



Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas  
Departamento de Ingeniería Industrial  
IN69B- Taller de Diseño y Evaluación de Negocios

**Informe Final**  
**IN69B - Taller de Diseño y Evaluación de Negocios**

**“Tiendas de Conveniencia de Productos Naturistas”**



**Profesores:** Ronald Fischer B.  
Jorge Lara B.  
Raúl O’Ryan G.  
**Integrantes:** Rafael Donoso R.  
Rafael Hasbún H.  
Rafael Hilger Sch.  
**Fecha:** 24 de noviembre de 2003

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Se presentará el modelo de negocios a desarrollar para una nueva cadena de tiendas de conveniencias de productos naturales: "VITA NATURA". Se empezará describiendo las variables básicas del Modelo de Negocios, que son: mercado y clientes, producto y precio.

Se presenta un estudio de mercado para detectar las necesidades de los clientes respecto al tema de los productos naturales. Se concluyó que los consumidores chilenos presentan una buena disposición hacia este tipo de productos, sin embargo no los consumen frecuentemente. Contrario a lo que se pensaba, el estudio reveló que los consumidores están informados en forma general de las bondades de estos productos, pero no conocen de las ventajas de cada producto en específico.

El mercado de productos naturistas en Chile aún no se ha desarrollado y la única oferta existente son algunas tiendas homeopáticas, locales que venden una pequeña variedad de alimentos naturales, librerías que venden literatura sobre el tema, entre otros.

El producto que se diseña es un servicio de comercialización y distribución final de productos naturales al detalle mediante una cadena de tiendas de conveniencia. Una de las ventajas de esta cadena será la gran variedad de productos ofrecidos en un sólo lugar, así como el posicionamiento consistente con el tema natural.

La encuesta realizada mostró que los consumidores están dispuestos a pagar sobreprecios de hasta un 48% para algunas categorías de productos, niveles muy similares al de países con un mercado desarrollado en este tipo de productos. Dada esta disposición a pagar y los costos de mercadería, Vita Natura marginará en promedio un 22% sobre el precio de compra a proveedores.

Se analizan los requerimientos de personal para la cadena y para cada una de las tiendas, así como el perfil que debe tener cada cargo.

Se incluye una proyección estratégica del negocio para un horizonte de tiempo de 10 años.

La encuesta mostró que las personas valoran en gran manera la certificación de los productos naturales, por lo que la estrategia será tener gran parte de los productos certificados, determinándose que categorías deben certificarse apoyado en un futuro estudio o incluso ver la conveniencia de certificar la marca Vita Natura. La estrategia de entrada al mercado será la de First to Market.

Se calcula la demanda por productos naturales per capita en el país, llegando a un valor de US\$24 anual. Las compras serán centralizadas, por lo que existirá una administración general. Esta administración no se sustenta al instalar sólo un local, por lo que el flujo de caja considera el escenario de expansión estratégica del negocio. Con esta estimación de demanda y estructura organizacional se alcanza un valor presente positivo, con una TIR de 24,1%.

## ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. MODELO DE NEGOCIO .....	5
4. EL MERCADO Y LOS CLIENTES.....	6
ENCUESTA DE MERCADO .....	7
5. PLAN DE MARKETING .....	9
PRODUCTO.....	9
PRECIO.....	10
PLAZA .....	12
PROMOCIÓN.....	12
6. RECURSOS HUMANOS .....	13
7. PLAN DE OPERACIONES .....	14
8. PLAN DE VENTAS .....	16
9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
10. PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	21
SUPUESTOS FLUJO DE CAJA .....	21
11. CONCLUSIONES .....	23
12. ANEXOS .....	24
ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	24
ANÁLISIS DE PORTER.....	27
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (FODA).....	29
GSE - GRUPOS SOCIOECONÓMICOS (ABC1 Y C2) .....	31
RESULTADOS ENCUESTA DE MERCADO .....	32
PRODUCT MIX .....	37
LAY-OUT .....	39
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN .....	42
LISTADO DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS ORGÁNICOS.....	43
PROVEEDORES DE PRODUCTOS ORGÁNICOS .....	43
MERCADO DE PRODUCTOS NATURALES Y ORGÁNICOS EN EL EXTRANJERO .....	49
INFORMACIÓN RELEVANTE EN MERCADOS MUNDIALES.....	51
RELACIÓN DE INGRESOS MONETARIOS SEGÚN QUINTILES .....	52
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA UTILIZANDO TÉCNICAS ECONOMETRICAS.....	53

FLUJO DE CAJA (EN MILES CH\$) ..... 55  
TABLAS DE SUSTENTO AL FLUJO DE CAJA..... 56

## 2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el tema de los productos naturales ha tomado fuerza en el país, lo que se fundamenta por los crecientes estudios y reportajes que se han realizado sobre el tema en los últimos años. Esto se ha visto reflejado en un aumento en la demanda de productos naturales e interés por parte de los consumidores por conocer más sobre el tema.

En Chile el desarrollo y comercialización de este tipo de productos es casi nulo comparado con países como EEUU, Brasil y el continente Europeo Occidental, los cuales ya tienen un mercado mucho más maduro. Incluso existen, en ellos, tiendas de conveniencia especializadas en el tema que ofrecen todo tipo de productos naturales, servicio de restaurant, literatura sobre el tema, entre otros. Chile, si bien no ha explotado aún este mercado, tiene una ventaja comparativa con el resto de los países al contar con condiciones ecológicas adecuadas, abundancia de fauna de insectos benéficos para un control biológico, baja incidencia de plagas cuarentenarias, producción de contra estación y experiencia y condiciones para la producción de frutas y hortalizas.

También hay que considerar que el mercado de productos naturales ha tenido un incremento sostenible en países desarrollados- En EEUU, por ejemplo, las ventas alcanzaron 5,8 billones de dólares para el 2000 y en comparación con 1999, crecieron un 19%. Este tipo de tendencia a nivel mundial se puede explicar por: La conciencia creciente sobre la necesidad de preservar ciertos atributos del medio ambiente para las generaciones futuras, los conocimientos adquiridos a través del tiempo sobre los efectos perjudiciales que pueden tener los productos químicos utilizados en la producción de alimentos sobre la salud humana de los consumidores y de los trabajadores agrícolas en algunos casos. Se incluye aquí además: los escándalos en torno a productos alimenticios contaminados o con amenazas para la salud humana y el aumento en alergias condicionadas por la alimentación. Algunos consideran que estos productos tienen mejor sabor (en frutas y verduras), mejor presentación y frescura. Por último, cabe mencionar, que en muchos países políticas gubernamentales están fomentando este tipo de producción, incluyendo ahora a Chile.

En el presente informe se describirá el modelo de negocios de “Tiendas al Detalle de Productos Naturistas”. Estas tiendas tienen como concepto ser distribuidores finales de productos naturales, dirigidos a personas que cuidan su salud a través de una alimentación sana, que también son exigentes en la calidad y sabor de las comidas y que cuidan y preservan el medio ambiente. También desea atenderse las necesidades de personas que sufren algún tipo de enfermedad, que requieren de una alimentación naturista, como por ejemplo los diabéticos, los hipertensos, los que padecen de colesterol elevado, artritis, etc.. Las tiendas ofrecerán una gran gama de productos además de un servicio personalizado.

En el presente informe se comenzará con el planteamiento de la oportunidad de negocio detectada. Posteriormente se realiza una análisis general del mercado y los clientes, el producto, el precio, la plaza, el plan de operaciones y ventas, la planificación estratégica y el plan de financiamiento. En “Anexos” se incluye un Análisis de Porter, FODA y del Entorno. Todos estos puntos se describirán en forma general, en base a la situación actual chilena y a la oportunidad que se presenta.

### 3. MODELO DE NEGOCIO<sup>1</sup>

Actualmente la demanda por productos naturales está en aumento, el consumidor quiere saber más sobre el tema, la preocupación por llevar una vida más sana, por el cuerpo y la alimentación muestra un cambio en la percepción del chileno respecto al tema ecológico, a la figura humana y la salud. Al analizar el entorno no aparece ningún tipo de servicio de distribución final reconocido a nivel nacional, que ofrezca un concepto integrador, en donde al consumidor pueda encontrar un lugar que ofrezca una gran gama de productos naturales.

Esto abre una oportunidad de negocio, la que se basa en reunir dos agentes que se encuentran dispersos en el mercado: complementos alimenticios y comida natural<sup>2</sup>. El valor agregado está en ofrecer un servicio de distribución final que responda a estas dos categorías de productos, pero que además entregue una atención personalizada, mediante la cual el cliente pueda ser informado de los beneficios de cada producto. El personal será especializado y capacitado para dar el mejor servicio a los clientes. La ambientación del lugar también debe ser consistente con las distintas variables que está en juego, es decir, con el mercado objetivo, el precio, los productos y clientes.

En base a este modelo de negocio se define la siguiente visión:

“Ser la cadena líder de productos naturales con estándares de clase mundial en calidad de productos y atención al cliente”

La misión de Vita Natura es:

“Ofrecer a nuestros clientes un amplio surtido de productos naturales de la más alta calidad, proporcionando una excelencia en el servicio, en un ambiente grato para nuestros clientes y trabajadores, todo esto maximizando la rentabilidad de nuestros accionistas.”

---

<sup>1</sup> En Anexos se presenta un análisis del Entorno, Fuerzas de Porter y FODA.

<sup>2</sup> Dentro la gama de la comida natural se encuentra: la leche y carne de soya y los productos orgánicos; son aquellos productos que no contienen ningún tipo de agente químico, esto no sólo incluye a las frutas, verduras y legumbres, sino que también a las mermeladas, miel, fideos galletas, te, café, aceite de oliva y vinagre, entre otros, todos con sello orgánico que certifiquen sus características.

## 4. EL MERCADO Y LOS CLIENTES

Ya se ha mencionado que la reciente toma de conciencia en materia de medio ambiente ha conducido a un incremento de la demanda de alimentos de producción ecológica, que se clasifican como naturales o no elaborados.

La actual preocupación por preservar y conservar el medio ambiente y los escándalos en torno a algunos productos alimenticios, han provocado desconfianza frente a los alimentos de tipo convencional y un aumento de la preocupación en relación con la calidad de los productos disponibles, con el consiguiente rechazo de dichos alimentos. Todo ello conlleva a una mayor demanda por una alimentación sana y natural. Especialmente los consumidores más jóvenes consideran que los alimentos de producción corriente son expresión de la sociedad opulenta, frente a la que asumen una postura crítica. Las actuales formas de distribución de este tipo de productos coinciden con el deseo de salir de compras en un ambiente más agradable y personal.

El consumidor interesado en temas de salud y del medio ambiente favorece productos orgánicos y naturales, esperando adquirir productos de alta calidad y de considerablemente menor contenido de residuos químicos que los alimentos de tipo convencional. Muchos consumidores compran los productos orgánicos debido a su mejor sabor.

El mercado de productos naturales en Chile no se ha desarrollado mayormente. En la actualidad existen pocos puntos de venta y los productos se proveen de manera dispersa: existen tiendas homeopáticas, locales que venden una pequeña variedad de alimentos naturales, librerías focalizadas en temas ligados al naturismo, etc. El público chileno aún no conoce las bondades de esta tendencia, aunque la visión a futuro es otra. Así lo plantea un reportaje del Mercurio (22/08/2003): “El ‘boom’ de los alimentos orgánicos. Mientras en EE.UU. y Europa los productos cultivados sin sustancias químicas son conocidos ampliamente, aquí recién están entrando a los hogares”.

Según algunos estudios de mercado<sup>3</sup> realizados en Europa se sabe que:

- La preferencia por este tipo de productos es mayor entre los menores de 35 años, en los hogares unipersonales y en aquellos con niños menores de 6 años, por lo cual se aprecia una preferencia por alimentos orgánicos para bebés.
- Son preferidos por personas con mayor nivel cultural sin importar tanto su nivel de ingresos.
- Su consumo es más habitual en hogares que consumen más hortalizas, cereales y legumbres, y en cambio poca carne y poco azúcar.
- Las características más importantes que se buscan en los productos orgánicos son: confianza en el origen del producto, sabor y frescura<sup>4</sup>.

En cambio, los motivos que llevan al rechazo de productos orgánicos son:

- Los altos precios.

---

<sup>3</sup> Fuente: “The World of Organic Agriculture 2003 – Statistics and Future Prospects”, Minou Yussefi and Helga Willer

<sup>4</sup> En el artículo del diario El Mercurio (22/08/2003) se hace alusión a que la clave es exigir un sello que acredite sus características y las implicancias de una etiqueta.

- Reducido número de puntos de venta.
- Limitada gama de productos ofertados.
- Dudas sobre el origen y autenticidad del origen de los productos.

Actualmente en Chile existen, como ya se mencionó, pocos puntos de venta de este tipo de productos. Entre ellos se encuentran:

- Alimentos Naturales: El Granero del Goloso, Sabores del Campo, Hipermercados JUMBO S.A., Nutrisa, La Ventana Verde, entre otros.
- Homeopatía: Hanneman, El Patio Azul, Knop, GNC, etc.
- Restaurantes Naturistas: El Vegetariano, El Naturista, Viejo Verde, El Huerto, etc.

Estudiando la información anterior, el segmento socioeconómico de clientes que desea atenderse es el ABC1 y C2<sup>5</sup>, es decir, al 30% de la población de Santiago, equivalente, según datos del censo del 2002 a 1.800.000 personas aproximadamente. Dentro de dicho grupo se desea atender a toda persona preocupada por su estado de salud, cuerpo y medio ambiente y adicionalmente a todos aquellos enfermos que requieran de una dieta especial. Las comunas que se desean abarcar son: Vitacura, Las Condes, Providencia, Ñuñoa y la Reina, sin descartar a priori otras comunas para el futuro.

### Encuesta de Mercado

Es usual que muchos proyectos se centren en el producto y no, como debería ser, en el cliente. Dado que el cliente es quien eventualmente consumirá el servicio o producto que se ofrecerá, es de vital importancia realizar un sondeo con sus preferencias.

Para este proyecto, la encuesta de mercado realizada tiene los siguientes objetivos:

- Conocer el interés del cliente sobre el tema.
- Determinar cuáles son los productos de mayor interés para el cliente.
- Averiguar si el cliente valora o no la certificación.
- Preferencias de ubicación.
- Valoración adicional de productos naturales.
- Preferencias de ambientación del local.
- Preferencias de colores para el concepto.

La encuesta es, por tanto, exploratoria y la muestra utilizada aleatoria. Ésta última consiste en 34 encuestados (59% femenino y 41% masculino). La frecuencia por rangos de edad es la siguiente:

Rango Edad	# Encuestados		Rango Edad	# Encuestados
18-25	11	⇒	18-40	17
25-40	6			
40-60	14			
> 60	3		40-∞	17

La muestra esta bien balanceada y contiene más mujeres, lo que es representativo de la población chilena.

<sup>5</sup> Anexo: GSE - Grupos Socioeconómicos (ABC1 y C2)

Los resultados obtenidos y mostrados con más detalle en anexos nos permiten llegar a las siguientes resultados:

- (1) Todos los encuestados presentan algún interés por los productos naturales.
- (2) Sólo un 97% conoce los beneficios de este tipo de productos y un 47% los consume.
- (3) El 76% conoce de la venta de este tipo de productos en supermercados, lo que representa, como ya se mencionó, una competencia importante. Un 12%, en tanto, conoce tiendas especializadas en el rubro y otro 12% lugares no especializados.
- (4) No existe claridad respecto a la ubicación preferida. Existe igual cantidad de votos (50%/50%) para mall y avenida en su comuna.
- (5) Las categorías de productos más deseadas son por prioridad las siguientes: verduras, frutas, complementos alimenticios, galletas y dulces, carnes y pan. Las categorías rechazadas, en orden de mayor a menor rechazo, son las siguientes: Libros y Revistas, Abarrotes y Productos de Belleza y Cuidado Personal.
- (6) La frecuencia de compra mensual promedio, considerando todas las categorías perecibles (sin considerar el pan), es de 7 veces al mes. Los no perecibles, en tanto, poseen una frecuencia de compra mensual de 3.
- (7) El pan, permite un flujo de clientes más continuo. En promedio los encuestados adquieren pan 18 veces al mes, es decir, al menos día por medio.
- (8) La gran mayoría de las personas valoraría la certificación de los productos naturales (88%) y un 6% no conoce sobre el tema.
- (9) Los clientes prefieren una ambientación más *ad hoc* al concepto. Un 58% posee preferencias por lo rústico, un 21% por lo clásico y otro 21% por lo moderno.
- (10) El concepto se asocia preferentemente al color verde (naturaleza) y blanco. Porcentaje no menor (17%) lo asocia a los azules (agua, cielo) y al amarillo (16%).
- (11) Las personas valoran más los productos naturales respecto a los convencionales. Las diferencias porcentuales para las categorías mas relevantes son:

Abarrotes	4%
Belleza y cuidado Personal	15%
Frutas y Verduras	35%
Carnes	41%

- (12) Un resultado análogo es el porcentaje de indiferencia y preferencia de lo convencional por sobre lo natural. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Abarrotes	43%
Belleza y cuidado Personal	30%
Frutas y Verduras	9%
Carnes	5%

Estos últimos resultados son de suma importancia al relacionarlos con la frecuencia de compra. Los productos perecibles, que son comprados con mayor frecuencia, son los más valorados. Las preferencias, por tanto, van más por productos frescos y naturales y no por productos elaborados naturales. Pude decirse, por ende, que existe una asociación no menor de frescura con naturalidad.

