

Verduras al Instante

“De la huerta a tu mesa”

Parte I

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

Alumna: Lissette Muñoz Bello

Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain Concepción, 30 de Enero del 2023

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	3
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	7

2.1 Industria	7
2.2 Competidores	15
2.2.1 Competidores Directos.....	16
2.2.2 Referentes Internacionales	17
2.2.3 Actores Actuales / Socio Estratégico Nacional	18
2.2.4 Actores Actuales Octava Región	19
2.2.5 Proveedores Locales	21
Clientes	22
Segmento Clientes B2B.....	22
Segmento Clientes B2C	24
Unidad Estratégica de Negocios	25
Descripción empresa y propuesta de valor	27
3.1 Modelo de Negocio	27
3.2 Descripción de la empresa	32
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento	34
3.4 RSE y sustentabilidad	34
IV. Plan de Marketing	
35 4.1 Objetivos de Marketing	
35 4.2 Análisis 3C	
36 4.3 Nuestra Empresa	
36 4.3.1 Análisis de la Competencia	37
4.3.2 Mapa Posicionamiento Competidores	38
Métricas Claves.....	39
Estrategia de Segmentación	41
Estrategia de Entrada	42
Estrategia de Crecimiento	44
Estrategia de Salida	44
4.5.4 Estrategia de Producto/Servicio	
44 4.5.5 Fuentes de Destrucción de Valor	45
4.5.6 Producto Mejorado	46
4.5.8 Estrategia de Precio	47

4.6 Estrategia de Distribución	
48	4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas
	49
	4.8 Estimación de la Demanda y Estimación de Crecimiento Anual
	51
4.8.1 Tamaño de Mercado	52
	4.8.2 Inversión Inicial
	53
	4.9 Presupuesto de Marketing y Cronograma
	54
	V. Plan Operacional
	55
VI. Equipo del Proyecto	
	56
	VII. Plan Financiero
	57
	VIII. Riesgos Críticos
	58
Propuesta Inversionistas	59
	X. Conclusiones
	60
XI. Bibliografía	61
XI. Anexos	64
	Anexo 1 Análisis Pestel - Factores Económicos Tablas ilustrativas
	64
	Anexo 2 Análisis Pestel - Factores Socioculturales Gráfico obesidad Chile ...
	65
	Anexo 3 Análisis Pestel - Factores Legales Tabla Resultados Ley N°20.60...
	66
	Anexo 4 Canvas – Verduras al Instante
	67
	Anexo 5 Entrevistas a competidores
	68
	Anexo 6 Aplicación de encuesta
	69
	Anexo 7 Tabla con proceso productivo
	74
	Anexo 8 Tabla precio productos competencia
	74
	Anexo 9 Precios de los productos para cada tipo de cliente
	75
	Anexo 10 Gráficos segmentación socioeconómica
	75
	Anexo 11 Imagen referencial de galpón industrial a arrendar
	76
	Anexo 12 Diagrama del proceso productivo
	78
	Anexo 13 Proveedor de packaging compostable
	79
	Anexo 14 Tabla de productos y su proceso
	81
	Anexo 15 Propuesta de ruta de entrega
	82
	Anexo 16 Diagrama aplicación control de calidad
	82

Anexo 17 Diagrama estructura organizacional	
83 Anexo 18 Catálogo de productos y flyer promocional	84
Anexo 19 Flujo de caja, VAN, TIR, EERR, análisis sensibilidad	85
Anexo 20 Tabla tasa de descuento con CAMP	87
Anexo 21 Método actualización de precios, tabla análisis de riesgos	87
Anexo 22 Planificación	89

Resumen Ejecutivo

Actualmente la crisis climática en la agricultura hace que prolongar la duración de hortalizas y verduras sea una oportunidad para asociarla a un proceso productivo de alimentos. Si agregamos el actual estilo acelerado de vida el cual ha ayudado al alza en la compra de productos de IV gama, basado en la información de Euromonitor International, en 2001 los chilenos gastaron US\$70,6 millones en alimentos MPF llegando el 2011 a US\$143 millones, lo que equivale a 102%, esto posiciona a la industria alimenticia chilena como el segundo sector económico más importante en Chile y representa el 18% del PIB nacional. Es así que se estima un tamaño de mercado objetivo actual de USD\$337.480 millones anuales, con un potencial de crecimiento a 5 años de un 70%, es decir USD\$573.716 millones anuales.

A nivel mundial, alrededor de un tercio de las pérdidas y desperdicios de materias primas se generan en diferentes etapas de la cadena de transformación de los alimentos. Esto genera impactos económicos, sociales y ambientales, principalmente en la disminución de la disponibilidad de alimentos para la población. Estas tendencias en la industria de alimentos, hacen identificar oportunidades para innovar en productos, procesos y modelos de negocios; es así como identificamos las tecnologías en los procesos como método para mejorar la conservación e inocuidad de alimentos, hacia lo simple y natural.

Nuestra propuesta de modelo de negocios tiene como objetivo diseñar un óptimo plan de negocios para la creación de una empresa que tome el desafío de generar un mayor consumo de verduras en la población, por medio de la instalación de una

fábrica procesadora de verduras al vacío. Nuestra propuesta de valor consiste en entregar a la población verduras procesadas ecológicamente, conservando su aporte nutricional, reduciendo el desperdicio alimentario por medio de la trazabilidad e higiene de las verduras. Es así que “Verduras al Instante” será un modelo de negocios que comenzará con una estrategia de penetración de mercado y producción a escala, empleando para ello la omnicanalidad. Donde ofreceremos 15 tipos de productos diferentes, a través de un catálogo atractivos de procesados

1

al vacío en formatos de 300 gramos y un kilo, a sus clientes B2C y B2B.

Nuestro análisis financiero indica que “Verduras al Instante” es un proyecto sólido arrojando un VAN positivo de M\$208.239 y una TIR superior a la tasa de descuento definida en la evaluación del proyecto (30,88% > 12,10%). Nuestro periodo de recuperación es estimado en 1,24 años dentro del horizonte de evaluación de 5 años. A pesar que, nuestro análisis de sensibilidad bidimensional arroja que nuestro proyecto deja de ser viable al disminuir los ingresos en un -5% a un -15%, y si nuestros costos aumentan a un +15%. Para mejorar este escenario, nuestra propuesta trabajará en los riesgos críticos que arroja el análisis del proyecto, de tal modo que estos no generen impacto negativo sobre las dos variables de decisión más significativas, permitiendo que nuestro modelo de negocio sea atractivo ante potenciales inversionistas.

En resumen, nuestro requerimiento de capital es de M\$246.914, con un oferta al inversor en el escenario optimista de un 60%, que le significa un VAN de M\$60.708 y una TIR de 19,05%. Ante un escenario pesimista es de un 45%, que le significa un VAN de M\$4.457 y una TIR de 12,68%.

I. Oportunidad de Negocio

La sociedad actual demanda una alimentación mucho más saludable y menos procesada, tendencias como el vegetarianismo, veganismo o libre de gluten han llegado para quedarse. Las personas estamos siendo más conscientes de nuestro cuerpo, su funcionamiento y bienestar, por lo tanto, de nuestra alimentación.

Por otro lado, la falta de tiempo y los estilos de vida modernos hacen que cada vez se dedique menos tiempo a cocinar. Es así que han tomado gran protagonismo en la industria alimenticia, conceptos como: “natural y próximo, practicidad y funcionalidad, placer y experiencia” son cada vez más cotidianos y exigidos por el consumidor.

Basado en el reporte *Future of Fresh Food de Deloitte Global*, encuesta aplicada en Chile de manera online durante octubre de 2021 arroja que, como gasto mensual los consumidores en Chile realizan compra de fruta y verdura, junto con carnes rojas y blancas, liderando el mercado de alimentos en nuestro país. En este mismo escenario, un quinto del presupuesto, aproximadamente, que está destinado a la compra de alimentos en los hogares chilenos, se gasta en frutas y



Imagen 1: Distribución del presupuesto mensual de alimentos en los hogares en Chile.

Se destaca, que jóvenes pertenecientes a la generación Z, entre 18 y 24 años, destinan 3 puntos porcentuales menos (18%) que el promedio nacional (21%) a la

compra de carnes rojas y blancas. Sin embargo, esta generación está dispuesta a pagar extra por alternativas a la carne de origen vegetal, un 38% versus un 22% del promedio nacional, lo que respalda la tendencia mundial de alimentación.

Así también, se destaca que las frutas y verduras tienen una frecuencia altísima de compra, **un 70% de los hogares en Chile compran al menos una vez por semana** este tipo de alimentos. Al mirar la distribución por grupos etarios, evidenciamos que un 22% de las personas pertenecientes a la generación X entre 40 y 49 años compran alimentos congelados una vez por semana. Además, se identifica que el 28% del segmento ABC1 tiene una frecuencia de compra al menos una vez por semana de alimentos congelados.

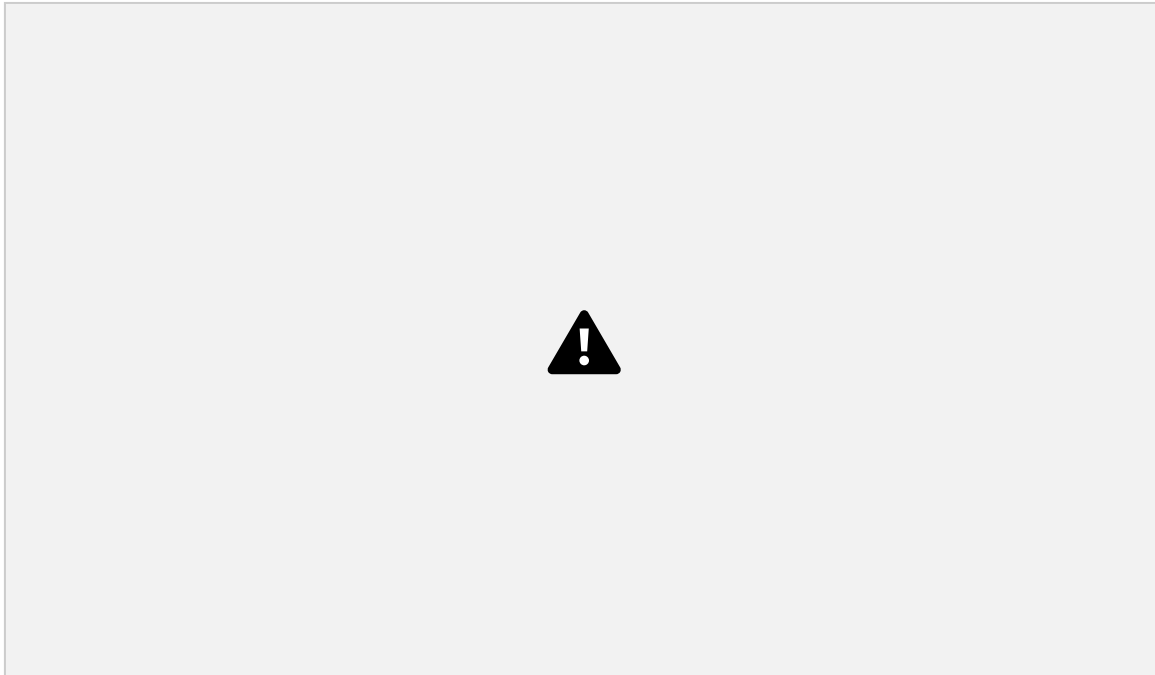


Imagen 2: Frecuencia de compra de los alimentos en los hogares en Chile

Es así que el consumo de platos preparados se ha incrementado en los últimos años en Chile, un 28% de los encuestados pertenecientes al segmento AB y C1 aseguran comprar al menos una vez por semana alimentos preparados, ubicándose 10 puntos porcentuales sobre el promedio nacional, en tanto los segmentos C2, C3 y D y E, lo hacen 21%, 18% y 16% respectivamente, siendo los jóvenes y los hogares unipersonales los protagonistas de este aumento. Además, los alimentos funcionales siguen despertando el interés de muchos consumidores.

4

Como respuesta a esta necesidad y a las muchas exigentes características que nacen de un ritmo de vida dinámico, con altas demandas de actividades y tiempos acotados de ejecución, ha llevado a la industria alimenticia a crear nuevos conceptos alimenticios “los productos mínimamente procesados en fresco (MPF), también denominados IV gama”, se refieren a todas aquellas frutas u hortalizas que tienen un mínimo proceso previo al envasado, ya sea lavado, pelado y/o troceado; no llevan ningún aditivo ni preservante, y se envasan en bolsas que mantienen la atmósfera controlada. Para preservar estos alimentos se requiere mantener la cadena de frío, lo que les permite una vida útil para consumo humano

de aproximadamente diez días. Es así que los productos de cuarta y quinta gama tienen cada vez más demanda, ya que al ser productos listos para comer (“ready to eat”) y de fácil consumo (“ready to use”) son más demandados por los consumidores. En 2001 los chilenos gastaron US\$ 70,6 millones en este tipo de alimentos, el año pasado esta cifra se elevó a US\$ 143 millones, es decir, un alza de 102%, según cifras de Euromonitor International, “vinculándose con el crecimiento económico del país y un estilo de vida más acelerado, donde las personas buscan productos de conveniencia, listos para cocinar”, señala Caterina Castañeda, analista de Euromonitor. Es así, que el auge de los productos hortofrutícolas mínimamente procesados (IV Gama), donde las frutas y hortalizas se comercializan habitualmente en fresco, sin ningún proceso adicional al de lavado, clasificación y envasado conservando sus propiedades nutricionales, sin perder tiempo en su manipulación; es la respuesta que ha tomado fuerza en el escenario actual “Fresh Convenience”.

A todos estos antecedentes se añade las altas tasas de obesidad a nivel mundial las cuales van en aumento, según datos de la OMS, este año más de mil millones de personas en todo el mundo son obesas: 650 millones de adultos, 340 millones de adolescentes y 39 millones de niños. Se espera que en el 2025 se aumente un 18% en los hombres y un 21%, donde Chile no es la excepción, el INTA declara que este 2022 Chile es el país de la OCDE con mayor obesidad y sobrepeso,

5

alcanzando al 74% de la población adulta y al 52% de los niños”, siendo el país sudamericano con mayor tasa de obesidad.

Se agrega además el fuerte impacto que tiene la crisis climática actual en la agricultura, con trece años de sequía en Chile, donde recientemente el Ministerio de Obras Públicas dio a conocer el Informe de situación hídrica y pronóstico verano 2022, lo que ratifica el complejo momento donde el año 2021 ha sido el cuarto año más seco en la historia (*Fuente: Diario la Tercera, Diciembre 2021*).

Es así que prolongar el tiempo de duración de las hortalizas y verduras después de

cosecadas es nuestra ventana de oportunidad para vincularla a un proceso alimenticio exhaustivo; optimizando el tiempo en la manipulación y vida útil de las verduras, por medio de la preelaboración y la aplicación de vacío en ellas.

Teniendo presente que existen competidores establecidos en este mercado objetivo, tanto a nivel nacional como local, en la región del Bío-Bío no existe un oferente que atienda de manera actualizada a ambos segmentos B2B y B2C con una variedad de productos al vacío adaptados a su necesidad de demanda y con un nivel de atención cercano, inmediato y sustentable, existiendo ahí nuestra oportunidad de ingresar a este negocio con un rasgo diferenciador.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

“*Verduras al Instante*” se proyecta a ser una empresa que competirá en el negocio de los productos de 4ta Gama o MPF, específicamente en las hortalizas listas para consumir. Con una estrategia de penetración en el mercado (aumentar la venta de productos existentes a segmentos de mercado existentes, sin modificación alguna del producto) que nos permitirá ser una alternativa de consumo en un mercado con oferentes acotados que detallaremos en el punto *competidores*.



Imagen 3: Diagrama de flujo de la elaboración de productos IV-gama (Modificado de Oliveira et al., 2015).

La tendencia en esta industria a nivel mundial muestra que los productos de 4ta gama se encuentra en una etapa de crecimiento, según datos del seminario internacional “Situación y perspectivas de la industria 4ta y 5ta gama en Iberoamérica, 2013” , el mercado de frutas y hortalizas MPF en Europa en el año 2012 estaba avaluado en USD 3.000 millones a nivel de retail, se incluyen algunos ejemplos de consumo de frutas y hortalizas IV gama en Europa: Reino Unido: 12 kg per cápita por año, Francia: 6 kg per cápita por año, Italia: 6 kg per cápita por año,

7

España: 1-1,5 kg per cápita por año, Alemania, Países Bajos, Bélgica: menos de 3 kg per cápita por año.

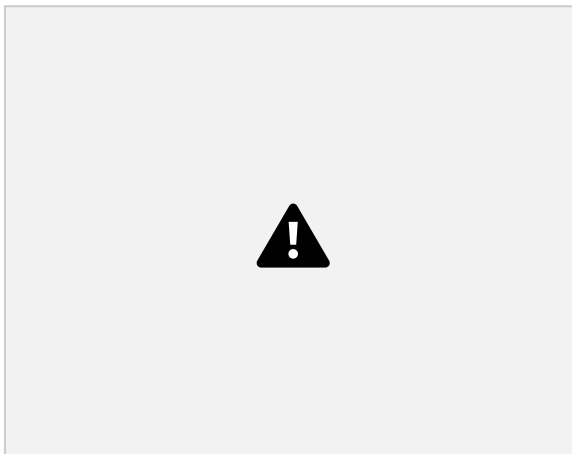


Imagen 4: Gráfico de los principales países productores de hortalizas congeladas de Europa.

