

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ EN GRANO “CAPULUS”

ALUMNOS

MARÍA FRANCISCA AGUADO RIQUELME

JAVIERA FERNANDA ARÉVALO CARREÑO

PEDRO SEBASTIÁN GODOY ALVARADO

FERNANDA ANDREA PEZOA VALENCIA

CRISTOFER MIGUEL VIDAL MORENO

SANTIAGO, ENERO 2019

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



EMPRESA PRODUCTORA DE CAFÉ EN GRANO “CAPULUS”

ALUMNOS

MARÍA FRANCISCA AGUADO RIQUELME

JAVIERA FERNANDA ARÉVALO CARREÑO

PEDRO SEBASTIÁN GODOY ALVARADO

FERNANDA ANDREA PEZOA VALENCIA

CRISTOFER MIGUEL VIDAL MORENO

Profesores:

Sra. Tania Jakasovic Cisternas

Sr. Galo Herrera Baquedano

Sr. Marcelo Cuevas Cáceres

Sr. Carlos Vásquez Vásquez

Sr. Servando Pastor Garrido

DEDICATORIAS

Este informe se lo dedico a mi mamá Paulina, la cual ha sido mi ejemplo para seguir y apoyo fundamental durante toda mi vida. A mi segunda y tercera mamá, mi abuela Elena y mi tía Camila, quienes me han entregado todo su amor, me han hecho sentir que todo lo que me proponga lo lograré y han contribuido a formar a la persona que soy hoy en día. Y, por último, a mi Papá, Francisco, quien me ha hecho sentir que nada es imposible, que nunca hay que bajar los brazos y que nadie puede hacer las cosas por nosotros, solamente nosotros mismos, junto a mucho esfuerzo y constancia, llegaremos a cumplir nuestras metas.

María Francisca Aguado Riquelme.

Dedico este trabajo a quienes me han apoyado durante todo este proceso y han confiado en mí, por sobre todo a mi madre Patricia Carreño, por lo anterior y su paciencia e infinito amor y por enseñarme que nadie va más allá de sus propios sueños.

Javiera Fernanda Arévalo Carreño.

Quiero dedicar incondicionalmente este informe a mis padres Pedro y María, por apoyarme en todas las decisiones que he tomado desde pequeño.

Pedro Sebastián Godoy Alvarado.

Le dedico este informe a mis padres Gabriel Jorge Pezoa Matus y Berhe Valencia Maldonado, por su incondicional amor, apoyo, confianza y paciencia durante toda mi vida. Por creer siempre en mis capacidades y motivarme constantemente, por todas las oportunidades que me han dado y el apoyo eterno con el que contare el resto de mi vida.

Fernanda Andrea Pezoa Valencia.

Le dedico este informe a mis padres José y Jacqueline, mi familia cercana que me han apoyado incondicionalmente durante estos 5 años, y quienes me han impulsado desde pequeño a hacer un profesional en mi vida, y quienes hayan sido un refugio en este proceso.

Cristofer Miguel Vidal Moreno.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y amigos por el apoyo que me han entregado y por, sobre todo, la confianza que han tenido en mí. Y en especial a mis compañeros, quienes han sido fundamental estos 5 años universitarios. Estoy agradecida de haberlos conocido, de los momentos que vivimos y el apoyo y ayuda que nos entregamos.

María Francisca Aguado Riquelme.

Quiero agradecer a quienes formaron parte no solo de este proyecto, sino también de toda mi vida universitaria, mi familia, por su incondicional apoyo y entendimiento, mis amigos y compañeros de trabajo, por su paciencia y buenos momentos y a Camilo Valdés por ser mi guía y soporte.

Javiera Fernanda Arévalo Carreño.

Quiero agradecer a mi familia, compañeros y compañeras, en especial a Francisca, Cristófer, Javiera y Fernanda por confiar en mis capacidades al momento de trabajar conmigo en este proyecto. A mis amigos, y a toda persona que contribuyó de alguna manera académicamente en mi proceso universitario.

Pedro Sebastián Godoy Alvarado.