## 5. PLAN DE MARKETING

A nivel de marketing estratégico interesa definir la segmentación y posicionamiento deseado.

La segmentación en Vita Natura es principalmente sociodemográfica y por estilo de vida. Como segmento socioeconómico objetivo se ha definido el ABC1 y C2, los que restringe el proyecto a las cinco comunas de mayores ingresos de Santiago<sup>6</sup>. Las tiendas de Vita Natura interesarán principalmente a las familias con un estilo de vida sano y natural, que se preocupan de la alimentación propia y de su grupo familiar.

El posicionamiento deseado es entregar un servicio de distribución final de excelencia, un lugar acogedor que se asocie con lo natural, con una buena atención y que se diferencie por contar con una gran variedad de productos.

En base a esta segmentación y posicionamiento objetivo se han diseñado las variables del marketing mix.

### Producto

Se mencionaba anteriormente un cambio en el estilo de vida de los chilenos, dado este cambio surge la necesidad de diseñar un producto que responda a esta tendencia. El mayor interés de las personas por cuidar su salud va acompañado de un aumento en la demanda por productos de origen natural y de producción libre de químicos.

Existe una amplia oferta, pero esta se encuentra muy dispersa, es decir, no existe un lugar que agrupe toda la variedad de productos, sino que están segmentadas en diferentes tipos tales como: frutas y verduras orgánicos, productos no perecibles, productos del campo, homeopatía, suplementos vitamínicos, entre otras categorías.

Lo que se ofrecerá es el servicio de comercialización y distribución de productos naturales al detalle mediante una cadena de tiendas de conveniencia. El elemento diferenciador de este “supermercado” es la variedad de productos que serán ofrecidos en un sólo lugar, la atención y la consecuente entrega de información (beneficios y contraindicaciones de cada producto) como se explicará a continuación.

Al realizar el estudio de mercado, se detectó que los clientes conocen en forma general de las ventajas y los usos de los productos<sup>7</sup>, sin embargo no conocen las ventajas específicas. Por esta razón, se contará con información de los productos presentes en las estanterías en formato de folletos y fichas informativas además de un gerente de tienda que estará presto a responder las dudas de los clientes. Adicionalmente los clientes podrán consultar en el sitio web de Vita Natura acerca de las bondades de consumir determinado producto.

Según los resultados del estudio de mercado, los locales deberán tener una decoración rústica, con mucha madera e iluminación moderada<sup>8</sup>. Esto resulta consistente con lo

---

6 Según ICCOM: Las Condes, Vitacura, La Reina, Nuñoa y Providencia.

7 Solamente un 3% de los encuestados manifestó que no conocía de las ventajas de este tipo de productos, pero estaban dispuestos a informarse.

8 Un 58% de los encuestados dijo preferir este tipo de decoración.

que es percibido por el cliente como un estilo de vida natural. Se tendrá cuidado que la ambientación haga de los locales genéricos, que no demuestren tendencia alguna (por ejemplo: Esoterismo), de forma que cualquier persona se sienta cómoda en el interior.

Se proyecta comenzar con 1 tienda en la Región Metropolitana<sup>9</sup>, para la cual se pretende demostrar su éxito, y luego comenzar a desarrollar un plan de expansión según se detalla en la planificación estratégica desarrollada más adelante.

Los productos que son esperados encontrar los clientes en una tienda como ésta, son los que se detallan a continuación en orden de preferencia<sup>10</sup>:

- Verduras y frutas
- Suplementos alimenticios, energéticos y dietéticos
- Galletas, dulces
- Carnes, pan y abarrotes

El formato es el de una tienda de conveniencia<sup>11</sup>, con un área de influencia vecinal. Los locales contarán con una superficie de sala de ventas de hasta 100 m<sup>2</sup>, con 20 m<sup>2</sup> de área de bodegas. Los locales tendrán 1 caja<sup>12</sup>.

## Precio

El precio es la variable cuantificable que nos traduce cuan dispuestos están los consumidores a pagar por un producto en particular.

El nivel de precios de productos naturales se encuentra actualmente muy por encima del nivel de precios de productos convencionales. Los consumidores pagan entre un 50% y 150% más, mientras que los productores marginan entre un 10% y 50% más por sus productos<sup>13</sup>. La política de precios para "*Vita Natura*" es cobrar un sobreprecio de un 30% en promedio (en relación al precio del producto convencional), esto está validado por los resultados de la encuesta<sup>14</sup> de acuerdo a la valoración que hacen los clientes de los productos naturales.

A pesar de que el sobreprecio promedio es de un 30%, para algunas categorías de productos los consumidores demostraron una mayor disposición a pagar. Por ejemplo, para la carne el sobreprecio es de un 41% sobre la carne convencional<sup>15</sup>. Esto nos indica que la estrategia de precios óptima sería hacer pricing por categorías.

En el caso de los productos naturales analizaremos los mercados de EEUU y Europa. Se observa en ellos una tendencia hacia los precios altos, incluso en un 50% sobre el promedio, es decir que los consumidores pagan un 50% más con respecto a los productos convencionales<sup>16</sup>.

---

<sup>9</sup> En una comuna de baja irradiación, de forma de testear el concepto en el mercado sin necesariamente desechar el proyecto en caso de un fracaso.

<sup>10</sup> Para un detalle del product mix y de las preferencias de los clientes ver Anexos.

<sup>11</sup> Según la Asociación Gremial de Supermercados de Chile (ASACH).

<sup>12</sup> Según la ASACH es el número recomendado para una tienda de conveniencia (ver Layout).

<sup>13</sup> Fuente: Agrupación Orgánica de Chile.

<sup>14</sup> Ver los resultados de la encuesta en Anexos.

<sup>15</sup> Ver los resultados de la encuesta en Anexos.

<sup>16</sup> Por ejemplo, los consumidores pagan en frutas orgánicas un 50% con respecto a las manzanas convencionales.

En la actualidad, en el país los consumidores pagan entre un 50% y 150% más con respecto a los productos convencionales. Los productores marginan entre un 10% y 50% por sus productos.

La política de precios para "*Vita Natura*" es marginar en torno a un 22%, esto tiene relación con los costos averiguados con los diferentes proveedores<sup>17</sup>.

El nivel de precios de los productos orgánicos, como ya se mencionó, es usualmente muy superior al de los productos convencionales, lo que se comprobó con el estudio realizado. Al menos en Europa esto, desde el punto de vista de los costos, se explica por:

- Mayores costos de producción en los países industrializados, especialmente en mano de obra, y menores rendimientos (aunque éste no es necesariamente el caso, ya que depende del tipo de cultivo y de la región).
- Costos de elaboración más altos porque en la actualidad ofrecen volúmenes pequeños de una amplia gama de productos (no existen economías de escala).
- Costos de distribución relativamente altos por el reducido número de puntos de venta y menores volúmenes transados. Esta situación está cambiando con la introducción de productos orgánicos en los canales convencionales de venta.
- Altos costos de certificación especialmente en países que no están reconocidos o bien para productores de pequeños volúmenes de ventas.

Por otra parte, los consumidores, de Estados Unidos, no están dispuestos a pagar precios que se alejen excesivamente de los convencionales. El margen detectado en algunas naciones europeas es, sin embargo, más alto. Puede sostenerse sin temor a equivocación que los precios más altos desalientan la compra de estos productos, y por lo tanto, lo ideal es que el margen de precios sea "razonable".

Teniendo como contexto lo que sucede y ha ocurrido en otros países, la estrategias a seguir, respecto al tema en cuestión, consiste en fijar precios al menos un 30% mayor que el promedio de los productos convencionales. Este margen adicional, puede explicarse por los siguientes factores:

- La principal razón por la que las personas compran productos naturales y orgánicos son: la salud, la nutrición propia del grupo familiar, su sabor, el cuidado y la preservación medio ambiental y la calidad.
- La escasa oferta de estos productos y la baja competencia permiten cubrir necesidades aún no satisfechas, por ende, cobrar sobreprecios.
- El mercado objetivo tiene un poder adquisitivo bastante alto y la tendencia americana y europea muestran incluso precios por sobre el 50% del promedio.

El precio también estará acorde a la calidad y exclusividad de los productos que se ofrecerán.

---

<sup>17</sup> Fuente: Listado de precios Nutrisa

## **Plaza**

Los canales de comercialización de este tipo de productos en el extranjero son:

- 1) Las tiendas de alimentación natural.
- 2) Las tiendas de productos dietéticos.
- 3) El comercio convencional.

Al realizar la encuesta se pretendía conocer la preferencia de las personas en cuanto a una ubicación de este tipo de locales. Las opciones disponibles eran 1) Mall y 2) Avenida de su comuna. Los resultados mostraron una tendencia mixta en cuanto a la preferencia de la ubicación de las tiendas.

Dados estos resultados se decidió ubicar las tiendas Vita Natura en un mall. Estos centros tienen un impacto comunal, por lo que tienen una mayor capacidad de convocatoria que una tienda en una avenida de cada comuna. Esto permite a un local tener alcance a la totalidad de la población de cada una de las comunas.

## **Promoción**

La estrategia a seguir consiste en no aplicar promociones de reducción de precios, pues con ello los clientes se vuelven más sensibles al precio. La elasticidad precio de la demanda entonces se hace más elástica, lo que implica que pequeñas variaciones en el precio incidan fuertemente en la cantidad demandada. Por otra parte, como ya ha sido mencionado en reiteradas ocasiones, un aspecto importante que desea proyectarse es la calidad de los productos, por tanto, una reducción de precios puede ir en desmedro del posicionamiento que se espera (ello en relación a la correlación existente entre precio-calidad en la mente del consumidor).

El plan de promociones, por ende, consistirá en organizar un evento en la tienda de inauguración. Al cóctel se invitará a las personas que habiten en las cercanías de la tienda de conveniencia, considerando un radio comunal y durante este se realizará un sorteo de forma tal que desde el día en que inicie sus actividades se cuente con una base de datos que otorgue información de los clientes en los cuales inicialmente pueda ponerse mayor hincapié.

Otro aspecto importante a considerar es el feedback de los vendedores, pues son ellos quienes conocerán mejor a los clientes: sus deseos, sus necesidades, sus gustos, etc. Todas las semanas ellos deberán generar un reporte con dichos aspectos. Siendo una tienda de conveniencia resulta de vital importancia conocer a los clientes y en base a ello tomar acciones. Si bien este es un aspecto que a tomado importancia en la gran mayoría de los negocios, pues el cliente lo solicita, el nivel de profundización en este caso puede ser aún mayor.

En esta misma línea, es relevante recordar que si bien el layout será común para la cadena, existirán espacios de góndola de manejo exclusivo para el jefe de tienda. Resulta tremendamente relevante entonces conocer las preferencias y necesidades de los clientes de manera de satisfacerlos y crear lazos de largo plazo (fidelizarlos).

Resumiendo entonces la promoción se focalizará en la atención y el conocimiento del cliente.

## 6. RECURSOS HUMANOS

Los locales de Vita Natura se compondrán principalmente de Cajeros, Reponedores y Gerentes de tienda. Además existirá un Gerente de Adquisiciones, quien se encargará de realizar las compras centralizadamente y distribuir según las necesidades de cada tienda. El perfil de los cargos se describirá a continuación<sup>18</sup>:

**Gerente de Adquisiciones:** Uno para cinco tiendas. Recogerá la información entregada por el sistema en cuanto a niveles críticos de inventario, hará una orden por el monto sugerido por el sistema y distribuirá según las necesidades de cada tienda, de forma que los proveedores lleven a cada una de ellas. Renta: \$1.100.000 bruto.

**Cajeros:** Dos por tienda. Mujer, entre 30 y 35 años. De personalidad amable pues atenderá al público. Necesita conocimientos básicos de computación. La renta será de \$200.000. No es necesario un gran conocimiento de los productos de la tienda. Este cargo implica realizar las labores tradicionales de un cajero. Por la única persona visible de la empresa durante el proceso de compra, es fundamental una actitud cordial y de servicio ante el cliente. El uniforme necesario es una blusa de color blanco y un delantal de color verde.

**Reponedores:** Dos por tienda. Persona que se encargará de las labores de reponer los productos en las estanterías, la bodega, además de mantener el aseo en el local, lo que implica mantener limpios los pasillos de la sala de venta. Deberá ser un hombre. Se necesita una persona que sea amable (recibirá preguntas de los clientes sobre donde encontrar determinado producto). Es sumamente necesaria una buena apariencia e higiene, sobretodo al manejar productos como frutas y verduras. El uniforme será similar al de los cajeros, con una camisa blanca (proyecta limpieza) y un delantal verde. Renta esperada \$150.000

**Gerentes de Tienda:** 1 por tienda. La persona que se desempeñe en este cargo deberá tener conocimientos de administración y de computación a nivel de usuario, con el objeto de operar el software de administración que tendrá el local<sup>19</sup>. Deberá ser proactiva y con mucha iniciativa. La orientación de servicio al cliente es fundamental. Los estudios requeridos serán los de una ingeniería de ejecución en administración de empresas o equivalente y es deseable unos 5 años de experiencia en el área retail. La renta considerada es de \$600.000 líquidos.

Recibirán la mercadería de los proveedores (no tomará decisiones de compra), velará por el mantenimiento del local y la recepción de críticas y sugerencias de los clientes. El administrador pasará gran parte del tiempo paseando por el local, verificando que los clientes dispongan de lo que necesitan y que toda su permanencia en el local sea lo más grata posible.

**Administración General:** Planificación estratégica de la expansión de la cadena. Coordinación de los locales, administración financiera, comercial, recursos humanos, operaciones y logística. Estas labores serán ejercidas por los creadores del proyecto.

**Seguridad:** 1 por tienda. Se externalizará la contratación de guardias de seguridad. Se pagará \$300.000<sup>20</sup> a una empresa de seguridad para que provea el servicio.

18 Ver organigrama en Anexos.

19 Ver "Tecnologías de información" en Anexos.

20 Fuente: ADT.

## 7. PLAN DE OPERACIONES

Se identificaron distintos tipos de proveedores según las categorías de productos. Para cada una de dichas categorías estos son<sup>21</sup>:

- **Orgánicos:** los proveedores se encuentran dispersos, por lo que existen agrupaciones que centralizan la producción. Tal es el caso de Huertorganic, quien provee de gran las frutas y verduras orgánicas que se producen en este país<sup>22</sup> se procederá a crear lazos.
- **Alimentos y Productos Naturales:** los principales proveedores de productos naturales son Nutrisa, Ecovida, Polenweb, NutraFood, etc.

El objetivo es crear una relación de largo plazo con los proveedores, traduciéndose esto en la implementación de mejores prácticas. En el mediano plazo se pretende entrenar a los proveedores de manera de poder compartir información y estar en condiciones de traspasarle toda la información de los inventarios en línea, para que éstos logren enviar mercadería al sobrepasar los stocks críticos fijados (alcanzar los niveles de reserva). Cabe mencionar que los proveedores serán quienes distribuirán los productos a cada uno de los locales, traspasándoles a ellos los costos de logística. Esto se traducirá en mayores precios de negociación, sin embargo, cabe mencionar que el *core business* de Vita Natura no es la logística, por tanto, y dado que estas empresas poseen un mayor conocimiento respecto al tema, será externalizada la entrega. Por conceptos de terciarizar la entrega se asume un sobrecosto del 4%.

El control de calidad con los proveedores será estricto porque una de las principales ventajas competitivas del negocio es la calidad de los productos. Este control se hará en cada una de las tiendas por separado y la frecuencia de pedido dependerá del tipo de producto y de la demanda particular existente en un determinado periodo del tiempo (estacionalidades). Para verduras y frutas orgánicas, por ejemplo, la revisión se hará en forma diaria y estará a cargo del jefe de la tienda.

La distribución de productos se realizará a una hora de baja demanda, en lo posible temprano en la mañana o tarde en la noche, de manera de no entorpecer el concepto (el cliente debe sentirse acogido y cómodo en el local) y permitir que el jefe de tienda pueda hacer el control correspondiente.

La política de pago a proveedores se analizará caso a caso, dado que con los proveedores grandes se quiere implementar mejores prácticas, lo cual debe ser consecuente con los pagos. Para los proveedores chicos los pagos se harán de 30 a 60 días.

Cabe mencionar que es difícil establecer a priori políticas claras y únicas con todos los proveedores. Las políticas de entrega, condiciones de pago, líneas de crédito, etc. dependerán de la negociación misma.

---

<sup>21</sup> Para las Delikatessen no se presentan proveedores, puesto que serán productos que se presenten en la tienda estacionalmente, una función directa de lo que el cliente desee y esté dispuesto a pagar. En este tipo de productos la variable precio es extremadamente relevante, puesto que se trata de productos exclusivos, incluso tal vez extranjeros con procedimientos productivos únicos, compuestos y composiciones particulares, etc.

<sup>22</sup> Para mayor información remitirse al Anexo: Proveedores de Productos Orgánicos.

Por otra parte, en lo referente a la logística interna, cabe mencionar que todo está dispuesto de manera de facilitar las operaciones, de atraer y acoger a los consumidores.

