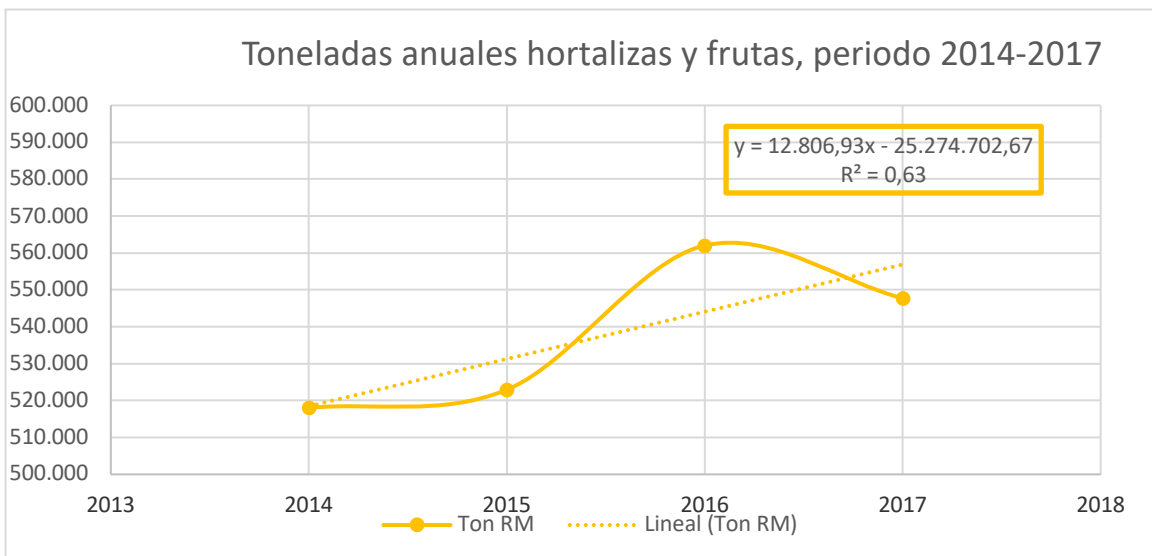
2.1. Industria

El mercado de hortalizas y frutas preparadas está estimulado por la creciente demanda de los consumidores que requieren un mínimo de tiempo de preparación para los alimentos que van a consumir y por otro lado, requieren de productos saludables y frescos disponibles. Dado que su principal diferencia es el formato de venta al cliente es la preparación, su evolución y tendencia se explicará según la información disponible de la industria de Hortalizas y frutas.

La comercialización de hortalizas y frutas alcanzó el año 2017 a Millones\$ 313.743 en transacciones en la Región Metropolitana (RM) en los centros de distribución de las cuales el 60,6% correspondió a Hortalizas. Esta cifra implicó mover un volumen anual de 547.693 Tonaño.⁵

Considerando el periodo 2014-2017, los volúmenes de toneladas anuales de hortalizas y frutas han experimentado un leve crecimiento del 1,72% promedio anual, valor que se determinó a partir de la curva de tendencia que se muestra en el gráfico siguiente.

⁵ Las toneladas se calcularon incluyendo todos los productos que se comercializan en kilos. Para estimar el tamaño de mercado actual de la comercialización de hortalizas, verduras y frutas, se utilizó como base el informe que elabora semanalmente ODEPA (Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, del Ministerio de Agricultura).

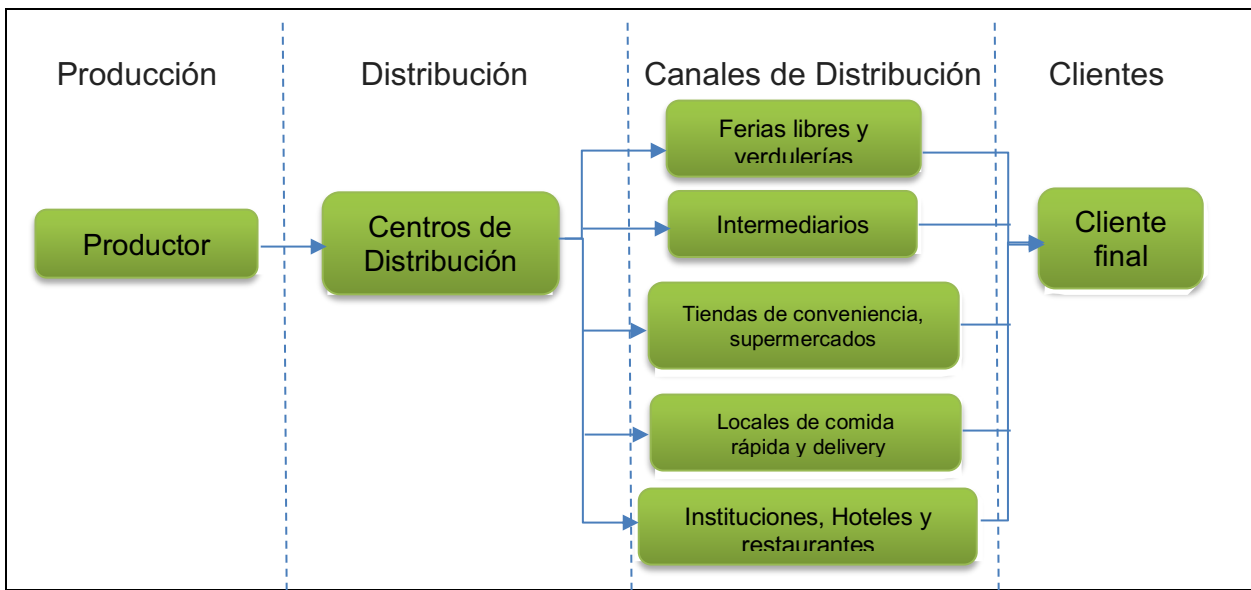


Fuente: Elaboración propia a partir de información de ODEPA

Grafico N°1: Evolución de Toneladas anuales a centros de distribución de la RM

La producción de hortalizas se realiza principalmente entre las regiones de Atacama y Los Lagos abarcando cerca de 1.000.00 Hás, mientras que se destinan 300.000 Hás al cultivo de frutas entre las regiones de Coquimbo y Maule (Censo Agropecuario, 2010). El abastecimiento para el consumo de la Región Metropolitana (RM), llega a los centros de distribución de Lo Valledor y La Vega central.

La estructura de la industria, considerando los principales participantes se puede esquematizar según se muestra a continuación.



Fuente: Elaboración propia

Figura N°1: Principales actores en la comercialización de Hortalizas y frutas

Tendencias en la industria⁶

Los cambios en el estilo de vida, en la dieta y por otro lado, la importancia concedida a la salud muestran una tendencia de consumo que se orienta hacia alimentos frescos, fáciles de preparar y/o listos para consumir, crudos y crujientes, de alto valor nutricional, demandando productos listos para el consumo.

Los requerimientos de un mercado compuesto por consumidores que gustan de platos preparados directamente para su consumo, ha influido en el último tiempo en diferentes formatos de presentación y preparación de las hortalizas y frutas para satisfacer dichas necesidades sin perder sus principales características de frescura.

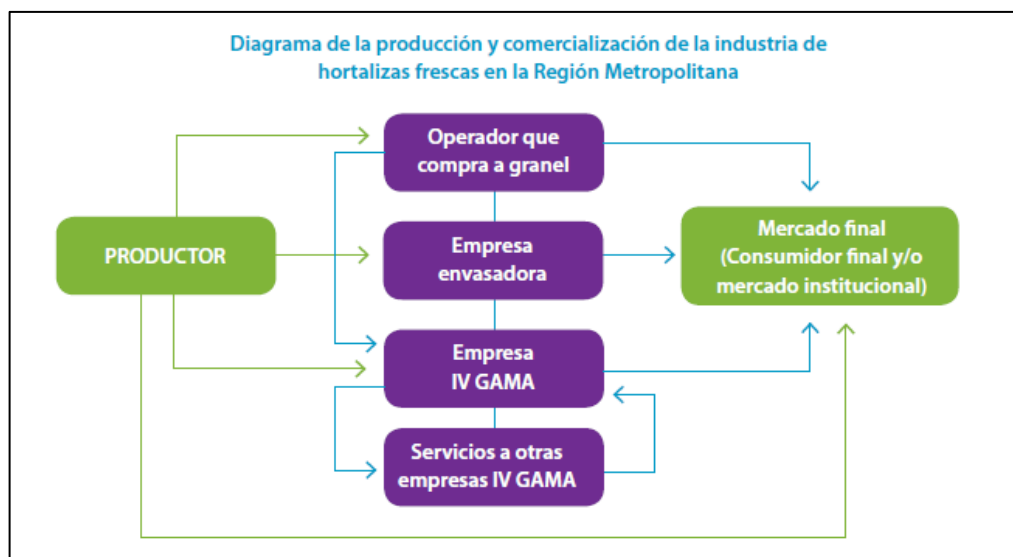
Productos de IV Gama

Estos productos corresponden a aquellas frutas y vegetales crudos sin sus partes no comestibles, perfectamente lavados, pelados y en ciertos casos, trozados, rebanados o rayados, posteriormente embolsados en plástico y conservados a temperatura de

⁶ Fuente: Tecnologías de conservación y empaques para el consumo de hortalizas listas para consumir en la Región Metropolitana: Una opción saludable, Agosto 2013. Universidad Central.

refrigeración. No contienen aditivos, reciben sólo tratamientos suaves de desinfección, que conservan sus atributos sensoriales y nutricionales similares al producto original en fresco.

La estructura de la industria de hortalizas frescas involucra potencialmente a seis actores: productores, operadores que compran a granel, empresas envasadoras, empresas procesadoras de IV gama, empresas que realizan servicios de proceso a otras empresas de IV gama y consumidores (retail o tienda de conveniencia y consumidores del mercado institucional, también conocido como HORECA -hoteles, restaurantes y casinos).



Fuente: Estudio Tecnologías de conservación y empaques para el consumo de hortalizas listas para consumir en la RM: Una opción saludable, 2013. Universidad Central.

Figura N°2: Estructura de la industria de la IV Gama en Chile

Las hortalizas de mínimo proceso aparecen en el mundo en la década del 80, primero en EEUU para luego llegar a Europa a finales del mismo período, como respuesta a la demanda por productos frescos y de rápida preparación.

Luego de tres décadas actualmente en Estados Unidos el consumo de estos productos continúa al alza, al igual que en la mayoría de Europa. No obstante, en mercados maduros como Francia e Inglaterra el consumo está estable en términos de cantidad, aunque son bien

recibidos nuevos productos, como por ejemplo mezclas de hojas y nuevos envases, que mejoren su vida útil.

En el caso chileno este canal, según la opinión de informantes calificados vinculados a la comercialización de hortalizas mínimamente procesadas (supermercados y tiendas de retail), es del orden del 20%, lo cual podría hacer pensar en posibilidades de crecimiento para este negocio, sin embargo, el alza del consumo de este producto tiene una relación directa con los niveles de ingreso de los consumidores.

Para el caso de la RM la participación de mercado de la IV Gama en la venta de hortalizas y verduras es inferior al 10%.⁷

Por otra parte, se observa también como tendencia de los últimos años una ampliación de la oferta de ensaladas y postres de fruta en restaurantes delivery, tiendas de conveniencia, comida rápida y también la venta informal de ensaladas en bolsa y fruta picada ya sea en puesto de la feria, verdulerías y en carritos que se instalan en sectores de afluencia de público como son salidas de Metro y entorno de supermercados.

2.1.1. Macroentorno

A continuación, se presenta el análisis PESTEL.

⁷ Entrevista a director de estudio Tecnologías de conservación y empaques para el consumo de hortalizas listas para consumir en la RM: Una opción saludable, 2013. Universidad Central.