Agradezco a mis padres por nunca dejar de creer en mí, por ser mis guías, motivadores y apoyo en estos cinco años de universidad. También a cada persona que estuvo presente y contribuyó de manera positiva en mis estudios y en nuestro proyecto. Agradecer especialmente a mis compañeros; Fran, Javi, Seba y Cris por todos los momentos que vivimos estos años, gracias por confiar en mí y elegirme para formar parte de uno de los momentos más importantes de nuestras vidas.

Fernanda Andrea Pezoa Valencia.

Gracias a todas las personas que fueron parte de este proceso y a los que estuvieron directa o indirectamente. Gracias a los profesores de la UV que me transfirieron conocimientos invaluable y quienes me formaron en esta etapa. Gracias a toda mi familia que siempre estuvo ahí para apoyarme, contenerme y escucharme. Gracias a este equipo de MEG por estar.

Cristofer Miguel Vidal Moreno.

Tabla de contenido

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	iii
Índice de Figuras	xi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO.	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.	3
1.2. MODELO DE NEGOCIO.	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	6
2. PLAN ESTRATÉGICO.	8
2.0. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.	8
2.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.	8
2.2. VALORES CORPORATIVOS.	9
2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO (ENTORNO REMOTO Y CERCANO). 11	
2.3.1. Análisis entorno remoto (modelo PESTA).	11
2.3.2. Análisis de la industria (modelo 5 fuerzas de Porter).	23
2.3.3. Diamante de Porter.	24
2.3.4. Factores que afectan a la demanda.	26
2.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.	27
2.4.1. Oportunidades.	27
2.4.2. Amenazas.....	27
2.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO (RECURSOS).	28
2.5.1. Cadena de valor.	28
2.5.2. Identificación de las fortalezas.	30
2.5.3. Identificación de las debilidades.....	31
2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.	32
2.6.1. Ventaja competitiva.....	32
2.6.2. Cadena de valor proyectada.	32
2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COMPETITIVOS Y DE CRECIMIENTO.	33
2.7.1. Objetivos estratégicos.....	33
2.7.2. Objetivos competitivos.	35
2.7.3. Objetivos de crecimiento.....	35

2.8. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.....	36
2.8.1. Estrategia de crecimiento.....	36
2.8.2. Estrategia competitiva.....	36
2.8.3. Estrategias fuente de ventaja competitiva.....	36
3. PLAN DE MARKETING.....	37
3.0. OBJETIVOS PLAN DE MARKETING.	37
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	37
3.2. MARKETING ESTRATÉGICO.	38
3.2.1. Propuesta de valor de la empresa.	38
3.2.2. Segmentación de mercado.	39
3.2.3. Mercado objetivo.	41
3.2.4. Posicionamiento.	41
3.2.5. Demanda potencial.	42
3.3. MARKETING OPERATIVO.	47
3.3.1. Estrategia de producto.	47
3.3.2. Estrategia de comunicación.	54
3.3.3. Estrategia de distribución.	64
3.3.4. Estrategia de precio.....	65
3.4. PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING.....	70
4.0. OBJETIVOS PLAN DE OPERACIONES.	70
4.1. PRODUCTO.....	70
4.1.1. Especificaciones técnicas del producto.	70
4.1.2. Especificaciones técnicas de la maquinaria.....	73
4.1.3. Marca del producto.	76
4.1.4. Características del envase.....	76
4.1.5. Lugar de fabricación.	78
4.1.6. Registro y permisos legales.....	78
4.1.7. Certificación de calidad.	78
4.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA.	78
4.2.1. Comparación.....	78
4.2.2. Elección de ubicación.	85
4.3. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES.	86
4.3.1. Orden y supervisión.	86
4.3.2. Tiempo de producción.....	87
4.3.3. Circulación.	87
4.3.4. Seguridad e higiene.....	88
4.3.5. Flexibilidad.....	89
4.3.6. Distribución de instalaciones en función del producto.	89
4.3.7. Distribución de la empresa Capulus SpA.....	90