El ingreso de los proveedores se realizará por la parte posterior de la tienda de manera que se minimice la molestia que ello pueda ocasionar a los clientes que estén ingresando o visitando el local. Como ya se mencionó los horarios o ventanas de tiempo en las que se aceptarán entregas son los de menor demanda.

El layout<sup>23</sup> se ocupa, tanto de las operaciones como del cliente. Pasillos y accesos amplios para el flujo cómodo y expedito, distribución de productos según categorías, productos refrigerados en góndolas perimetrales para hacerse cargo de los motores y la estética del local, disposición de góndolas visualmente atrayente, espacio suficiente para incorporar una caja adicional (si es que la demanda lo requiriera), buena iluminación, entre otros.

---

<sup>23</sup> Ver Anexo: Layout

## 8. PLAN DE VENTAS

El plan de ventas dice relación con la programación de actividades en función de la demanda esperada y, por su parte, con las acciones que pueden llevarse a cabo para que ésta aumente de manera sostenible en el tiempo.

### Estimación de Demanda

En Chile no existen registros de la demanda actual, por ende, tampoco existen proyecciones de ventas para el negocio. Los principales factores que traslucen una gran oportunidad de mercado son: el reciente nacimiento de interés por este mercado, la atomizada oferta y naturalmente las tendencias en el extranjero.

Cabe mencionar además que el consumo interno está poco desarrollado en Latinoamérica, sin embargo, la producción, especialmente de alimentos orgánicos, posee un sorprendente desarrollo. Argentina, por ejemplo, es el segundo productor de este tipo de alimentos, Uruguay el sexto y Chile el décimo cuarto<sup>24</sup>.

Para estimar la demanda se utilizan datos existentes de los mercados más desarrollados, es decir, el europeo, asiático y el de Estados Unidos<sup>25</sup>. De la bibliografía existente se tiene una proyección para las ventas del año 2003 y ello, junto al número de habitantes por país, permite determinar el consumo promedio per cápita de este tipo de productos en dichos países. Cabe mencionar, que en el extranjero, la distinción producto orgánico y natural no se hace y que estos últimos entran en el grupo de los orgánicos, por ende, es consecuente utilizar la proyección encontrada. Con el ingreso anual per cápita es factible obtener también el porcentaje del ingreso que cada habitante destina a este tipo de alimentos y productos<sup>26</sup>.

Con los datos mostrados en el anexo puede proyectarse a través de relaciones simples, en promedio, el consumo per cápita en Chile. Cabe mencionar, que dado el segmento que desea servirse posee mayores ingresos que el promedio (a nivel nacional), es necesario hacer una corrección al valor obtenido. Los datos disponibles de dos fuentes<sup>27</sup> indican que los primeros tres quintiles poseen un ingreso monetario que más que duplica a los quintiles restantes.

Promedio Ingreso Per Cápita Europeo	29179 US\$ Anuales
Proporción del Ingreso (Promedio Europa/Chile)	2.8 veces
Consumo Promedio per Cápita Pdctos. Naturales Europa	36.0 US\$ Anuales
Consumo Promedio per Cápita Pdctos. Naturales Chile (No Ajustado)	12.79 US\$ Anuales
Factor de Corrección (ratio 30/60)	2.05 veces
Consumo Promedio per Cápita Pdctos. Naturales Chile (Ajustado)	26.283 US\$ Anuales

<sup>24</sup> "Producción Orgánica en Latino América, Crecimiento Sostenido con Énfasis Exportador", Observatorio del Desarrollo, Marzo 5, 2003.

<sup>25</sup> Ver Anexo: Mercado de Productos Naturales y Orgánicos en el Extranjero.

<sup>26</sup> Ver Anexo: Información Relevante en Mercados Mundiales.

<sup>27</sup> Ver Anexo: Relación de Ingresos Monetarios según Quintiles.

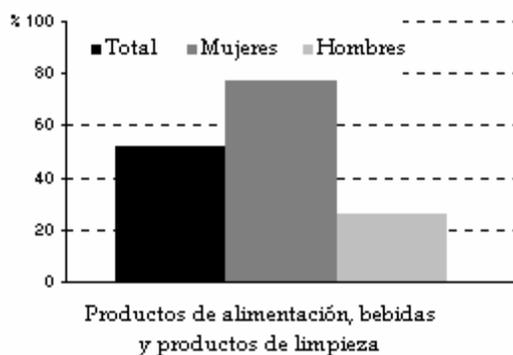
Una alternativa a esta metodología consiste en utilizar técnicas econométricas. El resultado obtenido a través de esta metodología<sup>28</sup> indica que el consumo es de 22.044 dólares para el segmento relevante.

Finalmente tomando el promedio de los valores obtenidos, suponiendo un tipo de cambio de \$635 por dólar, que una comuna objetivo promedio posee 200.000 habitantes<sup>29</sup> y que sólo se logre penetrar el 15% de participación de mercado en esa comuna, se obtiene que el valor anual máximo por comuna es de \$44 millones de pesos. Dicho valor es estimado como el máximo de ventas que podría tener un local de Vita Natura en un escenario pesimista, dado que actualmente no existe competencia directa. Escenarios más optimistas serían la obtención de una participación de mercado de 30% o 50%.

### Análisis de la Demanda

Para el plan de ventas resulta importante analizar aspectos relevantes de la demanda. Los *peaks* de demanda son relativos y principalmente son función de la ubicación. Por lo general, éstos se presentan al mediodía y después de la hora laboral (a partir de las 18:00hrs.). Los fines de semana el comportamiento es similar. En dichos horarios el personal deberá estar preparado para entregar una atención de calidad y como ya se mencionó eventualmente abrir una caja adicional.

Según estudios<sup>30</sup> la gran mayoría de las personas acostumbra a realizar personalmente las compras de productos de alimentación (52% siempre o casi siempre) especialmente las mujeres.



Del total de personas que realiza personalmente sus compras un 58% va solo o generalmente solo, el 42% restante va acompañado generalmente de un familiar.

El comportamiento de compra muestra que las personas que suelen ir solas a comprar alimentos y bebidas suele visitar tiendas de menor tamaño que los que van acompañados. Notable diferencia puede observarse en la tabla siguiente en la fila Hipermercados, grandes superficies. De ello puede desprenderse que un porcentaje importante de las personas que visitarán Vita Natura irá sola.

<sup>28</sup> Ver Anexo: Estimación de la Demanda utilizando Técnicas Econométricas.

<sup>29</sup> [www.iccom.cl](http://www.iccom.cl)

<sup>30</sup> Fuente <http://www.cis.es/boletin/24/compras.htm>

		%
	* Solo/a	** Acompañado/a
En supermercados	40	35
En tiendas especializadas (fruterías, pescaderías, etc.) de la calle	27	8
En mercados de barrio o galerías de alimentación	16	7
En hipermercados, grandes superficies	12	38
En grandes almacenes	3	9
En mercadillos o venta ambulante	1	1
NC	2	3
(N)	(1591)	(1101)

### Indicadores de Gestión de Ventas

El crecimiento de ventas en las tiendas en los primeros años deberá ser entre 7% y 10% anual. Una vez que el negocio se establezca (al tercer o cuarto año) el crecimiento de las ventas deberá ser en torno a un 5% anual.

Sin duda existen una serie de operaciones y acciones que van directamente relacionadas en favor de incentivar y apoyar las ventas. Existen métricas absolutas y relativas de las cuáles es necesario hacerse cargo para lograr los objetivos que se pretenden. A continuación se presentan sólo algunas de ellas:

- Tal como fue mencionado en el plan de operaciones se seguirá un estricto plan de limpieza e higiene.
- Puntualidad en la apertura y cierre del local. Este aspecto es importante tanto para los clientes como los empleados. La impuntualidad en la apertura puede ocasionar pérdidas de clientes potenciales, mientras que el cierre tardío puede ocasionar disgusto en el personal, lo que va en desmedro de la calidad de atención.
- Un aspecto de vital importancia es la atención al cliente. Para ello es primordial crear incentivos que mantengan atentos a los empleados de la plana inferior.

## 9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El propósito de tener una planificación estrategia a nivel de negocios es poder crear una oferta de valor en el largo plazo, que permita a Vita Natura diferenciarse de la competencia. Esta debe seguir los pasos correspondientes para que el negocio evolucione y potencie sus ventajas competitivas en el largo plazo. El punto fundamental de esta estrategia se centra en el cliente, para permitir desarrollar una relación de largo plazo con el consumidor. Al considerar a los clientes en la estrategia, la empresa analiza tres aspectos: quién, qué y cómo. Conocer estos aspectos permite que la compañía determine los grupos de clientes a quienes va a servir, las necesidades que tienen esos clientes y qué busca satisfacer, así como de las aptitudes centrales que poseen y que pueden utilizar para cubrir las necesidades de los clientes.

El primer año se abrirá sólo una tienda en una comuna no muy llamativa como la Reina. Esto se hará para conocer la verdadera percepción del cliente y ¿cuáles son las principales requerimientos a satisfacer? Todo esto permitirá lanzar en los próximos dos años un concepto de negocio más potenciado. Estas tiendas se instalarán en Vitacura, Las Condes, Nuñoa y Providencia, además de la Reina. Estas tendrán un diseño, tamaño y Product Mix estandarizado. A medida que crece el negocio se pretende hacer alianzas estratégicas con proveedores de productos naturales no perecibles extranjeros con la idea de tener líneas de productos exclusivas en nuestras tiendas.

Cuando ya se tengan al menos 5 tiendas en Santiago se creará el Club de Vita Natura, que tendrá descuentos en restaurantes naturistas, cines, gimnasios, ropa deportiva, entre otros, además de un descuento en la compras de cualquier producto en la tienda y de permitir al cliente pagar a plazo con esta tarjeta.

Hacer alianzas estratégicas con los gimnasios y centros médicos y/o médicos particulares en donde sus pacientes requieran comer comida natural, por ejemplo; gastroenterólogos, cardiólogos, nutricionistas, entre otros.

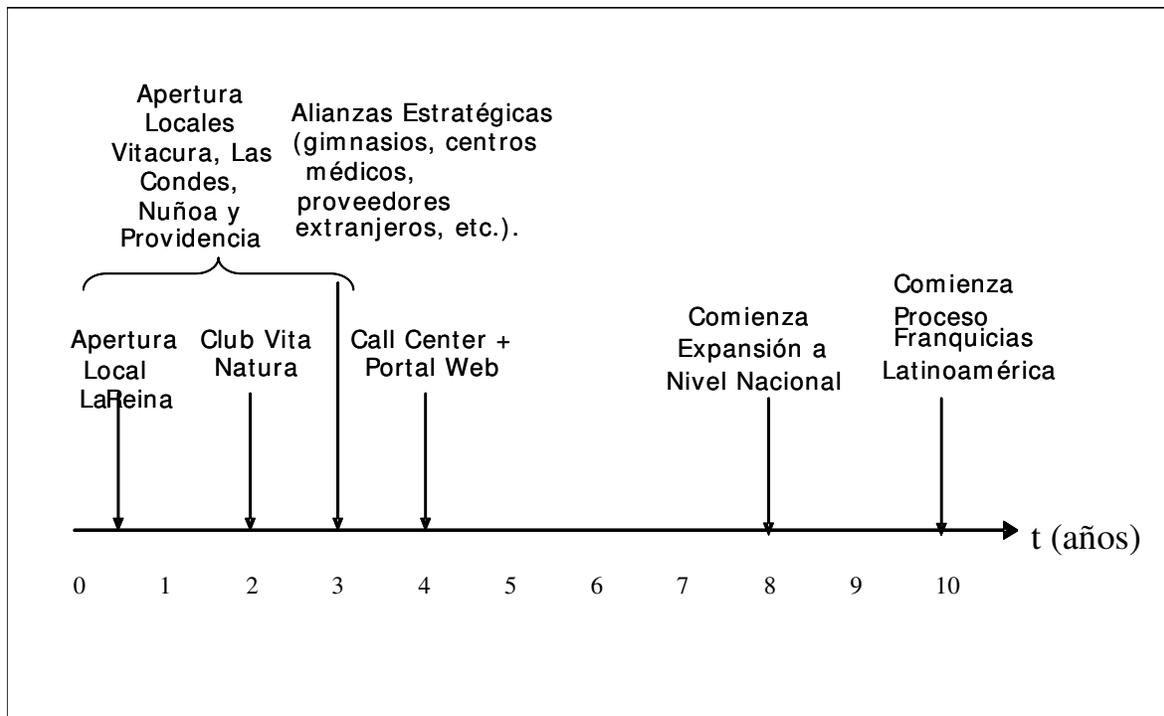
A los 4 años se instalará un Call Center para las consultas de los clientes sobre cualquier tipo de producto, desde cuáles son los beneficios que genera tener una alimentación sana en el largo plazo, como este fue fabricado, sus bondades, etc.. Además se inaugurará un portal web donde se tendrá toda la información sobre en Product-Mix, cada una de sus características, su procedencia, entre otros. El sitio, en un comienzo, permitirá cotizar y comprar en línea. Posteriormente, una vez que el sitio alcance un número de visitas promedio alto, se permitirá hacer compras on-line y despachar al cliente la compra a su domicilio. Todo este sistema contará con repositorio de datos, al que se le aplicarán técnicas de Datamining, encontrado las preferencias y gustos de cada consumidor para ofrecer ofertas personalizadas y así desarrollar relaciones de largo plazo.

En el año 6 se realizará una defensa ante la posible entrada de competencia. Para esto se detendrá el plan de expansión para pasar a reforzar las competencias centrales, como la logística interna y un esfuerzo adicional de marketing para fortalecer el posicionamiento de la marca y el concepto.

Al cabo del 7 año, cuando la cadena ya este reconocida en Santiago, se comenzará con la expansión regional, empezando por Concepción, La Serena, Antofagasta, entre otros. La expansión de la cadena depende más de un problema logístico, si bien éste

se encuentra ampliamente estudiado, la reposición de tiendas es compleja, más aún teniendo en cuenta la cantidad de proveedores existentes. Se requiere por tanto, mantener y crear con ellos, desde un comienzo, una relación confiable, leal, sostenible en el tiempo.

Al cabo de los 9 años la cadena se expandirá a Latinoamérica, en países como Perú, Argentina, Brasil, México, entre otros. Dicha estrategia se basará en franquicias que permitan una internacionalización rápida, confiable y estandarizada. Para ello deberán confeccionarse contratos claros que indiquen las condiciones y obligaciones de ambas partes.



## 10. PLAN DE FINANCIAMIENTO

El plan de financiamiento se basa en una estimación de un WACC de 11,36%. Este dato se sustenta en un beta promedio calculado para el sector retail de 1,15 y un premio por riesgo de 5,5% promedio para el mercado chileno. La tasa libre de riesgo es de un 4,21%<sup>31</sup>. Para esto se considera una estructura con 100%.

Es necesario destacar que, dada la estructura de costos fijos de Vita Natura el proyecto no se sustenta instalando sólo 1 tienda. Por esta razón se incluye en el flujo de caja la planificación estratégica descrita en el capítulo anterior.

### Supuestos Flujo de Caja

El flujo de caja de presenta en la sección anexos.

**Ingresos<sup>32</sup>:** Se incluyó la estimación de la demanda hecha mediante métodos econométricos. Se supuso una penetración de un 15% del total del mercado ABC1 y C2 de la comuna de La Reina<sup>33</sup>. Los resultados se pueden ver en la primera fila del flujo. Se construyó un perfil de ingreso por local, suponiendo que el primer año sólo se alcanzan el 40% de las ventas potenciales de la comuna, 60% el segundo y 100% el tercero.

**Arriendo Locales:** Se averiguó los valores de los arriendos para sectores comerciales de la ciudad de Santiago así como para los principales centros comerciales de la región. Los valores obtenidos se alistan en los Anexos.

**Costos de mercadería:** Hasta ahora el costo de la mercadería se estima en función de la demanda estimada. Eso se hace en base a un 22% de margen de comercialización de productos. Se debe señalar que se tiene conciencia que este margen puede resultar alto y que puede no estar correlacionado con el sobreprecio que los consumidores están dispuestos a pagar sin embargo, este margen no parece fuera de rango pues está dentro de lo observado en otros países<sup>34</sup>. Este margen puede ir bajando en el tiempo a medida que aumente el poder negociador de Vita Natura, pero ello no se considera en el Flujo de Caja.

**Personal:** Los requerimientos de personal por cada tienda son: dos cajeros, dos reponedores, un gerente de tienda. Se considera el gerente de adquisiciones que atenderá a varias tiendas<sup>35</sup>.

**Gastos Fijos y de Administración:** Se subdividieron los gastos en los costos fijos de la cadena y costos fijos de los locales. Existen gastos administrativos asociados a la gestión de la cadena de tiendas de conveniencia. Los locales también tienen gastos asociados a su administración, así como costos fijos (agua, luz, teléfono etc.). Estos gastos están bien ajustados a los gastos de la industria.

<sup>31</sup> Fuente: Banco Central, BCP a 2 años.

<sup>32</sup> La estimación de la demanda se incluye en la sección 8 de este informe.

<sup>33</sup> Se eligió La Reina por ser una comuna de baja visibilidad y que permita hacer los ajustes durante el primer año de operación.

<sup>34</sup> Fuente: Agrupación orgánica de Chile

<sup>35</sup> Para mayor detalle de las necesidades de personal, dirigirse a la sección "Recursos Humanos".