Dimensiones	Riesgo	Exigencias	Oportunidad
F. Políticos	Nuevas Iniciativas gubernamentales que favorezcan el consumo de productos saludables.	Incentivo al ingreso de nuevos actores.	Aumento potencial de demanda a través de la participación en promoción de la comida saludable.
F. Económicos	Proyección de crecimiento del 2,9% para Chile en el periodo 2018-2022, según el FMI, indica un crecimiento moderado del consumo.	Comparar en forma permanente calidad/precio la competencia cercana y de los variados productos sustitutos de comidas (casera, chatarra, etc.).	Hacer convenios, participar en ferias u otras actividades para promocionar los productos y los beneficios para la salud.
F. Sociales	Mitos que la comida saludable es insípida y con poco gusto.	Contar siempre con productos de buena calidad, frescos y variados con aderezos y complementos saludables y sabrosos.	Promover el consumo informado (etiquetado nutricional) y los beneficios a la salud que genera el consumo de alimentos saludables.
	Falta de información y poco interés por el consumo de productos saludables.		
F. Tecnológicos	Desarrollo de nuevas tecnologías para el envasado y tratamiento de alimentos perecibles que permiten aumentar el tiempo de conservación y frescura de los productos.	Revisión y ajuste del proceso de productivo y de los costos asociados. Análisis de factibilidad costo/beneficio de incluirlos en el proceso.	Incorporarlos como insumos y agregar valor al producto final.
F. Ambientales	Alta exigencias sanitarias en el manejo de residuos y desechos.	Apego y cumplimiento a normativa vigente en el ámbito del código sanitario y de manejo de residuos sólidos.	Operación eficiente para minimizar merma y/o desperdicios. Potenciar la propuesta de valor con el uso de insumos y materiales reciclables o biodegradables.
	Escases de insumos por problemas climáticos y estacionalidad.	Informar y ajustar en forma permanente los productos que se ofrecen a los clientes.	
F. Legales	Nuevos cambios en la regulación de productos altos en calorías, grasas saturadas, sodio y azúcares.	Cumplir con exigencias de manipulación y venta de productos perecibles. Patentes e impuestos al día, contrato de trabajadores, compras de proveedores con facturas, entrega de boletas en ventas, etc.	Aumento potencial de demanda en caso de favorecer la oferta de productos saludables.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°4: Matriz de Análisis PESTEL

Como se aprecia del cuadro anterior, si bien todos los factores poseen un riesgo, es posible abordarlos considerando que las exigencias detectadas son factibles de cumplir y se tendrán

presente en la elaboración del plan de operaciones y además, se aprovecharán las oportunidades para la promoción de los productos en el Plan de Marketing.

2.1.2. Análisis Competitivo

a) Amenaza de nuevos entrantes

Las características estacionales y perecederas de las hortalizas y frutas complejiza la logística de compra y almacenamiento, por lo que la experiencia y curva de aprendizaje constituyen una alta barrera de entrada. Esto sumado a la diferenciación del producto, comercialización de ensaladas y postres listos para el consumo, que debe ser compatible con la alta exigencia de frescura, variedad y buena presentación del producto para el cliente, son aspectos que contribuyen a que exista una baja la amenaza de nuevos entrantes.

b) Amenaza de productos sustitutos

Está directamente relacionada con la relación precio/calidad, la frescura, variedad de productos y la experiencia de compra que se ofrece al disponer de un local temático. Dado la limitación de los productos de IV Gama que se venden en los supermercados y tiendas de conveniencia y su orientación más bien al consumo masivo de hoteles y casinos y la variedad limitada de oferta de ensaladas que se ofrecen los restaurante-delivery, tiendas de conveniencia y locales de comida rápida, la amenaza de productos sustitutos se considera en la actualidad media.

c) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de hortalizas y frutas se pueden agrupar en dos: Los que ofrecen sus productos en los centros de distribución de la RM y los que ofrecen productos de IV Gama.

i) Proveedores en Centros de distribución

Concentran el 100% de la venta de hortaliza y fruta que se comercializa en la RM. En la actualidad existen 2 principales centros de distribución: Lo Valledor y la Vega Central. No obstante lo anterior, los altos volúmenes que se comercializan es factible obtener precios

convenientes para compras por volumen. La importancia los centros de distribución, según las toneladas comercializadas para el año 2017, se muestra en el cuadro a continuación.

Centro de Distribución	Hortalizas (Ton)	Frutas (Ton)	Total (Ton)	% Participación
Lo Valledor	280.603	195.395	475.998	86,9%
Vega Central	9.473	41.901	51.374	9,4%
Mapocho	20.307	14	20.321	3,7%
Total	310.383	237.310	547.693	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de ODEPA

Cuadro N°2: Importancia relativa de los centros de Distribución de la RM

Desde allí se abastecen las ferias libres y pequeños comerciantes a través de intermediarios, supermercado, instituciones (casinos de colegios e instituciones) hoteles y restaurantes, etc. para llegar al cliente final.

Dado que estos centros de distribución sólo concentran geográficamente a los que comercializan las hortalizas y frutas existe un bajo poder de negociación de los proveedores principalmente por el bajo nivel de concentración (importantes descuentos para compras por volumen) y una baja amenaza de una integración hacia adelante.

ii) Hortalizas de IV Gama⁸

Según se indica en estudio de referencia en entrevista realizada a 15 de las 25 empresas dedicadas a hortalizas de IV gama en la Región Metropolitana se señaló que un 16% se puede considerar como grande, siendo líderes del sector y reconocidos como tales por todos sus pares, el restante 84% se reparte en partes iguales entre empresas pequeñas y empresas medianas.

La principal plaza de compra es el supermercado. Además, es prácticamente la única que reúne las condiciones para comercializar este tipo de productos. No obstante lo anterior, este formato de venta al público sólo ha alcanzado entre el 5-6% de las ventas del mercado, del

⁸ Fuente: Tecnologías de conservación y empaques para el consumo de hortalizas listas para consumir en la Región Metropolitana: Una opción saludable, Agosto 2013. Universidad Central.

que la venta de supermercados sólo representa el 20%, concentrándose mayoritariamente la venta a Hoteles y Restaurantes e instituciones.

El principal inconveniente son las altas exigencias de los supermercados a sus proveedores y el periodo de conservación de los productos dado que son retirados de las góndolas cerca del día en que cumplen la mitad del tiempo de duración marcado en el envase (6-7 días).

En cuanto a las potencialidades, los expertos consultados, fundamentalmente vinculados a supermercados y empresas de alimentación, señalan en forma mayoritaria que, en el nivel de mercado detallista, el mercado gastronómico se ha potenciado fuertemente, pero donde se tienen más proyecciones en cuanto a volumen para este tipo de productos, es en hospitales y clínicas (casinos), por comodidad en cuanto a tiempo de procesado y por la posibilidad de evitar accidentes por el pre-picado. El cortado es lo que tiene más proyecciones, junto con las mezclas de lechuga con otras hojas. Las mini-verduras también son otra opción.

En general, el principal mercado tiene relación con todo lo que es alimentación a gran escala, como casinos institucionales, por ejemplo. Por lo expuesto, el poder negociador de este tipo de proveedores es bajo.

d) Poder de Negociación de los clientes

Si bien el cliente adquiere baja cantidad de productos, la diferenciación (frescura, variedad, experiencia de compra, etc.) y el precio relativo a productos sustitutos, son muy relevante para aumentar el costo de cambio. Por lo tanto, dado que el producto que se ofrece es diferenciado y se apunta un segmento de altos ingresos y que tiene como preferencia la comida saludable, se considera que el poder de negociación de los consumidores es medio.

e) Rivalidad entre competidores

Se identifican según el nivel de preparación o procesamiento en que se comercializa las hortalizas y frutas a los clientes, los siguientes actores relevantes.

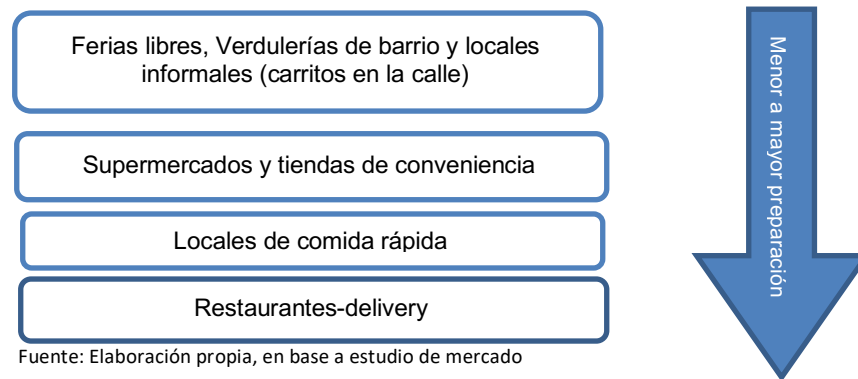


Figura N°3: Clasificación de competidores

Como se observa de la figura, no existen competidores que ofrezcan en forma especializada hortalizas y frutas preparadas en un local temático. Más bien, cada actor ofrece una parte de las necesidades detectadas y como un apéndice del negocio principal. Por lo tanto, la rivalidad entre competidores se considera medio-bajo.

Del análisis realizado se puede señalar que la industria de ventas de hortalizas y frutas preparadas tiene un atractivo medio ya que si bien la comercialización de hortalizas y frutas en el periodo 2014-2017 presenta una baja tasa de crecimiento anual (1,72%), se generan altos volúmenes de transacciones y al ofrecerlas en un formato de ensaladas y postres de frutas preparados en un local temático, se pueden obtener márgenes superiores al promedio de la industria.

Las principales amenazas y oportunidades de **Mihuerto Multicolor**, se detallan en el Anexo N°3.

2.2. Competidores

Considerando la clasificación de los competidores que se muestra en la figura N°3 anterior, a continuación, se describe a cada uno de ellos.

Ferias Libres, Verdulerías de barrio y locales informales (carritos en la calle) Los dos primeros, corresponden a locales comerciales que principalmente venden hortaliza y fruta en

su estado natural y en el último tiempo han incorporada la venta de algunos tipos de ensaladas en bolsa. En el caso de carritos en la calle, se ofrece exclusivamente ensaladas. Al analizar su ubicación en las afueras de supermercados y su proliferación, indican que existe una necesidad no cubierta por los productos del supermercado. Esta oferta no cumple con normas de higiene en la preparación por lo que no es factible su crecimiento, a menos que se formalice.

Supermercados y tiendas de conveniencia: Ofrecen hortalizas y verduras en su estado natural y ensaladas en formato de IV Gama. Su ventaja es su impecable presentación, pero limitada variedad y alto en precio al cliente. Por ello se ofrecen sólo en locales ubicados en comunas de altos ingresos (Jumbo, la Reina Providencia, Las Condes, etc.). Las principales hortalizas sometidas a mínimo proceso son la lechuga y la zanahoria, con un 91,7% en cada caso y luego la cebolla con un 66,7% de presencia, el repollo con 41,7%. Sus principalmente proveedores son las empresas Dole y Proverde, que se dedican además al suministro de hoteles, restaurantes y casinos. Entre las tiendas de conveniencia están Castaños, Upa!, etc.

Locales de comida rápida: Se caracterizan por tener una oferta limitada de ensaladas, por ser de bajo costo y las porciones son más bien estándar (pack, combos, promociones), sin diferenciación de tipo la comida del día a la que corresponde (desayuno, almuerzo, cena), ni adaptadas o personalizadas a cada cliente.

Entre éstos se encuentran los tradicionales locales de comida rápida (Mac Donald, Kentuchy, Subway, Juan Maestro, etc.) los que, en el último tiempo, han incorporado a su menú ensaladas. Sin embargo, al igual que en el caso anterior, su oferta es limitada y estandarizada.

Venta Restaurante-Delivery: En esta categoría existen múltiples alternativas de entrega, como es el caso de la plataforma de venta online *Pedidos Ya*, que reúne a cerca de 1.000 restaurantes con servicio delivery on line. Si bien, existe una mayor variedad en la oferta, ya que muchos restaurantes ofrecen este servicio, se limita al catálogo exhibido en la página web. Tiene un mayor costo que en los casos anteriores (además, se incluye el costo de envío) y requiere de mayor planificación por el tiempo de despacho del pedido.

Las alternativas de comida **personalizadas y saludable**, despachada a domicilio o los lugares de trabajo, son muy pocas. Existen dos empresas importantes en el mercado *Fitfoodchile* y *Equilibrium food*, que destacan por vender planes de comida personalizados. La zona de cobertura es la región metropolitana (comunas de la zona centro y oriente).