4.4.	PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO.	92
4.4.1.	Flujo productivo.	92
4.4.2.	Flujo operacional.	93
4.4.3.	Producción.	94
4.5.	ESTÁNDARES DE CALIDAD.	95
4.6.	COSTOS Y PRESUPUESTO.	96
4.6.1.	Costos variables.	96
4.6.2.	Costos fijos.	97
4.6.3.	Inversión.	97
4.6.4.	Depreciación.	98
4.7.	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.	99
4.7.1.	Administración de inventarios.	99
4.7.2.	Tipo de inventario.	99
4.8.	CADENA DE SUMINISTRO.	100
4.9.	COMERCIO ELECTRÓNICO.	101
4.10.	RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.	102
5.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	102
5.0.	OBJETIVOS DEL PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL.	102
5.1.	DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.	103
5.1.1.	Cultura.	103
5.1.2.	Estructura.	103
5.1.3.	Principales cargos.	104
5.2.	POLÍTICAS SECUENCIALES.	105
5.2.1.	Reclutamiento.	105
5.2.2.	Selección.	106
5.2.3.	Inducción.	108
5.2.4.	Capacitación.	110
5.2.5.	Remuneraciones y compensaciones.	111
5.2.6.	Motivación y desarrollo del personal.	114
5.2.7.	Evaluación.	115
5.2.8.	Desvinculación.	116
5.3.	PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.	117
5.3.1.	Reclutamiento y selección.	117
5.3.2.	Capacitación.	117
5.3.3.	Remuneraciones.	119
5.3.4.	Evaluación.	122
5.3.5.	Total.	123
6.	ASPECTOS LEGALES	123
6.0.	OBJETIVOS ASPECTOS LEGALES.	123

6.1.	ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....	123
6.2.	LEYES Y NORMAS.....	124
6.2.1.	Leyes y normas sectoriales, regionales y comunales.....	124
6.2.2.	Leyes y normas específicas: ambientales, tributarias, comerciales y laborales.....	125
6.2.3.	Certificaciones.....	127
6.3.	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.	127
7.	<i>PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO</i>.....	128
7.0.	OBJETIVOS PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	128
7.0.1.	Datos y supuestos.....	128
7.0.2.	Punto de equilibrio.....	129
7.1.	CONSTRUCCIÓN FLUJO DE CAJA PROYECTO.	130
7.1.1.	Análisis de los ingresos.....	130
7.1.2.	Inversión.....	131
7.1.3.	Análisis de costos.	132
7.1.4.	Capital de trabajo.....	134
7.1.5.	Flujo de caja proyecto puro.....	135
7.1.6.	Flujo de caja proyecto financiado.	135
7.2.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	136
7.2.1.	Valor actual neto.....	136
7.2.2.	Tasa interna de retorno.....	136
7.2.3.	Índice de rentabilidad.	137
7.2.4.	Periodo de recuperación.	137
7.3.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	137
7.3.1.	Crédito.....	138
7.3.2.	Amortización de capital.....	138
7.3.3.	Patrimonio.....	138
7.4.	COSTO DE CAPITAL.....	139
7.4.1.	Costo recursos propios.....	139
7.4.2.	Costo recursos ajenos.....	139
7.4.3.	Costo ponderado de capital.....	140
7.5.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	140
7.5.1.	Valor actual neto.....	140
7.5.2.	Tasa interna de retorno.....	141
7.5.3.	Índice de rentabilidad.....	141
7.5.4.	Periodo de recuperación.....	142
7.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	142
7.6.1.	Precio de venta.....	142
7.6.2.	Inversión y crecimiento.....	143
7.6.3.	Tipo de cambio.....	144