En estos países donde el consumo de frutas y hortalizas IV gama es más avanzado, representa entre 10% y 15% del consumo total, con una tasa de

crecimiento anual de 7,4%. En Estados Unidos, la venta de frutas y hortalizas IV gama representa entre 8% y 10% de las frutas frescas comercializadas. Mientras que el mercado de frutas y hortalizas frescas está valorizado en USD Mill 95.000; se estima que el mercado de las hortalizas y frutas MPF se valoriza en USD Mill 10.000 a 12.000 que equivale a 30 kg per cápita por año.

En países de Latinoamérica, si bien el consumo de frutas y hortalizas IV gama ha cobrado relevancia, se observa una tendencia de aumento en la demanda de productos de calidad e inocuos, un incremento en el consumo de alimentos procesados, y también una preocupación por la alimentación sana, lo que se refleja en un leve aumento en el consumo de frutas y hortalizas. En la encuesta denominada: "Tendencias del consumo de hortalizas en tiempos del Coronavirus - Latinoamérica" ejecutada en el año 2020 entre alumnos participantes en universidades de países como Argentina, Colombia y México, la cual arroja que la cantidad de porciones diarias de hortalizas consumidas regularmente es de al menos, una porción diaria de vegetales; pero solo uno de cada 10, indicó consumir las 5 porciones recomendadas por la OMS (2019). Y el 60% de quienes respondieron la encuesta indicó consumir entre 2 a 3 porciones diarias.

En Chile, el acelerado estilo de vida de la población ha impulsado al alza la adquisición de productos MPF con un gasto de USD\$143 millones, es decir, un alza de 102%, según cifras de Euromonitor International desde 2001 a la fecha.

8

El comercio internacional de hortalizas en el período enero 2021 se exportó 39,4 millones de dólares en hortalizas, 47,3% como hortalizas frescas, 21,4% como pasta, 11% en semillas, 10,6% hortaliza congelada, 7,2% como jugo. El principal destino de nuestras exportaciones hortícolas fue México con el 44,5% del valor exportado (principalmente ajo fresco), seguido de Japón con el 13,6% del valor exportado de hortalizas.

Mientras que las importaciones de hortalizas alcanzaron los 15,3 millones de

dólares, donde el 23,6% de este valor fue importada como semilla de hortalizas, 19,4% como pasta, 17,3% hortaliza congelada, 15,4% hortaliza deshidratada y 7,9% como hortaliza fresca. El 22,6% del valor importado proviene de China, 16,1% de Estados Unidos de América y 10,1% de Perú.

El comercio internacional de hortalizas en Chile el 2020 se realizó exportaciones de hortalizas por un valor total de 461 millones de dólares FOB, 9% por debajo del valor exportado el 2019, 45% de ese valor corresponde a la exportación de hortalizas procesadas (pastas, jugos, deshidratados y conservas), el 35% corresponde a la exportación de semillas de hortalizas por un valor de 162,4 millones de dólares FOB. El 8% corresponde a la exportación de hortalizas congeladas y el 12% a la exportación de hortalizas frescas. La principal hortaliza exportada en valor fue el tomate, con 165 millones de dólares, 96% exportado en forma de pasta de tomate; le siguen los espárragos con 6% del valor exportado, 97,5% de los espárragos se exportan congelados. En tercer lugar, se ubica la cebolla con 5,2% del valor exportado y el 79,4% se exporta como cebolla fresca, por lo que las oportunidades de expansión de nuestros productos hortofrutícolas a nivel internacional poseen una plaza no abordada principalmente en mercados como Japón y Europa.

Es así que bajo la mirada de un análisis situacional interno de nuestro producto "*Verduras al Instante*" visualizamos las siguientes características:

9

Fortalezas

- Los productos IV Gama son productos de un consumo constante y al alza, por tanto, *Verduras al Instante* viene a responder a una necesidad instalada en el mercado.
- Los productos de IV Gama al ser productos frescos envasados, mantienen sus propiedades nutritivas y organolépticas.

- Son alimentos seguros y listos para ser consumidos, al ser conservado en frío puede ser consumido directamente.
- La característica al vacío permite la reducción de espacio durante el transporte y en almacenamiento.
- Posee una calidad uniforme y constante de los productos durante el año.
- Menor tiempo de preparación de las comidas.
- La trazabilidad de los productos, es decir, ser inspeccionado durante la recepción y antes de su uso, entrega confianza en la calidad tanto al cliente como al consumidor.
- Disminución de mermas originadas por la cadena de comercialización de vegetales frescos.
- Facilita un estilo de vida más saludable, por lo que promueve la ampliación de surtido de verduras en los menús.

Debilidades

- Riesgos microbiológicos, ya que no cuentan con un sistema de esterilización constante que elimine la carga microbiana inicial.
- Propensos al deterioro anticipado si no se cumplen las condiciones higiénicas durante su manipulación.
- Mercado ya desarrollado por oferentes locales.

Adicional a estos antecedentes, “*Verduras al Instante*” posee atributos conceptuales como: Practicidad, nutrición, orgánico, no transgénicos, sostenible, responsabilidad social y ambiental.

10

En el macroentorno en que se desarrollará nuestro negocio se ve influenciado por una serie de factores externos, los cuales se profundizan a continuación en nuestro Análisis de Macroentorno Pestel:

Factores Políticos:

Uno de los factores relevantes de los últimos años es la pandemia provocada por el virus COVID-19, el cual ha generado una desaceleración a nivel mundial y ha afectado el desarrollo productivo y la fluidez entre las naciones.

La actual guerra entre Rusia y Ucrania, ha fomentado la desaceleración productiva a nivel internacional, por tanto, ha provocado un aumento en la inflación y en la relación comercial mundial.

Factores Económicos:

Desaceleración del crecimiento económico a nivel mundial, en un 3,2% este año 2022, lo que genera incertidumbre comercial y recesión en nuevas inversiones, (ver anexo 1).

La deuda pública de Chile alcanzó un 37% del PIB el presente año, lo que aumenta la incertidumbre en inversión de nuevos proyectos, (ver anexo 1).

El aumento de la inflación a nivel mundial en 4 puntos porcentuales al año 2022 vienen a reforzar el receso económico que deja el virus COVID-19 a nivel mundial, (ver anexo 1).

Investigaciones socioeconómicas realizadas el presente año arrojan que un 30% de la población chilena es económicamente vulnerable este 2022, por lo que la canasta básica familiar se ve afectada por el alza de precios.

Factores Socioculturales:

Existe un aumento de la obesidad a nivel mundial, con mil millones de personas diagnosticadas con obesidad incluido niños.

Chile es el país con mayor porcentaje de obesidad y sobrepeso según los datos de la OCDE recabados este año 2022: Con 72% en adultos y 54% en niños, a pesar que diferentes estudios epidemiológicos han identificado a la obesidad como un

factor preponderante de riesgo de enfermedades crónicas, incluyendo enfermedades cardiovasculares, que son la principal causa de muerte en el mundo, (ver anexo 2).

Chile es uno de los países en el mundo con menos horas de deporte a la semana 3,7 horas en promedio, donde los hombres realizan un promedio de 4,5 horas semanales, mientras que las mujeres 3 horas, muy por debajo del promedio mundial, corriendo el riesgo de aumento de enfermedades cardiovasculares, diabetes, obesidad, entre otras.

Factores Tecnológicos:

En los últimos años existe en Latinoamérica un aumento sostenido en el uso de TICs, principalmente a nivel empresarial con un uso de 9,4% en uso de rrss, internet, inteligencia artificial, entre otros, con fines comerciales.

Chile es uno de los países latinoamericanos con mayor uso de TICs en relaciones comerciales, sólo superado por Brasil. En Chile existe un aumento de un 67% en el uso de tecnologías digitales en los emprendedores chilenos al 2021, lo que habla de la fluidez empresarial y oportunidades para el nacimiento de nuevos emprendimientos.

Además, Chile lidera el uso de TI en Latinoamérica el 2021, con un uso del 22,2% del PIB. Lo que se traduce en el potencial de crecimiento de este sector.

Factores Ambientales

Basado en un estudio realizado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), menciona que un tercio de los alimentos producidos para el consumo humano se pierde o desperdicia en el mundo, esto se

traduce en una pérdida de MILL 1.300 toneladas de alimentos al año en diversos establecimientos comerciantes y de consumidores.

La escasez hídrica a nivel mundial, afecta al 40% de la población y en particular a la agricultura, se prevé que esta condición ecológica continuará en escalada.

En Chile la escasez hídrica ha ido en aumento, con registros de 12 años de sequía continúa, afectando en los cultivos y en el precio de los alimentos producidos en este segmento de mercado.

Del total de emisiones de efecto invernadero la alimentación en su conjunto es responsable del 26 %. Estas emisiones son producidas durante todo el proceso de la cadena de valor, desde la producción animal (52%) y vegetal (29%), empaquetado (9%), el transporte y distribución (9%). Un tercio de estas emisiones corresponden a pérdidas y desperdicios alimentarios.

Factores Legales

Chile fue pionero en el desarrollo y aplicación de sellos de advertencia en los alimentos siendo el primer país en establecerla como ley a nivel nacional y de manera obligatoria, en junio de 2016 - Ley N° 20.606 que trata sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad, busca advertir al consumidor por medio de sellos el exceso de nutrientes críticos en aquellos alimentos procesados altos en azúcares, sodio, grasas saturadas y calorías, (ver anexo 3).

En Chile existe el decreto ley N° 3.557, que dispone que el Servicio Agrícola y Ganadero mediante resolución exenta publicada en el Diario Oficial podrá regular, restringir o prohibir la fabricación, importación, exportación, distribución, venta, tenencia y aplicación de plaguicidas de uso agrícola, lo que fomenta e impulsa a una agricultura ecológica y sostenible.

Toda empresa que desee producir, elaborar, preservar, envasar, almacenar o distribuir alimentos o aditivos alimentarios en Chile, necesitan la autorización

sanitaria o autorización de locales de alimentos, lo que favorece la producción trazable de los alimentos.

El actual proceso constitucional en Chile, posee el art. 42, basado en la Soberanía Alimentaria, la cual puede variar el escenario productivo alimentario nacional.

2.2 Competidores

2.2.1 Competidores Directos

Existe una amplia gama de competidores directos e indirectos a nivel nacional, los cuales se concentran en la zona central del país (ver anexo 5 – Entrevistas a competidores).

Nutriver: Empresa regional ubicada en Chiguayante, es calificada en el rango de mediana empresa. Su cartera de clientes está compuesta principalmente por supermercados y casinos, con ventas mensuales de MM\$65. La empresa cuenta con una gestión comercial de nivel medio, cuenta con un administrador general que realiza múltiples tareas administrativas, y su socia encargada de la jefatura de producción la cual es semiautomática (ciertos procesos manuales) donde cuentan con 4 colaboradores permanentes, cuentan con su centro de producción en Chiguayante y su centro logístico en la Vega Monumental

Procesados Lacoste: Empresa regional ubicada en Concepción, inició en el año 2014 es calificada en el rango pequeña y mediana empresa. Su cartera de clientes está compuesta principalmente por instituciones públicas con ventas anuales de MM\$120. La empresa tiene una producción mensual de 2.500 Kilos al mes y con una capacidad de producción de 4.000 Kilos mensuales.

La empresa cuenta con una baja gestión comercial con sólo un administrador que realiza múltiples tareas administrativas, así también su sistema de producción sigue siendo manual y no han dado el paso a una producción a escala y automatizada.

Soser: Servicio de alimentación que abastece a establecimientos educacionales, universitarios e institucionales a lo largo del país. En la región del Bío-Bío, abastece los establecimientos educacionales Junaeb, Junji e integra en las comunas de Concepción, Coronel, Hualpén, Coronel, Chiguayante, Hualqui, Cabrero, San Rosendo y Yumbel. Donde de manera mensual oferta diversas minutas dirigidas a los diferentes sectores que atienden, con el correspondiente aporte nutricional y saludable necesario y exigido por el ministerio de salud.

<http://www.soser.cl/rico-y-sano/acceda-aqui-a-nuestras-minutas-mensuales/>

Costdela: Empresa de distribución de productos agrícolas, especializada en el abastecimiento de frutas y verduras frescas a casinos de empresas, colegios, restaurantes e instituciones de diversa índole en la región del Bío Bío. 37 años de experiencia en el rubro, entregando un servicio oportuno, confiable y personalizado. Actualmente, somos la única empresa que posee certificación de calidad en sus productos y contamos con la mayor planta de operaciones de la región, cámaras de frío de última generación, flota propia de distribución; la cual está conformada por 9 camiones que incluye un camión con frío, el que cuenta con resolución sanitaria y un gran equipo de trabajo, de manera que nuestros clientes reciban, sin intermediarios, los mejores productos directamente del huerto a su empresa. Cabe destacar que nuestra empresa posee resolución sanitaria al día.

<https://www.costdela.cl/>

Hortalizas Los Batros: Sociedad conformada por productores acreditados por Indap del sector Boca Sur comuna de San Pedro de la Paz. Dedicados principalmente a producir hortalizas de hoja y de raíz; el objetivo de la sociedad es comercializar de manera asociativa su producción.

<https://hortalizaslosbatros.cl/>

EMPRESA	INGRESOS MENSUALES	MARGEN GANANCIA
Nutriver	MM \$65	MM \$20
Procesados Lacoste	MM \$120	MM \$30
Soser	No conseguido	No conseguido
Costdela	No conseguido	No conseguido
Hortalizas Los Batros	No conseguido	No conseguido

Tabla 1: Indicadores de margen de ganancia de competidores locales.

2.2.2 Referentes Internacionales

Greenyard (1965) - Bélgica: Líder mundial del mercado de hortalizas congeladas. Mayor productor y exportador de Europa, representa el 30% del total de exportaciones mundiales de papas procesadas congeladas, con 2,2 mill. ton durante el año 2017, y el 23% de las hortalizas congeladas. Su característica principal es la constante búsqueda de lugares con las mejores condiciones naturales para el cultivo de sus productos, lo que ha decantado en la expansión de sus cultivos en más de 90 países a lo largo del mundo, además de crear un sistema de optimización del transporte y sus condiciones, para evitar al máximo el desperdicio alimentario a lo largo de la cadena de valor de sus productos.

Dole Food Company (1851) - EEUU: Empresa multinacional productora de frutas y verduras listas para consumo con presencia a nivel mundial y en Latinoamérica en

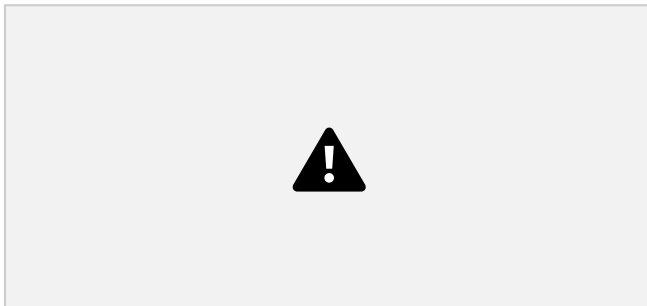
Chile, Argentina, Perú y Colombia. Llama la atención que desde su fundación en 1851 hasta hoy, ha sabido adaptarse al negocio alimenticio y expandirse al mundo, siendo una marca referente y vanguardista, que mantiene un plan de marketing actualizado, una visión y posicionamiento de marca muy potente y disruptivo, sin olvidar el medio ambiente; donde participa de alianzas a nivel mundial en particular de la “Alianza Mesoamericana por la Biodiversidad” desde donde ha desarrollado nuevos procesos para reducir su impacto en el medioambiente, lo que

16

habla de su interés por mantenerse conectado con la sociedad, sus demandas e intereses.

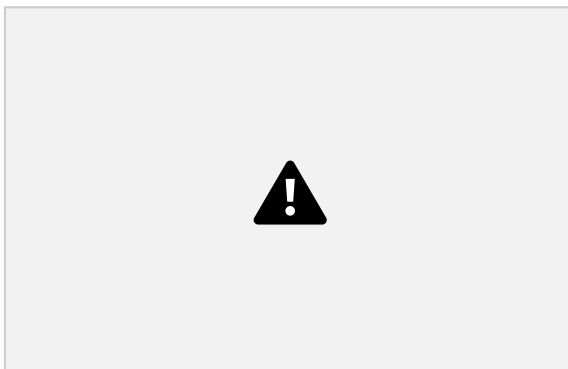
Santa María - Argentina: “*Vegetales frescos del campo a tu mesa*” Empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de hortalizas procesadas, elabora productos de excelencia de manera sustentable, donde destaca la elaboración de productos 100% naturales para facilitar la elaboración en la cocina aplicando innovación.

2.2.3 Actores Actuales/ Socio Estratégico Nacional



1. Lomi: Espacio virtual de distribución donde 300 productores locales ofrecen sus productos, ubicado en tres regiones del país. Experiencia de compra en menos de 60 segundos, con tecnología (app y web), mix de productos diferenciado en áreas de compra, entre los que destacan frutas y verduras. Segmento de cliente: B2C.

Imagen 5: <https://lomi.cl/>



2. La Feria Libre: Plataforma tecnológica comercial de la empresa Punto Azul, dedicada a la venta online de hortalizas y frutas de alta calidad, desde el origen a la puerta de sus clientes. Ubicado en Til Til,

región Metropolitana.

Dentro de sus productos destacan productos preparados listos para servir, solo uno de sus productos está conservado al vacío.

Con transporte propio.

Segmento de cliente: B2C

Imagen 6: <https://laferialibre.cl/>

Las principales diferencias entre los cuatro actores mencionados anteriormente, es que son verduras frescas, sin procesar y listas para consumir, donde la logística utilizada varía desde transporte propio a utilizar plataformas de terceros para traslado de productos, además, todas ellas se ubican en la región metropolitana y

17

utilizan las TI como herramienta de acercamiento, difusión y compra de sus productos.