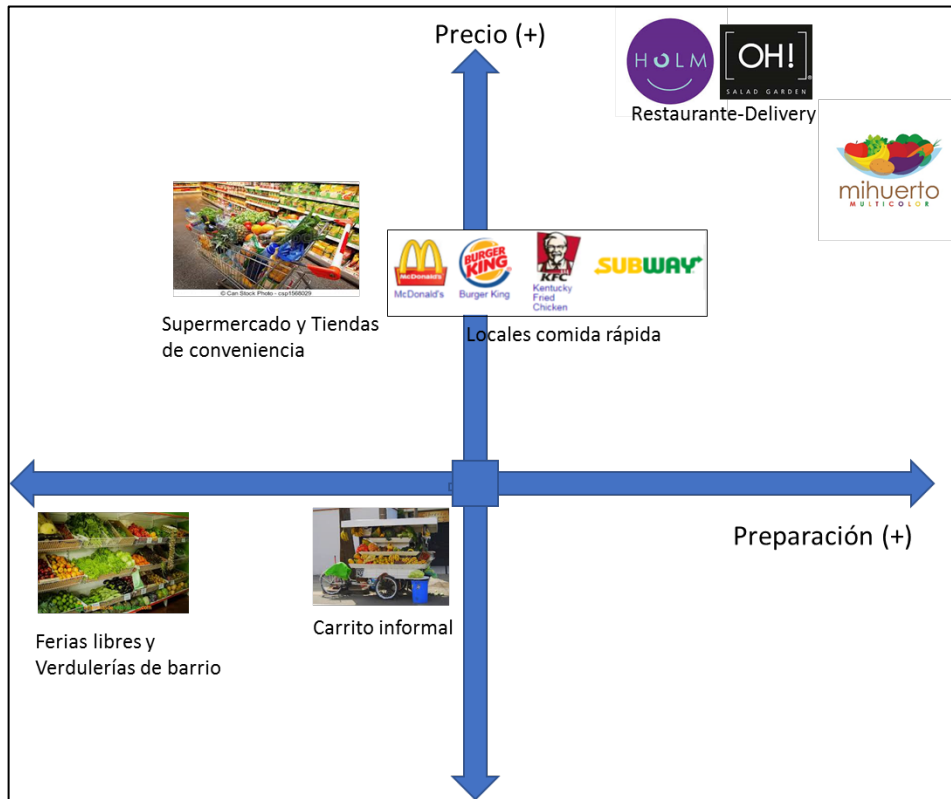
Considerando los atributos de la preparación, variable a la que le da mayor relevancia el cliente para el consumo de hortalizas y frutas, junto al precio, a continuación se resumen las fortalezas (marcada con “x”) y debilidades (sin marca) de cada competidor de la industria.

Competencia	Preparación					Precio
	Frescura	Variedad	Ahorro de tiempo	Higiene (Inocuidad)	Complementos y aderezos saludables	
Mihuerto Multicolor	X	X	X	X	X	
Ferias Libres, Verdulería de barrios y Locales informales de venta de ensaladas y frutas		X	X			X
Supermercados y tiendas de conveniencia			X	X		
Comida rápida			X	X		X
Restaurante- delivery			X	X	X	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°3: Atributos más valorados por el cliente de los actores relevantes

De acuerdo a lo anterior el Mapa de posicionamiento de considerando la variable preparación versus precio se muestra a continuación.



Fuente: Elaboración propia, en base a estudio de mercado

Figura N°4: Mapa de posicionamiento relativo de competidores

2.3. Clientes

Teniendo en consideración las encuestas realizadas y la información analizada, se puede señalar que el consumo de hortalizas y frutas es mayor en los niveles socioeconómicos más altos, pero sólo alcanza al 60,5% del consumo recomendado, concentrándose en los grupos etarios entre 29 a 64 años de edad⁹.

⁹ 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.

Las principales razones que se esgrimen en los sectores de bajos ingresos son la falta de dinero, ya que consumir hortalizas y frutas es más caro en comparación con otros alimentos, y en los sectores más acomodados el argumento es la falta de tiempo.

Por otra parte, si bien el consumo se da en todos los grupos etarios, éste es mayor entre personas mayores de 19 años, siendo levemente superior entre las mujeres, las que actúan como influenciadoras para el consumo de niños y adolescentes.

Adicionalmente, de las encuestas realizadas se puede señalar que las personas que compran hortalizas y frutas frescas tienen como principal motivo comer saludable. Sin embargo, al consumirla como ensalada o plato preparado, se adiciona como motivo, el ahorrar tiempo en la preparación y evitar cocinar, siendo de alta relevancia, en este último caso, la presentación e higiene.

Desde esta perspectiva los sondeos de opinión realizados, en general, son coincidentes con los antecedentes aportados por las encuestas de hábitos de consumo de los chilenos, y por lo tanto, los antecedentes antes señalados nos indican que la ubicación del local debe ser en comunas de altos ingresos, cuyo perfil se describe en la figura siguiente¹⁰. Por otra parte por tratarse de un local especializado de venta de ensaladas listas para consumir es necesario que se ubique en sectores de gran afluencia de público (barrios de oficinas o barrios cívicos) de tal forma de capturar la mayor disponibilidad a pagar de este segmento de mercado por los beneficios de ahorro de tiempo en la compra y preparación de comida saludable.

¹⁰ Nuevo Modelo de clasificación Socioeconómicos, diciembre 2015. Asociación de Investigadores de Mercado

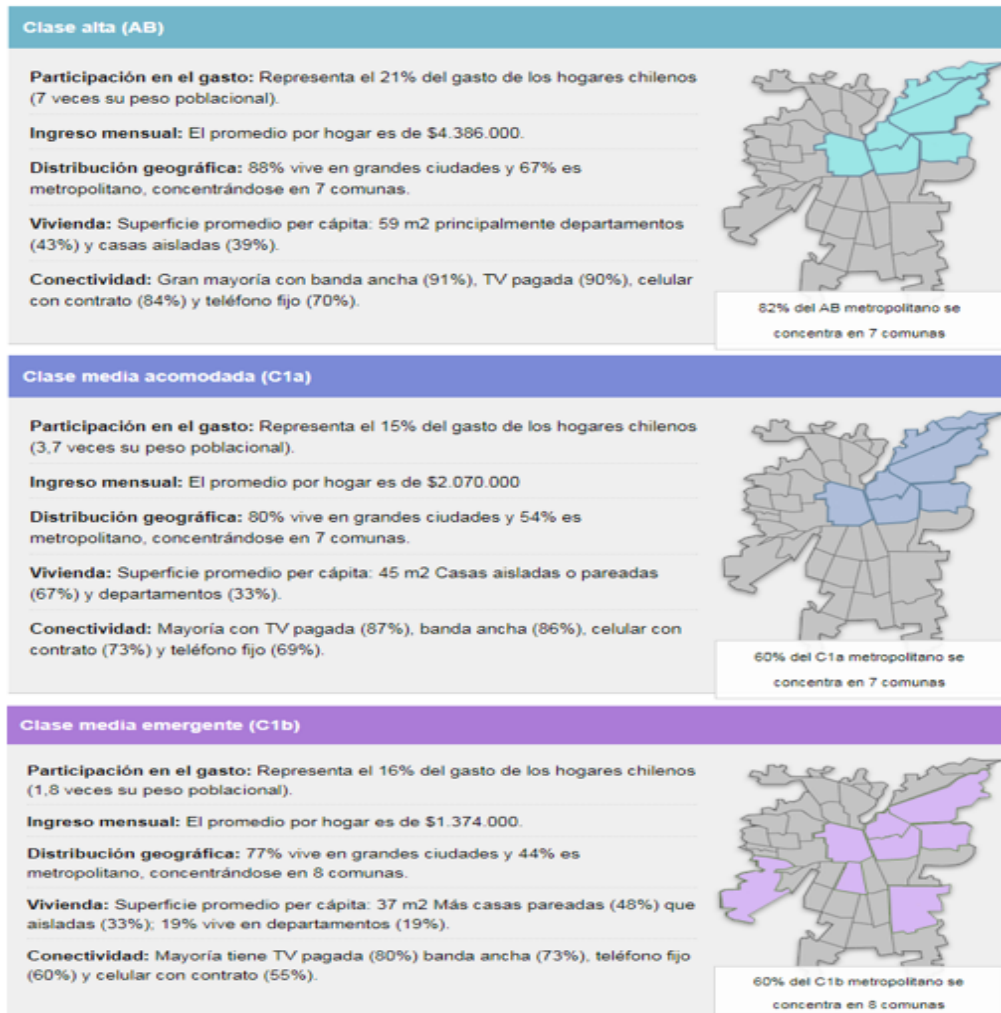


Figura N°3: Comunas con concentración de personas de altos ingresos en Santiago

Por lo anterior, de las comunas que concentran mayoritariamente el cliente potencial, el barrio cívico de Providencia aparece como un sector que es factible localizar el proyecto ya que se caracteriza por la existencia de edificios de oficinas, habitacionales y sectores comerciales. De acuerdo al estudio de Adimark, un 35,9% de su población tiene ingresos por sobre el \$MM1.4.

Cientes institucionales: Se consideran potenciales clientes cafés, pub u otros locales ubicados en las comunas con clientes que cumplan con el segmento de mercado identificado y que deseen incorporar en su oferta la comida saludable. Para abordar este tipo de cliente, será necesario desarrollar previamente una marca y prestigio.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocios

Mihuerto Multicolor es 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, 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.

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.

El modelo de negocio se representa utilizando el modelo CANVAS.

8. Asociaciones claves -Proveedores de hortalizas y frutas de buena calidad, precios convenientes y con acceso a créditos. -Proveedores de envases -Clientes Institucionales (cafés, pub, otros) -A futuro, abastecimiento de hortalizas y frutas a través de terceros	7. Actividades claves -Obtención de Permisos para manipular alimentos. Producción: -Logística de compra de insumos y almacenamiento -Procesos de preparación y manipulación de alimentos para minimizar las mermas -Control de calidad de insumos y de productos terminados -Atención personalizada del chef en el lugar Marketing: -Promoción con volantes y carteles en el entorno al local y en conserjería de edificios de oficina del entorno -Degustación en el local de fruta -Promoción en página web	2. Propuestas de valor <i>Mihuerto multicolor ofrece al cliente una experiencia de compra entretenida e informada de hortalizas y frutas de primera calidad cortadas y trozadas listas para consumir, para que arme las ensaladas y postres de fruta que mejor se adecué a su necesidad y preferencia, ahorrando tiempo en su preparación, adquirirlos en un lugar cercano a su hogar u oficina que cuenta con las exigencias de higiene para su manipulación, y también, disponer de una alternativa para quién no le gusta cocinar.</i>	4. Relaciones con clientes -En forma presencial -Atención personalizada	1. Segmentos de mercado -Hombres y mujeres mayores entre 19 y 64 años que consumen hortalizas, verduras y frutas que valoran o requieren comer en forma saludable y disponen de recursos económicos pero no de tiempo ni interés para preparar alimentos. -Institucionales (cafés, pub, otros) que incorporen la oferta de ensaladas y frutas en su menú.
	6. Recursos claves RRHH: -Chef con alto nivel de compromiso y buen trato al cliente. -Personal para compra de hortalizas y frutas con experiencia y poder de negociación con proveedores Físicos: -Local temático limpio y organizado por colores ubicado en un lugar de alto flujo de personas para el segmento de mercado objetivo -Espacio para preparación de productos en el local, que cumpla con las normas sanitarias.		3. Canales -En local -Página web con entrega en local	
9. Estructura de costos -Arriendo de local -Inversión en Infraestructura: habilitación de mesón de trabajo, utensilios de cocina y lavadero, góndola de exhibición de productos refrigerada, vitrina de verdura cortada refrigerada. Totem -Costos en compra de hortalizas y frutas. Cuota leasing operativo y costos de operación de vehículo para compras -Gastos de administración y ventas (Maestro frutero –verdulero, cajero, gastos comunes, agua, luz, SI, etc.)			5. Fuentes de ingresos - Venta de ensaladas y frutas cortadas y trozadas listas para consumir incluyendo aderezos y productos complementarios saludables.	

Cuadro N°6: MODELO CANVAS *Mihuerto multicolor*

3.2. Descripción de la empresa

A continuación se detalla las características de la empresa a crear para establecer la estrategia competitiva.

Nombre Empresa: **Frutyver SpA.**

Mercado: **Hortalizas y frutas preparadas**

Marca: ***Mihuerto Multicolor***

Se crea para la comercialización de Ensaladas y frutas preparadas listas para consumir orientado a personas entre 19 y 65 años cuyos ingresos mensuales son iguales o superiores a MM\$ 1,4.

La marca se compone de dos conceptos que se quiere transmitir a los clientes:

- Mihuerto, es una invitación al cliente a que visite el local donde encontrará una variedad de hortalizas y frutas frescas preparadas como en casa y
- Multicolor, aparte de sugerir alegría, lo que refuerza la idea de una compra entretenida, apunta a incentivar la compra y consumo de hortalizas y frutas de variados colores para aumentar su valor nutritivo y balanceado.

Logo:



El logo propuesto muestra gráficamente al cliente una variedad de hortalizas y frutas de diferentes colores, para una fácil asociación de la marca a la comercialización de alimentos frescos y saludables.