7.6.4. Tasa de interés.....	145
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
Indice de tablas	
Tabla 1: Tabla 2.1 Visión.....	8
Tabla 2: Tabla 2.2 Evolución principales agregados macroeconómicos.....	16
Tabla 3: Tabla 2.3 Visión.....	33
Tabla 4: Tabla 2.4 Valores y Objetivos.....	34
Tabla 5: Tabla 2.5 Misión.....	34
Tabla 6: Tabla 3.1 Participación de café fresco.....	43
Tabla 7: Tabla 3.2 Participación relativa para Capulus café gourmet.....	44
Tabla 8: Tabla 3.3 Proyección de crecimiento en toneladas.....	44
Tabla 9: Tabla 3.4 Proyección de ventas Capulus.....	46
Tabla 10: Tabla 3.5 Precio de marcas de café en grano para 250 gramos.....	67
Tabla 11: Tabla 3.6 Precio de venta y margen de utilidad.....	68
Tabla 12: Tabla 3.7 Registro de marca.....	69
Tabla 13: Tabla 3.8 Presupuesto Plan de Marketing.....	70
Tabla 14: Tabla 4.1 Información nutricional Café Tradicional.....	70
Tabla 15: Tabla 4.2 Información nutricional Café Cacao Naranja.....	71
Tabla 16: Tabla 4.3 Tabla nutricional Café Vainilla.....	72
Tabla 17: Tabla 4.4 Información nutricional Café Menta.....	72
Tabla 18: Tabla 4.5 Especificaciones Tostadora.....	73
Tabla 19: Tabla 4.6 Especificaciones Enfriadora.....	73
Tabla 20: Tabla 4.7 Especificaciones Molino.....	74
Tabla 21: Tabla 4.8 Especificaciones Mezclador.....	74
Tabla 22: Tabla 4.9 Especificaciones Dosificador.....	75
Tabla 23: Tabla 4.10 Especificaciones Selladora.....	75
Tabla 24: Tabla 4.11 Especificaciones Envase.....	76
Tabla 25: Tabla 4.12 Elección.....	85
Tabla 26: Tabla 4.13 EPP.....	88
Tabla 27: Tabla 4.14 Metraje.....	91
Tabla 28: Tabla 4.15 Tiempos carta Gantt.....	93
Tabla 29: Tabla 4.16 Producción.....	94
Tabla 30: Tabla 4.17 Indicadores de Calidad.....	95
Tabla 31: Tabla 4.18 Costos Variables.....	96
Tabla 32: Tabla 4.19 Costos Fijos.....	97
Tabla 33: Tabla 4.20 Inversión.....	97
Tabla 34: Tabla 4.21 Depreciación.....	98
Tabla 35: Tabla 5.1 Método DNC.....	111
Tabla 36: Tabla 5.2 Presupuesto de reclutamiento y selección.....	117
Tabla 37: Tabla 5.3. Presupuesto de capacitación.....	117

Tabla 38: Tabla 5.4	Datos presupuesto de reclutamiento y selección.	118
Tabla 39: Tabla 5.5	Promedio horas hombre.	118
Tabla 40: Tabla 5.6	Presupuesto de remuneraciones de personal año 1.	119
Tabla 41: Tabla 5.7	Presupuesto de remuneraciones de personal año 2.	119
Tabla 42: Tabla 5.8	Presupuesto de remuneraciones de personal año 3.	120
Tabla 43: Tabla 5.9	Presupuesto de remuneraciones de personal año 4.	120
Tabla 44: Tabla 5.10	Presupuesto de remuneraciones de personal año 5.	121
Tabla 45: Tabla 5.11	Presupuesto de aguinaldos.	121
Tabla 46: Tabla 5.12	Presupuesto de ACHS.	122
Tabla 47: Tabla 5.13	Presupuesto total de remuneraciones.	122
Tabla 48: Tabla 5.14	Presupuesto de evaluaciones.	122
Tabla 49: Tabla 5.15	Datos presupuesto de evaluaciones.	123
Tabla 50: Tabla 5.16	Promedio horas hombre gerencias.	123
Tabla 51: Tabla 5.17	Presupuesto total recursos humanos.	123
Tabla 52: Tabla 6.1	Activo intangible.	127
Tabla 53: Tabla 6.2	Puesta en marcha.	128
Tabla 54: Tabla 7.1.	Supuestos macroeconómicos.	128
Tabla 55: Tabla 7.2	Ingresos.	130
Tabla 56: Tabla 7.3	Inversión activos físicos.	131
Tabla 57: Tabla 7.4	Inversión activos intangibles.	131
Tabla 58: Tabla 7.5	Reinversión.	132
Tabla 59: Tabla 7.6	Costos variables.	132
Tabla 60: Tabla 7.7	Presupuesto Operaciones.	133
Tabla 61: Tabla 7.8	Presupuesto Marketing.	133
Tabla 62: Tabla 7.9	Presupuesto Recursos Humanos.	134
Tabla 63: Tabla 7.10	Capital de trabajo.	134
Tabla 64: Tabla 7.11	Flujo de caja proyecto puro.	135
Tabla 65: Tabla 7.12.	Flujo de caja proyecto financiado.	135
Tabla 66: Tabla 7.13.	Valor actual neto proyecto puro.	136
Tabla 67: Tabla 7.14.	Tasa interna de retorno proyecto puro.	136
Tabla 68: Tabla 7.15	Índice de rentabilidad proyecto puro.	137
Tabla 69: Tabla 7.16	Periodo de recuperación proyecto puro.	137
Tabla 70: Tabla 7.17	Fuentes de financiamiento.	137
Tabla 71: Tabla 7.18	Condiciones del préstamo.	138
Tabla 72: Tabla 7.19.	Amortización anual.	138
Tabla 73: Tabla 7.20	Composición CAPM.	139
Tabla 74: Tabla 7.21	Tasa recursos ajenos.	140
Tabla 75: Tabla 7.22	Construcción tasa WACC.	140
Tabla 76: Tabla 7.23	Valor actual neto proyecto financiado.	140
Tabla 77: Tabla 7.24	Tasa interna de retorno proyecto financiado.	141
Tabla 78: Tabla 7.25	Índice de rentabilidad proyecto financiado.	141
Tabla 79: Tabla 7.26	Periodo de recuperación proyecto financiado.	142