2.2.4 Actores Actuales Octava Región

1. Black Box:

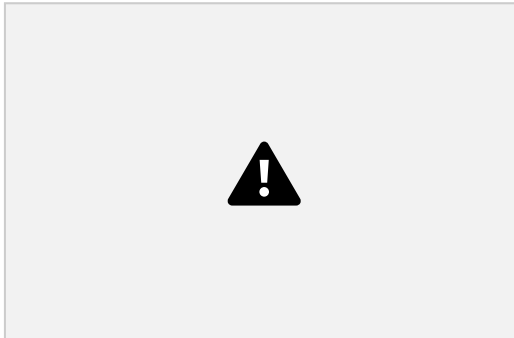


Imagen 7: <https://www.pideblackbox.cl/>

Empresa e-commerce penquista que entrega diferentes productos alimenticios de características saludables a domicilio en todo el gran Concepción, a través de cajas predeterminadas, armadas con los productos solicitados previamente por sus clientes. Sus productos denominados frutas y verduras, despensa y frutos secos.

Segmento de cliente: B2C.

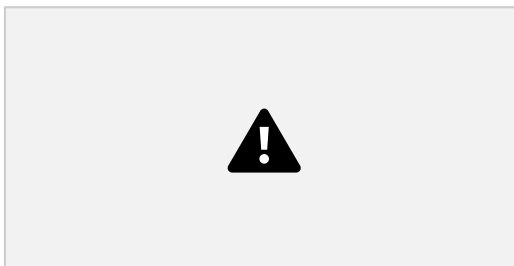


Imagen 8: <https://www.huertodejulieta.cl/>

2. El Huerto de Julieta: Empresa con un sistema de compras por internet, despachando su pedido a domicilio asegurando

estándares de higiene, calidad en sectores seleccionados de la provincia de Concepción.

Cuentan con productos congelados, frutas y verduras frescas y saludables.

Con logística propia, utilización de TI.

Segmento de cliente: B2C.



3. Valle del campo Spa: Empresa familiar ecommerce dedicada a comercializar frutas y verduras.

Ofrecen una amplia variedad de productos saludables y ecológicos, su logística de despacho propio y directo a los clientes en las comunas de Concepción y Hualpén, y a empresas de la provincia.

Ofrece todo medio de pagos y entrega en 24 horas. Empresa.

Segmento de cliente: B2B y B2C.

Imagen 9: <https://valledelcampo.cl/>

18

4. Agrogood: Empresa emergente que lleva a la puerta de hogares y negocios diferentes tipos de productos

traídos desde el mercado local, que van desde legumbres, frutos secos, huevos, frutas y verduras. Su área de reparto es en la provincia de Concepción, siendo en San Pedro de la Paz sin costo.

Segmento de cliente: B2B y B2C.

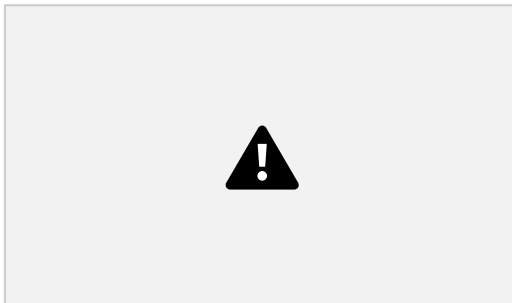


Imagen 10: <http://www.agrogood.cl/index.php?route=common/home>

5. Verduras en tu Hogar: Comercializan todos los productos que oferta la Vega Monumental a hoteles, restaurantes, casinos y directo a hogares. Con utilización de plataformas TI con aplicación en telefonía celular, página de internet y redes sociales. Con reparto propio y directo a las comunas de Concepción, San Pedro de la Paz, Hualpén, Talcahuano, Chiguayante y Penco.

Segmento de cliente: B2B y B2C.

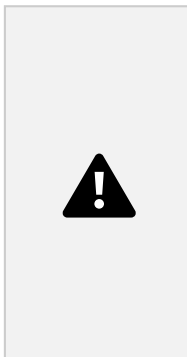
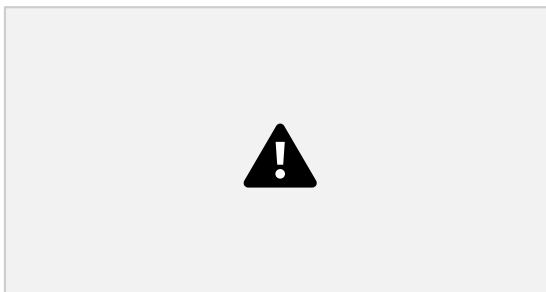


Imagen 11: APP y <https://www.verdurasentuhogar.cl/12-verduras>

6. Mafraguma Delivery Frut: Frutero a domicilio en barrios de Concepción, comercializa frutas y verduras clásicas y



frescas, con entrega directa a domicilio para clientes que realizan sus compras diarias. Con debido almacenamiento y precios asequibles y competitivos. Venta a través de atención telefónica, redes sociales.
Segmento cliente: B2C.

Imagen 12: <https://mafraguma-delivery-frut.ueniweb.com/>

Las diferencias principales encontradas en los 8 actores locales presentados están orientadas a:

- Segmento de cliente dedicados principalmente a los sectores B2C y sólo tres actores a B2B.

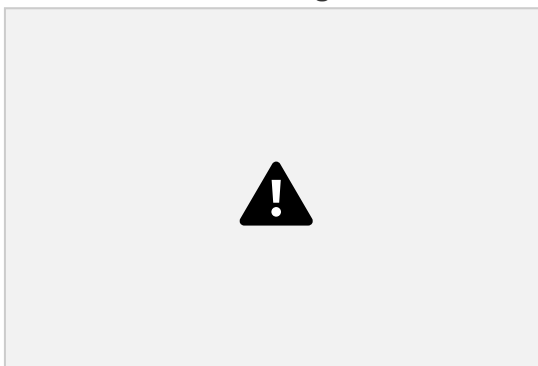
19

- Promociones y cargos en despacho a los clientes, por un monto mínimo de compra que varía según empresa.
- Ninguna de las empresas locales utiliza una aplicación móvil diseñada especialmente para su marca.
- Sus repartos en su mayoría no incluyen las comunas de Penco, Lirquén, Tomé, Coronel y Lota.
- Como medios de pago, ocupan efectivo o transferencia directa y no todos los actores emplean plataformas de pago como webpay, transbank, etc.

2.2.5 Proveedores Locales

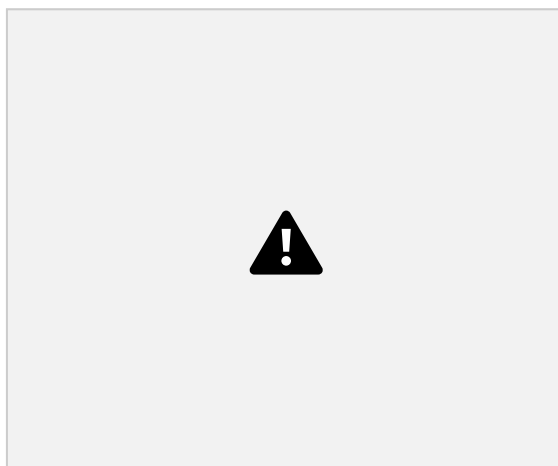
Proveedores de materias primas

1.- Productos El Agricultor:



Producción de verduras y hortalizas orgánicas con sello ecológico, ya que utilizan un óptimo sistema de producción sin emplear químicos u organismos genéticamente modificados, conservando la fertilidad natural de los suelos y sus napas.

Imagen 13: *Instagram productoselagricultor.cl*



2.- Vega Monumental

Entregan verduras y hortalizas de buena calidad, con trazabilidad dirigida por la ODEPA y aseguran stock y rotación de productos.

Entre todos los oferentes en esta plaza destacamos a:

Biopal e Ingaluc: Distribuidores de frutas y verduras de la Vega Monumental.

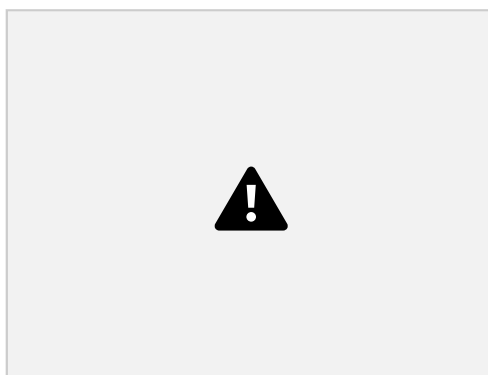
Imagen14: Sitios web de ambas empresas.

<https://www.comercializadorabiopal.com/>

<https://ingaluc.com/>

20

3.- Hortalizas Los Batros:

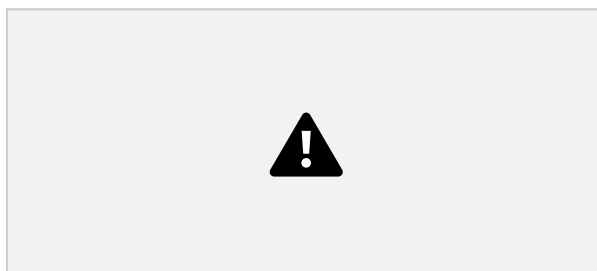


Sociedad conformada por productores acreditados por Indap del sector Boca Sur comuna de San Pedro de la Paz. Dedicados principalmente a producir hortalizas de hoja y de raíz; el objetivo de la sociedad es comercializar de manera asociativa su producción.

Imagen15: <https://hortalizaslosbatros.cl/>

Proveedores de insumos

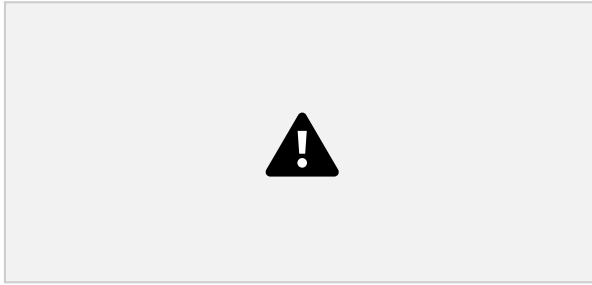
1.- Materia Activa:



Organización que se especializa en la comercialización de materiales y la elaboración de packaging compostables, con características de responsabilidad medioambiental. Ubicados en Santiago, nacen el año 2109 y tienen la licencia de venta del material NatureFlex.

Imagen 16: www.materiactiva.cl

2.- Envases Progreso:



Empresa dedicada a la comercialización y fabricación de bolsas a medida y venta de polipropilenos en formatos a medida.

Ubicados en Santiago, cuentan con la licencia de venta del material NatureFlex.

Imagen 17: Instagram envasesprogreso

21

2.3 Clientes

2.3.1 Segmento clientes B2B:

Medianas y grandes empresas de la industria alimentaria, se encuentran ubicados en la zona central de Chile, octava región. Instituciones públicas y privadas; casinos, restaurantes, hospitales, clínicas, supermercados. Quienes se caracterizan por tener gran asistencia de público y alta presencia en el país. Empresas con orientación al cliente y toma de decisiones descentralizadas. Estos clientes realizan contratos por año y pagan a 30 días aproximadamente, realizan uso diario de sus espacios en local, siendo este último su mayor dolor, a quienes se apunta a resolver necesidades específicas con productos frescos, de uso inmediato y formato práctico para resolver problemas de mermas y falta de espacio de almacenamiento.

Roles en el proceso de decisión de compra:

Frecuencia de compra: demanda mensual entre 2.500 a 3.000 Kilos en diferentes

tipos de verduras, con un precio promedio por kilo de \$1.500.

Iniciador: El nutricionista y encargado de bodega sugiere realizar una compra de verduras procesadas al vacío dado que no cuentan con el espacio y lugar adecuado para almacenar verduras procesadas al vacío y además tienen cuantificadas las pérdidas en verduras por el no procesamiento a tiempo.

Usuario: Personal manipulador de alimentos.

Influenciador: Chef o jefe de alimentos, administrador de operaciones y convenios, bodeguero y nutricionistas.

Tomador de Decisión: Administrador o encargado de operaciones y convenios.

Comprador: profesional, encargado de realizar las compras en las empresas, pudiendo ser el dueño o jefe de operaciones.

22

Usuario: Manipulador de alimentos y nutricionista quien supervisa diariamente las verduras a utilizar en los menús.

Prototipo 1:

	<p>Casandra Cerda, se desempeña como nutricionista en casino de la clínica Andes Salud , tiene 27 años y vive en Concepción. Trabaja jornada completa en casino donde cada día evalúa los alimentos a manipular y así también los alimentos a comprar para abastecer al casino.</p> <p>Su principal complejidad de su labor es la falta de almacenamiento de las verduras que provoca grandes pérdidas.</p>
Dispositivos	Smartphone, computador
Redes Sociales	Whatsapp, Instagram, Youtube, Twitter

Servicios Online	Spotify y Netflix
Compra en	Grandes distribuidores de ferias libres, en grandes cantidades
Dolores y frustraciones	No contar con suficiente capacidad de almacenamiento para conservar verduras frescas y así evitar las altas mermas y reducir tiempo de manipulación.
Intereses	Ser eficiente en su trabajo, cumpliendo con las normas y buscando los mejores productos para el uso diario.
Motivaciones	Búsqueda de nuevas alternativas de productos que le permitan abordar los problemas en sus labores diarias.

2.3.2 Segmento clientes B2C:

Hombres y mujeres entre 24 y 60 años de edad que habitan en la octava región de Chile área urbana, quienes pertenecen a los grupos socioeconómicos desde el AB al C3 y tienen ingresos que van desde los MM\$6.5 hasta los M\$899. Estos grupos de personas se caracterizan por tener estudios universitarios o al menos técnicos. Además, tienen el hábito de consumir verduras en su alimentación diaria tanto personal, social y familiar. A estas personas les motiva buscar una solución alimenticia saludable, en formatos prácticos que les permita una mayor durabilidad de los productos y reducir el tiempo de manipulación, ya que la rutina y el rápido ritmo de vida no les permite el tiempo para manipular y consumir mayor cantidad de verduras. Son personas ocupadas ya sea por estudios, trabajo, deporte o un mix de ellas, a quienes les motiva complementar su día a día con el cuidado de su salud y seguir la tendencia a nivel mundial.

Iniciador: Madre e hijos del hogar que se preocupan por la alimentación saludable y buscan formatos más prácticos que les permita ahorrar tiempo en la preparación.


Influenciador: Amigos de la familia o colegas que han probado el nuevo formato de verduras, persona cercana a la familia y que transmite confianza.

Decisor: Cónyuges, quienes habitualmente hacen las compras en el hogar. Comprador: Cónyuges y padres de familias

Usuario: Padres, tutor a cargo o hijos mayores a 18 años, quienes manipulan la alimentación en el hogar.

24

Prototipo 2:

	<p>Angelica Durán, ejecutiva bancaria, tiene 30 años, vive con su cónyuge y sus tres hijos en la comuna de San Pedro de la Paz, Concepción. Trabaja jornada completa en sucursal centro de Concepción y su sueldo ronda los M\$1.500 y principalmente los usa para aportar en los gastos de su familia. Hace un tiempo busca alternativas de comidas más saludables para mejorar su alimentación.</p>
Dispositivos	Smart watch, Smartphone, computador
Redes Sociales	Whatsapp, Instagram, Youtube, Twitter, Facebook, Correo Electrónico.
Servicios Online	Spotify, Amazon Prime y Netflix
Compra en	MercadoLibre, Instagram, Rappi, Líder y Uber Eats.

Dolores y frustraciones	Falta de tiempo para procesar y consumir comidas saludables, como las verduras. No cuenta con el tiempo suficiente para la compra y procesar las verduras e incluirlas en su alimentación diaria.
Intereses	Tener una vida saludable para ella y para toda su familia.
Motivaciones	Vida saludable, aumentar el consumo de verduras.

2.3.3 Unidad estratégica de negocio

QUÉ: Verduras procesadas al vacío y listas para servir en un formato práctico y sustentable, para incentivar a la población al mayor consumo de verduras y a las instituciones que manipulan gran cantidad de verduras a evitar las mermas por falta de almacenamiento y manipulación a tiempo. Existe una oportunidad real de negocio por la baja cantidad de oferentes en la región y por la baja especialización que tienen en sus procesos de producción.

25

A QUIENES: Consumidores: Clientes B2C, Hombres y mujeres entre 18 y 45 años de edad que habitan en la octava región de Chile área urbana, quienes pertenecen a los grupos socioeconómicos desde el AB al C3 y tienen ingresos que van desde los M\$6.500 hasta los M\$899.

CLIENTES: B2B, Medianas y grandes empresas de la industria alimentaria, se encuentran ubicados en la zona central de Chile, octava región. Instituciones públicas y privadas; casinos, restaurantes, hospitales, clínicas, supermercados.

CÓMO: Estrategia de enfoque liderazgo en costos.

Se cuenta con capital humano para llevar a cabo el proyecto, equipo multidisciplinario, con amplios conocimientos en procesos, comercialización y

manipulación de alimentos, con el cual se buscará eficiencia y sinergia en el proyecto.

Se requiere adquirir tecnología para hacer del proceso más automatizado y producir a economía de escala.

DÓNDE: Octava región del Bío-Bío. Hemos elegido la región del Bío-Bío como nuestro mercado objetivo inicial, ya que cuenta con una ubicación natural privilegiada para la producción de verduras y hortalizas, además la distribución de productos es fluida por su fácil accesibilidad a las provincias y comunas principales.

Cuenta con una densidad de población que permite la ejecución inicial del negocio, 3era región más poblada del país con 1.676.269 habitantes según la fuente del INE, Censo 2017.