Misión:

Aportar e incentivar a las personas a una alimentación saludable en forma entretenida e informada.

Visión:

Consolidarse como el primer local temático de la RM y en Chile de venta de ensaladas y frutas preparadas lista para consumir.

Valores:

- Honestidad.
- Compañerismo.
- Respeto.
- Aprendizaje y Superación.
- Respeto al Medio Ambiente

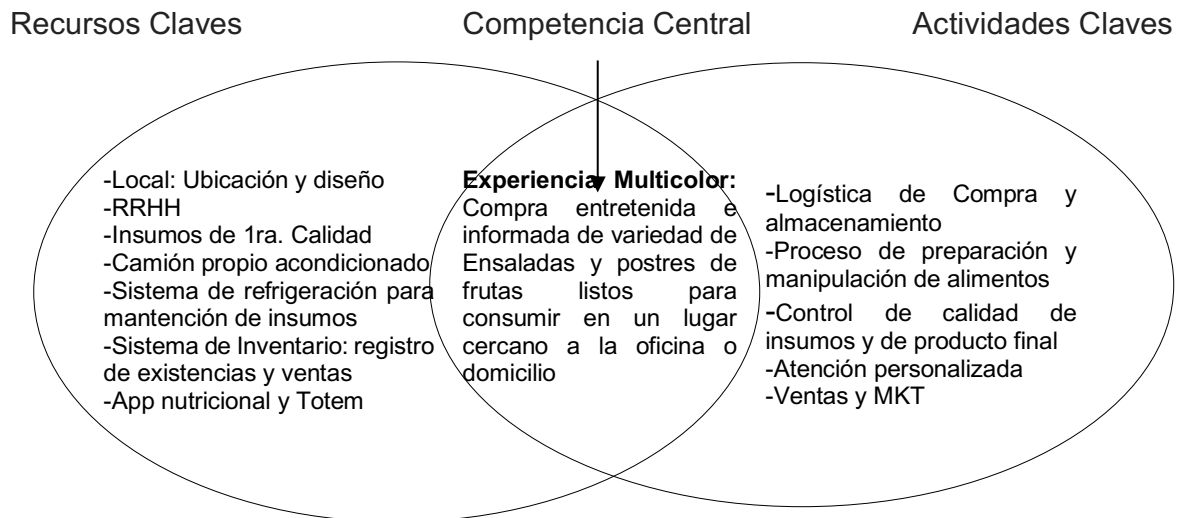
Objetivos:

Aumentar el número de locales en la RM y regiones de Chile, replicando el modelo de negocios o a través de franquicias.

3.2.1. Estrategia Corporativa

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 fuerte apoyo de las políticas gubernamentales.

Las actividades y recursos claves para gestionar la disponibilidad permanente de productos perecibles y estacionales necesarias para desarrollar la competencia central de la empresa, se muestra en la figura a continuación.



Fuente: Elaboración propia

Figura N°4: Identificación de competencia central

3.2.2. Ventaja Competitiva

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

En el cuadro siguiente, se realiza el análisis VRIO de la competencia central, que es el resultado de la combinación de recursos y actividades claves, del que se concluye que es una fuente de ventaja competitiva.

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicancia Estratégica
Experiencia Multicolor: Compra entretenida e informada de variedad de ensaladas y postres de frutas con aderezos y complementos listos para consumir en un local especializado cercano a la oficina o domicilio.	Si	Si	Si	Si	VC sostenida

Cuadro N°5: Análisis VRIO

Para ello se requiere conformar un equipo con capacidad de gestionar la cadena productiva (cadena de valor) desde la compra de insumos hasta la entrega del producto final al cliente, que permita identificar, controlar y garantizar la calidad de los productos y los recursos necesarios para el inicio y continuidad del negocio.

3.2.3. Estrategia Competitiva

Considerando que la venta de frutas y verduras es un commodity, la estrategia competitiva será de enfoque con diferenciación al ofrecerlas preparadas listas para el consumo, focalizada en el segmento de clientes con ingreso sobre MM\$ 1,4. Los elementos que hacen al producto diferente de la competencia son:

Local temático: Ubicado en un lugar de alta afluencia de público en la comuna de Providencia. Su diseño interior, contará con las siguientes características particulares:

- ✓ La hortaliza y fruta se exhibirá ordenada según 5 colores.
- ✓ Existirá además un mostrador con hortalizas y frutas de mayor consumo trozadas y cortadas, donde se ubicará un chef para la atención al público.
- ✓ En las paredes del local existirán “tip” escritos con mitos o curiosidades asociados a las hortalizas y frutas. De manera destacada y frente al mostrador se podrán visualizar y leer los beneficios para la salud de cada uno de los colores.
- ✓ En un costado de la tienda existirá un tótem con una aplicación que podrá consultar el cliente sobre el aporte nutricional de los productos que se ofrecen.

Productos: Actualmente los clientes buscan productos frescos, variedad, de calidad y a precios acordes al producto. Además por tratarse de un lugar donde se manipularán alimentos cumplirá con las exigencias de higiene.

Se contempla venta de ensaladas y postres de frutas listos para consumir, además de platos de comida de fácil preparación (ej. Potes o envases con todos los ingredientes listos para una cazuela). Además de poner a la venta productos pre - picados, ejemplo zapallo picado, cebolla picada, etc.

Hortalizas y frutas Frescas: Para satisfacer esta necesidad no se utilizarán grandes bodegas para almacenar la fruta y verdura, sino que se manejará un stock reducido productos y en la medida que falten, estos serán adquiridos el mismo día, vale decir se utilizará una logística Cross-docking. (Tiempo de almacenaje es inexistente o muy limitado, se ajusta a la necesidad de realizar el proceso logístico en el menor tiempo posible.). Además, para los productos más perecibles (productos con mayor facilidad de descomposición), que generalmente tiene un período de descomposición menor a dos semanas, se utilizará constante refrigeración, lo que permitirá mantenerlos más frescos.

Servicio:

- ✓ El servicio de atención al público será en un ambiente armónico, muy acogedor, ordenado e higiénico, la idea es proporcionar una verdadera experiencia de compra para los potenciales clientes.
- ✓ La infraestructura y ambientación del lugar será amplia con mayor comodidad para adquirir los productos, los cuales se ubicarán en forma homogénea y ordenada en la presentación.

Imagen: Este punto es de alta relevancia para posicionar la marca y facilitar la expansión. Los puntos esenciales son:

- ✓ *Ambiente acogedor y ordenado:* El plan de negocio contempla un local temático de venta de hortalizas y frutas con un diseño de local acorde con el segmento donde se proyecta (ABC1), manteniendo una ambientación homogénea, disposición ordenada y cuidadosa de los productos.

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

Higiene: Los consumidores ponen mucho énfasis en las condiciones higiénicas bajo las cuales se manipulan las hortalizas y frutas junto a la limpieza del local. Se contempla una persona dedicada exclusivamente a mantener el local en condiciones higiénicas ideales, además de esto personal que trabaje dispondrá de delantales blancos que demuestren una preocupación por la limpieza del local y personal que manipula la fruta y verdura.

Los potenciales problemas por enfrentar con los proveedores es asegurar el abastecimiento constante de insumos para la preparación de ensaladas y postres de fruta y el control de la calidad de los mismos.

3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Esta iniciativa tiene la virtud de ser escalable tanto por la amplia variedad de productos y sus combinaciones, que son factibles de ir incorporando al local, como por el número de locales con un formato estándar (Franquicia), en los sectores o comunas de Santiago y en regiones, cuyos habitantes cumplan con el perfil o características de segmento de mercado.

La idea es partir con una alta variedad de oferta de hortalizas, verduras y frutas cortadas y picadas factible de combinar con productos complementarios y adicionar aderezos, los que se traduzcan en platos que combinen diferentes colores según recomendación del chef y la posibilidad que el cliente arme su ensalada, para lo que cada producto estará tarificado en una cantidad base de 100 gramos.

Además, la idea es ir incrementando la oferta a sugerencia del cliente y de las propuestas del chef para incorporar elementos diferenciadores que fidelicen y atraigan a nuevos cliente, que mantengan y/o aumenten su disposición a pagar.

Algunos productos que se agregarán para generar mayor diferenciación son por ejemplo: productos orgánicos, frutos secos, frutos deshidratados, todos complementarios con la oferta inicial.

3.4. RSE y sustentabilidad

La responsabilidad social se abordará en los ámbitos y con las acciones que se detallan en el cuadro siguiente.

Ámbito	Dimensiones	Acciones
Económico	Respeto a las leyes que regulan el mercado	No fomentar la colusión y manipulación de precios para obtener una posición dominante. Celebrar acuerdos en mercados regulados, y no de manera informal.
	Relación con proveedores	Mantener relaciones comerciales con proveedores que cumplan con conductas responsables y sustentables.
Ambiental	Cumplir con todas la leyes nacionales en materia ambiental	Fomentar Plan 3R (Reduce, Recicla y Reutiliza)
	Contar con políticas que promuevan los cuidados al medio ambiente y promuevan la disminución de la contaminación	Plan de manejo de fluidos y residuos ,
Social	Remuneraciones del personal	Estructura de compensaciones, evaluaciones de desempeño y promociones.
	Clima laboral	Trato adecuado y fluidez de comunicación.
		Aplicación de una política inclusiva y de igualdad.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N°6: Compromiso de Acciones de Responsabilidad Social Empresarial

El cuidado de la salud en Chile es un tema que ha pasado a ser prioridad nacional, tanto es así que se han tomado una serie de medidas para combatir la obesidad en Chile, como por ejemplo, la puesta en marcha de la Ley de etiquetados 20.606. Es por esto que la responsabilidad social-empresarial es un tema de alta relevancia para la organización.

Se entrega a la sociedad un producto saludable y nutritivo que beneficia la salud de la población desde una edad temprana.

IV. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

Para el plan de marketing se tendrá como objetivo principal crear una experiencia de compra de ensaladas y postres de frutas listas para consumir que serán elaboradas en el lugar a través de una preparación higiénica, novedosa e informada.

Para lo anterior, la parrilla de productos se agrupará según el color de los insumos resaltando los beneficios específicos para la salud de cada grupo, los cuales ayudarán a llevar y mantener una alimentación más equilibrada y saludable para el consumidor.

Por lo anterior la mezcla de las preparaciones generará una imagen que inspire salud, bienestar y frescura. Para esto se contará con la información básica de los aportes nutritivos de cada producto, tales como vitaminas, fibras y minerales que en cada plato se consideren fundamental para generar esta experiencia.

Objetivos de Marketing: Los siguientes puntos se usarán para cuantificar el impacto del plan de marketing:

- Lograr que en los primeros 6 meses la marca cause un interés en ser conocida, por el público objetivo definido.
- Obtener un aumento de un 5% de utilidad en el segundo trimestre en comparación con el primero.
- Obtener una alta puntuación de satisfacción Calidad/Precio y Bienestar/Precio, el cual será medido a través de encuestas realizadas por internet mensualmente (Las encuestas serán realizadas a través del sitio web del local donde para realizarla se tendrá que digitar un código único el cual se otorgará en cada boleta).
- Lograr un promedio mensual de 1.000 visitas en página web.
- Aumento de utilidad por año en un 5%.
- Aumento de la penetración de mercado en un 5% anual.

Los indicadores para considerar serán los siguientes:

- Número de ventas totales en el local mensual.

- Número de ensaladas vendidas mensualmente.
- Número de postres vendidos mensualmente.
- Indicador (ratio) = Publicidad/ventas.
- Número de visitas a la página web.

4.2. Estrategia de segmentación

La segmentación de los clientes estará definida inicialmente por la ubicación geográfica del local, el que estará en la comuna de Providencia. Este lugar fue elegido principalmente porque esta comuna posee un nivel necesario de demanda para implementar **Mihuerto Multicolor**, ya que según la información entregada por la encuesta ADIMARK un 35,9% es ABC1 (ingresos altos). También la encuesta nacional de consumo (ENCA) entrega información acerca del consumo de la población a nivel nacional indicando que un 60,5% del nivel socioeconómico ABC1 consume frutas y verduras regularmente en forma diaria.

4.2.1. Macro-segmentación

-Variables Geográficas:

- Dentro del perímetro de la comuna de Providencia.
- Cerca de lugares con un alto flujo de personas.
- Cerca de edificios para vivir y trabajar.