**Depreciación:** Dentro de las inversiones necesarias, tanto para la constitución de la cadena como para la inversión necesaria para instalar un nuevo local, se identificaron los activos sujetos a depreciación y se construyó una tabla de depreciación. Los principales activos sujetos a depreciación son: Góndolas, Computadores, Sistema de Información.

**Gastos Financieros:** Por el momento no se consideran gastos financieros. El proyecto será financiado íntegramente con capital. Este es un punto a reconsiderar, por los beneficios tributarios de la deuda.

**Inversión<sup>36</sup>:** Este punto se subdividió en 2 partes

Inversión Fija: Se refiere a los costos de iniciar la cadena, tales como sistemas de información, publicidad, gastos en la constitución de sociedad y patentes, registros de marca etc.

Inversión por local: Indica cual es la inversión necesaria para un nuevo local. Esto incluye góndolas, canastos de compra, equipos computacionales etc. La inversión necesaria para una nueva tienda es de \$20,3 millones.

Dado todo lo anterior, el proyecto tiene un valor presente de \$231,3 millones de pesos y una tasa interna de retorno de un 24,1%.

---

<sup>36</sup> El detalle se encuentra en Anexos.

## 11. CONCLUSIONES

Con lo presentado en el informe se puede concluir preliminarmente que la oportunidad de negocio que se presenta es bastante atractiva, dado que en el análisis de las fuerzas de Porter se obtuvo un riesgo medio. Además hay que agregar que es un mercado no explotado en Chile, en el cual la oferta es baja, hay potenciales consumidores y las condiciones de producción en Chile son ventajosas.

Al entrar al mercado, dadas las bajas barreras de entrada, es recomendable ingresar con una estrategia agresiva y diferenciadora, de manera tal de posicionarse como líder (First to Market) y adquirir una alta fidelidad por parte de los consumidores en el mediano plazo.

El análisis de Porter muestra que el poder negociador de los compradores no tiene costos de cambio, sin embargo, estos no cuentan con demasiadas alternativas que ofrezcan productos naturales agrupados en una tienda de retail.

En el análisis de FODA las amenazas radican principalmente en el alto desarrollo y experiencia que tiene empresas en el extranjero y las bajas barreras de entradas, además el consumidor chileno desconoce las bondades particulares de este tipo de productos.

El proyecto es factible únicamente si se establece como cadena de tiendas de conveniencia, no es rentable instalando únicamente un local.

En el futuro es factible crecer creando alianzas estratégicas con gimnasios, centros médicos, entre otros y no descartar la franquicia en el mediano plazo, con el objeto de estar presente también en regiones del norte y sur de Chile. Las proyecciones son amplias, existen un sinnúmero de alternativas para acercarse y conocer más y mejor a los clientes.

Al estimar la demanda se concluyó que las personas ABC1 y C2 en Chile gastan en torno a 24 dólares anuales en este tipo de productos. Con esta estimación de demanda y los supuestos mostrados se alcanza un valor presente positivo, con una TIR de 24,1%.

## 12. ANEXOS

### Análisis del Entorno

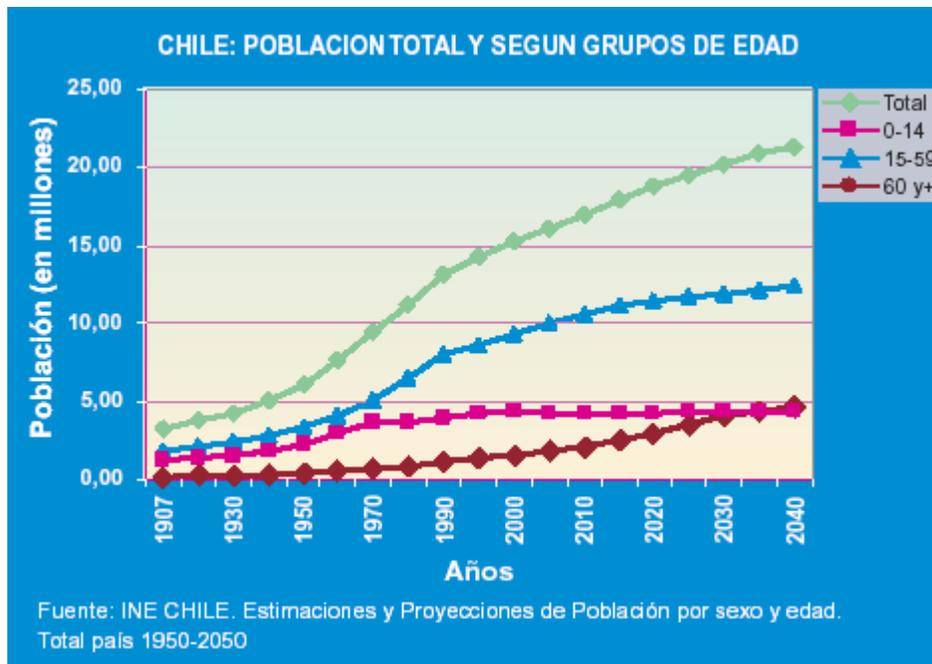
El ambiente general está compuesto por tres elementos de la sociedad que influyen en la industria y las empresas que la conforman. Se clasifican estos elementos en segmentos ambientales, que se conocen como demográfico, económico, político/legal, social, tecnológico y global.

### Demográfico

Según la última encuesta censal del año 2002, en Chile habitan 15.116.435 personas. De dicho total 7.447.695 corresponden a hombres y 7.668.740 a mujeres.

En Santiago de Chile, la capital, se censaron 6.061.185 personas, lo que equivale a un aumento de 15.3% de población respecto al año 1992. En las comunas de Las Condes, Vitacura, La Reina, Ñuñoa y Providencia habita un total de 712.539 individuos con una tasa de crecimiento promedio de 6.18% (respecto al censo de 1992).

Por otra parte, existe una tendencia de envejecimiento, vale decir la esperanza de vida a aumentado y con ello el número de ancianos, sin embargo, la tasa de natalidad ha caído. Esto se muestra en la figura adjunta. La pendiente del grupo entre 0-14 años es decreciente, mientras las demás son crecientes.



Respecto a la distribución de ingresos, puede mencionarse que la situación no ha cambiado mayormente, siendo incluso la brecha entre los adinerados y los pobres cada día mayor. Se estima que sólo el 30% de la población se ubica en el segmento

socioeconómico ABC1 y C2. La clase media, sin embargo, ha ido creciendo y adquiriendo más poder adquisitivo.

### **Económico**

El ingreso per cápita de Chile son \$ 10373 dólares anuales<sup>37</sup>, lo cual constituye un lugar bastante bajo respecto a los países desarrollados. La demanda para productos naturales es bastante elástica dado el alto nivel de sustitutos que tiene, pero esta tendencia debería ir cambiando a medida que el consumidor maneje una mayor información<sup>38</sup> sobre los productos naturales y los beneficios que genera estos para su salud. En el caso particular de las personas enfermas que deben seguir algún tipo de dieta como los diabéticos, la demanda es más bien inelástica.

### **Político/Legal**

En Chile la certificación de calidad no es obligatoria, por lo que no se requiere de ésta para su comercialización. Estos productos cuando son certificados deben cumplir con una serie de requisitos, según la Norma Chilena NCh2439 (en contraste con agricultura convencional). Los productos deben ser certificados como orgánicos por entidades afiliadas al IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica). Cuando los productos orgánicos son exportados a Europa, EE.UU. y Japón se requiere una certificación diferente para cada lugar nombrado y en Chile hay dos compañías certificadoras, que son IMO<sup>39</sup> y BS<sup>40</sup>.

### **Social**

Socioculturalmente Chile se ha desarrollado. Actualmente se acepta y respeta a la mujer en el trabajo. Si bien, los ingresos difieren bastante, la brecha se ha ido acortando y son en promedio un 30% menor que el de un hombre.

También ha nacido en el país una conciencia ambiental, demostrándose en los diferentes grupos ecológicos que han surgido y llegado al país como Greenpeace y el aumento de preocupación de las empresas por el ambiente.

El fuerte auge de los estilos de vida más sano, como el aumento de personas vegetarianas, el aumento de la preocupación en forma continúa del hombre y la mujer por cuidar más de su cuerpo y salud lo que conlleva a un estilo de vida más sana.

### **Tecnológico**

La tecnología que se usa actualmente para producir algunos productos orgánicos prácticamente no ha cambiado, porque la producción no puede ser alterada de su estado natural bajo ningún punto de vista. En el caso para las frutas y verduras orgánicas, en donde el sistema de producción agrícola aplica un conjunto de prácticas que dan como resultado la obtención de alimentos sanos, en las cuales la tecnología usada es bastante rudimentaria. En cambio otros productos como los tallarines

---

<sup>37</sup> Fuente: Economist

<sup>38</sup> Bajo el supuesto que los consumidores Chilenos lean sobre

<sup>39</sup> Compañía Sueca que se dedica a certificar los productos orgánicos

<sup>40</sup> Compañía Alemana que se dedica a certificar los productos orgánicos.

orgánicos, pan integral, galletas integrales la tecnología ha sido fundamental para el aumento de la eficiencia en los procesos de producción.

## **Global**

En el último tiempo Chile ha firmado diferentes tratados de libre comercio, el más importante hasta ahora y que aún no se implementa en la práctica, es el TLC con EEUU. Otros tratado firmado ha sido con Corea del Sur. Tomando en cuenta los tratados comerciales será una oportunidad para importar productos naturales no perecibles que no se fabrican en Chile, por ejemplo; los tallarines orgánicos y por otro lado representa una desventaja dado que los costos arancelarios para los exportadores de productos orgánicos viendo afectado la cadena de suministro del product mix.

En los países desarrollados ha surgido una fuerte tendencia a conservar el medioambiente y a llevar una vida mas sana, acompañado de una alimentación no solo mas sana y equilibrada sino más bien de productos hechos de forma más natural, sin ningún tipo de agente químico que le pueda afectar el sabor y sea menos nutritivo.

## **Análisis de Porter**

El ambiente industrial tiene un efecto directo en la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio. La intensidad de la competencia industrial y el potencial de utilidades de una industria son una función de cinco fuerzas competitivas: la amenaza de los competidores potenciales, los proveedores, los compradores, los sustitutos de productos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. A continuación se analiza con detalle cada uno de ellos:

### **Poder negociador de los Compradores**

El segmento al que se está enfocando la marca tiene pleno convencimiento que un estilo de vida natural es beneficioso para la salud y el medio ambiente y no están dispuestos a consumir los productos de origen tradicional. Adicionalmente, otro grupo de personas a los que se quiere llegar es el de las personas con algún tipo de enfermedad que requiera un cuidado especial de su alimentación. Estas razones hacen pensar que se trataría de un segmento con una demanda más bien inelástica, lo que tiene un impacto negativo en el poder negociador que tendrían los compradores.

Existen bajos costos de cambio de marca para los clientes, pero al existir una escasa oferta hace que los consumidores no cuenten con demasiadas alternativas para encontrar lo que buscan, esto también impacta negativamente su poder negociador.

### **Poder negociador de los Proveedores**

La provisión de productos naturales en la actualidad es bastante limitada, por lo que su poder negociador puede ser importante, sin embargo los pocos lugares de distribución minorista existentes para este tipo de productos hacen que los proveedores no deseen mantener relaciones tensas con quienes representan un importante canal de distribución. La influencia de esta fuerza es media.

### **Amenaza de Potenciales Competidores**

En este punto existen múltiples amenazas que hacen que la importancia de esta fuerza sea alta. Surge la posibilidad que una marca extranjera entre por medio del sistema de franquicias. Las cadenas de supermercados se pueden integrar horizontalmente, sacando una marca nueva que se posicione en este segmento. Además es un mercado atractivo que no ha sido explorado, por lo que siempre existe la posibilidad de nuevos entrantes que hayan visto esta oportunidad de negocio que no ha sido explotada.

Lo comentado en el párrafo anterior se refuerza al constatar que no existen grandes cadenas, por lo que no existen competidores que tengan una ventaja sustantiva al respecto y que puedan generar barreras fuertes a la entrada.

### **Amenaza de Sustitutos**

Como sustitutos podemos considerar a los alimentos elaborados tradicionalmente que existen actualmente en el mercado así como los medicamentos de origen químico que han predominado hasta ahora. Dada la elasticidad de la demanda por este tipo de productos (naturales) se determina que la importancia de esta fuerza es alta, pero sin embargo la inelasticidad de la demanda es para el caso de las personas enfermas como los diabéticos.

### **Rivalidad entre Competidores**

Actualmente no existe una gran rivalidad entre los competidores, pues están muy dispersos geográficamente y no tienen un mix de productos similar entre ellos, por lo que su grado de competencia no es alto. En la actualidad los supermercados tienen en sus estanterías o góndolas pequeñas secciones dedicadas a los productos naturales, pero no compiten mayormente en este segmento. La intensidad de esta fuerza es baja.

### Análisis Interno y Externo (FODA)

El análisis externo e interno permite situar al potencial negocio en el ambiente general, identificando las oportunidades y amenazas actuales de la industria y reconociendo, además, los recursos, capacidades y aptitudes centrales internos, inherentes al proyecto que desea implantarse.

A continuación se realiza el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el externo (oportunidades y amenazas). Cabe mencionar que éste último se apoya en las fuerzas de Porter estudiadas en el punto anterior.

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de información.</li> <li>• Presencia.</li> <li>• Asistencia.</li> <li>• Mix de Productos.</li> <li>• Imagen.</li> <li>• Espacios acogedores (consistentes).</li> <li>• Inclusión de tecnología.</li> <li>• Mejor infraestructura y administración de los recursos humanos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria dispersa.</li> <li>• Escasa Oferta.</li> <li>• Creciente interés por este tipo de productos.</li> <li>• Alianzas estratégicas con gimnasios y centros de salud.</li> <li>• Clima y fauna chilena favorables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo conocimiento de los proveedores actuales.</li> <li>• Logística interna compleja.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente poco informado, resistencias al cambio.</li> <li>• Bajas barreras de entrada.</li> </ul>

Del cuadro anterior, puede desprenderse que existen una enormidad de fortalezas poco costosas frente al valor que agregan. Entregar información sobre los productos, proporcionar asistencia a clientes, poseer un mix adecuado en variedad y cantidad de productos en un solo lugar y crear espacios acogedores y consistentes con la visión de negocio no hacen más que fidelizar al cliente.

La principal debilidad radica en el bajo conocimiento existente de los proveedores. En un principio pudiera parecer una tarea difícil dada la atomización, sin embargo, el tiempo y los altos niveles de ingresos que pudieran generar las ventas pueden transformar esta debilidad en una gran fortaleza, en la que se comparta información con los proveedores. La alta variedad de productos hacen a su vez compleja la logística interna.

Por otra parte, en cuanto al análisis externo, puede inferirse que las oportunidades en la industria no son menores. La atomización, el bajo nivel de oferta y el alto interés que está surgiendo en el país por productos naturales abren una enormidad de espacios de negocio. Por su parte, instituciones gubernamentales están promoviendo la producción de este tipo de productos<sup>41</sup>.

Las amenazas radican principalmente en el alto desarrollo y experiencia que tiene empresas en el extranjero y las bajas barreras de entrada. Finalmente el chileno desconoce en su mayoría las bondades de este tipo de productos y una mala introducción, pudiese, eventualmente ser rechazada por su parte.