Por otro lado, es una región que no cuenta con un modelo de negocios de venta de verduras y hortalizas de IV Gama, específicamente al vacío, que se potencie por medio del uso de la tecnología y que se acerque a su segmento de mercado de manera actualizada, rápida y de calidad confiable, y que mantenga como rasgo diferenciador el uso de productos orgánicos e insumos respetuosos del medioambiente.

26

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocios

"Verduras al Instante" ofrece verduras y hortalizas procesadas al vacío, nuestro factor diferenciador radica en ofrecer una solución alimenticia saludable con un variado catálogo de productos al vacío, que no pierden sus propiedades y nutrientes, se conservan frescos, trazables y ecológicamente procesados, con un formato práctico y sustentable, (ver anexo 4 - Canvas).

Segmento de Clientes

Abordaremos ambos segmentos de cliente, estos se han determinado basándonos en las entrevistas y encuestas realizadas (ver anexo 5 y 6):

El segmento **B2B** corresponde a instituciones públicas y privadas específicamente: casinos, restaurantes, hospitales, clínicas y supermercados. Quienes se caracterizan por tener gran asistencia de público y alta presencia en el país y buscan prolongar el tiempo de uso de las verduras sin perder el aporte nutricional, manteniéndolos frescos y nutritivos, con formato práctico y funcional, ya que están conscientes de sus mermas por falta de capacidad de almacenamiento y manipulación.

El segmento **B2C** pertenece a hombres y mujeres entre 24 y 60 años de edad, quienes pertenecen a los grupos socioeconómicos desde el AB al C3 con hábito de consumir verduras en su alimentación diaria en formatos prácticos que les permita una mayor durabilidad de los productos y reducir el tiempo de manipulación.

Propuesta de Valor

En “Verduras al Instante” se destacan los atributos de valor de nuestros productos que pasamos a detallar:

1. *Materialidad*: nuestros empaques son 100% compostables en base a celulosa derivada de la pulpa de madera, obtenidos en bosques certificados y gestionados responsablemente, el cual contiene atributos técnicos que le permiten adquirir

27

características de un plástico convencional sin serlo. Además, la pulpa utilizada cuenta con certificaciones de Cadena de Custodia FSC y PEFC quienes certifican la biodiversidad y el mínimo impacto en los ecosistemas durante su fabricación. Con un grado de compostabilidad 2, este producto está certificado para su compostaje industrial, además cuenta con una textura transparente que permite ver el contenido del envase, brindando seguridad del contenido y su estado de conservación.

2. *Trazabilidad*: nuestro proceso productivo contará con un sistema de trazabilidad que nos permitirá poder localizar e identificar cualquiera de nuestros productos con sus respectivas materias primas, insumos que lo componen y ubicación actualizada, durante toda la cadena de suministro. Por lo tanto, nos permite actuar con transparencia, eficacia, eficiencia y potenciando nuestra omnicanalidad por el seguimiento post venta de nuestros productos.
3. *Calidad Alimenticia*: Somos una solución alimenticia saludable de IV gama, con productos ecológicamente procesados, mínimamente intervenidos y escogidos bajo los estándares de calidad establecidos por “Verduras la Instante”, por lo tanto, mantenemos las características nutricionales de cada verdura, reduciendo el tiempo de manipulación y agregando mayor tiempo de durabilidad a los productos con la aplicación de vacío.

Canales de Distribución y Comunicación

Nuestro plan de venta tendrá como base la omnicanalidad y estará focalizado en 2 métodos de distribución y comunicación:

- *Venta directa a empresas B2B*: el cual será ejecutado a través de nuestra página web, rrrs y venta directa. La utilización de estos canales de comunicación en este segmento se basa, ya que al ser empresas de gran envergadura con un alto funcionamiento productivo, necesitan de un canal de comunicación formal, que conserve las características “clásicas” de interrelación empresa-proveedor y esto lo genera la página web, ya que contienen un lenguaje comunicacional conocido por el universo de usuarios de la red TI y permitirá poder entregar la confianza necesaria a nuestros clientes (en sus diferentes áreas) para poder interactuar con ellos de

28

manera ejecutiva, rápida e informada; esto se verá reforzado por la opción de venta directa, email y telefónica, y además por nuestra sala de ventas ubicada en nuestra fábrica, así el cliente “clásico” podrá elegir la mejor opción de comunicación y compra. Pero, como estamos conscientes que dentro de este segmento existen clientes-empresas que requieren de respuestas rápidas y

actualizadas, utilizaremos nuestras redes sociales (rrss) instagram, facebook y whatsapp para responder de manera ágil y profesional a las inquietudes, pedidos e informaciones que este segmento en particular requiera.

Es importante mencionar que el canal de distribución que emplearemos para nuestro segmento B2B será de entrega directa a la dirección comercial requerida, por medio de nuestro camión repartidor acondicionado para la conservación y trazabilidad de nuestros productos.

- *Venta directa a clientes B2C*: con este segmento aplicaremos una estrategia de uso de plataformas y aplicaciones de otras empresas, entendiendo que nuestro cliente-consumidor final es una persona interconectada, acostumbrada al uso de aplicaciones para la compra de productos por los múltiples beneficios que esto le entrega, es que decidimos realizar alianzas con socios estratégicos, quienes cuentan con aplicaciones de compra de productos alimenticios, las cuales ya serán reconocidas y usadas en el mercado. Aún así, consideramos necesario estar presentes y cercanos a nuestros cliente-consumidor, para ello, utilizaremos la omnicanalidad a través de la comunicación social de uso masivo tales como: instagram, twitter, tiktok y facebook, donde podremos recibir sugerencias, reclamos y entregar información de nuestros productos con constante actualización, además de interactuar con embajadores de nuestra marca, quienes colaborarán en la publicidad y reconocimiento de nuestros productos en las aplicaciones de nuestros socios estratégicos, generando un ciclo de marketing colaborativo entre las partes.

Adicionalmente, podrán tener acceso a nuestra venta directa ya sea telefónica, email o en nuestra sala de ventas.

Es relevante mencionar que nuestro canal de distribución para este segmento, será el utilizado por nuestros socios estratégicos en sus aplicaciones, tales como, rappi,

uber eat, entre otras, quienes serán evaluados previamente por nuestra área de control calidad quien velará que se dé el cumplimiento necesario en el acondicionamiento del medio de transporte involucrado, ya sea vehículo, moto o

bicicleta, para realizar la entrega de nuestros productos.

Relación con el cliente

Nuestra relación con el cliente se basará en un programa de fidelización que se basa en la omnicanalidad, dando énfasis en el uso de redes sociales, para una conexión activa y participativa con los clientes de ambos segmentos, realización de promociones interactivas, participación en gremios en los casos que aplique, cómo una manera de vincularnos de manera permanente, principalmente en el segmento B2B, con las otras áreas que se mueven en el segmento.

Estructura de ingresos

En una primera etapa, el flujo de ingresos será dado por la venta de los productos en los distintos canales de distribución mencionados.

Segmento B2C: El primer mes proyecta vender 1.500 kilos = 50 kilos diarios, a través de nuestra estrategia de distribución indirecta.

Se proyecta un crecimiento en ventas de un 3% mensual durante el primer año 2023 que equivale a un promedio 69 kilos diarios.

Crecimiento anual para los próximos cuatro años 2024-2027 de un 15%.

Segmento B2B: Se proyecta realizar ventas anuales M\$60.000 el primer año, por medio de la venta directa.

Recursos claves

La manera para llevar a cabo nuestro modelo de negocio es por medio de:

Proveedores: Que destacan por su proceso ecológico y sostenible de

producción. Equipo multidisciplinario: Profesionales y operadores de maquinaria.

Activos fijos: Instalación de una planta procesadora ubicada en la provincia de Concepción, donde acopian, procesen, empaquen y distribuyan nuestros productos

catalogados.

Nuestro proceso productivo es (ver anexo 7):

- 1.- Compra y recepción de materias primas a huertos orgánicos locales mencionados en la página 14, ítem Proveedores.
- 2.- Proceso de limpieza, selección y desinfección de verduras.
- 3.- Secado de productos.
- 4.- Pelado y/o tipo de corte a aplicar según tipo de producto.
- 5.- Envasado de productos.
- 6.- Distribución de productos, discriminando el tipo de cliente y su solicitud de pedido.

Actividades claves

Dentro de las actividades cruciales a realizar destacan

- Captar nuevos clientes
- Acuerdos con proveedores
- Certificación
- Autorización Sanitaria
- Soporte Postventa
- Inocuidad en la cadena de logística.
- Conservación cadena de frío.
- Trazabilidad.

Aliados Claves

- Proveedores de materias primas.
- Proveedores industriales (maquinarias y packaging)
- Clientes

- Empresas de Logística.

Estructura de Costes

CF: Salarios

CF: Instalaciones, maquinarias, mobiliarios y equipos.

CF: Redes sociales

CV: Adquisición de materias primas

CV: Logística

CV: Administración y ventas

3.2 Descripción de la empresa

“Verduras al Instante” es un emprendimiento lanzado por dos profesionales, Lissette Muñoz Bello, Diseñadora Industrial y Daniela Torres Paillacán, Ingeniera Comercial, quienes visualizando como se mueve el mundo de hoy, apuestan por responder a las necesidades de los clientes que buscan una alimentación sana, se preocupan del impacto de su huella de carbono y cuentan con poco tiempo para la preparación diaria de sus alimentos. Para responder a estas necesidades es que “Verduras al Instante” cuenta con un equipo de trabajo profesional diversificado que permite poder abordar de manera integral el desafío de ser la empresa n°1 de verduras y hortalizas envasadas al vacío, para lograrlo, nuestra estructura empresarial se compone de:

ÁREA	NOMBRE	PROFESIÓN	CARGO
Comercial y de Marketing	Daniela Torres P.	Ingeniera Comercial	Líder Comercial y de Marketing
Operaciones	Lissette Muñoz B.	Diseñadora Industrial, Post grado PGE.	Líder de Operaciones
Control Calidad	Bernardita Valbuena H.	Nutricionista	Líder de Control y Calidad
Compras y Logística	En búsqueda	Técnico en Gestión Logística	Líder de Compras y Logística

Prevención de Riesgos	Estefanía Aburto S.	Ingeniera en Prevención de Riesgos	Asesor en Prevención de Riesgos
-----------------------	---------------------	------------------------------------	---------------------------------

Tabla 2: Personal líder de áreas principales de “Verduras al Instante”

Es importante profundizar en el área Operaciones indicando que para producir nuestro catálogo de productos mencionados (ver anexo 18), debemos contar con un equipo de trabajo de:

PROCESO	CANTIDAD OPERARIOS
Selección y limpieza	2
Lavado y desinfección	1
Secado	1
Dimensionamiento y tipos de corte	2
Envasado	1

Tabla 3: Cantidad de operadores requeridos por proceso.

Por otro lado, el área de Compras y Logística para lograr el despacho de los pedidos a los clientes, cuenta con un camión tipo 3/4 acondicionado para mantener la temperatura óptima de conservación, adaptado para el almacenaje de nuestros distintos formatos de entrega y cumplir así con la trazabilidad de nuestros productos. Este camión cuenta con un conductor y un peoneta, encargados de seguir la ruta planeada con anterioridad por el líder del área; de manera inicial el mismo conductor realizará ambas labores hasta tener un volumen de venta que nos permite poder incluir como cargo a un peoneta.

MISIÓN: “Proveer a nuestros consumidores de los mejores productos de IV gama procesados al vacío, proporcionando la más alta calidad y promoviendo la vida sana por medio de productos listos para el consumo al ser de fácil preparación”.

VISIÓN: “Posicionarnos como la compañía líder en alimentos procesados al vacío a nivel nacional, con productos ecológicamente procesados, listos para consumir y cercanos a sus consumidores.”

VALORES: Responsabilidad con el medio ambiente, empatía comercial, lealtad y comercio justo.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento.

Nuestra estrategia de crecimiento para “Verduras al Instante” será la

Diversificación la cual está dada en 3 fases a concretar en un período de 5 años.

Primera Fase – año 1

Penetrar el mercado de la octava región con una cuota de venta del 3% mensual durante el primer año 2023, llegando a diciembre con una venta promedio de 279 kilos diarios.

Segunda Fase – año 2

Fidelizar el 75% de los clientes durante el año 2024, aumentando nuestro catálogo de productos en un 20% y las ventas en un 50% con respecto al año 2023.

Tercera Fase – año 3 al 5

Posicionarnos dentro de las 3 empresas con mayores ventas de verduras al vacío en la región del Bío-Bío, por medio de aumento constante de nuestros productos, actualizando nuestro catálogo de productos a 30% con respecto al año 2023 y fidelizar así para el año 2025 al 85% de nuestra clientela.

Nuestro plan de escalamiento proyecta ingresos:

2023	B2C: 2.592 kilos Ingresos B2B: 4 clientes MM\$211	Ebitda -MM\$65
2027	B2C: 4.954 kilos Ingresos B2B: 20 clientes MM\$946	Ebitda MM\$325

Tabla 4 - Plan de Escalamiento "Verduras al Instante". Fuente: Elaboración propia.

Los cuales serán realizados a través de las herramientas de:

- Omnicanalidad
- Fidelización
- Lectura constante de las Tendencias del Mercado.

Si los objetivos y métricas de ingresos proyectadas son cumplidas, se iniciará el plan de expansión de la empresa, el cual contempla la instalación de una nueva sucursal y fabrica productora en la región Metropolitana, con la incorporación de nuevos socios estratégicos pudiendo abarcar nuevos clientes desde la V región a la IX región.

3.4 RSE y sustentabilidad

Sociedad: La solución ofrecida por nuestra empresa "Verduras al Instante", es socialmente responsable, tanto con sus proveedores como con sus clientes, entregando un producto sano y nutricional, con envases sustentables y un

compromiso de mantener la excelencia en sus procesos. Se generarán procedimientos que establezcan qué hacer con los desechos que pueden ser reutilizados, con el fin de no generar “basura comestible”.

Económico: Se dará preferencia a proveedores regionales y ecológicos, con el fin de incentivar el movimiento de la economía, por otra parte, los procesos de adquisición obligan la compra a proveedores establecidos y la venta de productos mediante medios permitidos. En este aspecto, se define una política de reinversión

35

y crecimiento de las operaciones en la región, propiciando la creación de empleo y consumo interno.

Medioambiental: será una compañía responsable con el medio ambiente, el empaque de la distribución será packaging biodegradable, confeccionado en base a pulpa de papel (ver anexo 13).

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Objetivo General: Posicionarse dentro de los primeros tres actores en la industria nacional de alimentos de IV gama, principalmente en la oferta de verduras procesadas al vacío, en la octava región durante un plazo de 5 años.

Objetivos Específicos:

1. Aumentar la cartera de clientes nuevos en un 15% para el año 2024 y un 20% para el año 2025.
2. Incrementar las ventas en un 15% con relación al promedio de ventas del último año 2023.
3. Fidelizar el 75% de los actuales clientes durante el segundo año de funcionamiento y un 85% para el cuarto año.
4. Obtener una recordación espontánea del mercado regional en Concepción de al

menos 80% en primera medición de marca 2024, y un crecimiento de un 15% para el año 2025 en comparación al año anterior.

5. Aumentar el catálogo de productos en un 20% durante el año 2024 y un 30% para el año 2025.

4.2 Análisis 3C

Compañía	Competencia	Consumidores-Clientes
Amplia variedad de productos de IV gama	Hortalizas los Batros	Medianas y grandes empresas de la industria alimentaria
Atendido por su dueño	Nutriver	Hombres y mujeres entre 24 y 60 años de edad
Asegura trazabilidad y calidad	Caroline Lacoste	ubicados en la zona central de Chile, octava región
Atención personalizada	Costdela	Personas que prefieren una alimentación saludable.
Flota propia de distribución	Soser	Formatos prácticos que les permita una mayor durabilidad de los productos y reducir el tiempo de manipulación.

Tabla 5: Análisis 3C. Fuente: Elaboración propia.

4.3 Nuestra Empresa

Somos una planta procesadora de verduras de IV gama al vacío ubicada en la Octava Región, Concepción, pertenecemos a la industria de alimentación saludable, ya que vendemos y distribuimos variadas verduras y hortalizas desde huertos ecológicos a la VIII y XVI región. Nuestro objetivo es brindar una oportunidad de alimentación saludable, con un menor tiempo de manipulación y disminución de mermas.

Nuestro actual desafío se encuentra en informar de mejor manera a nuestros potenciales clientes los productos que ofrecemos e incorporarnos a los medios digitales, con el objetivo de ampliar nuestro alcance de clientes y lograr una óptima fidelización de estos.

4.3.1 Análisis de la Competencia - Matriz de Competitividad

ATRIBUTOS	Rating	Verduras al Instante	Hortalizas los Batros	Nutriver	Caroline Lacoste	Costdela	Soser
1. Materia prima orgánica		10	10	6	6	6	6
2. Variedad productos		10	8	5	5	10	6
3. Estándar de calidad		10	5	10	5	10	10
4. Trazabilidad	10	10	0	10	0	10	10
5. Cercanía con el cliente		10	10	5	3	10	10
6. Sala de Ventas		5	3	0	0	0	0
7. Presencia en locales		0	4	8	0	8	8

8. Sitio web	10	10	0	0	0	10	10
9. Uso de rrss	7	7	7	0	0	7	7
10. App de venta		10	0	0	0	1	5
11. Uso de Whtspp		7	7	7	7	7	7
12. Uso de MK		10	5	7	0	10	10
TOTAL	107	99	59	58	26	89	89

Tabla 6: Matriz de Competitividad. Fuente: Elaboración propia.