-Variables Demográficas:

- Personas con ingresos medios/altos
- Personas con rango etario sobre los 19 años

-Variables Psicográficas:

- Personas que declaren llevar una vida saludable.
- Personas que prefieran realizar una actividad distinta a cocinar y/o planear sus comidas para el siguiente día.
- Personas que busquen una alternativa para el consumo de alimentos en horarios de comida (almuerzo, colaciones y cena)

4.2.2. Micro-segmentación

Entre los distintos tipos de clientes, identificados en el Estudio de Mercado, se identifican 2 tipos de segmentación de clientes:

- **Personas:** En esta categoría se encuentran a individuos de ambos sexos, los cuales poseen entre 19 y 64 años, que trabajen, estudien, habiten o estén de paso en horario de almuerzo por la comuna de Providencia. Además, son personas que indican llevar una alimentación saludable, que posean poco tiempo para preocuparse de ella y con un nivel socioeconómico medio/alto y alto.
- **Empresas como Cafés; Pubs; Puntos de servicios en bencineras (Ej.: Pronto):** este grupo son clientes empresas, los cuales buscan una solución para ampliar su gama de productos a ofrecer en su carta y que tengan un alto nivel de aceptación por parte de sus consumidores, que empaticen con la tendencia actual de vida (alimentación y cuidado saludable), y que trabajen con tercerización de este tipo de productos.

Definido los segmentos como público objetivo de los productos se puede indicar que, para el segmento de personas, que busquen una alimentación saludable y diaria, además de poseer poco tiempo para la organización de sus comidas durante el día, los productos a comercializar por **Mihuerto Multicolor** estarían dentro de sus alternativas como elección para consumir en el almuerzo y/o cena. Por otra parte, para el segmento empresas, se puede señalar que el posicionamiento de la compra de los productos para ofrecerlos en sus establecimientos iría de la mano con la tendencia que indica un estudio de “endered”¹¹ que muestra un aumento de un 28% desde el año 2016 al 2017 en ofertar productos como platos de ensaladas y veganos por este tipo de establecimientos, haciendo para el consumidor final relevante la carta que posean al momento de escoger uno de estos locales.

4.3. Estrategia de producto/servicio

Los productos a ofrecer por **Mihuerto Multicolor** serán ensaladas y postres preparados con frutas y verduras las cuales se ofrezcan a elección del cliente a través de 5 grupos de colores tanto para verduras como para las frutas, donde cada color representa beneficios

¹¹ Fuente: <http://lanacion.cl/2017/09/27/crece-en-chile-tendencia-de-menu-saludable-en-restaurantes-y-cafeterias/>

de salud específicos, que además se acompañará con “tips” o recomendaciones a través de un tótem en la entrada del local, con anuncios en las paredes e incluso consultando al chef en el mismo momento que le confeccionan la ensalada y/o postre. Con esto, además de ofrecer alimentos para el consumo al instante, el valor agregado sería motivar a los clientes a consumir sus alimentos de forma informada y consiente para una elección más saludable y equilibrada de acuerdo con sus necesidades y gustos de alimentación, donde además se complementarán con otros atributos, como son, por ejemplo:

- Color: debe ser llamativo, acorde con lo que se piensa habitualmente, brillante y uniforme.
- Limpieza: lo más limpio posible sin ningún rastro de tierra, etc. (ejemplo la lechuga).
- Nivel de maduración, olor: las maduraciones de los insumos deben ser en su punto, es decir, en la instancia ideal para consumir, además el olor debe ser acorde con el producto.
- Temperatura: adecuada y amigable al momento de ser consumida.
- Sabor: los productos serán sabrosos, frescos, y naturales
- Aderezos sanos y entretenidos: generar una diferenciación para que las ensaladas sean más sabrosas al momento de consumir.

Las mezclas de todos estos atributos permiten ofrecer un producto novedoso y demandado por un alto número de personas, lo cual se sustenta con el estudio de ADIMARK¹² del año 2016-2017 el cual indica que el 53% de las personas encuestadas afirmaba que era altamente relevante consumir productos frescos y naturales.

Para los clientes, los valores diferenciadores del segmento personas serán:

- Experiencia de compra (Alimentación saludable e informada)
- Sabor
- Frescura
- Variadas alternativas
- Comodidad (Solución a necesidad de comida preparada y al instante)

¹² Fuente: <https://fch.cl/wp-content/uploads/2017/11/Chile-Saludable-volumen-6.pdf>

- Insumos reciclables y amigables con el medio ambiente.

Para la confección de las ensaladas gourmet y “Arma tu ensalada” se proponen los siguientes 5 colores los cuales son acompañados por sus beneficios de salud asociados:

- Rojo: mejora sistema inmunológico, previene infecciones urinarias.
- Morado y Azul Índigo: prevención del cáncer, la degeneración muscular y previenen enfermedades cardiovasculares.
- Verde: reducen el riesgo de cáncer, mejoran el estado circulatorio de sangre y ayudan a la relajación muscular.
- Blanco: ayudan a prevenir enfermedades contra el corazón, reducen la posibilidad de tener cáncer y ataques cerebrovasculares.
- Naranja y/o Amarillo: aportan en la protección de la piel previniendo arrugas y flacidez, ayudan contra los problemas de visión.



Figura N°5: Ejemplo de agrupación de hortalizas y verduras para promocionar ensaladas gourmet y “Arma tu ensalada”

Además, se tendrá una línea especial de ensaladas y postres de alta calidad o tipo “gourmet” las cuáles serán confeccionados con productos especiales y con cierto grado de exclusividad con lo cual se espera ofrecer un producto poco habitual con especial enfoque en diferenciación y distinción.

Envasado del producto:

Para la contención, traslado y consumo de los productos a ofrecer, se utilizarán envases que posean una imagen que transmitan higiene y que sean amigables con el medio ambiente, para esto se utilizará empresa especializada que pueda lograr este objetivo.

Mix de ventas: Para *Mihuerto multicolor* el mix de ventas será medidos a través de KPI's los cuales indicarán 4 grandes rasgos del negocio como: Rentabilidad, Producto, Clientes, Gestión Comercial, cada uno de ellos debe estar enfocado en:

- ✓ Mayor margen obtenido del último intervalo de tiempo móvil medido en comparación con el pasado.
- ✓ Verificación si el producto a vender por el local satisface las expectativas y necesidades de los clientes por segmento, verificando que porcentaje del total corresponde.
- ✓ Medición del porcentaje del aumento de utilidades al invertir un cierto porcentaje en publicidad y/o en marketing.

Las líneas de productos a ofrecer de “mi huerto multicolor” serán:

- Ensaladas gourmet: 5 tipos distintos de ensaladas Premium multicolor, cada una en promoción un día a la semana de lunes a viernes, las cuales se especifican en anexo N°3.
- Arma tu ensalada o postre: Los principales componentes de los productos serán:
 - Hortalizas como, por ejemplo: acelga, apio, arvejas, betarraga, brócoli, cebolla, champiñón, choclo, espárragos, habas, palta, papa, poroto verde, repollo, tomate, zanahoria, entre otros.

- Frutas como, por ejemplo: arándanos, cerezas, chirimoyas, ciruela, coco, kiwi, mandarina, mango, manzana, maqui, papaya, pera, piña, plátano, pomelo, entre otras.
- Aderezos como, por ejemplo: aceite de oliva, yogurt light, guacamole, entre otros.

4.4. Estrategia Precio

La estrategia de negocios se definirá por los siguientes parámetros como:

- Costo de los insumos al por mayor, comprados a los proveedores.
- Precio de los productos sustitutos que más se iguale al ofrecido por la idea de negocios.
- Para los clientes se tendrá un precio diferenciado, para opciones de platos gourmet y “arma tu ensalada” los cuales aumentarán a medida de la cantidad de productos que se agreguen para la composición de ensalada y/o postres.

Además, basada en la competencia, se adoptará la estrategia de definir los precios por sobre los competidores en un 10%, ya que se observa que el cliente al percibir los beneficios de los productos ofrecidos como frescura, higiene, preparación en el momento, asesorías nutricionales, entre otros, pagaría este sobre precio ya que le asigna relevancia importante al momento de realizar una compra de alimentos.

Estos parámetros aportarán a que el margen por cada producto vendido sea constante en el tiempo ayudando a evaluar si fuese necesario que el precio varíe a través del tiempo.

Para esto se tendrán ofertas las cuales conste con promociones, por ejemplo:

- Ensaladas Gourmet con diferentes insumos cada día hábil de la semana a \$4.500
- Posibilidad de armar tu ensalada con los distintos productos que se ofrecen de diferentes colores.

Además, la estrategia de precio de **Mihuerto multicolor** tendrá en su fase inicial, durante el primer mes, y por concepto de inauguración, un 20% de descuento en su precios

definidos para poder captar la mayor atención del público posible, y obtener una rápida penetración mercado.

Estrategia de pago:

Por otra parte, los ingresos serán percibidos a través de dinero en efectivo, pagos electrónicos (REDBANK), tickets y/o cheques sodexo.

4.5. Estrategia Distribución

Para el modelo de negocios, se puede observar que **Mihuerto Multicolor** utilizará una distribución de entrada llamada "Cross-docking" la cual consta en la compra de insumos (fruta, verduras, extras, recipientes, etc.) la cual será realiza periódicamente para no mantener casi nada de inventario y obtener uno de los atributos diferenciadores importante el cual es la frescura de los alimentos y precios convenientes, por lo que esta acción empezará temprano en la mañana para contar con todo lo necesario al momento de abrir el local.

Por otro lado, los productos serán comercializados directamente en el local por lo que no se considerará intermediarios, y el único canal de distribución será:

-Venta directa en el local: este punto es el más importante, ya que se debe escoger un lugar ideal que cumpla con:

- ✓ Alto flujo peatonal, el cual ayude a tener una alta visibilidad y divulgación del local.
- ✓ Alta conectividad con puntos de transportes, lugares de residencia y de trabajos.
- ✓ Una amplitud mínima el cual haga cómoda la actividad de comercializar frutas y verduras.
- ✓ Espacio ambientado para decorar con propuestas y "tips" de alimentación saludable, que generen en los clientes una apreciación de ambiente higiénico y saludable.

Estas variables descritas deben ir entrelazadas directamente con la segmentación geográfica del segmento de personas a quién se dirigen los productos, donde se atenderán de una manera directa y personal logrando que los clientes se empapen de una experiencia de compra entretenida e informada.

4.6. Estrategia de comunicación y ventas

Para realizar una efectiva comunicación de la novedosa forma de comprar de los productos que se ofrecen, se utilizarán las ventajas del marketing experimental¹³ el cual se centrará en crear una experiencia de consumo el cual inspirará la compra a través de:

- Asesoría en ámbito alimentario basado en los productos que se ofrecen, los cuales enfatizarán beneficios de salud.
- Interacción personal y directa con los clientes haciendo que la compra sea personalizada y si se requiere, consultiva.
- Apoyo de aplicaciones y tótem ubicados dentro del local el cual constará con variada información nutricional.
- “Tips” y consejos de alimentación saludable ubicados en las paredes del local como parte de la decoración haciendo que el objetivo sea buscar los beneficios de salud de los clientes.
- Insumos y utensilios con diseño novedoso y amigable con el medio ambiente buscando promover iniciativas ecológicas.
- Adecuar y fomentar consumo de alimentos bajo ciertas campañas mensuales que vayan acorde con la OMS, para que la idea de negocios converse con las tendencias de globalización.

Con esto se busca una imagen saludable, limpia, higiénica y cercana para que los clientes dispongan de una alternativa para llevar una alimentación saludable o reforzarla a través de una forma cómoda, accesible y confiable.

Además, con lo analizado en la matriz de PESTEL (ubicada en el punto 2.5) se incluirá las siguientes medidas de mitigación lideradas en el plan de marketing para disminuir los futuros riesgos asociados:

¹³ Fuente: <https://www.entrepreneur.com/article/267790>

- Se participará en propuestas impulsadas por el gobierno en el ámbito de alimentación saludable que sean promovidos en la Región Metropolitana como en colegios, universidades, casinos de entidades públicas, etc.
- Se invertirá en variados tipos de recursos (económicos, tiempo, capital humano) para difundir los beneficios de consumir alimentos saludables que ayuden al cuerpo humano y que sean confeccionados de forma entretenida y con excelente sabor, para que haya posibilidad de ser consumidos independiente la edad del cliente.
- Se publicará, además, los beneficios de consumir los productos ofrecidos, los cuales ayudan a conservar y mantener la ecología, ya que éstos cuentan con materiales reutilizables y ecológicamente degradables, que serán confeccionados por empresas que busquen preservar el medio ambiente y cumplan con todas las normativas legales.