---

<sup>41</sup> Referencia: [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)

**GSE - Grupos Socioeconómicos (ABC1 y C2)****ABC1 10% DE LA POBLACIÓN.**

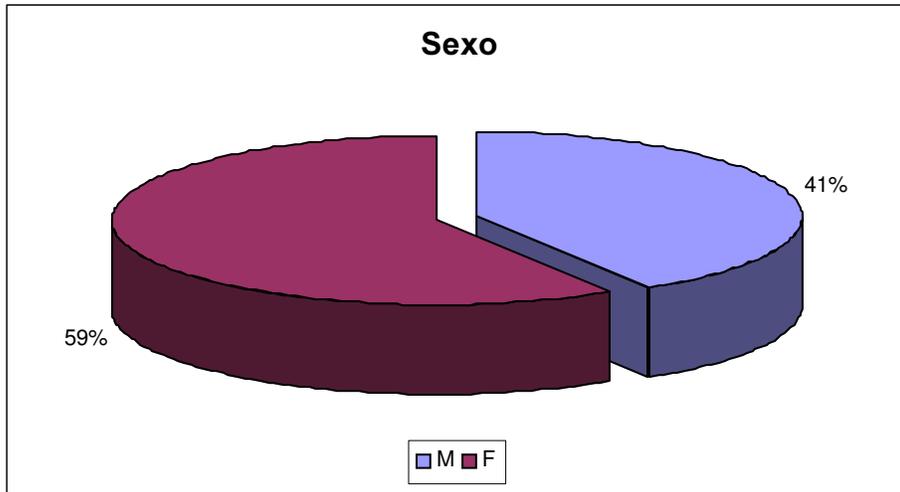
Educación de Sostenedor del hogar	Universitaria Completa Estudios de Postgrado
Ocupación Sostenedor del hogar	Propietarios de negocios grandes Grandes empresarios Empleados con altos cargos ejecutivos Grandes empresarios
Ingreso Familiar	Min: 4.7MM\$ Prom: 6.3 MM\$ Max: -
Características del Entorno	Calles limpias Veredas muy amplias
Características de la Vivienda	Casa moderna aislada Bien cuidada Muy grande Jardín bien ornamentado y amplio
Comunas	Vitacura Las Condes

**C2 20% DE LA POBLACION**

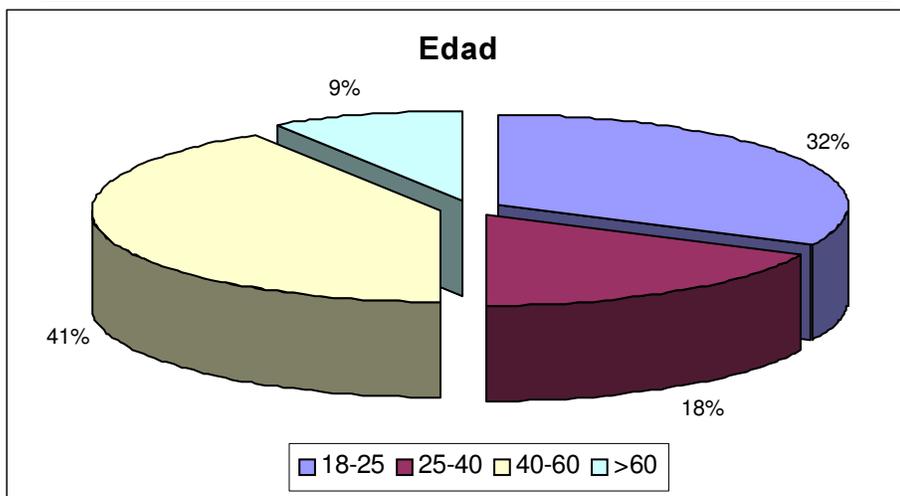
Educación de Sostenedor del hogar	Técnica completa de Educación Superior Universitaria incompleta
Ocupación Sostenedor del hogar	Empleados particulares/públicos de nivel medio Propietarios de pequeños negocios
Ingreso Familiar	Min: 1.8 MM\$ Prom: 2.3 MM\$ Max: 4.7 MM\$
Características del Entorno	Veredas amplias Áreas verdes bien ornamentadas
Características de la Vivienda	Grande Cuidada Jardín bien ornamentado y pequeño
Comunas	La Reina Ñuñoa Providencia

**Resultados Encuesta de Mercado**

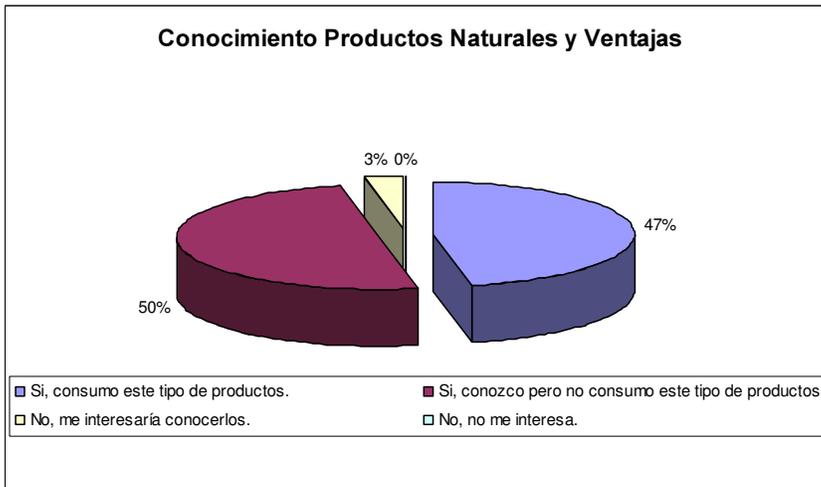
(a) Muestra



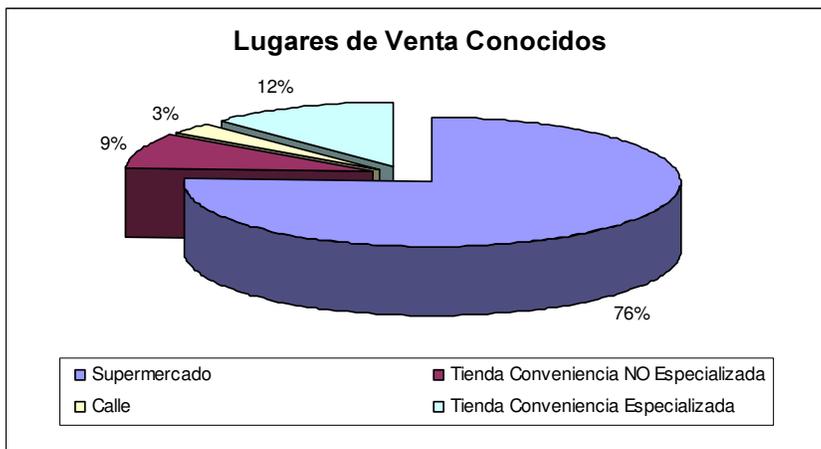
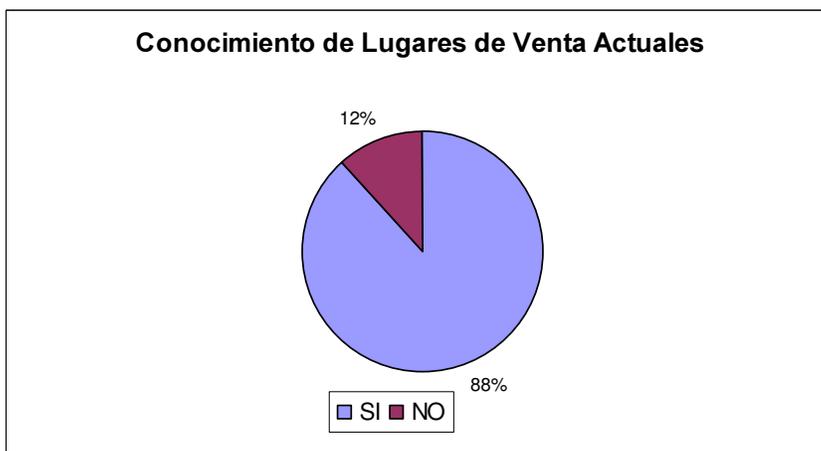
Rango Edad	#Encuestados		Rango Edad	#Encuestados
18-25	11	⇒	18-40	17
25-40	6		40-∞	17
40-60	14			
>60	3			



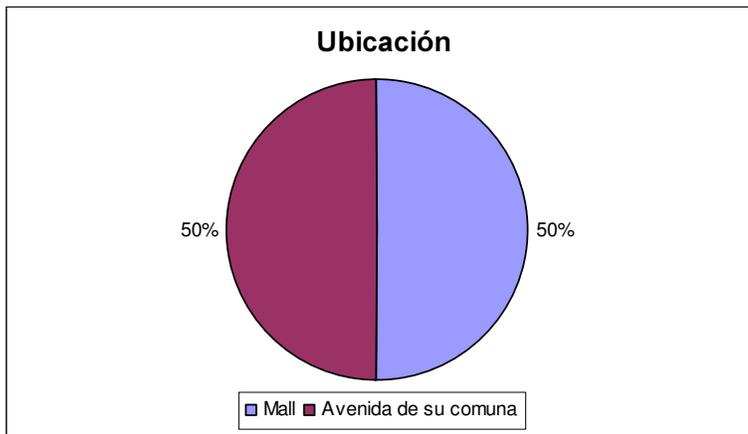
(b) Conocimiento de Productos Naturales y sus Ventajas



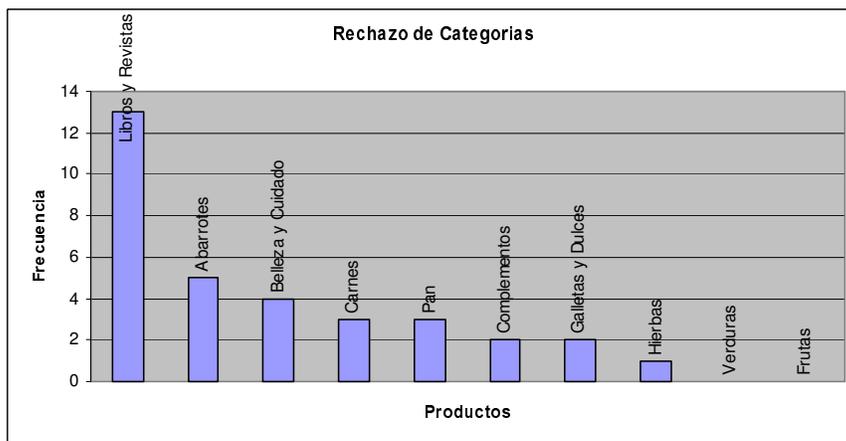
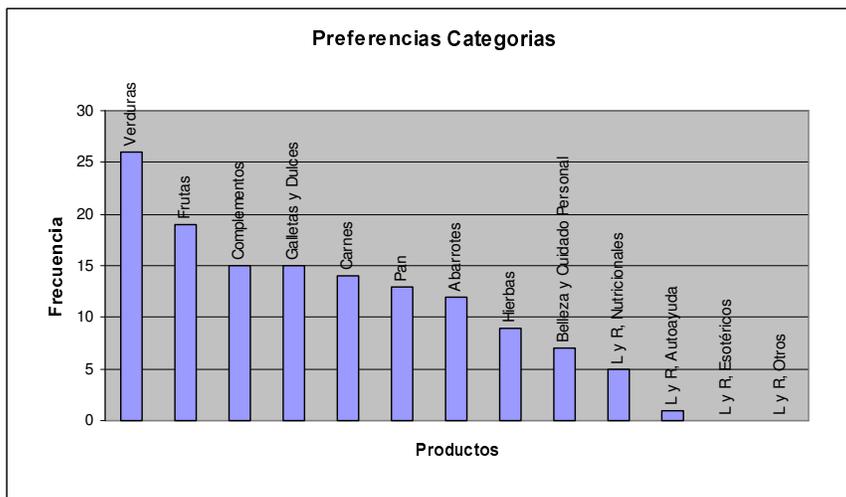
(c) Conocimiento de Distribuidores Finales Actuales



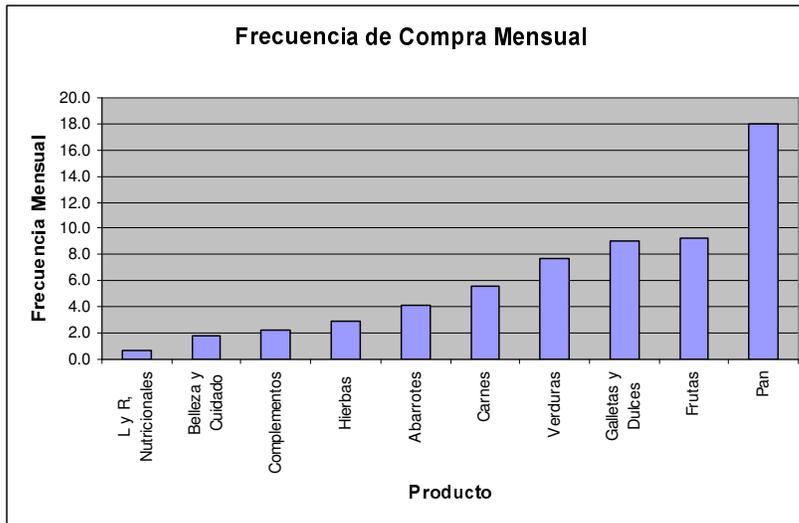
(d) Preferencia Ubicación



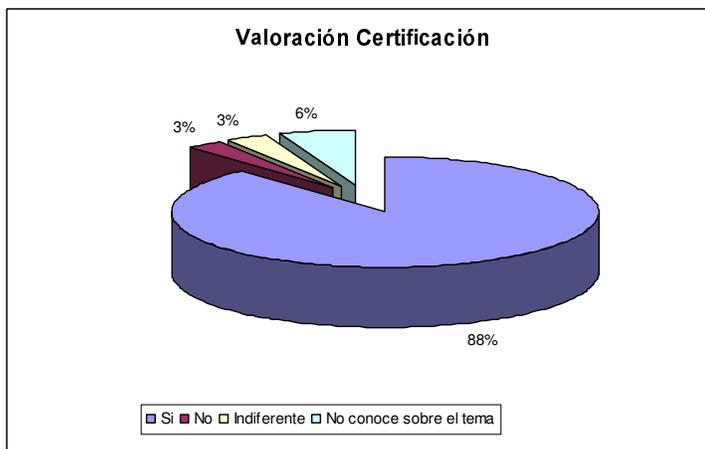
(e) Preferencia y Rechazo de Categorías



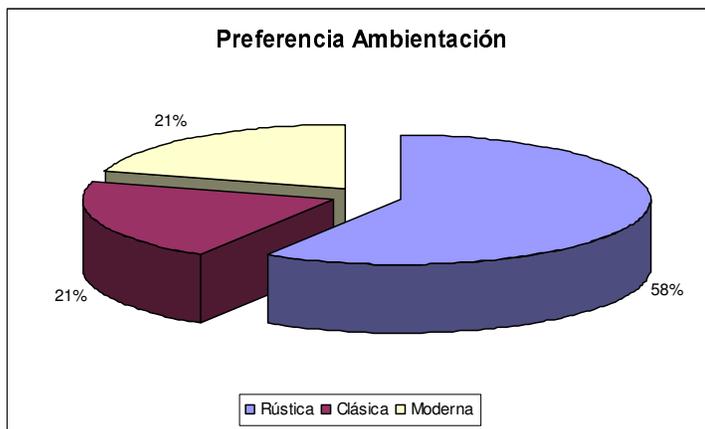
(f) Frecuencia de Compra Mensual (Categorías Preferidas)



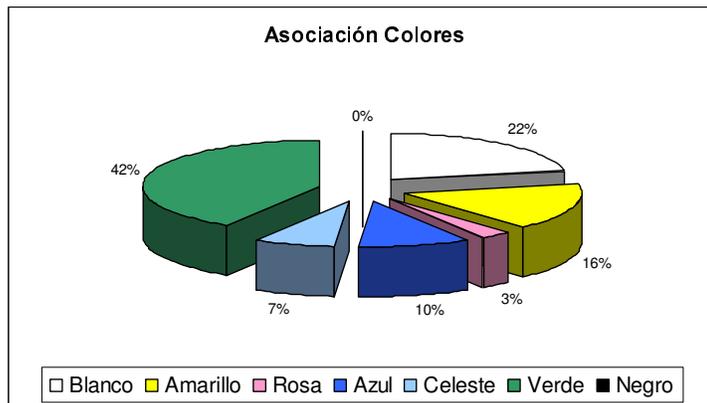
(g) Valoración Certificación



(h) Preferencia Ambientación



## (i) Asociación de Colores



## (j) Valoración Productos Naturales v/s Convencionales

- Delta % Valoración (Producto Natural Respecto a Convencional)

Producto	Valoración Adicional (%)
Pastas	4
Shampoo	15
Tomate	35
Lechuga	35
Pollo	41

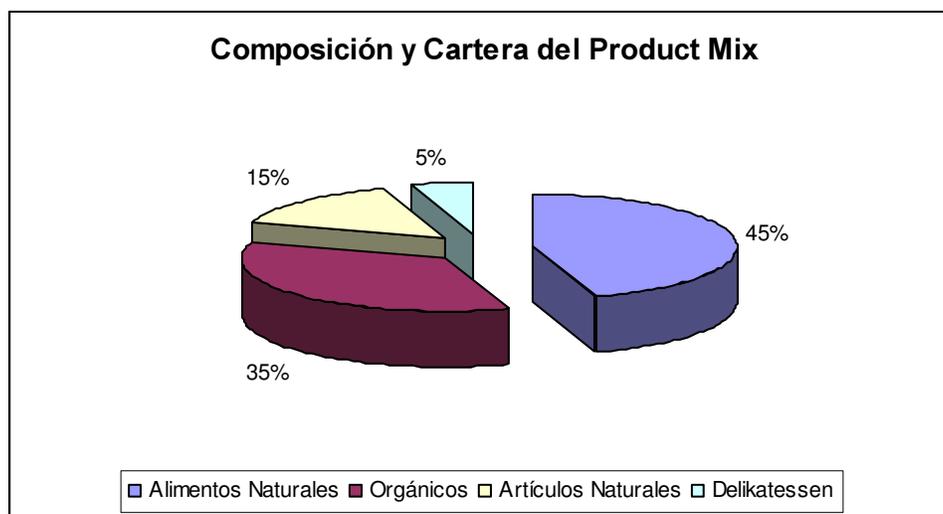
- Porcentaje de la Muestra que no Valora o es Indiferente a Naturalidad categoría

Producto	% de Indiferencia o No Valoración (muestral)
Pastas	43.24
Shampoo	29.73
Tomate	10.81
Lechuga	8.11
Pollo	5.41

## Product Mix

Uno de los procesos que debe manejarse de manera muy eficiente en los negocios de Retail es la composición de la cartera de productos. En el proyecto en estudio este aspecto es aún más importante, puesto que uno de los objetivos principales es la integración de agentes, con el fin de que el cliente pueda encontrar todo en un solo lugar.