Este análisis con la competencia, nos permite evidenciar que nuestro modelo de negocios viene a responder a las necesidades que busca el cliente en relación a los productos de IV Gama, donde adicionalmente tiene una propuesta diferenciadora y actualizada desde su origen hasta su entrega al consumidor final, teniendo grandes oportunidades de permanencia y éxito en el tiempo.

4.3.2 Mapa Posicionamiento Competidores

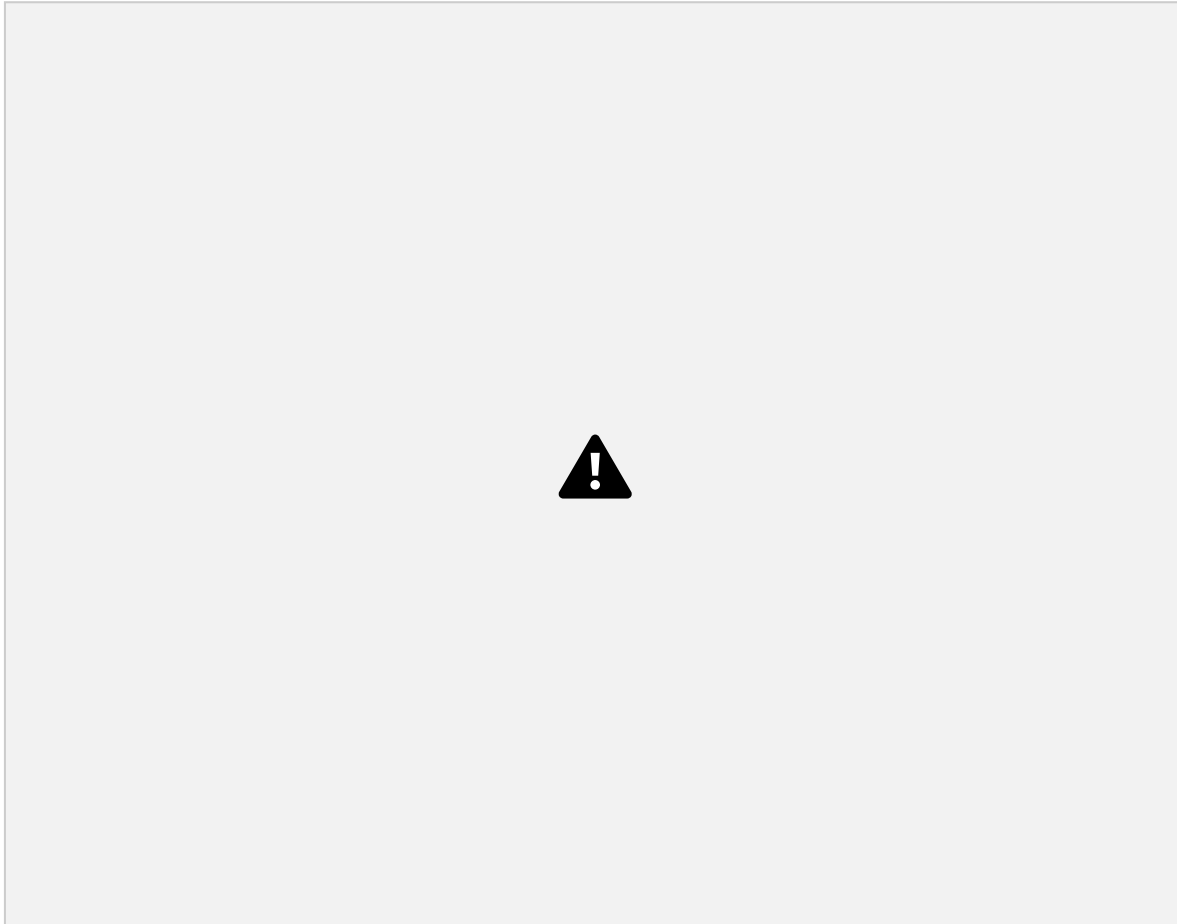


Tabla 6: Mapa de Posicionamiento “Verduras al Instante”. Fuente: Elaboración propia.

En este mapa de posicionamiento se visualiza que “Verduras al Instante” viene a ubicarse en el cuadrante de mejor respuesta al mercado al ofertar un producto de IV Gama listo para ser consumido, cuenta con una variedad de hortalizas superior al que oferta el competidor más cercano y a un precio asequible, esto abre la posibilidad de acercar la alimentación saludable al consumidor poco habitual.

TIPO DE MÉTRICA	MEDICIÓN	OBJETIVO
INGRESOS NUEVOS CLIENTES	Cantidad total de clientes nuevos	Indicador que nos permitirá conocer qué tan rápido está creciendo la base de clientes, el impacto de las estrategias aplicadas y los resultados del marketing realizado.
MARKETING	Fidelización de los actuales clientes	Revisión de los resultados obtenidos en el plan de marketing aplicada en la estrategia de crecimiento, donde se espera un 75% de fidelización el año 1, 85% al año 3. Adicionalmente recabaremos información para mejorar el plan a través de un análisis de comportamiento de compra de los actuales clientes (frecuencia de compra, cantidad, tipos de productos, etc).
MARKETING	Costo de adquisición de clientes	Poder medir si las estrategias aplicadas en nuestro plan de marketing son las óptimas o las necesarias, para posteriormente realizar una mejora y evaluación de gestión y salud financiera de nuestra empresa.
ADQUISICIÓN	Cadena de suministros	Realizar una medición de la calidad de materia prima provenientes de los proveedores asociados, para asegurar la trazabilidad de nuestros productos y aumentar así la variedad de nuestro catálogo de productos cada año.
OPERACIONAL	Sistema de gestión interno	Evaluar nuestro sistema productivo y su adecuada aplicación, para lograr implementar nuestra mejora continua a través de la certificación ISO 9001 e incrementar las ventas en un 15% con relación al año (2023).
OPERACIONAL	Calidad y Logística	Medir la satisfacción del cliente a través del servicio de entrega y calidad del producto, para obtener una recordación espontánea del mercado regional, una medición de marca 2024, y un crecimiento de un 15% de nuestro posicionamiento para el año 2025 en comparación al año anterior.

Tabla 7: Métricas clave “Verduras al Instante”. Fuente: Elaboración propia.

40

4.5 Estrategia de segmentación

“Verduras al Instante” concentrará sus esfuerzos de segmentación en dos segmentos:

Segmentos	Descripción
Cientes B2B	Medianas y grandes empresas de la industria alimentaria, se encuentran ubicados en la zona central de Chile, octava región. Instituciones públicas y privadas; casinos, restaurantes, hospitales, clínicas, supermercados. Quienes se caracterizan por tener gran asistencia de público y alta presencia en el país.

<p>Clientes B2C</p>	<p>Hombres y mujeres entre 24 y 60 años de edad que habitan en la octava región de Chile área urbana, quienes pertenecen a los grupos socioeconómicos desde el AB al C3 y tienen ingresos que van desde los M\$6.500 hasta los M\$899 (ver anexo 8). Estos grupos de personas se caracterizan por tener estudios universitarios o al menos técnicos. Además, tienen el hábito de consumir verduras en su alimentación diaria tanto personal, social y familiar. A estas personas les motiva buscar una solución alimenticia saludable, en formatos prácticos que les permita una mayor durabilidad de los productos y reducir el tiempo de manipulación.</p>
---------------------	--

Tabla 8: Segmentación de clientes “Verduras al Instante”. Elaboración propia.

Las variables de segmentación que se han considerado para este análisis son:

- Geográficas: País, región, clima.
- Demográfica: Edad, sexo, estado civil, ocupación, educación.
- Psicográfica: actitudes, valores, intereses,
- Comportamiento de compra: Beneficios esperados, frecuencia, forma de pago.
- Comportamiento de uso: frecuencia, motivos, beneficios esperados.

4.5.1 Estrategia de Entrada

Debido a que actualmente este mercado ya está desarrollado, existiendo competidores que ofrecen productos de similares características, donde tienen un posicionamiento de su marca en el mercado, con canales de distribución establecidos y nexos creados en ambos segmentos de clientes, “Verduras al Instante” tiene una barrera de entrada que debemos romper, es así que basándonos en la estrategia de entrada **"penetración de mercado"** de la Matriz Ansoff, la cual es aplicable a ambos

segmentos de clientes seleccionados, es que se buscará desarrollar a mayor profundidad y con mayor innovación nuestra gama de producto, destacando como sus principales atributos, la variedad de productos en catálogo, entrega de un formato práctico y sustentable, fresco y listo para llevar, con cercanía y actualización con nuestros clientes.

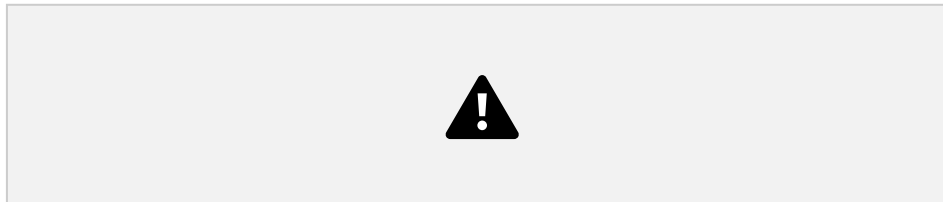


Tabla 9: Matriz de Ansoff “Verduras al Instante”. Elaboración propia.

Es por esto que nuestra estrategia será la de **diferenciación**, donde mediante la omnicanalidad, innovación en el formato de venta, el envase de los productos y la calidad de estos, tendremos el desafío de irrumpir en un mercado que no cuenta con una lectura actualizada de las necesidades de sus actuales clientes y dónde “Verduras al Instante” quiere tomar el desafío de elevar el nivel de los productos ofertados en la región, acercándose a los de empresas de mayor estándar. Esto se respaldará a través de la elección de nuestros proveedores, quienes tendrán como sello el proceso ecológico y sostenible de sus productos, donde además podamos asegurar la trazabilidad de los nuestros, nuestra estructura operacional estará basada en una alta supervisión durante todo el proceso para asegurar la calidad de los productos, junto con la revisión de las materias primas al momento de comenzar la elaboración. Además, la diferenciación estará dada por la amplia variedad de productos de nuestro catálogo, sin

dejar margen para la entrada de la competencia con nuestros clientes y lograr 100% su fidelización.

Cabe destacar, que la disponibilidad del producto y los canales de distribución es un factor clave de diferenciación, por lo que el proceso de venta para nuestro segmento B2B será de la mano de la omnicanalidad, por medio de nuestra web y rrss, para garantizar un servicio de excelencia y atención personalizada, donde la entrega será

realizada por la misma empresa.

Y para nuestro segmento B2C nuestro proceso de venta será mucho más cercano e inmediato con el uso de aplicaciones de compra de nuestros socios estratégicos, quienes mantendrán la accesibilidad, fluidez y actualización entre nuestra empresa y nuestros clientes, realizando una entrega rápida al utilizar sus canales de reparto.

Es importante destacar que existen clientes con características clásicas de compra, por lo que contaremos con un salón de ventas directo en nuestra fábrica, para poder atender a aquellos clientes que requieran ver los productos in situ y confirmar nuestra calidad y servicio.

4.5.2 Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento esperada para la empresa será de diversificación, entrar a nuevos mercados y nuevos productos en la industria de alimentos, evaluando la posibilidad de ampliar el catálogo de productos y ampliarse a nuevos mercados a lo largo del país. Como también, se espera crecer en el mismo mercado de las verduras procesadas al vacío, ampliando la gama de productos a través de nuevas líneas, nuevas marcas o extendiendo la línea de verduras ya sea en distinto formato, contenido de los mix, o bien creando productos para otros segmentos atractivos como puede ser centro de eventos, hoteles, restaurantes.

43

4.5.3 Estrategia de Salida

Verduras procesadas al vacío dejará este modelo de negocio cuando su relación de capital de trabajo se vea amenazada, esto significa, cuando la deuda exigible supere los ingresos más líquidos.

4.5.4 Estrategia de producto/servicio

En nuestro producto "Verduras al Instante", el envase es de suma importancia al ser un producto procesado al vacío. El material es transparente para que el consumidor pueda apreciar su contenido y frescura. El diseño frontal del packaging comercial contendrá el logo de la marca, los beneficios del producto y los canales de comunicación con el consumidor, dando énfasis a redes sociales. En su parte posterior, contendrá una etiqueta con la información nutricional e información sobre la trazabilidad del producto. Las letras serán de color blanco y verde, acorde a la naturaleza del producto, buscando ofrecer una imagen limpia y liviana. El logo de "**Verduras al Instante**" contendrá una imagen vectorial alusiva a una hortaliza, la cual tiene relación con las características del producto, mostrando de manera gráfica que está hecho en base a verduras frescas, reflejando lo saludable y nutritivo del contenido. Además, en conjunto con el eslogan "**De la huerta a tu mesa**", se apela a la frescura del producto y a su practicidad.

Los factores de creación de valor en nuestros productos y que nos permitirá diferenciarnos de la competencia son:

- Solución alimenticia saludable.
- Producto ecológicamente procesado, con proveedores ecológicos. •
- Trazabilidad de los productos.
- Envase compostable, práctico y sustentable.
- Mayor durabilidad de los productos.
- Reducción en el tiempo de manipulación.
- Venta y distribución personalizada.
- Responsabilidad social y ambiental.

4.5.5 Fuentes de destrucción de valor:

- Factores medioambientales de localización de nuestros proveedores.
- Antigüedad de la empresa.
- Fluctuaciones del poder adquisitivo de nuestros clientes.

En cuanto a la duración del producto, dado que viene sellado al vacío, éste es de aproximadamente 10 días. Sin embargo, una vez se ponga en marcha el proyecto se debe realizar un estudio con profesionales especializados en alimentos sobre su duración y mantenimiento.

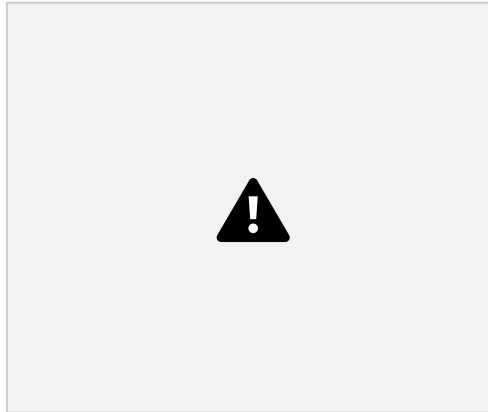


Imagen 18: Logo empresa – Fuente elaboración propia.

4.5.6 Producto mejorado

Existirá una logística de distribución propia que permite la conservación de la frescura de los productos, la mantención de la cadena de frío que garantiza el poco tiempo de almacenamiento. Además, el envase indicará el sitio web del producto y las redes sociales, las cuales contendrán información, datos, tips o consejos sobre alimentación, preparación y vida sana. Se busca informar al consumidor sobre la importancia de la calidad de los alimentos, como por ejemplo, los beneficios de algunas verduras. En el sitio, también se encontrará un listado de los productos a la venta, sus diferentes preparaciones para hacerlo más didáctico. Nuestro principal rasgo diferenciador se encontrará en nuestro servicio al cliente, donde los clientes y consumidores finales

45

podrán interactuar directamente con la empresa, de manera instantánea a través de nuestra omnicanalidad, por medio del chat en la página web, rrss y callcenter, dando a conocer sus críticas, recomendaciones o cualquier duda que pueda surgir.

4.5.7 Estrategia de Precio

La estrategia de precio a utilizar en nuestro catálogo de productos será por medio de una *Fijación Dinámica de Precios*, para ello lo definiremos en base a dos puntos:

El primero de ellos y como base será la **investigación de mercado**, es decir, precios promedios de los productos vigentes de la competencia, los cuales serán investigado constantemente en sus diferentes puntos de ventas, sean estos casinos, supermercados y tiendas de productos congelados, (ver anexo 8), y por medio del estudio constante de las compras de verduras MPF en app.

El segundo punto y como techo, será un **diferencial superior que aplicaremos a los precios promedios de la competencia** por cada tipo de cliente y producto, esto se justifica por las características y atributos diferenciadores propios de nuestros productos, destacando los con trazabilidad de proveedores ecológicos y packaging biodegradable. En la siguiente tabla se puede ver la estrategia de precio para cada cliente y sus respectivos formatos de venta.



Tabla 10: Estrategia de Precios "Verduras al Instante". Elaboración propia.

Los precios finales para cada producto y tipo de cliente se pueden ver en el anexo 8.

La estrategia de precio consiste en obtener un precio por sobre la competencia y luego ir efectuando modificaciones, comunicadas idealmente de manera individual apoyado en el alcance y segmentación de marketing. Además, la estrategia será apoyada por la comunicación de la elaboración de un producto que posee atributos y características superiores con respecto a su mercado de referencia. Lo anterior se fundamenta por la

46
encuesta aplicada al segmento B2C, donde se consultó sobre cuánto dinero extra estaría dispuesto a pagar por estos productos, y como resultado el 37% del público encuestado estaría dispuesto asumir un precio mayor entre el 5% al 10% (ver anexo 6).

Además, en las entrevistas del segmento B2B, las empresas encuestadas también exponen su disposición a pagar un precio mayor y cambio de proveedor por tener mayor variedad de productos con altos niveles de calidad.

Esta estrategia de precios puede variar con el tiempo por dos causas:

La primera de ellas es por la variación de precio de la competencia, considerando que es la base de nuestra estrategia de precio, y además que para ser competitivos y obtener una destacada participación de mercado se debe trabajar acorde al mercado.

La segunda es por el precio de los insumos y variación que presenten los proveedores en su cadena de suministro, lo cual puede llevar a elevar los precios que se traspasan al consumidor final.