Las herramientas que se utilizarán para comunicar la experiencia de compra serán:

- Sitio web: Página que será amigable, y que tenga toda la información sobre los productos que se ofrecerán y su respectivo valor. También constará con una parte donde indique los beneficios de consumir estos productos y “tips” o consejos para llevar una vida saludable y a futuro se espera poder integrarlo con la compra con posterior retiro en el local (solo para clientes frecuentes).

-Redes sociales: se utilizará Facebook e Instagram para dar a conocer el local, sus productos y tener una relación más directa con los clientes. De esta forma se llegará al público más joven, los cuales utilizan a diario las redes sociales. También se brindarán asesorías básicas y “tips” sobre alimentación saludable.

- Campaña de flyers: Este debe ser lo más llamativo posible, ya que en un espacio muy reducido de papel se debe despertar el interés en la persona de querer conocer los productos y consumirlos. Se entregará en las recepciones de departamentos y en las empresas en los encargados de recursos humanos.

- Promotoras: se contratarán promotoras para la entrega de flyers, los cuales serán entregados en las cercanías del local, donde haya un alto flujo de personas ya sea en estaciones de metros, Malls, paseos peatonales, parques, etc.

- Degustaciones: Se realizarán cata de frutas y verduras picadas, para promocionar diariamente un plato o ensalada. Esta actividad estará altamente orientada a que las personas conozcan la forma de operar en el local, se realizará con promotoras que fomenten la compra de productos en el local.

-Club del cliente frecuente: Se creará una base de datos con los consumidores, los cuales al momento de haber realizado una compra en el local se le solicitarán algunos datos para la creación de un perfil, y de esta forma poder fidelizar al cliente a través de promociones especiales por este medio, con lo cual se creará una relación más cercana con el consumidor y lograr que su compra sea reiterativa durante el tiempo.

-Campaña a través de emails: A medida que los consumidores se vayan integrando al “Club del cliente frecuente” se le enviarán campañas publicitarias a través del correo electrónico, y de esta forma incentivar el consumo de los productos, beneficios, “tips”, etc.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual, el proyecto será evaluado a 5 años, donde se utilizará como base un reporte¹⁴ emitido por la municipalidad de Providencia que en el año 2013 en la comuna existen 34.657 empresas de todas las ramas de producción que cuentan con un universo de 809.516 colaboradores, donde se ha identificado un mercado de 221.685 personas a las cuales las empresas de distintos tamaños (micro empresas, pequeñas, medianas y grandes empresas) incluyen en su remuneración mensual el ítem de colación o entregan este beneficio a través de vales o cheques de restaurant y que además, se les facilitan a los colaboradores espacios cómodos para consumir alimentos:

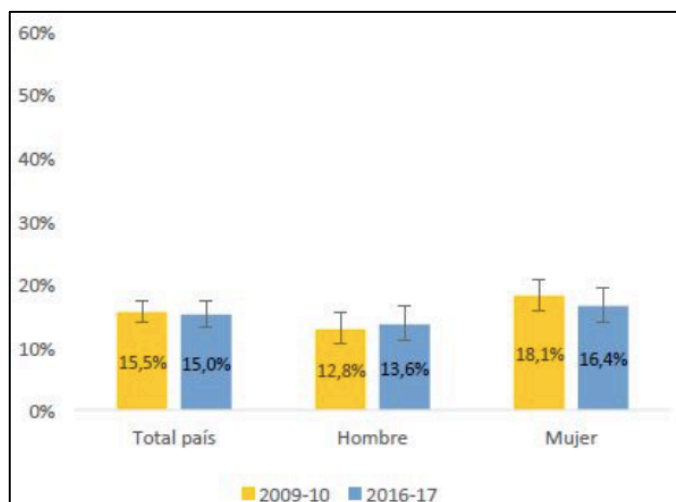
¹⁴ Fuente: <http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Providencia>

Tamaño	Nº de Empresas	Nº de trabajadores	Cumple condiciones	
			en %	en Nº de trabajadores
Grande	1371	557520	23,50%	131017
Mediana	2318	132873	36,50%	48499
Micro	20029	31977	35,40%	11320
Pequeña	10939	87146	35,40%	30850
Total	34657	809516		221685

Elaboración propia

Cuadro N°7: Estimación de demanda potencial perfil oficinista

Por otra parte, y con los resultados del año 2016-17 de la Organización mundial de la salud(OMS)¹⁵, en Chile el 15% de la población demanda una alimentación saludable, es decir consume 5 porciones diarias de frutas y verduras como lo demuestra el siguiente gráfico.



Fuente:<http://www.ipsuss.cl/ipsuss/estadisticas-e-indicadores/nutricion/consumo-de-frutas-y-verduras/2017-11-26/215003.html>

Figura N°6: Porcentaje de cumplimiento de consumo recomendado según OMS

De lo anterior, el mercado potencial en el ámbito de oficinista serían 33.253 personas.

Al analizar a los habitantes de la comuna de Providencia, donde al año 2015 fueron censadas 147.533 personas, de las cuales un 69,15% (102.019 personas) poseen edades entre 15 años y 64 años, un 35,9% corresponden a nivel socioeconómico ABC1(estrato

¹⁵ Fuente: <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/estadisticas-e-indicadores/nutricion/consumo-de-frutas-y-verduras/2017-11-26/215003.html>

alto), por lo que cruzando los datos entregados por la OMS donde indican que el 15% de la población chilena consume lo recomendado de 5 frutas y verduras diarias consecutivamente se podría indicar que solo un 11.355 personas estarían en el mercado potencial de la comuna de Providencia.

Para proyectar en cuanto crecería el mercado potencial se utiliza la tasa de crecimiento de análisis de la industria el cual indica que la tendencia es que el consumo aumente en un 1.72% anual, es decir:

Proyección						
Segmento/ Año	base	2019	2020	2021	2022	2023
Nº Oficinistas	33253	33825	34407	34999	35601	36213
Nº Habitantes	11355	11550	11749	11951	12157	12366

Cuadro N°8: Proyección de demanda potencial.

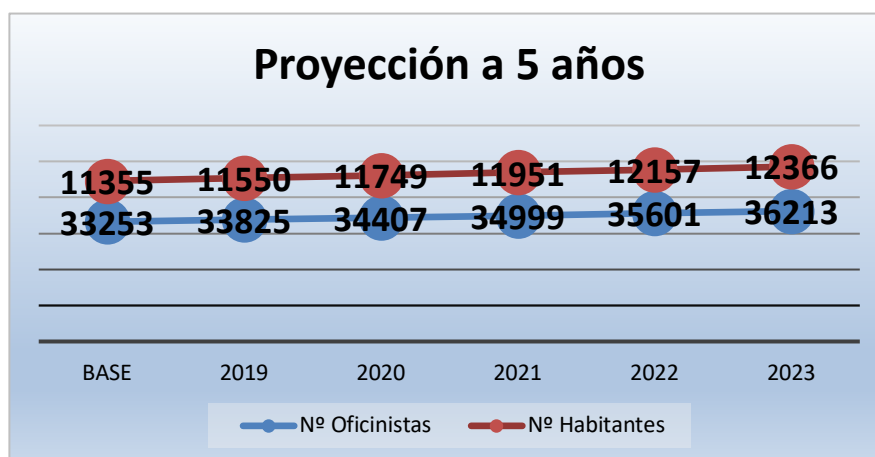


Gráfico N°2: Proyección de demanda potencial

Supuestos:

- Tiempo de evaluación: 5 años
- Variable entregada por OMS (15%), ENCA y del análisis de la industria es aplicable de forma directa para un grupo de personas bajo un escenario conservador.

4.8. Presupuesto de marketing y cronograma

Valor de estas actividades:

- Sitio web: \$100.000 (pago único)

- Campaña de flyers: 1.000 unidades a \$10.000 (\$10 c/u) // 3.000 unidades/mes
- Promotoras: \$320.000 (sueldo bruto) por c/u
- Redes sociales: sin cobro.
- Degustaciones: \$60.000 en cada degustación.
- Club del cliente frecuente: Incluido en el sitio web.
- Campaña a través de emails: \$35.000 por cada envío de 250.000 correos.

Actividades/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
sitio web																															
Campaña de flyers																															
Promotoras																															
Redes sociales																															
Degustaciones																															
Club del cliente frecuente																															
Campaña de emails																															

Actividades/Mes	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	
sitio web																															
Campaña de flyers																															
Promotoras																															
Redes sociales																															
Degustaciones																															
Club del cliente frecuente																															
Campaña de emails																															

Fuente: Elaboración propia

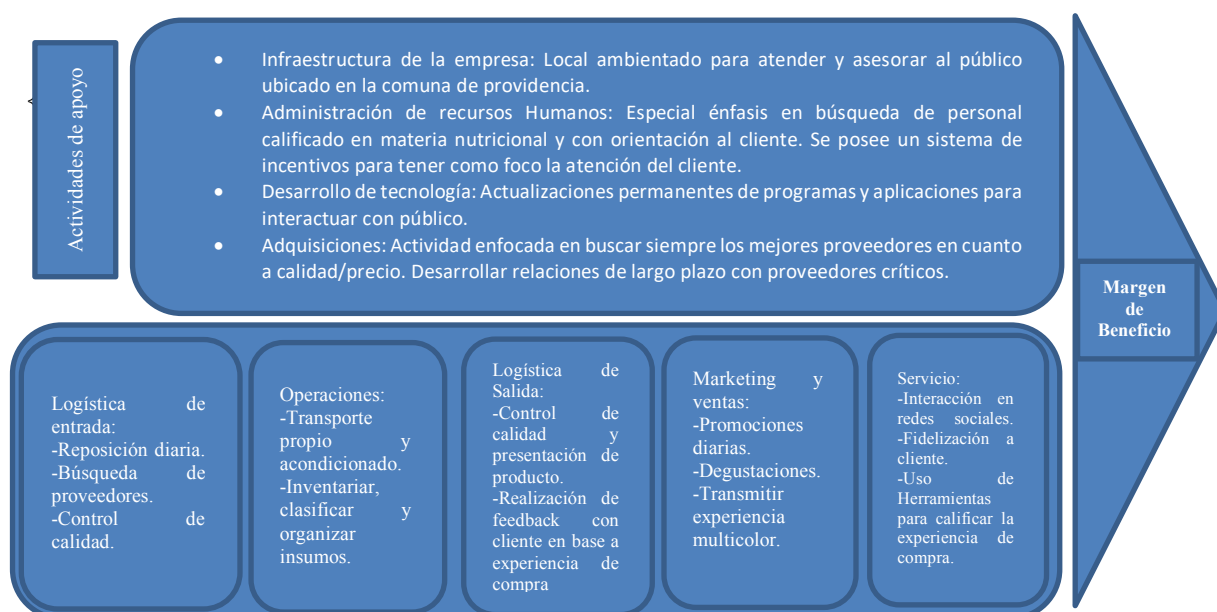
Cuadro N°9: Cronograma de Marketing

Total del presupuesto: \$5.351.764 para los 60 meses.

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°7: Cadena de Valor

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 metros², 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.

Mayor detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios

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.

Mayor detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios

VII. Plan Financiero

En cuanto a las cifras del negocio podemos señalar lo siguiente:

La proyección de venta anual promedio se estima en aprox. 68 mil unidades, generando ingresos promedio de aproximadamente de \$330 millones al año.

La inversión inicial requerida es de aproximadamente de \$42 millones de pesos, consistente en instalaciones, remodelación del local, maquinarias y equipos, y sistemas computacionales. En cuanto al KT se determinó que para el quinto mes de iniciada la operación, se requieren aproximadamente \$10 millones.

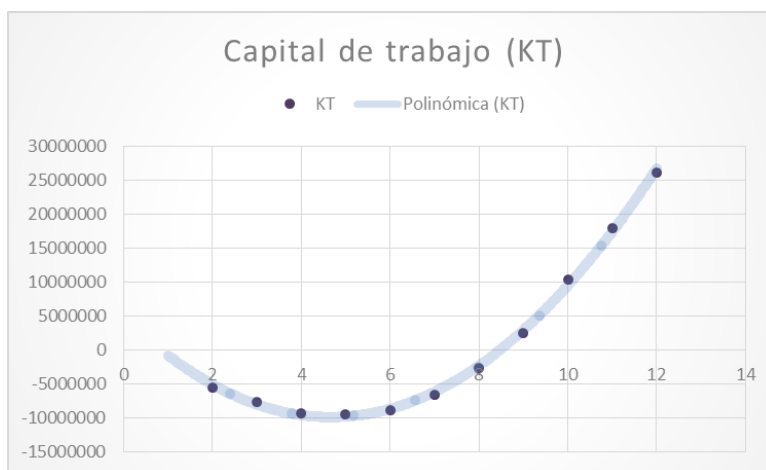


Figura N°10: Capital de trabajo requerido al primer año

Considerando la totalidad de los costos e ingresos el Flujo de Caja del proyecto para el periodo 2018-2023 se presenta a continuación donde se observa que los gastos más relevantes son: el gasto de administración que alcanza a un 43% de los ingresos por ventas y el costo de venta que llega al 35%.