Tabla 80: Tabla 7.27 Sensibilidad de precio.....	142
Tabla 81: Tabla 7.28 Sensibilidad de inversión y crecimiento proyecto puro.....	144
Tabla 82: Tabla 7.29 Sensibilidad por inversión y crecimiento proyecto financiado.....	144
Tabla 83: Tabla 7.30 Sensibilidad por tipo de cambio.	145
Tabla 84: Tabla 7.31 Sensibilidad por tasa de interés.....	146

Índice de Figuras

Figura 1: Figura 1.1. Presentación de la empresa.....	4
Figura 2: Figura 1.2. Presentación de la empresa.....	6
Figura 3: Figura 2.1 Producto interno bruto (PIB) y demanda interna.....	15
Figura 4: Figura 2.2 Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB.	16
Figura 5: Figura 2.3 Contribución de los componentes del gasto al crecimiento del PIB.	18
Figura 6: Figura 2.4 Contribución de los componentes al resultado de la Industria Manufacturera.	19
Figura 7: Figura 3.1 Proyección ventas totales.....	47
Figura 8: Figura 3.2 Productos Capulus café gourmet.	48
Figura 9: Figura 3.3 Logotipo de Capulus, café gourmet.....	51
Figura 10: Figura 3.4 Capulus, formato tradicional.	52
Figura 11: Figura 3.5 Capulus, formato cacao-naranja.	53
Figura 12: Figura 3.6 Capulus, formato menta.....	53
Figura 13: Figura 3.7 Capulus, formato vainilla.	54
Figura 14: Figura 3.8 Página principal Capulus.	56
Figura 15: Figura 3.9 Qué hacemos Capulus.	57
Figura 16: Figura 3.10 Productos Capulus.	57
Figura 17: Figura 3.11 Productos Capulus.	58
Figura 18: Figura 3.12 Misión Capulus.....	58
Figura 19: Figura 3.13 Visión y contacto Capulus.	59
Figura 20: Figura 3.14 Fanpage de Facebook.	60
Figura 21: Figura 3.15 Instagram de Capulus.	61
Figura 22: Figura 3.16 Distribución del producto.	65
Figura 23: Figura 4.1 Logotipo.....	76
Figura 24: Figura 4.2 Envases.	77
Figura 25: Figura 4.3 Proximidad con los Clientes Maipú.....	79
Figura 26: Figura 4.4 cercanía con los proveedores Maipú.	80
Figura 27: Figura 4.5 cercanía a organizaciones Maipú.....	81
Figura 28: Figura 4.6 proximidad con los clientes Quilicura.	82
Figura 29: Figura 4.7. cercanía con los proveedores Quilicura.....	83
Figura 30: Figura 4.8. cercanía a organizaciones Quilicura.....	84
Figura 31: Figura 4.9. Diseño y distribución.....	86
Figura 32: Figura 4.10 Plano de instalaciones.....	90