4.6 Estrategia de Distribución

Para nuestro segmento de cliente B2B, utilizaremos la **estrategia de distribución directa**, donde venderemos directamente nuestro catálogo de productos a las empresas que entregan alimentos preparados a los consumidores finales, entre ellas destacan empresas que manipulan gran cantidad de alimentos como son los casinos de empresas, hospitales, clínicas y restaurantes. Esto dado por la atención personalizada que queremos brindar, y por cumplir los acuerdos asumidos en cada negociación; como los altos volúmenes de productos, tiempos y frecuencia de entrega. Para cumplir con lo anterior, se adquirirá un camión $\frac{3}{4}$ con cámara de frío, para realizar la logística de distribución personalizada. El impacto en el negocio será asegurarnos de cumplir con uno de los ítems de nuestra propuesta de valor, al conservar la cadena de frío y lograr una óptima calidad de los productos.

47

Para el segmento de cliente B2C, utilizaremos la **estrategia de distribución indirecta**, esta conlleva diversos intermediarios de diversa índole que distribuyen los productos a diferentes escalas, en diferentes zonas y a distinta velocidad. Entre estos destacan

aplicaciones de venta de verduras tales como, Lomi, Rappi y puntos de venta en diferentes cadenas de supermercados de las regiones, entre otros.

El impacto positivo en el negocio es abarcar un mayor porcentaje de nuestro segmento objetivo y tener un socio estratégico que cuenta con una cartera de clientes permanente. Por el contrario, el impacto negativo es dejar de tener un control exhaustivo sobre la trazabilidad de los productos durante los deliveries. Esto nos puede traer algunos problemas y el cliente puede no quedar totalmente satisfecho con su entrega.

4.7 Estrategia de Comunicación y Ventas

“Verduras al Instante” es una empresa centrada en la satisfacción del cliente por medio de un producto alimenticio de IV Gama, por lo tanto, el principal esfuerzo de la compañía es dar a conocer las características representativas de la idea de negocio y cómo ésta puede ayudar a simplificar la vida de las personas. La estrategia de ventas se basará en una relación de largo plazo con los clientes, vinculándonos con su cotidianidad, ya sea mediante publicaciones en redes sociales, o a través de avisos en las aplicaciones de delivery, dando énfasis en nuestro objetivo de ser responsable con el medio ambiente. Es así que se buscará ser un referente en el sector, al ser vistos por la comunidad como la primera empresa preocupada en aumentar el consumo de verduras en la región, entregando una solución que conserva sus beneficios, con menor tiempo de manipulación y con altos niveles de calidad. En otras palabras, se usarán distintas vías de comunicación para dar el mensaje de los beneficios que aporta el aumentar el consumo de verduras para llevar una vida más saludable.

Para dar cumplimiento a los objetivos de corto plazo de dar a conocer nuestros productos y así aumentar las ventas, las redes sociales cumplirán el rol fundamental de difusión, ya que serán utilizadas para promocionar nuestros productos de manera actualizada, llamativa y constante, para ello se han elegido los siguientes medios:

Perfil de potencial cliente en uso digital:

- Dirigido a usuarios activos de las principales redes sociales: Facebook, Instagram, TikTok y algunos usan Twitter y tienen LinkedIn.
- Se comunican principalmente por WhatsApp e Instagram. Últimamente utilizan muchísimo más Zoom, Webex y Meeting por temas de trabajo y estudios.
- Escuchan música en Spotify, algunos en Apple Music y YouTube.
- Ven series en Netflix, Amazon Prime, Pluto TV y Disney Plus, algunos están suscritos a canales de cable en su versión on-demand, además de YouTube premium.
- Compran en línea, principalmente en MercadoLibre y en algunos grandes retailers. Las compras por acuerdo en redes sociales han bajado en su crecimiento por la pandemia, pero siguen siendo utilizadas. Algunos compran en Amazon o Aliexpress.
- Usan Cornershop o la web/APP del supermercado para realizar sus compras.
- PedidosYa, Rappi y Uber Eats son parte importante de su semana para salvar algunos días donde no se alcanza a cocinar o se quiere dar algún gusto.
- Son reconocidos como bancarizados digitales.

En resumen, a través de las redes se buscará estar presentes en la recordación de marca, que el público objetivo conozca nuestros productos, los identifique, se familiarice y los deguste. Por último, parte fundamental de nuestra promoción será informar de los puntos de venta existentes, para que así los potenciales consumidores sepan dónde adquirirlos.

El conocimiento del producto, previo a su lanzamiento en tiendas, también es parte de la estrategia de ventas. Es por esto que una agresiva campaña mediante las redes sociales será clave para dar a conocer nuestros productos, generando expectativas en el consumidor, deseos de probarlo, y así generar interés en consumir “Verduras al Instante”. Para ello buscaremos a reconocidos influencers del sector gastronómico y fitness, quienes serán patrocinadores de nuestros productos, además de la aplicación de las clásicas campañas promocionales existentes.

Finalmente se espera que, al conocer la calidad de nuestros productos, los clientes puedan dar a conocer la marca y sus principales atributos, mediante el marketing boca

a boca, que continúa siendo la herramienta más potente de difusión, permitiendo posicionarnos en el mercado.

4.8 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual se realiza en base a la investigación de mercado y encuestas realizadas a los principales actores del mercado, lo cual es diferente para cada tipo de cliente y puntos de distribución. Cabe mencionar, que para la sala de venta y restaurantes no tenemos referente en el mercado, siendo canales completamente nuevos y la estimación se realizó de manera referencial con tendencia a la baja, esto con el fin de evitar sobreestimar la demanda y los ingresos en el modelo.

En la siguiente tabla se puede observar el crecimiento de cada año y por cada tipo de cliente:

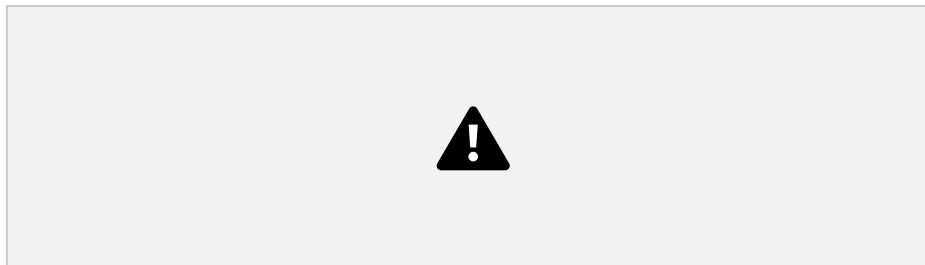


Tabla 11: Proyección de Crecimiento "Verduras al Instante". Elaboración propia.

Dado la proyección de crecimiento mostrado en la tabla anterior, se puede apreciar el volumen en kilos por cada tipo de cliente.

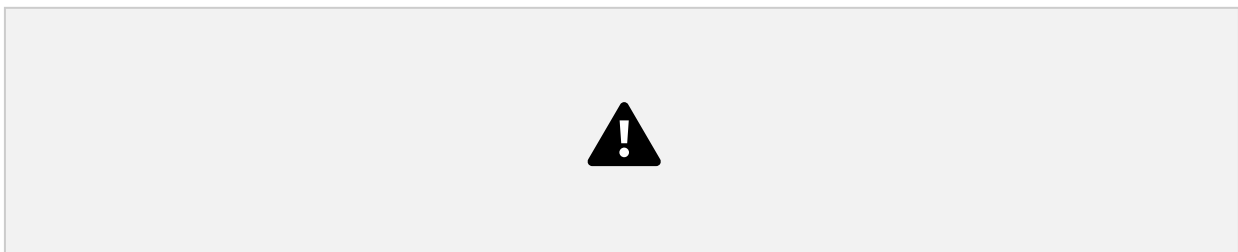


Tabla 12: Proyección de Ventas por volumen para cada cliente. Elaboración propia

4.8.1 Tamaño de Mercado

Para calcular el tamaño de mercado, se consideró la población total de la región del

Bío Bío, la cual alcanzó 1.556.805 habitantes, de los cuales un 67,9% corresponde al total de hombres y mujeres que se encuentran en los rangos de edad 24-65 años; tramo de edad para el segmento B2C, resultando 1.057.071 habitantes. (fuente: información recabada en el último censo efectuado por el INE en nuestro país el año 2017 <http://resultados.censo2017.cl/>).

Según la encuesta aplicada, en promedio viven 2 personas por vivienda (ver anexo 6), quedando un total de 528.536 viviendas, cifra muy similar al número total de viviendas de la región del Biobío de 573.572 viviendas, esto basado en el censo aplicado por el INE 2017. Además, considerando un gasto mensual promedio de USD \$53.21 en verduras por vivienda, según los resultados de la encuesta (ver anexo 6); se desprende que anualmente una vivienda gasta en promedio USD \$638.52 en verduras. Multiplicando este valor por la cantidad de viviendas en los tramos de edad respectivos, 528.536 viviendas, se obtiene un tamaño de mercado anual aproximado de USD\$337.480 millones a gasto destinado a verduras y hortalizas.

Estimación de la demanda:



Tabla13: Estimación de demanda "Verduras al Instante". Elaboración propia.

El año 2023 se estima vender 21.287 kilos, donde el primer mes se estima vender 1.500 kilos de verduras procesadas al vacío, lo que implica vender 48 kilos diarios, a través de nuestra estrategia de distribución directa e indirecta, que considera diversos intermediarios para llegar a nuestro segmento objetivo B2C y B2B. Se espera un crecimiento en ventas de un 10,8% en el sexto mes del año 2023 lo cual se justifica por

51
la entrada de un nuevo cliente, restaurantes. Lo que implica una nueva venta mensual de 1.739 kilos, lo cual se estima que se mantenga constante a diciembre de 2023,

donde en promedio se venderán 70 kilos diarios por diferentes puntos de venta e intermediarios, y un crecimiento anual para los próximos cuatro años 2024-2027 de un 46%. Esto es consistente con los objetivos planteados, donde la empresa se encuentra en la fase de crecimiento durante este periodo de tiempo, con el objetivo de posicionarse entre los primeros tres actores de la industria. Fase de crecimiento que generalmente presenta tasas de crecimiento aceleradas.

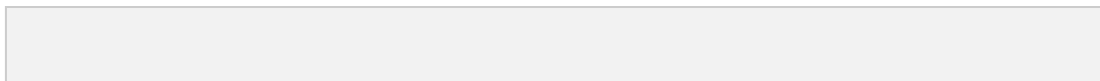


Tabla 14: Proyección de crecimiento en fabricación "Verduras al Instante". Elaboración propia.

La proyección de demanda para el segmento B2B, se realiza en base a las ventas de la competencia (ver anexo 8), la cual se obtuvieron en las encuestas realizadas a las empresas de la región (ver anexo 5).

- Ventas año 2020 M\$45.000 equivalente a 28.680 kilos (competencia Caroline Lacoste)
- Ventas año 2021 M\$53.000
- Ventas año 2022 M\$60.000

Proyección demanda anual 2023= M\$45.000+ M\$50.000 + M\$60.000 =
M\$51.667

4.8.2 Inversión Inicial

Para poder llevar a cabo el proceso productivo de "Verduras al Instante", se deberá realizar una inversión en activos fijos para garantizar su calidad, el monto requerido es de \$17.500.000, en donde se incluye lo siguiente:

- Sala de procesado: Para llevar a cabo todo el proceso productivo y obtener el producto final, el cual incluye las siguientes etapas: almacenaje de las verduras, limpieza y

selección, lavado, secado, cortes varios y envasados. Se estima un tamaño de 300

m2, teniendo un costo de implementación y arreglos de \$18.100.000.

- Selladora al vacío: Para llevar a cabo el proceso de envasado de verduras procesadas al vacío y asegurar su calidad, se debe realizar un sellado al vacío. Su costo asociado es de \$3.400.000 y para este proyecto se deben adquirir 2 selladora al vacío por un total de \$6.800.000.
- Secador de hortalizas industrial, la cual permitirá producir una mayor cantidad y asegurar la durabilidad de los productos. Costo de \$5.500.000
- Cámaras de frío: Se contará con una cámara de frío con una capacidad de 100m3, donde se almacenarán productos que se encuentren pronto a ser distribuidos. El costo asociado a la implementación de la cámara de frío es de \$10.000.000.
- Utensilios Varios: Se consideran todos los enseres menores para la manipulación de las verduras, como cuchillos, productos de aseo, tablas, etc. \$2.600.000.
- Reparto: Además de las maquinarias para la fabricación y conservación de los productos, se debe considerar el equipo de reparto a los clientes, el cual está considerado un camión tres cuarto con cámara de frío.
 - Camión valor \$25.000.000.
 - Cámara de frío valor \$10.000.000
- Activos intangibles, donde se considera un software para llevar registro de la producción e inventario \$2.000.0000. Finalmente, se debe considerar el capital de trabajo requerido para comenzar con el negocio, lo cual equivale a un mes de los costos variables de producción \$10.348.780.

Para visualizar el proceso productivo por tipo de producto ver anexo 14.

Campaña	Descripción	Público Objetivo	Medios	Presupuesto	T
Campaña Lanzamiento	<p>La campaña de lanzamiento se compone de acciones de comunicación a usuarios y clientes.</p> <p>Usuarios: comunicación a través del marketing digital directo; redes sociales y en medios pagados, ambos con foco en dar a conocer la existencia de un nuevo oferente en el mercado.</p>	Potenciales clientes y usuarios	<p>Clientes: Correo electrónico dirigido, página web, Publicidad vial cercano a gimnasios, colegios y supermercados.</p> <p>Publicidad auditiva: Spotify, Radio AM/FM, Youtube en horarios AM y PM.</p> <p>Usuarios: Radio, prensa regional, redes sociales: instagram,</p>	<p>1.- Publicidad: \$11.000.000 más IVA.</p> <p>2.- Medios digitales: \$10.000.000 más IVA.</p> <p>3.- Medios tradicionales: \$4.000.000 más IVA. Total 2023: \$25.000.000 más IVA.</p>	1.
Campaña de Incentivo y crecimiento	Campaña que profundizará comunicación en uso, a través de marketing directo y segmentado, incentivando el consumo y captar nuevos clientes	Clientes y usuarios	<p>Clientes: Medios digitales dirigidos y correo electrónico.</p> <p>Usuarios: Correo electrónico, Banner.</p>	\$12.000.000 más IVA mensuales en medios digitales por los primeros 6 meses post lanzamiento.	1.

Tabla15: Presupuesto de MK "Verduras al Instante". Elaboración propia.

54

V. Plan Operacional

Las operaciones de "Verduras al Instante", se basa en un modelo de producción de 6 áreas de proceso, con el fin de satisfacer el mercado potencial dimensionado y asegurar el cumplimiento de nuestra propuesta de valor (capítulo III), siendo la

base de nuestra diferenciación en el mercado, para lo cual emplearemos una estrategia de penetración de mercado, nos ubicaremos con una planta procesadora y sala de venta en la VIII región del Bío-Bío, ciudad de Concepción desde donde distribuiremos a las tres provincias que componen la región (ver anexo 11).

Nuestro layout permitirá la ubicación de un hall de ventas, área de oficinas de concepto abierto, comedor, baños, área de proceso, zona de carga y estacionamientos.

Nuestras etapas de producción (ver anexo 12), las cuales están articuladas con la planificación, son:

1. Adquisición de materias primas e insumos: Desde donde destacan nuestros proveedores ecológicos en verduras y envases compostables (ver anexo 13).
2. Traslado: titulada así por toda la logística involucrada en los procesos.
3. Elaboración por tipo: es la etapa de fabricación de los 15 tipos productos que contiene nuestra empresa (ver anexo 14).
4. Venta: etapa que involucra todo el proceso de marketing y comercialización de nuestros productos.
5. Entrega: etapa que involucra el reparto de los pedidos a nuestros segmentos B2B y B2C, en diferentes modos y rutas proyectadas (ver anexo 15).
6. Post venta: etapa fundamental para afianzar la omnicanalidad y fidelización de nuestros clientes.

Para la implementación de estas etapas productivas en la operación, se requieren el año 0 de MM \$164, más en año 1 de MM\$83 lo que nos permitirán llegar a los estándares de calidad óptimos (ver anexo 16), los cuales serán detallados en el capítulo V de la parte II del informe de plan de negocios de este proyecto.

VI. Equipo del Proyecto

Nuestro equipo gestor se compone por Daniela Torres, Líder de Gerencia Comercial y Marketing y Lissette Muñoz, Líder de Gerencia de Operaciones y

Recursos Humanos. Ambas profesionales complementarias, quienes en conjunto entregarán sus conocimientos, experiencias y cualidades impregnadas en su trayectoria laboral para liderar las distintas áreas y agregar valor a “Verduras al Instante”, para fundar una empresa diferenciadora y con la capacidad de generando valor para sus socios y accionistas en el tiempo.

Es importante mencionar que el foco de nuestra empresa es formar un equipo multidisciplinario, con amplios conocimientos en procesos, comercialización y manipulación de alimentos, que buscará eficiencia y sinergia con tecnología para un proceso más automatizado y producción a escala.

Nuestra estructura organizacional es de tipo funcional, nuestras áreas estarán divididas basada en la función que desempeñan, Esto permite que cada área se especialice en sus funciones, pero a la vez, se centralice la información favoreciendo la toma de decisiones y permitiendo proyectar el funcionamiento de la empresa en su conjunto, por lo mismo, es que nuestro organigrama organizacional se plantea de manera horizontal para promover estas características de nuestro equipo, (ver anexo 17).