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					
FLUJO CAJA LIBRE EMPRESA	-\$ 50.627.223	\$ 13.268.126	\$ 44.384.736	\$ 46.238.766	\$ 48.209.707	\$ 49.231.615
+Nueva Emisión de Deuda						
-Amortización Deuda Actual						
FREE CASH FLOW TO EQUITY	-\$ 50.627.223	\$ 13.268.126	\$ 44.384.736	\$ 46.238.766	\$ 48.209.707	\$ 49.231.615
Devolución de KT						\$ 9.517.223
Valor residual						\$ 2.254.148
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$ 50.627.223	\$ 13.268.126	\$ 44.384.736	\$ 46.238.766	\$ 48.209.707	\$ 61.002.986

Fuente: Elaboración propia.

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

La evaluación económica consideró una tasa de descuento del 13,15% y arrojó un VAN de aprox \$80 millones, una TIR de un 57,1% y un periodo de recuperación del capital de 1,8 años.

Estos resultados indican que el proyecto Mihuerto Multicolor es rentable.

Las principales razones financieras se muestran a continuación:

Razón de circulante: 3,9	ROE 30,5%
Ebitda/ventas 19,8%	ROA 24,8%

Mayor detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios

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.

Mayor detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios

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 acción para obtener un monto de \$ 50.627.223, destinado a cubrir el inicio de sus operaciones.

Mayor detalle se encuentra en la parte II del plan de negocios

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 que entreguen esta experiencia multicolor que se quiere plasmar en el cliente. 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. La Apertura de un local temático especializado en la venta de ensaladas y postres de frutas frescas y variadas, para el segmento de mercado escogido, este resuelve 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.

Por otra parte, con el énfasis que se realiza en el plan de marketing donde este se aboca completamente en transmitir la experiencia multicolor, se espera que el cliente haga una compra recurrente de esta variada oferta alimenticia que se adecue con su estilo de vida.

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
14. 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 empujan 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%.

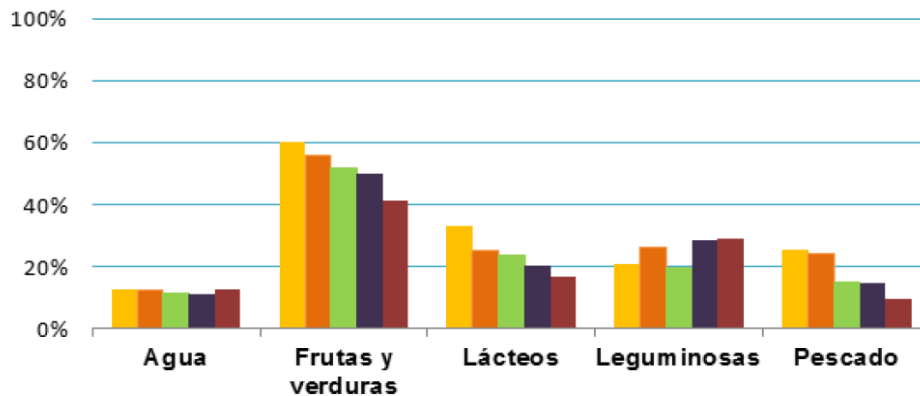
VERDURAS PROPORCIÓN Y CONSUMO EN G/DÍA DE ALIMENTOS DEL GRUPO DE VERDURAS, SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO

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

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

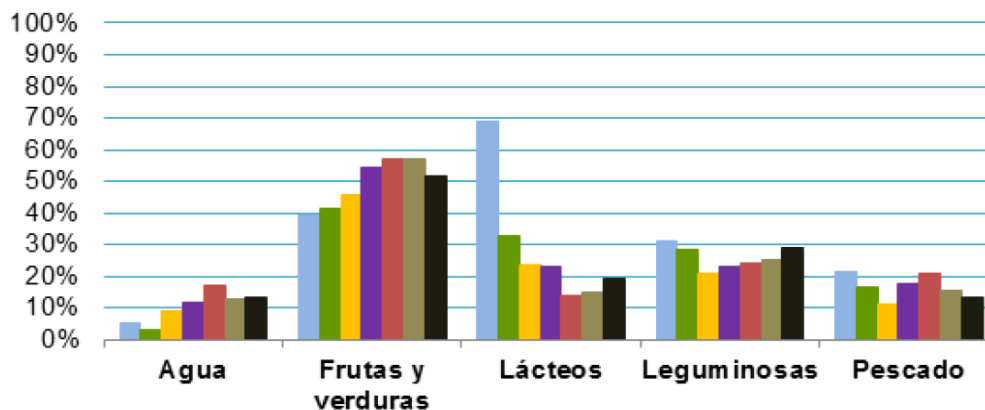
	Alto	Medio Alto	Medio	Medio Bajo	Bajo	p
Proporción (95% IC)	97,6 (96,0-99,1)	95,3 (93,5-97,1)	94,3 (92,1-96,6)	96,0 (95,0-97,0)	90,9 (87,7-94,1)	
Cantidad (g/día) Mediana (p25-p75)	216,0 (128-341)	193,3 (102-364)	166,5 (89-306)	167,4 (82- 301)	148,8 (69-324)	0,0001
MEDIANA DE CONSUMO 168 g/día para la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

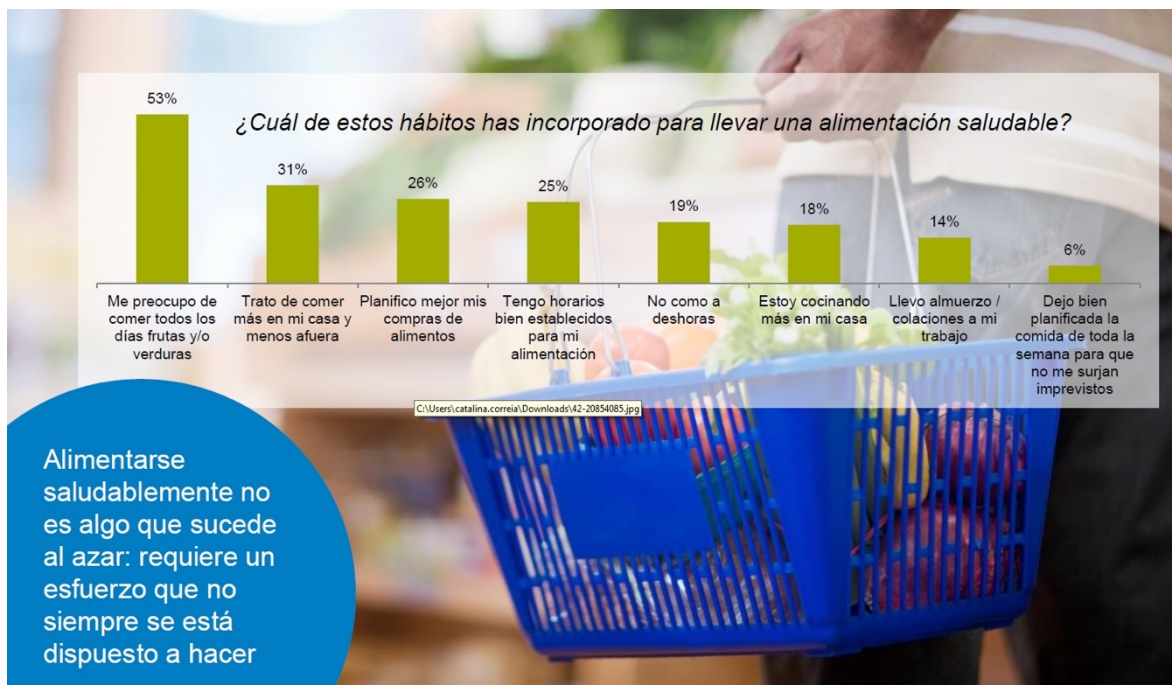


Edad	% (IC 96%)				
2 a 5	5,1 (0-11,1)	39,2 (29,4-48,9)	68,8 (59,8-77,8)	31,0 (22,2-39,8)	21,5 (12,4-30,6)
6 a 13	3,2 (1,0-5,4)	41,6 (35,0-48,1)	37,8 (25,2-40,3)	28,3 (22,2-34,3)	16,3 (12,4-20,2)
14 a 18	8,8 (5,1-12,6)	45,7 (38,7-52,8)	23,5 (18,0-29,1)	20,6 (15,3-25,9)	11,1 (7,4-14,8)
19 a 29	11,7 (7,6-15,8)	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.

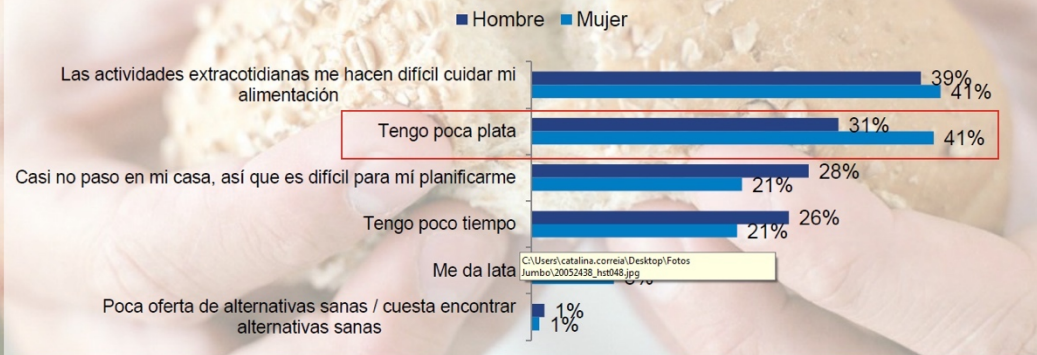




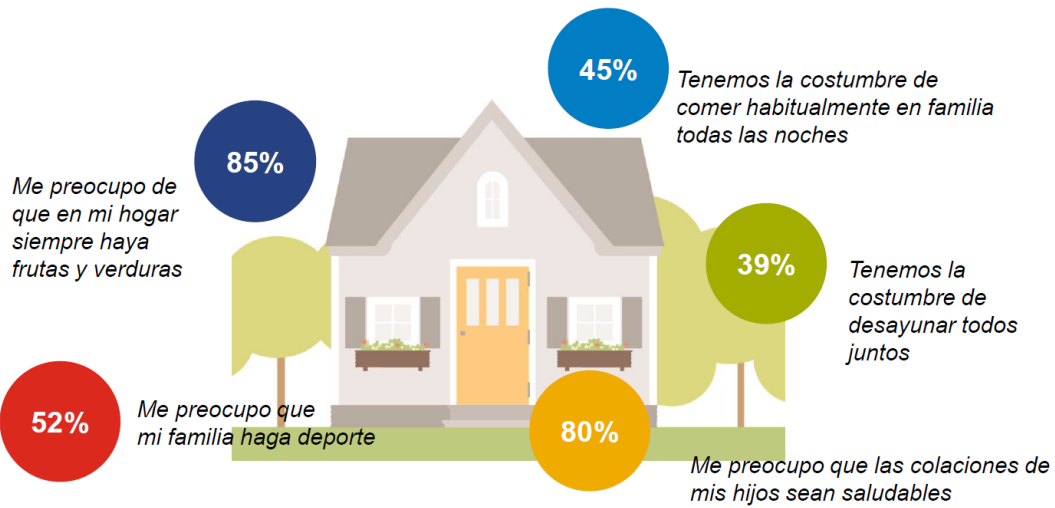
Estas barreras son distintas para hombres y mujeres

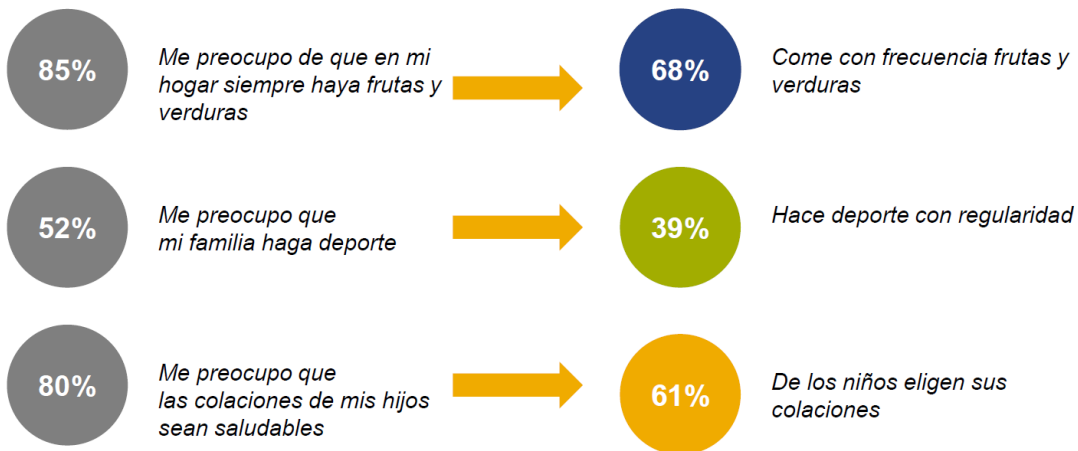


¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan quienes tratan de alimentarse saludablemente?