Figura 33: Figura 4.11 Cursograma.....	92
Figura 34: Figura 4.12 Carta Gantt.....	93
Figura 35: Figura 4.13 Cadena de suministro.....	100
Figura 36: Figura 4.14 Comercio electrónico.....	102
Figura 37: Figura 5.1 Organigrama.	104
Figura 38: Figura 7.1 Punto de equilibrio.....	130

Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de ventaja competitiva.	148
Anexo 2: Distribución GSE.	151
Anexo 3: Distribución etaria.	151
Anexo 4: Grupos socioeconómicos.....	152
Anexo 5: Acciones marcas de café.	153
Anexo 6: Precio sitio web.	153
Anexo 7: Cotización redes sociales.	154
Anexo 8: Cotización pantallas led.	155
Anexo 9: Cotización diario La Tercera.....	155
Anexo 10: Estructura.	156
Anexo 11: Descripción de cargos.	159
Anexo 12: Reclutamiento y selección puesta en marcha.....	160
Anexo 13: Evaluación de selección.	172
Anexo 14: Programa de inducción.....	172
Anexo 15: Evaluación de inducción.	176
Anexo 16: Inducción puesta en marcha.	176
Anexo 17: “Plan PYME ACHS”	177
Anexo 18: Evaluación de desempeño.	177
Anexo 19: Tabla de amortización.	146

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios se ha creado para la implementación de la empresa “Capulus”, el cual se ideó como una sociedad por acciones. Este plan buscó evaluar la factibilidad del proyecto de este café, como también la planificación estratégica, de coordinación, organización y control de los recursos y actividades del proyecto.

El producto designado para comercializar es el café en grano molido en formato tradicional además de tres nuevos aromas (menta, vainilla y cacao-naranja). Se deliberó que las operaciones de la producción se realizarán en la Región Metropolitana, en la comuna de Maipú. La venta de estos productos se hará especialmente con Walmart y Unimarc alrededor de todo Chile. El patrimonio asciende a \$408.479.259, dividido en 100.000 acciones con un valor de \$4.085. Se determinó que el periodo de recupero de la inversión es de 3,49 años, con una TIR de 23%, un VAN de \$187.445.429 y un WACC de 10,07%. El éxito de la compañía se basa en el aumento de las ventas de café, en especial de café fresco dentro de los últimos años en Chile, sumado a las exigencias de los consumidores que están cada vez más en busca de productos sofisticados y de mayor calidad.

ABSTRACT

The present business plan has been created for the implementation of the company "Capulus", which was designed as a joint-stock company. The purpose of this plan was to evaluate the feasibility of this coffee project, as well as strategic planning, coordination, organization and control of project resources and activities.

The product designated for market is ground coffee in traditional format and three new aromas (mint, vanilla and cocoa-orange). It was decided that the production operations will carry out in the Metropolitan Region, in the commune of Maipú. The sale of these products will make especially with Walmart and Unimarc around all of Chile. The wealth is increase to \$408.479.259, divided into 100.000 stocks with a value of \$4.085 each. It was determined that

the recovery period of the investment is of 3.49 years, with an IRR of 23%, an NPV of \$ 187.445.429 and a WACC of 10.07%. The company success is based on the coffee sales increase, especially fresh coffee in recent years in Chile, added to the consumers who are demands increasingly in search of sophisticated products and higher quality.

INTRODUCCIÓN

El plan de negocios que se presentará a continuación, analizará y demostrará la viabilidad del negocio de *Capulus*.

El mercado del café en Chile ha ido en aumento en los últimos años. Se cuenta con consumidores cada vez más exigentes al momento de consumir algún producto o servicio determinado, y dada la gran variedad que hay de opciones en el mercado del café, resulta difícil la fidelidad frente a una marca específica.

El crecimiento potencial que se está generando con la venta de café en Chile, brinda la oportunidad de crear una nueva marca con nuevos productos, aprovechando el buen escenario que existe hoy en día respecto a este mercado.