A través del análisis de una serie de posibles proveedores, organizaciones<sup>42</sup> y estudios de ProChile del mercado de este tipo de productos en Estados Unidos<sup>43</sup> se determinó separar los productos en las siguientes categorías y composición:



Por lo tanto, las tiendas de conveniencia poseerán en su mayoría alimentos, los que pueden separarse en naturales (45%), orgánicos (35%) y Delikatessen (5%). También se dispondrá de artículos naturales orientados a la higiene personal, los cosméticos y la aromaterapia, entre otros (15%). Se consultó a los clientes la eventualidad de disponer en las tiendas libros y revistas, pero esta fue rechazada por un alto porcentaje.

Cada una de las categorías anteriormente mencionadas puede desagregarse aún más, obteniendo subcategorías importantes que presentan con mayor detalle la cartera de productos a ofrecer.

<sup>42</sup> Nutrisa, Ecovida, Polenweb, AgendaOrgánica, NutraFood, etc.

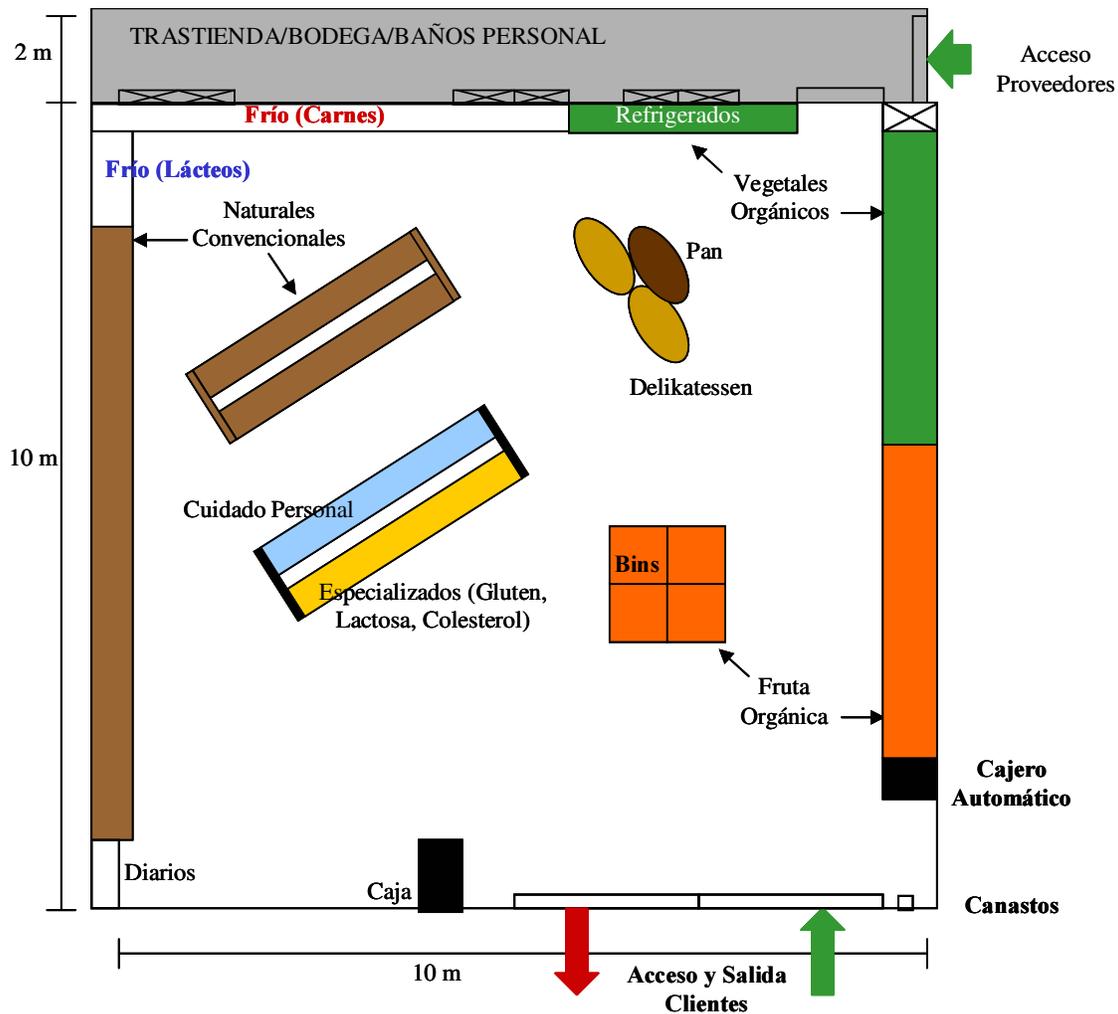
<sup>43</sup> "Perfil del Mercado de los Productos Orgánicos en Estados Unidos", ProChile New York, Mayo 2003.

Alimentos Naturales	Convencionales	Semillas
		Galletas y Repostería
		Cereales y Mueslis
		Bebidas y Yogures Vegetales
		Salsas y Condimentos
		Alimentación Infantil
		Sopas y Cremas
		Pastas
		Jaleas
		Patés
		Mieles
		Polen
		Carne Vegetal
		Pan, Harinas y Sémolas
		Frutos Secos
		Néctares y Jugos
		Aceites y Vinagres
	Otros	
	Especializados	Alimentos sin Gluten
		Alimentos sin Lactosa
	Alimentos sin Colesterol	
	Suplementos Alimenticios	
	Hierbas, Infusiones y Tes	
	Otros	
Artículos Naturales	Baño, Ducha y Cosméticos	Champú
		Bálsamos
		Jabones
		Cremas
		Pasta Dentrífica
		Aceites
		Tónico Pieles
		Otros
		Esencias y Extractos
		Otros
Orgánicos	Hortalizas	
	Frutas	
	Alimentos Preparados/Envasados	
	Carne, Pescado y Pollo	
	Pan y Granos	
	Bebidas	
	Productos Lácteos	
	Condimentos	
	Otros	
Delikatessen		

Puede apreciarse que el nivel de categorías aún se encuentra agregado, sin embargo, para este estudio, no se justifica entrar más en detalle, puesto que esto entrega una visión de lo que desea ofrecerse. Por lo general el número de SKU's para este tipo de tiendas de Retail está entre los 600 y 1000 SKU's.

## Lay-out

En las tiendas de conveniencia y más aún en aquellas que persiguen un lugar acogedor para el cliente como es el caso de Vita Natura, el *lay-out* es primordial. A continuación se presenta un diagrama tentativo que depende del local a arrendar (en él se presenta únicamente la tienda, dejando fuera los estacionamientos y otros aspectos al exterior de ella).



La tienda será diseñada para dar que el cliente se sienta acogido, se sienta parte de un nuevo concepto. Los accesos y pasillos serán amplios, las góndolas de una altura media y rústicas y la iluminación tenue de manera de lograr los objetivos mencionados satisfaciendo las preferencias del cliente.

Góndolas serán colocadas diagonalmente de manera que al entrar, el cliente posea una visión general de la tienda. En el acceso se colocarán las frutas orgánicas de manera de entregar un ambiente y colorido alegre en el acceso.

Al final de la tienda se colocará el pan, pues ello tiene por objeto que el cliente recorra toda la tienda. Junto a él serán colocados canastos rústicos con productos especiales y/o Delikatessen.

Los productos que requieren de refrigeración serán posicionados en las góndolas perimetrales, esto más bien por motivos técnicos. Los motores irán a la trastienda en la que se encontrarán las bodegas y el baño del personal.

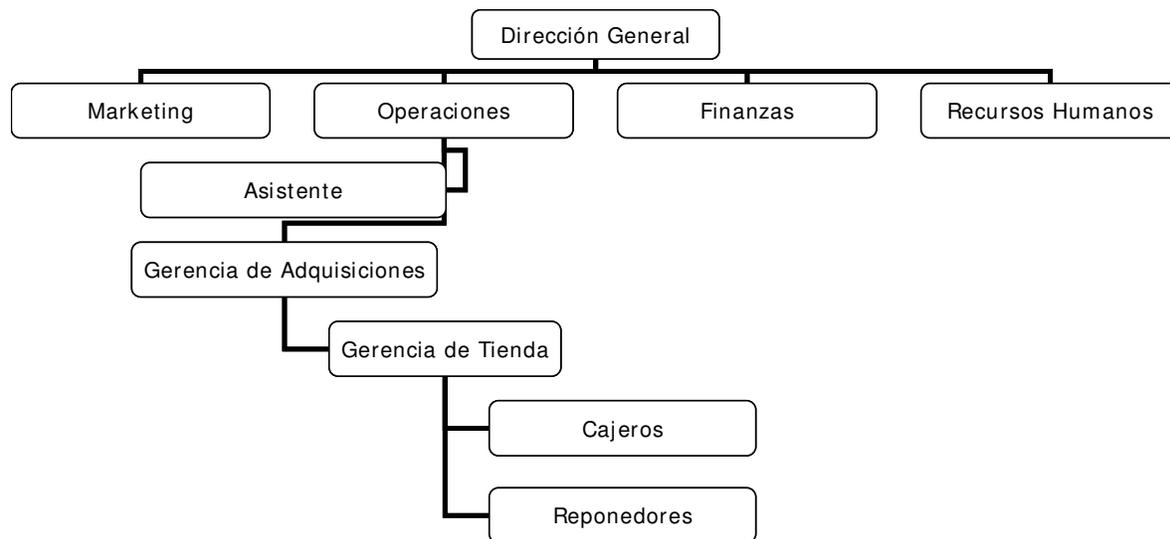
Los proveedores tendrán acceso al local por la parte de atrás, descargando sus productos directamente a bodega.

Para desplazarse dentro del local el cliente poseerá canastos, además se dispondrá de un cajero automático y se venderá el diario para entregarle servicios adicionales.

Todos los productos serán colocados de manera ordenada, se repondrán según reglas establecidas de *materials handlings* y de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente. Cabe mencionar que el *lay-out* presentado es tentativo y que este depende enormemente del formato de la tienda, aunque se intentará entregar una distribución estandarizada y homogénea en todos los locales de manera que el cliente se sienta como en casa en cualquiera de ellos.

## Estructura Organizacional

Se presenta una estructura organizacional básica de cómo funcionaría la cadena de tiendas de conveniencia “Vita Natura”.



## Tecnologías de Información

Las tecnologías de información juegan un rol clave para el negocio del retail, dado que generan una ventaja competitiva al permitir integrar toda la información del negocio<sup>44</sup> en tiempo real, además de ser una herramienta clave que permite entregar altos niveles de servicio al cliente y por otro lado ahorrar costos en varios procesos, como la provisión de productos, pagos a proveedores, manejo y conocimiento de clientes, etc.

El manejo de abastecimiento, finanzas, contabilidad, relación con los clientes son algunas de las funciones básicas que debe incluir la herramienta tecnológica.

Las prácticas de trabajo están apoyadas en la herramienta TI, por lo tanto estas deben estar definidas, estandarizadas y normadas en cada una de las tiendas. Algunas de estas prácticas pueden ser el manejo de inventario, pago a proveedores, relación con los clientes, entre otras.

La herramienta TI cumplirá con algunas funciones fundamentales que permitirán entregar el nivel de servicio establecido como:

- **Inventario:** se manejará en tiempo real, es decir, para cada una de las tiendas, la herramienta avisará al supervisor cuando se encuentre algún SKU con stock crítico y este podrá hacer el pedido correspondiente.
- **Contabilidad y Finanzas:** desde manejar los pagos a proveedores, empleados, hasta contar con indicadores financieros, como por ejemplo que permitan establecer el nivel de endeudamiento de la empresa en tiempo real.
- **Relación con el cliente:** se manejarán estadísticas de los productos más demandados, tiendas con mayores ventas, cada supervisor todas las semanas hará comentarios al administrador para saber las principales quejas de los clientes y también para saber que cosas valoran más en esta, todos estos factores permitirán hacer ofertas a los clientes en forma proactiva.

Esta herramienta TI, debe ser hecha con una tecnología abierta y flexible, tal que permita la adaptabilidad de nuevos módulos en el tiempo o la integración con otra herramienta. La plataforma del sistema será Internet, porque esto permitirá comenzar con un sistema de tres capas<sup>45</sup> hasta uno multicapa, esto a medida que se vayan instalando más locales.

---

<sup>44</sup> El negocio está compuesto por el total de tiendas.

<sup>45</sup> Las capas son; clientes, servidor y base de datos.

## Listado de proveedores de productos orgánicos

### Proveedores de Productos Orgánicos

#### Hortalizas

##### AGRUPACIÓN AGRICULTORES ORGÁNICOS DE OSORNO

**Cantidad de socios:** 15.  
**Rubro principal:** Hortalizas; 6 ha.  
**Otros rubros:** Frutales menores, manzanos, cereales. Certificación: Si,  
**Contactarse con:** María Valeska Kahler Kahler  
**Dirección:** casilla 1355 Osorno.  
**Fono:**56-64-243604

##### ALBERTO ZALDÍVAR OVALLE

**Rubro principal:** Zapallo; 0,5 ha.  
**Certificación:** Si.  
**Dirección:** Pasaje Chacalluta 82, Chillán, VIII Región.

##### CLAUDIO GONZÁLEZ

**Rubro principal:** Ajo- Cebolla; 1 ha.  
**Otros Rubros:** Otras hortalizas y vegetales (avena y sorgo)  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Vicuña Mackenna 1160, San Carlos, VIII Región.

##### CHRISTIAN CONTRERAS

**Rubro principal:** Frejol.  
**Otros Rubros:** Otras hortalizas y vegetales (maíz, trébol, ballica)  
**Dirección:** Casilla 124, San Carlos, VIII Región.  
**Fono:** 09-2414671

##### EL CORDEL

**Rubro principal:** horticultura  
**Certificación:** si  
**Dirección:** Ruta 93, km. 110, Maldonado, Uruguay.  
**Fono:** 42-559106  
**Email:** [elcorder@hotmail.com.uy](mailto:elcorder@hotmail.com.uy)

##### FRANCISCO BOBADILLA ACEVEDO

**Rubro principal:** Espárragos; 3,8 ha.  
**Certificación:** Si.  
**Dirección:** Casilla 88, San Carlos, VIII Región

##### JUAN FERNÁNDEZ ARRIAGADA

**Rubro principal:** Zapallo; 3 ha.  
**Certificación:** Si.  
**Dirección:** Casilla 214, San Carlos, VIII Región

##### LEONEL GARRIDO LEIVA

**Rubro principal:** Cebolla; 1 ha.  
**Otros Rubros:** Otras hortalizas y vegetales (ajo, avena, habas)  
**Certificación:** Si.  
**Dirección:** Chacabuco 153, San Carlos, VIII Región.  
**Fono:**56-42-092280186

##### ORGANIZACION COMUNITARIA FUNCIONAL AGRICULTORES ORGÁNICOS PELARCO

**Cantidad de socios:**15.  
**Rubro principal:** Hortalizas.  
**Certificación:**Proceso de transición.  
**Contactarse con:** Patricia Moraga.  
**Dirección:** Longitudinal Sur, Km. 245, Panguilemo, Talca.  
**Fono:**56-71-230 372.

**PROFO PRODUCTORES  
ORGÁNICOS VALLES DE ITATA**

**Rubro principal:** Espárragos.  
**Otros rubros:** Hortalizas  
**Contactarse con:** Gastón Fernández.  
**Fono:**56- 42-273195.

**RAÚL DE LA FUENTE**

**Rubro principal:** Cebolla; 2,5 ha.  
**Otros Rubros:** Otras hortalizas y vegetales (arveja, avena, sorgo).  
**Certificación:** Si.  
**Dirección:** Casilla 33, San Carlos, VIII Región.