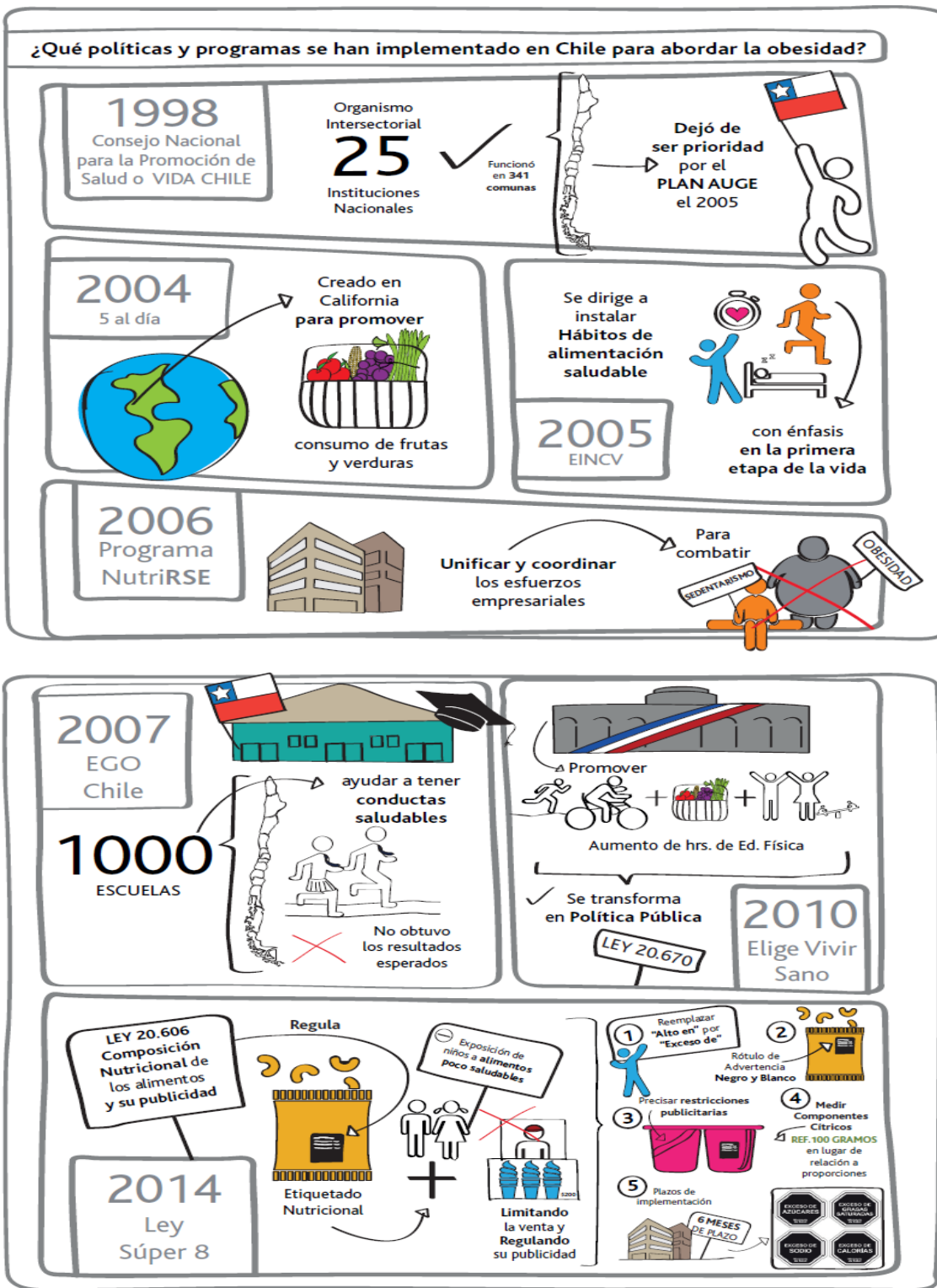


En esta preocupación, la instalación de hábitos dentro del núcleo familiar es clave





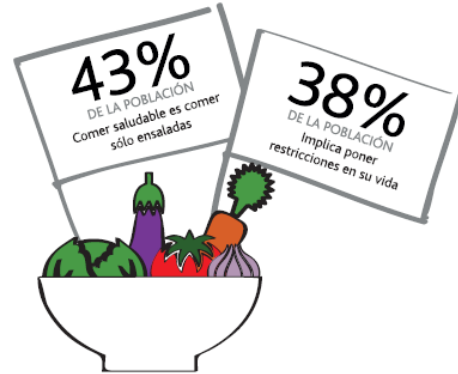
1.3. Extracto Estudio Chile Saludable Oportunidades y desafíos de Innovación, vol. III, Cap. 1, Fundación Chile, GFK Adimark, 2014.



¿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

¿Cuales de las siguientes oraciones considera que representa a una alimentación saludable?

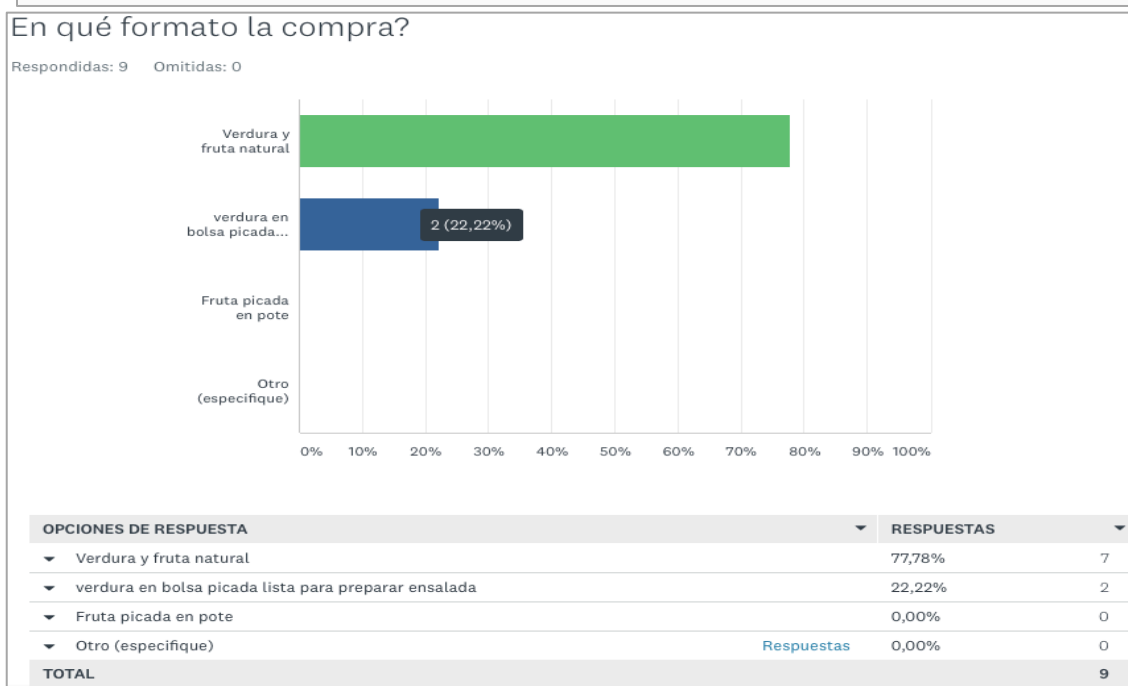
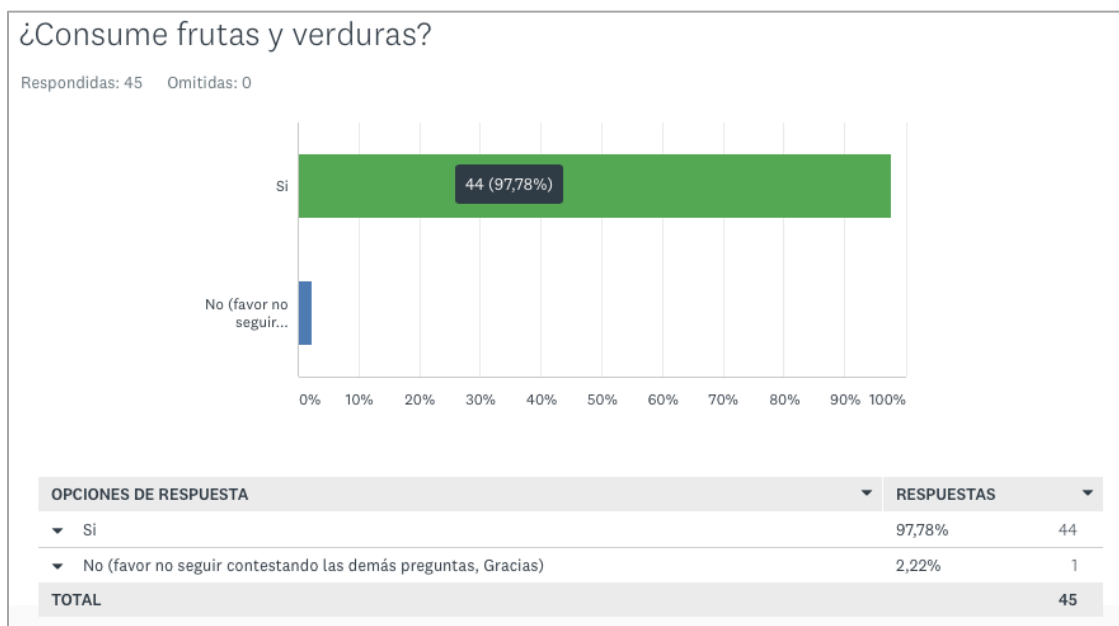


Fig 9. Percepción de los diferentes perfiles frente a una alimentación saludable

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

¿Consume 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

¿Consumes 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 dia	33	91,7
Día por medio	3	8,3
1 vez a 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

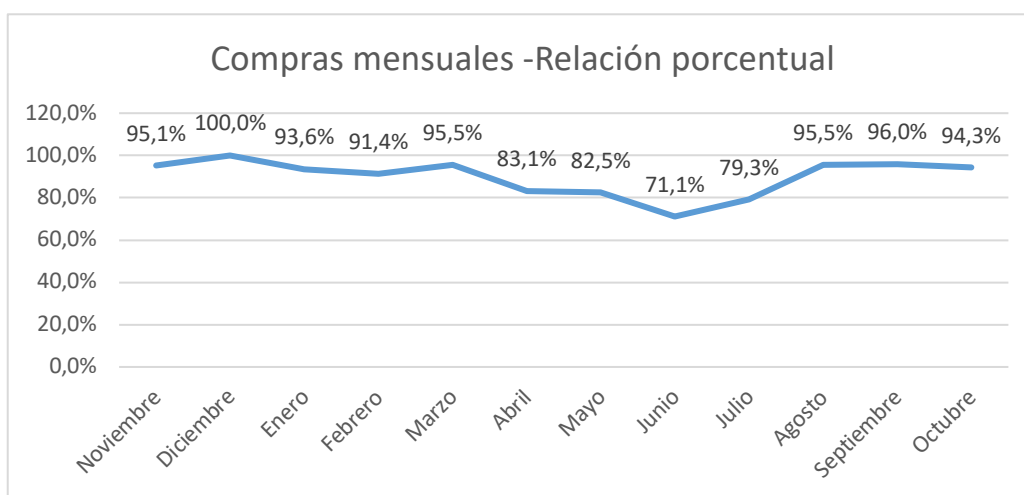
1.5. Levantamiento de información de segmento de mercado objetivo

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 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

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