En el presente proyecto se evaluará a *Capulus* para que inicie sus operaciones en Chile, en donde su centro de producción se encontrará en la comuna de Maipú, Región Metropolitana. Se ha establecido una duración de cinco años para este respectivo estudio, en donde las cinco áreas que convoca una empresa trabajarán en conjunto para realizar un análisis de como rendiría la empresa dentro del mercado. *Capulus* pretenderá vender sus productos a lo largo del país debido al contrato que se generará con la cadena Walmart y Unimarc, quien tiene sus puntos de venta a lo largo de todo Chile.

El motivo de enfocarse en este rubro, es el creciente aumento que existe en cadenas de cafeterías y nuevas marcas de café, dejando un poco de lado el café instantáneo, el cual no posee las mismas características que el café en grano molido, ya que el primero viene adicionado con químicos, en cambio el café en grano se caracteriza por un procedimiento menos invasivo y más natural.

La realización del plan de negocios abarca un estudio que comprende las cinco áreas, las cuales son Gerencia General, Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas. Además, de un proceso importante que es el de aspectos legales, el cual mencionará los pasos a seguir que debe realizar una nueva empresa para su puesta en marcha.

Cabe destacar que el objetivo general de este plan de negocios consiste en demostrar con un estudio la viabilidad del proyecto *Capulus*, evidenciando que los ingresos serían mayores que los costos, retornando la inversión en un periodo de 5 años.

Para sustentar este objetivo general, se plantearán los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un análisis estratégico a nivel interno de las actividades para que *Capulus* pueda determinar su ventaja competitiva, las proyecciones de la cadena de valor, el establecimiento de los objetivos de la empresa y su estrategia empresarial.
2. Detallar qué producto se va a comercializar, el mercado objetivo, el entorno competitivo de la marca, las estrategias de entrada y las operaciones.
3. Trazar un Plan de Marketing que contribuya al posicionamiento de *Capulus*, determinando la demanda de los productos y aumentando las ventas al transcurrir el tiempo.
4. Establecer un Plan de Operaciones que defina las zonas en donde se desarrollará la empresa y los procesos a efectuar.
5. Contar con un Capital Humano capacitado.
6. Elaborar un Plan que permita la viabilidad económica-financiera de *Capulus*.

1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.

Capulus será una empresa que importará café verde tipo Arábico desde Colombia para procesarlo en Chile. Este café será en grano molido y envasado en bolsas de 250 gramos. *Capulus* contará con su formato tradicional, además de su aroma “Cacao-naranja”, para así

luego incorporar los aromas “Vainilla” y “Menta” (ver figura 1).



Figura 1: Figura 1.1. Presentación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

El café *Capulus*, se venderá a lo largo de todo Chile ya que éste es un sustituto del té, y son productos altamente consumidos dentro del país, además la cultura del café ha ido en aumento por lo que entrar a mercado nacional será un objetivo a lograr para la empresa.

Considerando lo anterior mencionado, la idea de negocio consiste en producir café en grano molido a un precio competitivo dentro del mercado local, con el fin de darle la oportunidad a una clase socioeconómica emergente (C1b, C2 Y C3) de adquirir este producto, en donde la propuesta de valor de éste será la diferenciación en aromas brindándole un toque diferente al café tradicional que consumen generalmente los chilenos. La empresa tendrá como nombre “*CAPULUS*”, que significa café en latín.

Capulus será un café en grano molido que podrá ser preparado de forma artesanal o en cafeteras eléctricas, al igual que un café en grano normal, por ende, estará orientado a personas que consuman café en grano y que probablemente cuenten con una cafetera en sus hogares o respectivos trabajos.

1.2. MODELO DE NEGOCIO.

La propuesta de valor de la empresa *Capulus* consiste en ofrecer un café innovador, de calidad y gourmet, es decir, con un toque de diferenciación en aromas con el fin de brindarle a los consumidores una experiencia distinta, además de ser un producto asequible gracias a su precio conveniente.

Los clientes a quienes apunta este negocio son consumidores de café entre en 25 a 49 años, participantes de la clase emergente C1b, C2 y C3 que trabajen en oficios formales. Los canales de distribución son a través de venta directa a minoristas, las cuales son; dos cadenas de supermercados (Walmart y Unimarc), las que van a adquirir el producto y lo ofrecerán en sus góndolas para el público objetivo al cual la empresa quiere llegar. Además, la publicidad de la marca será a través de las redes sociales, diarios, pantallas LED, pagina web y degustaciones.