En cuanto a incentivos y compensaciones, se pagarán a sus colaboradores, jefes de área y gerencias respectivas sueldos de mercado los que variarán entre fijos y líquidos, destacando como incentivo que a la planta operacional se les pagará con una estructura de sueldo fijo con 20% superior al sueldo mínimo del mercado, el cual se irá ajustando acorde a la producción procesada y a las horas trabajadas no superando las 40 horas semanales, entrega de acciones de la compañía, entre otras.

Este capítulo será detallado en profundidad en el informe del plan de negocios parte II.

La evaluación financiera de “Verduras al Instante” se proyecta en 5 años plazo y considera una inversión inicial de MM\$246 en capital de trabajo en el año 0 considerando para los próximos años equivalente a un 25% de los costos y gastos de administración y venta del año siguiente menos el año actual de operación.

Esta inversión inicial estará destinada al arriendo de local, compra de activos fijos e implementación de la fábrica con todas sus áreas; permitiendo alcanzar un flujo de caja para el quinto año de operación de MM\$562, para ello se proyectan ingresos por venta en su mercado B2B de:

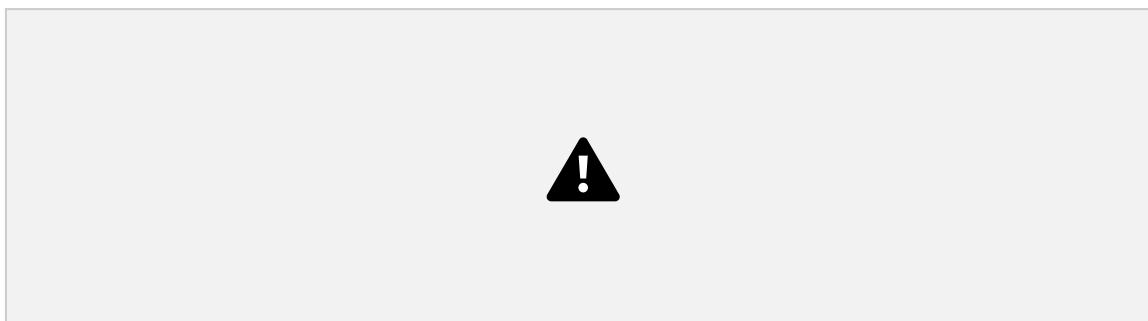


Tabla 17: Estructura de ingresos por clientes. Fuente: Elaboración propia

Y para el segmento B2C se proyecta una venta de 2.592 kg para el año 1, 2, 3 y 4, llegando al año 5 a 4.954 kg. Estos resultados proyectan un VAN positivo de M\$208.239 y una tasa de descuento de 30,88%, donde el período de retorno de la inversión es de 1.24 años, (ver anexo 19). Para la tasa de descuento se utiliza el método CAPM sin deuda (12.10%), (ver anexo 20).

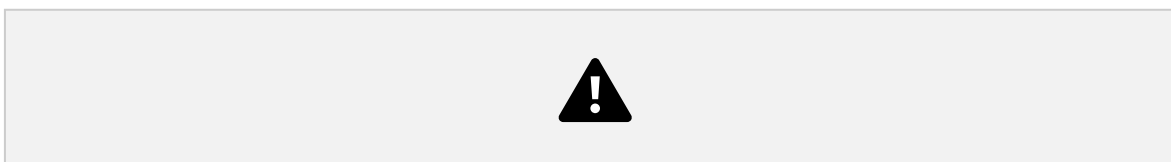


Tabla 18: Estructura de costos. Fuente: Elaboración propia.

Este capítulo será detallado en profundidad en el informe del plan de negocios parte II.

VIII. Riesgos Críticos

“Verduras al Instante” presenta ciertos riesgos categorizados como críticos en la creación, puesta en marcha y funcionamiento del proyecto, tanto en el área comercial como operacional del negocio, los cuales son:

Área Comercial

- Riesgo de financiamiento del negocio.
 - Riesgo en la sensibilidad al precio.
 - Riesgo en la variación de precios de las materias primas e insumos. •
- Riesgo de proveedor de insumos.
- Riesgo de entrada de nuevos competidores.

Área Operaciones

- Riesgo en obtención de resoluciones sanitarias.
- Riesgo de disponibilidad de local.
- Riesgos medioambientales.
- Riesgo en obtención de resoluciones sanitarias.

Área Financiera

- Riesgo en precios de los proveedores y socios estratégicos.

Para mitigar los riesgos de sensibilidad y variación de precios se mitigará con una *Fijación Dinámica de Precios*, para ello se definirán: Variable Dinámica de Referencia: Precio de la competencia; Método de Recolección: Monitoreo semanal de los indicadores; Método de Actualización de Precio (ver anexo XX).

Estableciendo la siguiente ecuación para la fijación de precios:

$$\text{Precio Dinámico} = A \times F$$

Este capítulo será detallado en profundidad en el informe del plan de negocios parte II.

IX. Propuesta Inversionista

Para iniciar el proyecto, los socios gestores aportarán un capital inicial de M\$246.914, de los cuales el 32,3% corresponde a M\$80.000 que se requieren para la implementación de la idea de negocio, considerando la inversión en el año cero y el plan de escalamiento en los años tres, cuatro y cinco respectivamente.

Es así, que la participación de los inversionistas se compone de:

- Aporte de 2 socias fundadores: 20% equivalente a M\$49.383. •
- Aporte de inversionista: 80% equivalente a M\$197.531.
- Uso de fondos: Implementación de fábrica, compra de maquinarias y capital de trabajo.
- Propiedad para el inversionista: 60%.

El proyecto no considera la opción de recurrir a apalancamientos financieros, tales como, créditos para capital de trabajo o créditos comerciales a largo plazo, entre otros, al contrario, se proyecta financiar todo el proyecto con capital propio, esto incluye el plan de expansión con asentamiento en la región Metropolitana fijado desde el año 6, si se cumplen las proyecciones de venta.

Este capítulo será detallado en profundidad en el informe del plan de negocios parte II.

X. Conclusiones

Actualmente en la industria alimenticia de IV Gama, los productos al vacío cuentan con un potencial de crecimiento, actualmente representa un 19% del total de la industria de alimentos y crece 14% al año. Pero adicional a este potencial, los oferentes para nuestros segmentos de clientes no explotan la diferenciación, la omnicanalidad como herramienta para capturar mayor mercado, ni su propuesta de valor incluye disminuir mermas por manipulación, debemos recordar que en los hospitales y casinos presentan pérdidas de un 25% de sus verduras, lo que equivale a 60 kg al mes. Por otro lado, ninguno de nuestros competidores considera

como objetivo empresarial el aumento en el consumo de verduras en la población, sólo el 15,7% de la población consume frutas o verduras cinco veces al día de acuerdo a lo recomendado por la OMS (Encuesta Nacional de Salud 2016-2017).

Estas cifras demuestran el fuerte potencial de inversión y crecimiento en la industria alimentaria chilena, especialmente en alimentos procesados saludables.

Nuestro plan de negocio es una propuesta de productos IV Gama al vacío, que conserva su aporte nutricional, con trazabilidad y responsabilidad ambiental, incluyendo innovadoras tecnologías de preservación, contribuyendo a la inocuidad,

optimizando la calidad y la estabilidad de sus propiedades nutricionales.

Nuestro proyecto es viable económica y técnicamente, considera un dimensionamiento de mercado sólo en la octava región para el segmento B2B de USD \$1MM anual, alcanzando USD 14 MM al año 2028 y para el segmento B2C de USD \$337MM. Proyectando un VAN M\$208.239 (calculado con CAPM 12,10%) y un TIR de 30,88% evaluado a 5 años.

Cada día los consumidores son más conscientes y reflexivos durante la cadena de compra, donde “Verduras al Instante” responde con contribución ética en una sociedad que busca ser más sustentable, por lo que debe realizarse en un plazo no superior a un año para ser competitivos en un mercado con bajo número de actores.

60

XI. Bibliografía

Análisis PESTEL – Factores Ambientales, obtenido de:

<https://www.un.org/es/global-issues/climate-change>

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/2021-fue-el-cuarto-ano-mas-seco-de-la-historia-y-el-mop-dice-que-hace-todo-lo-posible-para-evitar-que-haya-rationamiento-de-agua/SIDBXHW5JFFGPDGKNJ53CISK5E/>

Análisis PESTEL – Factores Económicos, obtenido de:

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#:~:text=Chile%20ha%20sido%20una%20de.de%20ingresos%20sigue%20siendo%20elevada.>

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/07/26/blog-weo-update-july-2022>

Análisis PESTEL – Factores Socioculturales, obtenido de:

<https://www.sochob.cl/web1/dia-mundial-de-la-obesidad-2022-acelerar-la-accion-para-detener-la>

[obesidad/#:~:text=D%C3%8DA%20MUNDIAL%20DE%20LA%20OBESIDAD,ACC](#)
[I%C3%93N%20PARA%20DETENER%20LA%20OBESIDAD&text=M%C3%A1s%20de%20mil%20millones%20de,Este%20n%C3%BAmero%20sigue%20aumentando.](#)

<https://radio.uchile.cl/2022/06/07/inta-dio-a-conocer-ranking-de-comunas-de-santiago-y-valparaiso-con-mayor-riesgo-de-sufrir-obesidad-infantil/>

<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/chile-es-uno-de-los-paises-del-mundo-que-menos-horas-de-ejercicio-realiza-y-chilenos-son-de-los-que-menos-futbol-juegan-en-latinoamerica/5PWFBZYINZFY5KRTKLEMHIJ5PE/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20las%20cifras,y%205%2C4%20en%20mujeres.>

61

<https://www.latercera.com/nacional/noticia/informe-ubica-chile-penultimo-lugar-nivel-mundial-actividad-fisica/644426/>

Análisis PESTEL – Factores Tecnológicos, obtenido de:

<https://www.biobiochile.cl/noticias/opinion/tu-voz/2022/07/22/emprendimiento-en-chile-y-su-vinculacion-hacia-lo-digital.shtml>

<https://tierramarillano.cl/2022/03/31/el-crecimiento-de-la-tecnologia-de-la-informacion-en-chile/#:~:text=Seg%C3%BAn%20estudios%20de%20Accenture%20en,son%20Barrasil%2C%20M%C3%A9xico%20o%20Colombia.>

Análisis PESTEL – Factores Medioambientales, obtenido de:

<https://www.odepa.gob.cl/sustentabilidad/agricultura-sustentable/perdida-y-desperdicio-de-alimentos>

<https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/2022/06/04/dia-mundial-del-medioambiente-en-crisis-hidrica/>

https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-ng/alimentacion-mas-sostenible-es-clave-futuro-planeta_15837

Análisis PESTEL – Factores Legales, obtenido de:

<https://www.ciperchile.cl/2021/05/24/ley-de-etiquetado-evaluando-sus-efectos-en-consumidores-y-empresas-de-alimentos/>

Tamaño de Mercado – Estratificación socioeconómica

https://www.ine.cl/docs/default-source/documentos-de-trabajo/estratificaci%C3%B3n-socioecon%C3%B3mica-del-marco-muestral-de-viviendas-2017.pdf?sfvrsn=e4482f3a_2

62

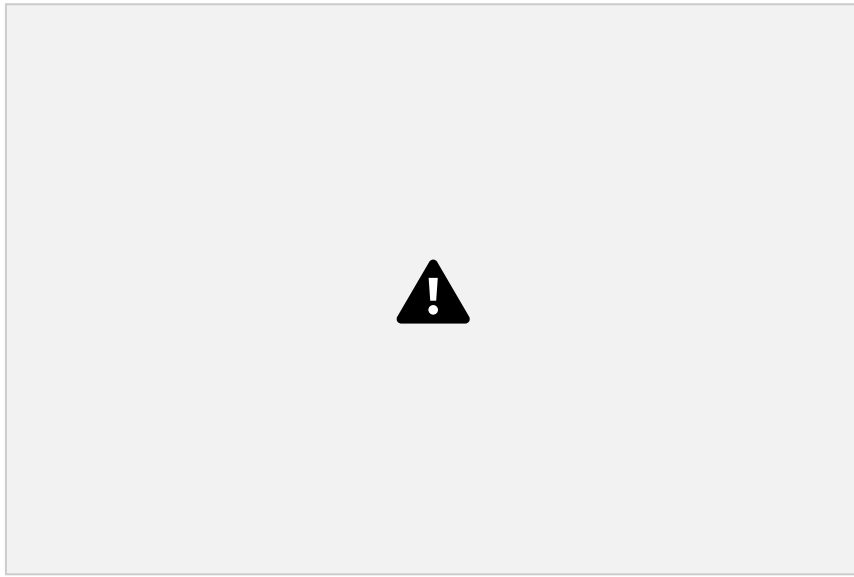
<https://www.pauta.cl/economia/ab-c1a-y-c1b-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socieconomicos-altos>

https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/OMA_C8/T221

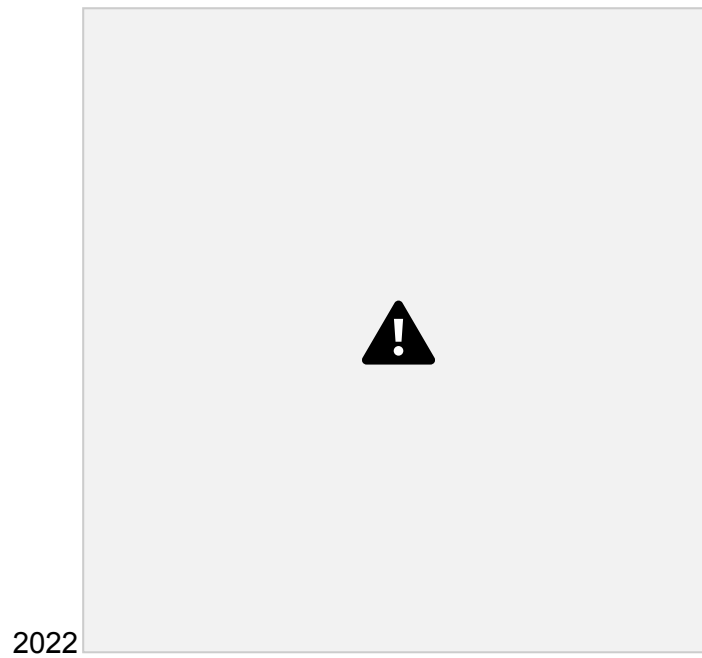
X. Anexos

Anexo 1.1 - Análisis PESTEL Factores Económicos – Gráfico PIB Chile 2006 a

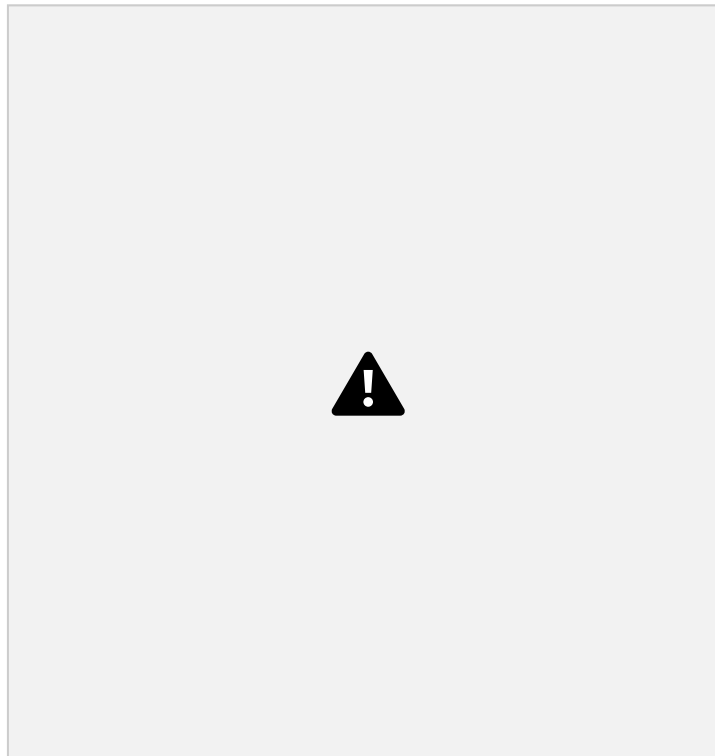
2024



Anexo 1.2 - Análisis PESTEL Factores Económicos – Gráfico Inflación Chile



Anexo 1.3 - Análisis PESTEL Factores Económicos – Gráfico Desaceleración Chile 2022- 2023



Anexo 2 - Análisis PESTEL Factores Socioculturales – Grafico Aumento Obesidad en Chile



Anexo 3 - Análisis PESTEL Factores Legales – Grafico con resultados en la población chilena después de aplicada de ley de etiquetados N°20.606.



66

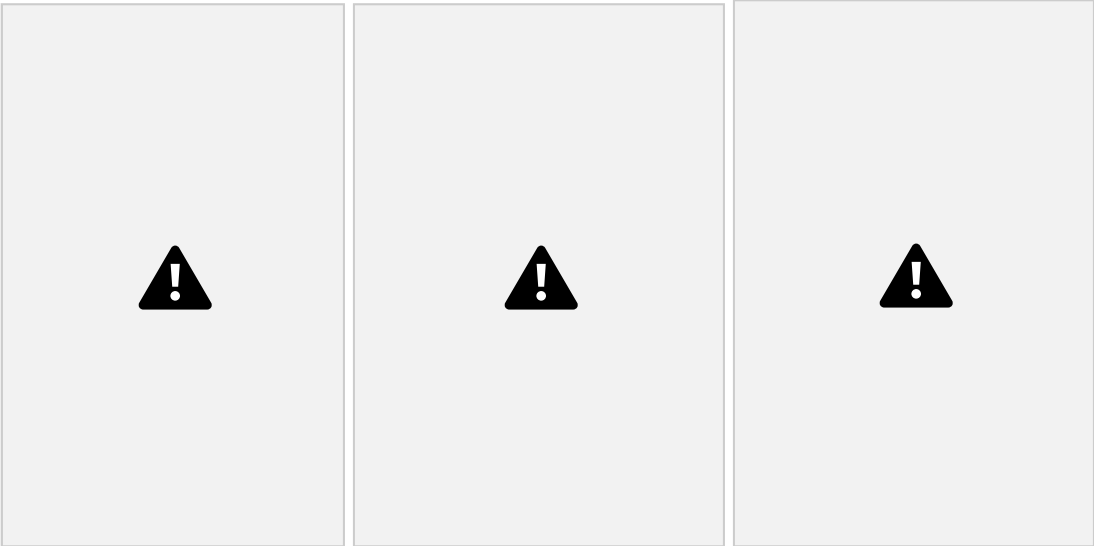
Anexo 4 - Cuadro Canvas “Verduras al Instante”



67

Anexo 5 – Entrevista a competidores y actores de mercado.