**SERGIO GATICA RETAMAL**

**Rubro principal:** Cebolla; 1,9 ha.  
**Otros Rubros:** Otras hortalizas y vegetales (zapallo, papa y pradera).  
**Certificación:** Si.  
**Dirección:** Pedro Lagos 269, San Carlos, VIII Región.  
**Fono:** 56-42-412244

**GERMAN SIMS SAN ROMÁN**

**Rubro principal:** Espárragos; 20 ha.  
**Otros Rubros:** Otras hortalizas y frutales (zapallo, kiwi y frambuesa).  
**Certificación:** Si.  
**Dirección:** Casilla 260, San Carlos, VIII Región.  
**Fono:** 56-42-096396779 y 094422378

**SOCIEDAD AGRÍCOLA LAS  
LOMAS**

**Rubro principal:** Pepinos.  
**Otros Rubros:** Hortalizas  
**Certificación:** Si.  
**Contactarse con:** Juan Pablo Infante  
**Dirección Postal:** Casilla 386, Melipilla. Región Metropolitana. Chile.  
**Fono-Fax:**56-2-8310120 anexo 51.  
**E-Mail:** [huertorganic@entelchile.net](mailto:huertorganic@entelchile.net)  
**Web:** [www.huertorganic.cl](http://www.huertorganic.cl)

**TIERRA VIVA**

**Cantidad de socios:** 35.  
**Rubro principal:** Hortalizas de la estación.  
**Otros rubros:** Frutas de la estación, cereales y legumbres, lácteos, conservas y productos elaborados.  
**Certificación:** Proceso interno de certificación  
**Dirección:** Dr. Johow 889-A, Ñuñoa, Santiago, Chile.  
**Contactarse con:** Andrea Tuzcek  
**Fono:**56- 2-2391551

**Frutales y Viñas****ADRIEL JONATAN JIMÉNEZ  
JIMÉNEZ**

**Rubro principal:** Cerezos (transición); 0,5 ha.  
**Certificación:** NO  
**Dirección:** Correo Rio Claro, Yumbel, Chile.  
**Fono:**56- 43-374611  
**E Mail:** [cetyumb@ctcinternet.cl](mailto:cetyumb@ctcinternet.cl)

**AGRÍCOLA, GANADERA Y  
FORESTAL FUNDO LAS VEGAS  
LTDA.**

**Rubro principal:** Frambuesa, 3 ha.  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Fundo Las Vegas, Los Angeles, VIII Región.  
**Fono:**56-43-323643

**AGRICOLA ORGANICA JACINTA**

**Rubro principal:** Frambuesa y zarzamora  
**Certificación:** no  
**Contacto:** María Magali Odi Lara.  
**Dirección:** Carretera México- Texcoco km.36.5, Montecillo, edo. De México, Texcoco, México.  
**Email:** [olmaria@colpos.mx](mailto:olmaria@colpos.mx)

**ALFONSO VELOSO**

**Rubro principal:** Frambuesa; 1 ha.  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Manuel Bulnes 765, Bulnes, VIII Región.  
**Fono:**56-42-098843463

**AVALON**

**Rubro principal:** Olivos Aceiteros.  
**Certificación:** no  
**Contacto:** Paul Kusz Rivas  
**Dirección:** Ramirez 1450, Vallenar, III región, Chile.  
**Fono:** 56-51-342847  
**Email:** [kusz@entelchile.net](mailto:kusz@entelchile.net)

**CARLOS GUILLERMO CIFUENTES MURILLO**

**Rubro principal:** Cerezos; 0,75 ha.  
**Certificación:** SI  
**Dirección:** O'Higgins 133, Yumbel, 8º región, Chile.  
**Fono:**56- 092158267  
**E Mail:** [cetyumb@ctcinternet.cl](mailto:cetyumb@ctcinternet.cl)

**CITRYPAL LTDA.**

**Cantidad de socios:**4  
**Rubro principal:** Paltos.  
**Certificación:**Proceso de transición.  
**Contactarse con:** Ramón Pizarro Aguilera  
**Dirección:** Ureta Cox 1034, San Miguel, Santiago de Chile.  
**Fono:**56-2-551 60 56  
**E Mail:** [tekhne@interaccess.cl](mailto:tekhne@interaccess.cl)

**COOPERATIVA CAMPESINA CHACAY**

**Cantidad de socios:**40  
**Rubro principal:** Frambuesas, 4 ha.  
**Otros rubros:** hortalizas  
**Certificación:** SI  
**Contactarse con:** Mario de la Fuente Garcia.  
**Dirección:** Gazmuri 881, San Carlos, 8ºregión, Chile.  
**Fono:**56-42-411820

**HIGINIO BOBADILLA PARDO**

**Rubro principal:** Cerezos; 2,5 ha.  
**Otros rubros:** Piretro  
**Certificación:** SI  
**Dirección:** O'Higgins 1293, Yumbel, 8º región, Chile.  
**Fono:**56- 43-431137  
**E Mail:** [cetyumb@ctcinternet.cl](mailto:cetyumb@ctcinternet.cl)

**HORTISUR LTDA.**

**Rubro principal:** Arándano; 3 ha.  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Casilla 254, Los Angeles, VIII Región.  
**Fono:**56-43-313539 y 314261

**HUERTORGANIC**

**Rubro principal:** Palta , Limón, Naranja.  
**Otros rubros:** Frutales.  
**Certificación:** SI  
**Contactarse con:** Juan Pablo Infante  
**Dirección Postal:** Casilla 386, Melipilla. Región Metropolitana. Chile.  
**Fono:**56- 2-8310120 anexo 51.  
**E-Mail:** [huertorganic@entelchile.net](mailto:huertorganic@entelchile.net)  
**Web:** [www.huertorganic.cl](http://www.huertorganic.cl)

**HUERTO SAN NICOLÁS**

**Rubro principal:** Manzana, Ciruelas  
**Otros rubros:** Venta de insumos, Asesoría.  
**Certificación:** SI  
**Contactarse con:** Carlos Meza Tapia.  
**Dirección Postal:** Casilla 3, San Fernando. Chile.  
**Fono:** 56-72-718538

**Fax:** 56-72-715184  
**E-Mail:** [camet@chilesat.net](mailto:camet@chilesat.net)

**HUERTOS LA CRUZ**

**Rubro principal:** Manzanos Fuji, Ciruelas D'agen.  
**Certificación:** si  
**Contacto:** Carlos Holmgren Rittig  
**Dirección:** Casilla 74, San Clemente, Talca, VII región, Chile.  
**Fono:** 56-71-1970723  
**Email:** [agriholmngren@hotmail.com](mailto:agriholmngren@hotmail.com)

**JORGE BRAVO FIGUEROA**

**Rubro principal:** Frambuesa; 1,5 ha.  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Casilla 111, Bulnes, VIII Región.  
**Fono:** 56-42-094428748

**JUAN CRUZ LAGOS**

**Rubro principal:** Kiwi; 4,5 ha.  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Casilla 946, Chillán, VIII Región.  
**Fono:** 56-42-272430

**MANUEL MORAGA ALIAGA**

**Rubro principal:** Cerezos; 2 ha.  
**Otros rubros:** Piretro  
**Certificación:** Si Dirección: Casilla 70, Yumbel, 8ª región, Chile.  
**Fono:** 56- 43-372848  
**E Mail:** [cetyumb@ctcinternet.cl](mailto:cetyumb@ctcinternet.cl)

**MANUEL SERRANO IBIETA**

**Rubro principal:** Viñas; 5 ha.  
**Otros rubros:** Otros frutales (cerezas)  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Casilla 11, Bulnes, VIII Región.  
**Fono:** 56-42-631624

**MARÍA MELLA URIBE**

**Rubro principal:** Frambuesa; 1 ha.  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Casilla 176, Bulnes, VIII Región.  
**Fono:** 56-42-371030

**OLIVÍCOLA LA ESTRELLA S.A**

**Cantidad de socios:**36  
**Rubro principal:** Olivos, 15 ha.  
**Certificación:** Si  
**Contactarse con:** Juan Fuentes L.  
**Dirección:** Camilo Henríquez 35, La Estrella, VI Region, Chile.  
**Fono:**56-72-829228

**PRODUCTOS BIOLÓGICOS DE ALHUÉ**

**Rubro principal:** Frutales, oleaginosas, hortalizas y conservas.  
**Certificación:** si  
**Contacto:** Francisco Valenzuela Schulz  
**Dirección:** Parcela 13 A, Fundo Alhué, Curacaví, RM, Chile.  
**Fono:** 56-9-4380771  
**Email:** [franval2001@yahoo.com.ar](mailto:franval2001@yahoo.com.ar)

**PROFO PRODUCTORES ORGÁNICOS VALLES DE ITATA**

**Cantidad de socios:** sin información  
**Rubros:** Kiwis  
**Otros rubros:** Frambuesas.  
**Certificación:** Si  
**Contactarse con:** Gastón Fernández  
**Fono:**56- 42-273195  
**E Mail:** [profo@ctcinternet.cl](mailto:profo@ctcinternet.cl)

**PROSUR. PRODUCTORES  
ORGÁNICOS DEL SUR S.A**

**Certificación:** si  
**Dirección:** Casilla 32, Chillán, Chile.  
**Contactarse con:** Gastón Fernández  
**Fono:** 56- 42-271972  
**E Mail:** [profo@ctcinternet.cl](mailto:profo@ctcinternet.cl)

**QUINTA ELENA**

**Rubro principal:** Cerezas  
**Otros rubros:** Hortalizas  
**Certificación:** Si  
**Contacto :** Rodrigo Romo  
**Dirección:** Km. 10 Camino Coihueco, Chillan, VII Región.  
**Fono:** (56) 42-24 72 27  
**Email:** [rodrigoromo77@yahoo.com](mailto:rodrigoromo77@yahoo.com)

**RAQUEL SAAVEDRA BULNES**

**Rubro principal:** Palta.  
**Certificación:** SI  
**Contactarse con:** Eduardo San Juan.  
**Dirección Postal:** Casilla 371, Melipilla. Región Metropolitana. Chile.  
**Fono:** 56- 2-8324305

**RODRIGO DE LA PUENTE**

**Rubro principal:** Frambuesa; 15 ha.  
**Certificación:** Si  
**Dirección:** Fundo Pal Pal, Casilla 101, Bulnes, VIII Región.  
**Fono:** 56-42-641070

**SHERRINGTON CASTELLARO**

**Rubro principal:** Frambuesa; 3 ha.  
**Certificación:** Sin información  
**Dirección:** Casilla 176, Bulnes, VIII Región.  
**Fono:** 56-42-371030

**SOCIEDAD COMERCIAL  
AGRÍCOLA ORGÁNICA LTDA.  
(ECOAGRO)**

**Cantidad socios:** 8  
**Rubro principal:** Cerezos; 6 ha.  
**Certificación:** SI  
**Contactarse con:** Agustín Infante  
**Dirección:** General Cruz 1178, Yumbel, 8ª región, Chile.  
**Fono:** 56- 43-431342  
**E Mail:** [ecoagro@uolmail.com](mailto:ecoagro@uolmail.com)

**VIÑA SANTA INÉS**

**Rubro principal:** Vid  
**Otros rubros:** Mostos  
**Certificación:** Si  
**Contacto :** Felipe Acevedo  
**Dirección:** Lo Guerra s/n, Isla de Maipo, R.M.  
**Fono:** (56) 02-819 31 88  
**Email:** [felipe\\_acevedo@demartino.cl](mailto:felipe_acevedo@demartino.cl)  
**Sitio web:** [www.demartino.cl](http://www.demartino.cl)

**Otros Vegetales****FRANCISCO RUMINOT VENEGAS**

**Rubro principal:** Pradera natural.  
**Otros rubros:** Hortalizas y otros vegetales (Poroto, cebolla, zapallo, y maíz)  
**Certificación:** Si

**Apicultura****COOPERATIVA CAMPESINA "EL  
PAJAL"**

**Cantidad socios:** 34  
**Rubro principal:** Apicultura, : 684 colmenas.  
**Otros Rubros:** Cerezos

**Certificación:** NO  
**Contactarse con:** Agustín Infante  
**Dirección:** O'Higgins 301, Casilla 66, Yumbel, Chile.  
**Fono:** 56- 09-2150561  
**E Mail:** [cetyumb@ctcinternet.cl](mailto:cetyumb@ctcinternet.cl)

**SOCIEDAD APICULTORES "LA ESTRELLA"**

**Cantidad socios:** 13  
**Rubro principal:** Apicultura (transición)  
**Certificación:** NO  
**Contactarse con:** Alejandro Beas  
**Fono:** 56- 09-5544606  
**E Mail:** [hvillaroel171@hotmail.com](mailto:hvillaroel171@hotmail.com)

**SOCIEDAD APICOLA VERKUISEN Y CIA. LTDA.**

**Rubro principal:** Miel Orgánica  
**Certificación:** SI  
**Otros rubros:** Polen, propóleos.  
**Dirección:** Casilla 21 San Javier.  
**Fono:** 56- 73-322886  
**E Mail:** [apiverkr@chilesat.net](mailto:apiverkr@chilesat.net)

**Producción Animal**

**FRANCISCO CORNEJO SOMS**

**Rubro principal:** Quesos  
**Otros rubros:** Lácteos, huevos. Superficie: 8 ha.  
**Certificación:** Proceso Interno de Certificación (Tierra Viva)  
**Dirección Postal:** Casilla 55 Calera de Tango, Región metropolitana. Chile.  
**FonoFax:** 56-2-8552118  
**E Mail:** [fcoymsol@entelchile.net](mailto:fcoymsol@entelchile.net)

**Otros**

**ASOCIACIÓN COMUNAL DE ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS**

**Rubro principal:** mermeladas, miel, quesos.  
**Certificación:** no  
**Contacto:** Juan Soto Miranda  
**Dirección:** Los Aromos 20, Lolol, VI región, Chile.  
**Fono:** 56-72-941154  
**Email:** [jsotom@cmet.net](mailto:jsotom@cmet.net)

**FUNGICULTORES SAN FRANCISCO DE PELARCO S.A.**

**Cantidad de socios:** 6  
**Rubro principal:** champiñones  
**Certificación:** Proceso de transición.  
**Contactarse con:** Claudio Salas Dureaux.  
**Dirección:** Correo Pelarco, Talca.  
**Fono:** 56-71-371 230, 09-246 17 23

**MUJERES DE CHALLAY**

**Cantidad de socios:** 10  
**Rubro principal:** Plantas Medicinales  
**Contactarse con:** Gladys Gómez, Patricia Vicencio.  
**Dirección:** Correo San Francisco de Mostazal (Angostura)  
**Fono:** 56-72-198 20 04, 09-649 33 61

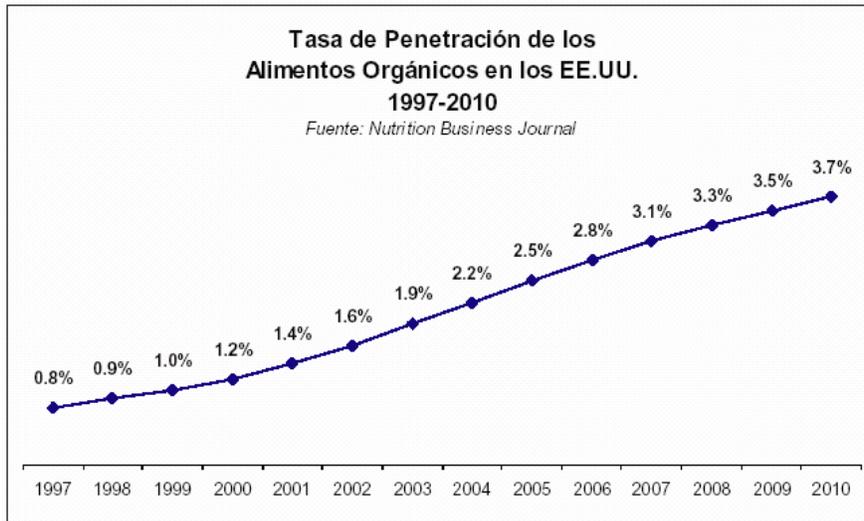
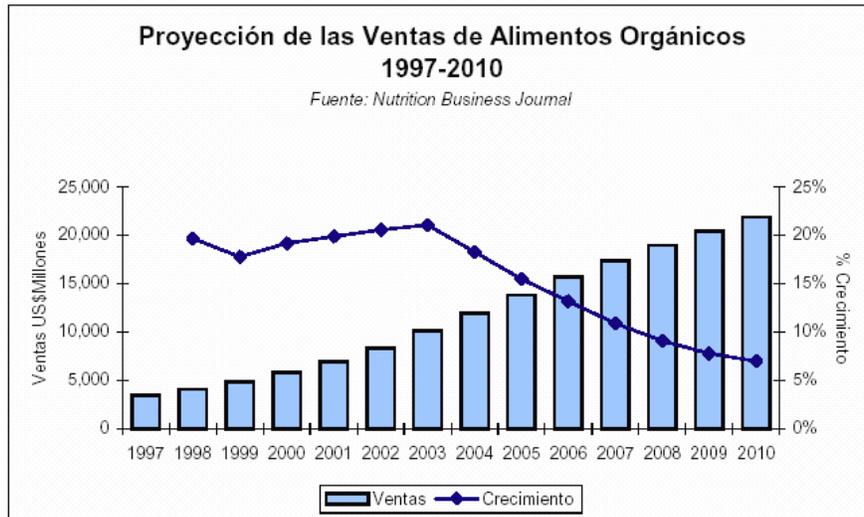
**RAICAM**

**Cantidad socios:** 5  
**Rubro principal:** Mermeladas /conservas  
**Certificación:** NO  
**Contactarse con:** María Isabel Morei  
**Dirección:** Camilo Henríquez s/n, 6ª región, Chile.  
**Fono:** 56- 72-829245  
**E Mail:** [hvillaroel171@hotmail.com](mailto:hvillaroel171@hotmail.com)

## Mercado de Productos Naturales y Orgánicos en el Extranjero

### (A) Estados Unidos:

[Fuente: “Producción Orgánica en Latino América, Crecimiento Sostenido con Énfasis Exportador”, Observatorio del Desarrollo, Marzo 5, 2003].



Tasa Penetración Alimentos Orgánicos como porcentaje de las ventas de los alimentos en EEUU.

**(B) Europa:**

[Fuente: “The World of Organic Agriculture 2003 – Statistics and Future Prospects”, Minou Youssefi and Helga Willer].