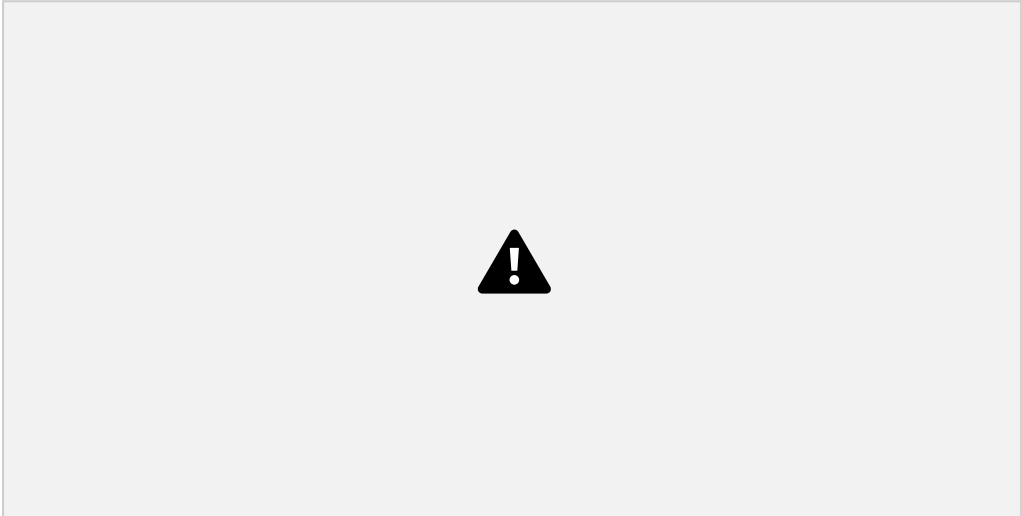
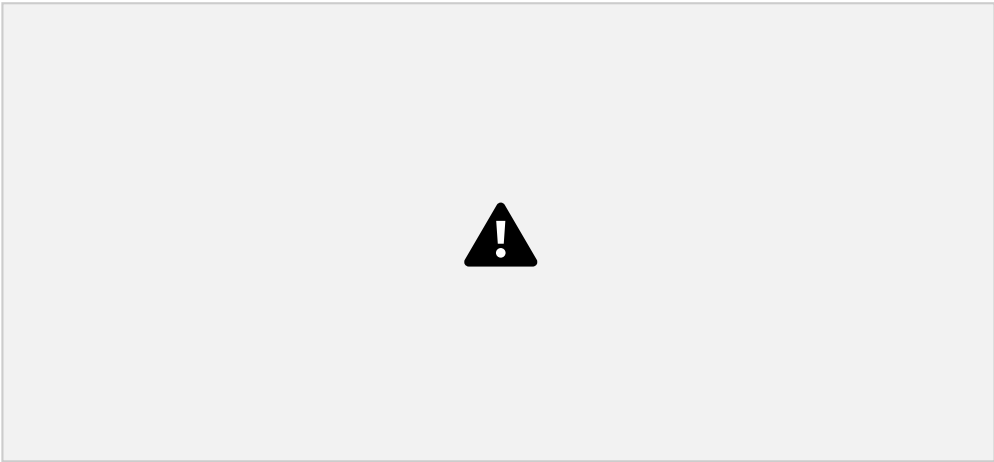
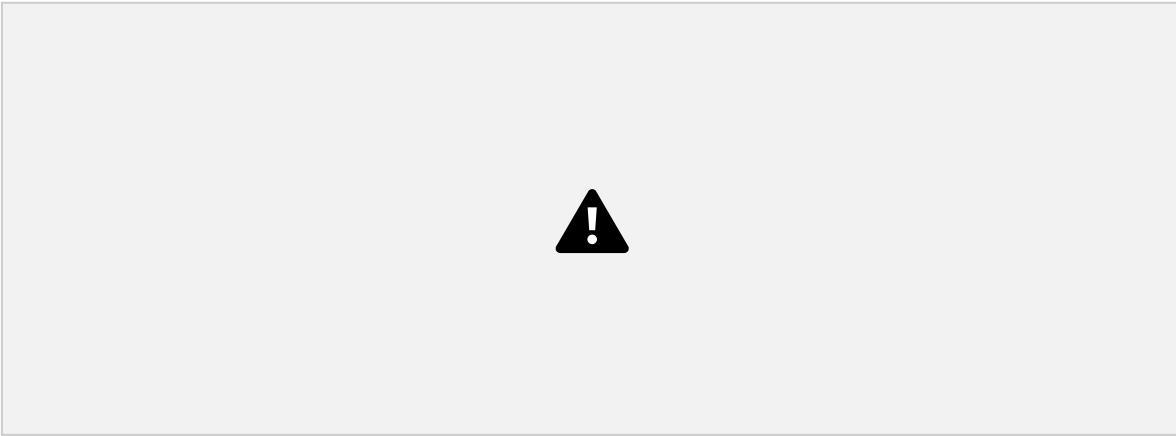
Entrevista a Clínica Andes Salud - Concesionario: WFS FOOD SERVICES S.A.



Entrevista a empresa Nutriver Entrevista a Casino Empresa Blumar Dueño y Gerente
Pablo Gonzáles Almanaze Concesionario: WFS FOOD SERVICES Administradora:
Catalina Días F.



Anexo 6 – Encuesta realizada a 127 personas de la octava región del Bío-Bío, de diferente índole con preguntas relacionadas al consumo de verduras.



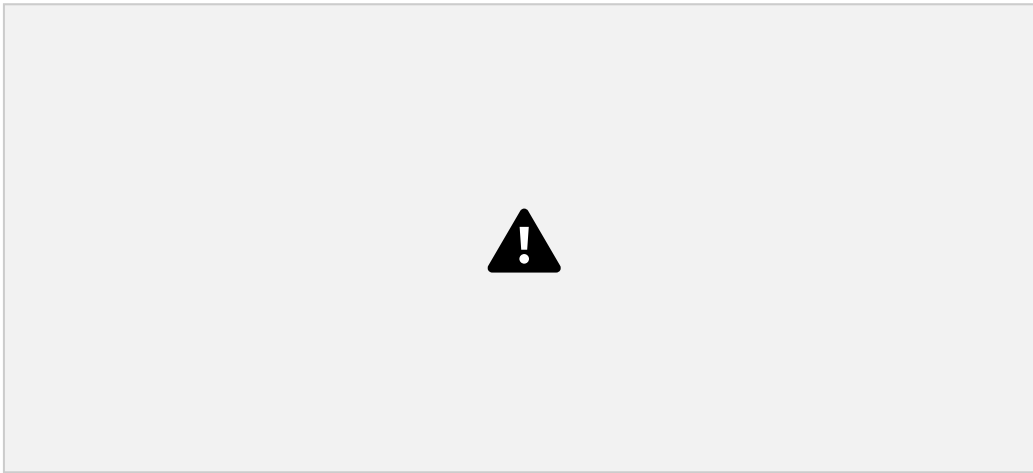


70

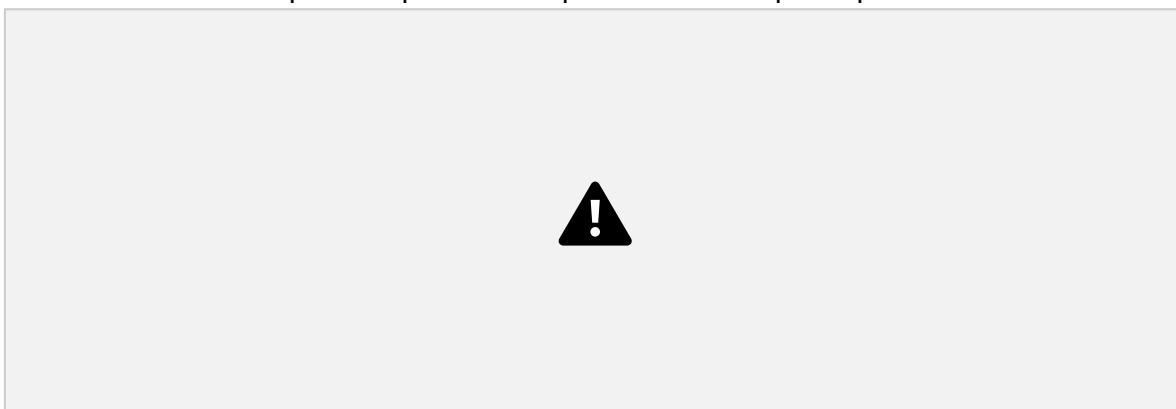






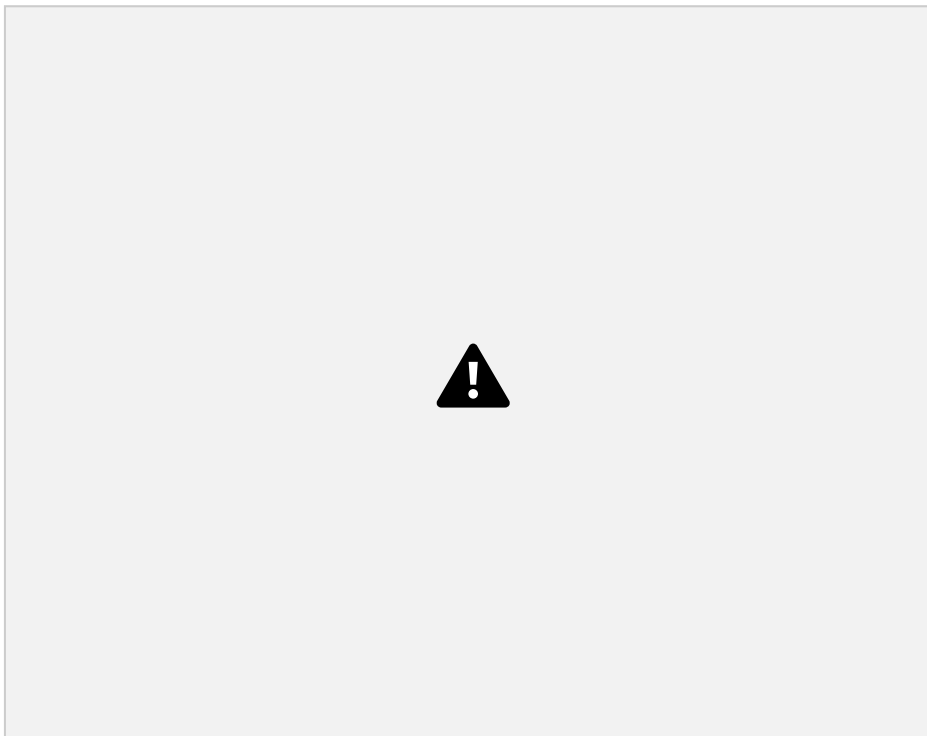


Anexo 7 - Tabla con proceso productivo aplicado a cada tipo de producto.



Fuente: Elaboración propia.

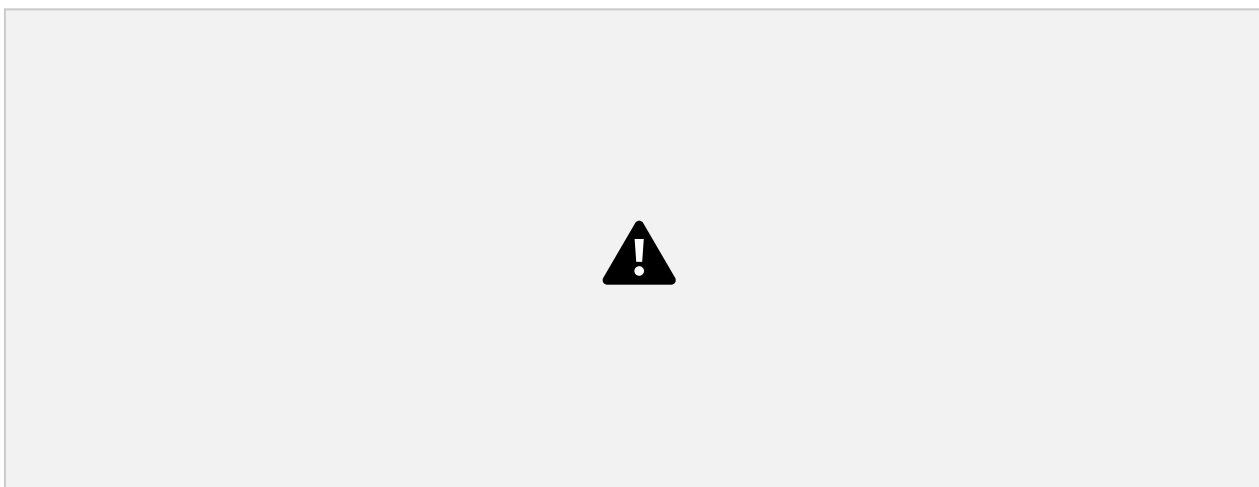
Anexo 8 - Tabla de precios de los productos de la competencia.



Fuente:

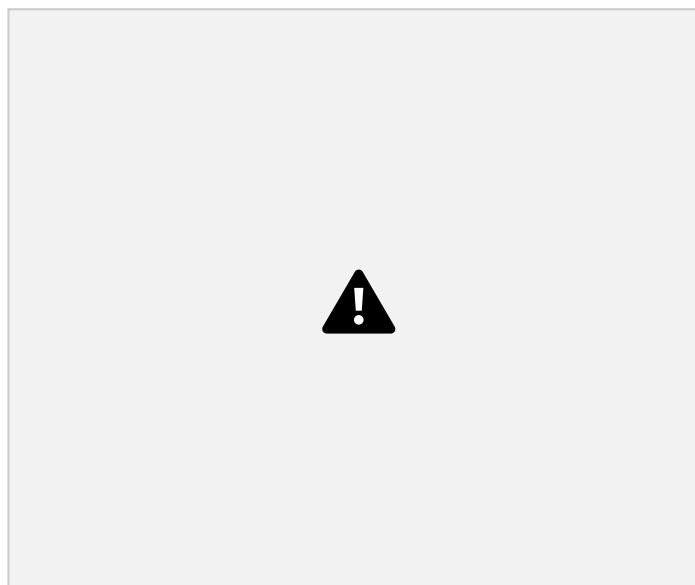
Elaboración propia.

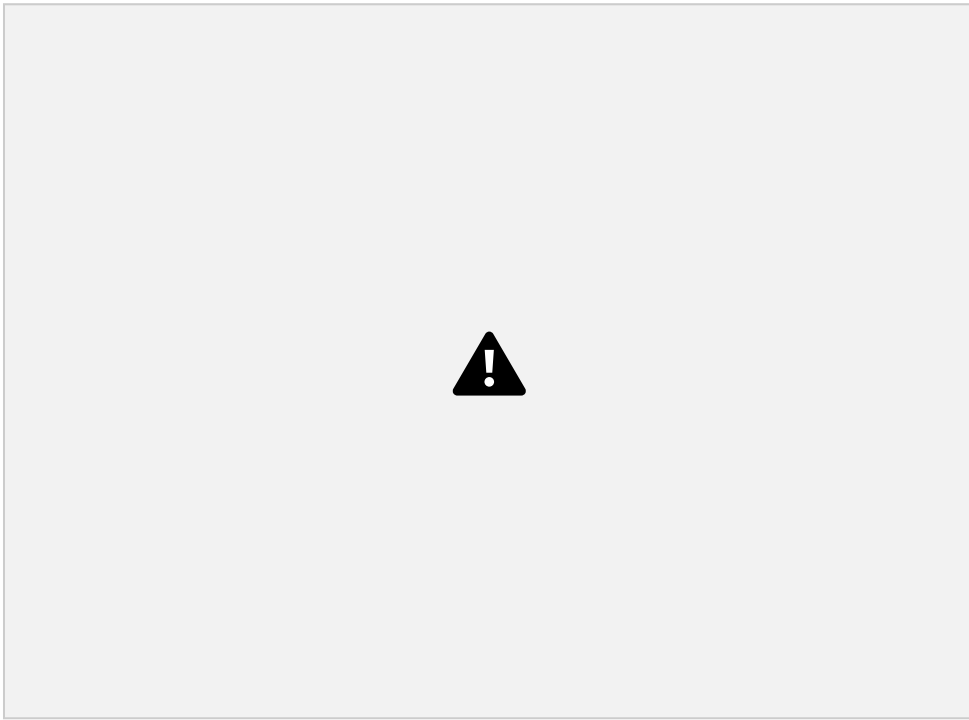
Anexo 9 - Precios de los productos para cada tipo de cliente.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10 - Gráfico y Tabla V.8.Distribución de la estratificación socioeconómica en el MMV 2017 según área y región. - Región del Bío-Bío.





Anexo 11

Imagen referencial de ubicación y galpón industrial a arrendar.