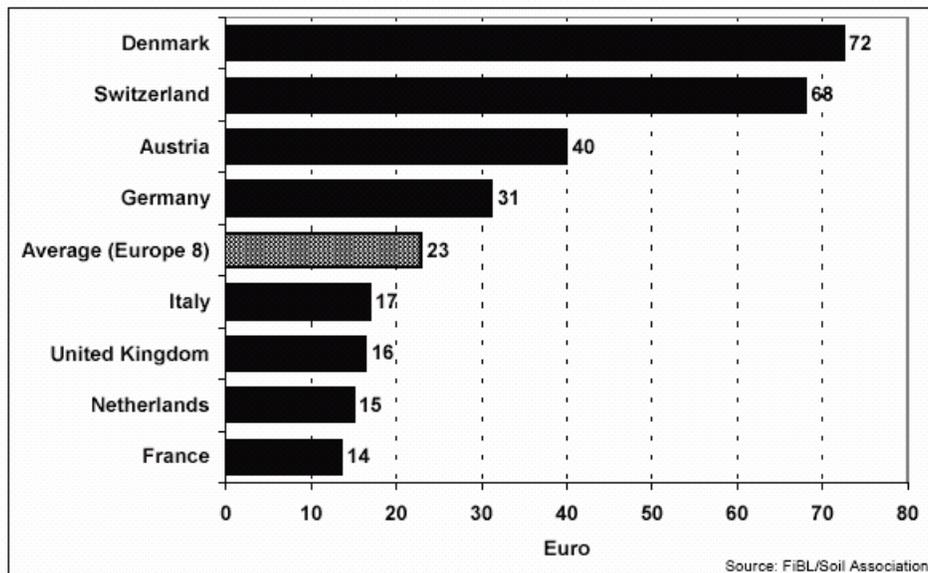


Figure 13: Per capita sales of organic produce in selected European countries (2000)

Markets	Retail Sales 2003 (million US\$/€)	% of total food sales - (estimates)	Annual growth 2003-2005 in %	Retail Sales 2005 (million US\$/€)
Germany	2,800-3,100	1.7-2.2	5-10	-
U.K.	1,550-1,750	1.5-2.0	10-15	-
Italy	1,250-1,400	1.0-1.5	5-15	-
France	1,200-1,300	1.0-1.5	5-10	-
Switzerland	725-775	3.2-3.7	5-15	-
Netherlands	425-475	1.0-1.5	5-10	-
Sweden	350-400	1.5-2.0	10-15	-
Denmark	325-375	2.2-2.7	0-5	-
Austria	325-375	2.0-2.5	5-10	-
Belgium	200-250	1.0-1.5	5-10	-
Ireland	40-50	<0.5	10-20	-
Other Europe*	750-850	-	-	-
Total (Europe)	10,000-11,000	-	-	-
U.S.A.	11,000-13,000	2.0-2.5	15-20	-
Canada	850-1,000	1.5-2.0	10-20	-
Japan	350-450	<0.5	-	-
Oceania	75-100	<0.5	-	-
Total	23,000-25,000	-	-	29,000-31,000

### Información Relevante en Mercados Mundiales

País	Proyecciones Ventas Pdctos. Naturales 2003			Habitantes (millones)	Consumo Anual Per Cápita US\$	Ingreso per cápita 2002 (US\$)	% gasto del ingreso en naturales
	Inferior	Superior	Promedio				
EEUU	11000	13000	12000	286.9	41.8	36410	0.11%
Canadá	850	1000	925	31.4	29.5	30655	0.10%
Japón	350	450	400	126.9	3.2	27080	0.01%
Alemania	2800	3100	2950	82.5	35.8	27060	0.13%
Italia	1250	1400	1325	58	22.8	27010	0.08%
Francia	1200	1300	1250	59.4	21.0	26810	0.08%
Suiza	725	775	750	7.32	102.5	29400	0.35%
Holanda	425	475	450	16	28.1	28970	0.10%
Suecia	350	400	375	8.94	41.9	27327	0.15%
Dinamarca	325	375	350	5.37	65.2	30405	0.21%
Austria	325	375	350	8.2	42.7	29050	0.15%
Bélgica	200	250	225	10.3	21.8	27290	0.08%
Irlanda	40	50	45	3.9	11.5	31855	0.04%
<b>Chile</b>				<b>15.1</b>		<b>10373</b>	

## Relación de Ingresos Monetarios según Quintiles

Como ya se mencionó el segmento objetivo al que Vita Natura desea atender es el ABC1 y C2, es decir, los tres quintiles con mayor poder adquisitivo del país. Al estimar un gasto promedio en productos naturales, es necesario corregir dicho valor por un factor que indique esta diferencia. Para ello se utilizó dos fuentes de información totalmente distintas, sin embargo, se obtienen dos factores de corrección muy similares.

- (1) Utilizando información relacionada directamente con los segmentos socioeconómicos (Fuente: [www.iccom.cl](http://www.iccom.cl)).

La distribución de segmentos socioeconómicos actualmente en Chile es la siguiente:

Segmento	ABC1	C2	C3	D	E
Fracción/Proporción	0.1	0.2	0.25	0.35	0.1
Ingreso Promedio (\$)	2400000	880000	540000	320000	120000

Suponiendo que el porcentaje del ingreso destinado a este tipo de productos es constante dentro de la población, se tiene que el segmento objetivo más que duplica el gasto en este tipo de productos (2.05), es decir, el consumo promedio para dicho segmento debe corregirse por el factor antes obtenido.

- (2) Utilizando información de la distribución de ingresos en Chile (Fuente: Análisis de la VIII Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN 2000), Ministerio de Planificación y Cooperación del Gobierno de Chile).

**Distribución del ingreso autónomo, subsidios monetarios e ingreso monetario de los hogares por decil de ingreso autónomo per cápita del hogar\* 2000 (Porcentaje)**

Decil	Ingreso autónomo	Subsidios monetarios	Ingreso monetario
I	1,1	27,3	1,5
II	2,6	18,0	2,8
III	3,7	15,3	3,8
IV	4,5	12,4	4,6
V	5,7	9,0	5,7
VI	6,5	6,8	6,5
VII	7,9	4,9	7,9
VIII	10,5	3,4	10,4
IX	15,2	2,1	15,0
X	42,3	0,8	41,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*Se excluye al servicio doméstico puertas adentro y su núcleo familiar.  
Fuente: MIDEPLAN, Encuesta CASEN 2000, Ministerio de Hacienda, SUBDERE.

El índice relevante para Vita Natura es el 30/60, es decir, aquel que muestra la desigualdad entre el ingreso recibido por el 30% de hogares de mayores ingresos y el 60% de los hogares de menores ingresos.

Este índice se obtiene como sigue:

$$I_{30,60} = \frac{41,7 + 15 + 10,4}{100 - 41,7 - 15 - 10,4}$$

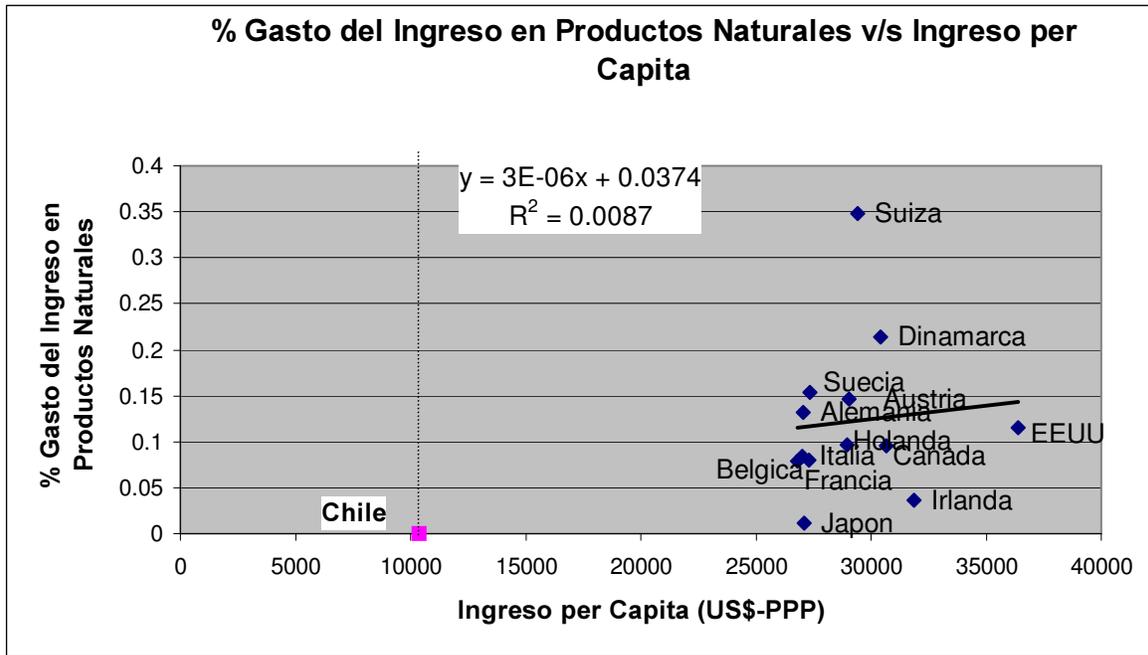
$$I_{30,60} = 2,04$$

Muy similar al obtenido con el método alternativo.

## Estimación de la Demanda utilizando Técnicas Econométricas

Se procede a graficar los puntos Ingreso per Cápita versus % gasto del ingreso en naturales para cada uno de los países en estudio y se obtiene a partir de los datos una regresión que permita extrapolar la situación a nuestro país.

Los resultados obtenidos son los siguientes:



De la extrapolación se obtiene que en promedio el chileno destinaría un 0.0685% de su ingreso en este tipo de productos. Debe considerarse en este caso además que el porcentaje del ingreso destinado a alimentación en Europa difiere del chileno. Esto se debe esencialmente a la gran disparidad existente entre los ingresos. Al respecto se obtuvo la siguiente información:

- Los españoles, los que más gastan en alimentos en la Unión Europea. Dedican un 30% de su presupuesto, frente al 22% de la media comunitaria<sup>46</sup>.
- El gasto en alimentos y bebidas, como porcentaje del gasto total, es menor a medida que se asciende en nivel de ingreso. El segmento de interés destina en promedio aproximadamente el 32%<sup>47</sup>.

Por lo tanto, el chileno destina 1,45 veces más de su ingreso que un miembro de la Unión Europea, (porcentualmente) en alimentación.

<sup>46</sup> Fuente: <http://www.elarroyano.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=21>

<sup>47</sup> Fuente:

[http://www2.anales.uchile.cl/CDA/an\\_sub\\_simple/0,1280,SCID%253D2257%2526ISID%253D7%2526GRF%253D1828%2526ACT%253D0%2526PRT%253D1830,00.html](http://www2.anales.uchile.cl/CDA/an_sub_simple/0,1280,SCID%253D2257%2526ISID%253D7%2526GRF%253D1828%2526ACT%253D0%2526PRT%253D1830,00.html)

Considerando ambos factores correctivos en la información obtenida por la extrapolación de la regresión, se determina que el gasto anual del segmento de interés asciende a US\$ 21,237.-

Promediando los resultados obtenidos en ambos procedimientos se llega a la conclusión de que el gasto anual per cápita asciende a US\$ 23,76.-

Por último, se obtuvo de [www.iccom.cl](http://www.iccom.cl) la población por segmento en cada una de las comunas de interés y con ello el número total de clientes potenciales (sin considerar otro tipo de segmentación).

COMUNAS DE SANTIAGO	TOTAL HABITANTES (N)	DIST.EN EL TOTAL (%)	HABITANTES POR NIVEL SOCIOECONOMICO				
			ABC1 (N)	C2 (N)	C3 (N)	D (N)	E (N)
12 LA REINA	<b>103,469</b>	1.89%	33,863	24,456	30,288	9,688	5,173
13 LAS CONDES	<b>231,147</b>	4.21%	115,574	59,696	46,631	6,744	2,512
19 ÑUÑO A	<b>175,034</b>	3.19%	35,007	70,014	62,234	7,001	778
22 PROVIDENCIA	<b>107,098</b>	1.95%	51,407	32,129	20,825	2,737	0
32 VITACURA	<b>85,659</b>	1.56%	47,112	23,985	11,136	3,426	0
<i>TOTAL</i>			282,963	210,280			

ICCOM S.A.

De la información entregada es directo valorar el mercado potencial. Se posee el tamaño y el gasto promedio del grupo de interés, por tanto, el valor del mercado al 2003 asciende a 7438 millones de pesos anuales (asumiendo un tipo de cambio de \$635/US\$).

**Flujo de Caja (en miles ch\$)**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Locales Nuevos (enero)</b>	0	1	4	0	0	0	0	3	0	0	0
<b>Total Locales</b>	0	1	5	5	5	5	5	8	8	8	8
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		208,000	1,144,000	1,768,000	2,600,000	2,600,000	2,600,000	3,224,000	3,536,000	4,160,000	4,160,000
Arriendo Locales		-24,000	-120,000	-120,000	-120,000	-120,000	-120,000	-192,000	-192,000	-192,000	-192,000
Costos mercadería		-162,240	-892,320	-1,379,040	-2,028,000	-2,028,000	-2,028,000	-2,514,720	-2,758,080	-3,244,800	-3,244,800
Personal		-18,000	-90,000	-90,000	-90,000	-90,000	-90,000	-144,000	-144,000	-144,000	-144,000
Gastos Fijos y Administracion		-69,120	-175,200	-175,200	-195,200	-195,200	-195,200	-274,760	-274,760	-274,760	-274,760
Depreciación		-1,509	-3,945	-3,945	-3,945	-3,945	-3,945	-5,772	-5,772	-5,772	-5,772
Gastos financieros											
Pérdida del ejercicio anterior		0	-66,869	-204,334	-204,519	-41,664	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	0	-66,869	-204,334	-204,519	-41,664	121,191	162,855	92,748	161,388	298,668	298,668
Impuesto		0	0	0	0	19,997	26,871	15,303	26,629	49,280	49,280
Utilidad después de impuesto	0	-66,869	-204,334	-204,519	-41,664	101,194	135,984	77,445	134,759	249,388	249,388
Perdida Ejercicio Anterior		0	66,869	204,334	204,519	41,664	0	0	0	0	0
Depreciación		1,509	3,945	3,945	3,945	3,945	3,945	5,772	5,772	5,772	5,772
<b>Flujo Operacional</b>	<b>0</b>	<b>-65,360</b>	<b>-133,520</b>	<b>3,760</b>	<b>166,800</b>	<b>146,803</b>	<b>139,929</b>	<b>83,217</b>	<b>140,531</b>	<b>255,160</b>	<b>255,160</b>
Inversión Inicial	-15,450						-15,700				
Inversion Locales	-20,190	-80,760	0	0	0	0	-60,570	0	0	0	0
Préstamo											
Aportes de Capital											
Amortización											
Capital de Trabajo	-8,687										
Valor Residual											0
<b>Flujo no operacional</b>	<b>-44,327</b>	<b>-80,760</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-76,270</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-44,327</b>	<b>-146,120</b>	<b>-133,520</b>	<b>3,760</b>	<b>166,800</b>	<b>146,803</b>	<b>63,659</b>	<b>83,217</b>	<b>140,531</b>	<b>255,160</b>	<b>255,160</b>
VPN del proyecto	229,565										
TIR	24,12%										
<b>Parámetros</b>											
Tasa Descuento	11,36%										
Impuestos a la Renta	16,50%										
Margen	22%										
Numero de Meses	12										
Ventas Iniciales por Tienda	14132										

**Tablas de sustento al flujo de caja**

<b>Inversiones por local</b>		<b>20190</b>
Garantias		2000
Gondolas		5000
Publicidad		4100
Decoracion		8000
Equipos (computadores)		1000
Canastos		90
TOTAL COSTO FIJO POR LOCAL (mes)		2210
Arriendo	2000	
Luz	100	
Agua	30	
Telefono	50	
Internet	30	
Logística		
Personal		1500
2 Cajeros	200	400
1 Administrador	500	500
1 Guardia	300	300
2 Reponedor	150	300

<b>COSTOS FIJOS CADENA</b>		<b>3550</b>
Centro de Distribucion		0
Gerente Adquisiciones		1100
Contadores		150
Asistente		300
Administracion		2000

<b>Inversiones por inicio de Cadena</b>		<b>15450</b>
Registro de Marca		450
Publicidad		6000
Centro de Distribucion		0
Sistema de Informacion		9000

- Los equipos han sido cotizados en REFLY.
- Los gastos en decoración de los locales
- Las estanterías fueron cotizadas en YUDIGAR S.A.
- El desarrollo del sistema de información.
- Los sueldos de los empleados fueron cotizados haciendo un benchmarking de la industria de retail.
- Los gastos de publicidad y de registro de marca son tentativos y están sujetos a revisión.
- Los costos de los arriendos<sup>48</sup> en algunos malls de Santiago se alistan a continuación:

<b>Mall</b>	<b>Arriendo</b>
Plaza Oeste	UF 1,65 x M2 o 8% sobre venta neta, lo que sea mayor
Plaza Vespucio	UF 2,10 x M2 o 8% sobre venta neta, lo que sea mayor
Plaza Norte (Huechuraba, por inaugurar)	UF 1,00 x M2 sin variable
Parque Arauco	Arriendo fijo: UF 2,75 x M2 y 10% s/venta neta, lo que sea mayor
Mall del Centro	UF 1,10 x M2 sin variable
Alto las Condes	UF 2,50 x M2 o 8% sobre venta neta, lo que sea mayor
Apumanque	UF 3,00 x M2 sin variable

En todos los Mall se paga adicionalmente por la publicidad y los Gastos Comunes, valor que oscila en m/m 0,1 a 0,4 UF x M2.

<sup>48</sup> Fuente: Enzo Ansaldo y Hugo Bunster.