Respecto a las relaciones con los clientes, la empresa *Capulus* se encargará de construir fidelización con sus clientes, pese a que no es una venta directa hacia el consumidor final, sin embargo, lo logrará con su constante innovación en sus productos, para que de esa manera los clientes vuelvan a consumirlo y lo diversifiquen.

Las fuentes de ingreso serán a través de transferencias electrónicas, depósitos, cheques y WEBPAY. También, se establece el precio al que se venderá cada producto acorde al público objetivo. Los recursos claves para el funcionamiento de la empresa serán contar con personal capacitado y experto en calidad.

Se contará con un capital inicial de 500 millones aproximadamente. Respecto a la infraestructura, esta será local y en línea, es decir, contará con pagina web. Las actividades claves que se llevan a cabo para poder realizar lo que la propuesta de valor de la empresa dice, son como primera parte importar el café verde desde Colombia, para luego, ya con la materia prima disponible en las instalaciones, pueda entrar en funcionamiento el proceso de producción de los distintos tipos de café que la empresa *Capulus* va a ofrecer. Luego de producir, se realiza el envasado y almacenaje, hasta su venta. Se distribuyen hasta el centro de almacenaje de los supermercados para abastecer sus góndolas y ofrecer los productos al público.

El modelo de negocio de *Capulus*, consiste en tener como socios claves en primer lugar, a los participantes de la Sociedad, quienes aportan el capital necesario para la realización del

proyecto. En segundo lugar, están los proveedores claves quienes forman parte de este punto, estos serían quienes van a abastecer de la materia prima (café verde) a la empresa, la cual será importada desde Chinchiná, Colombia y los productores de esencias nacionales. Respecto a la estructura de costos, esta considerará la infraestructura local, las maquinarias que serán necesarias para el proceso productivo y los costos fijos y variables que se deben considerar.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Según un informe de Euromonitor International publicado en febrero del 2018 en donde se realiza un análisis de las ventas de café en general en Chile, se enuncia que este producto ha tenido un aumento importante en las ventas el año 2017, siendo el café en grano el que ha tenido la mayor tasa de variación (ver Figura 2).

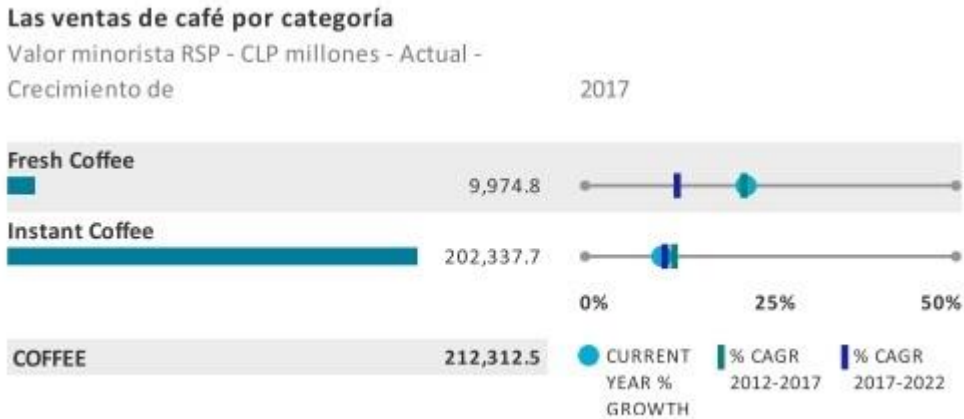


Figura 2: Figura 1.2. Presentación de la empresa.

Fuente: Euromonitor (Euromonitor, 2018)

Del total de ventas de café el año 2017, el 4,68% equivale a ventas de café fresco, y es este porcentaje el que tiene mejores proyecciones para los siguientes años. Es por esto que suena tentativo incursionar en el rubro del café en grano molido, ya que es un mercado que está creciendo año tras año y la cultura del café se ha instaurado en el país con un gran número de

cafeterías que se encuentran en las grandes ciudades y las numerosas y llamativas marcas de café nuevas como “Marley Coffee”, “Starbucks”, “Juan Valdez” e “Illy” que son marcas que han llamado la atención de los consumidores.

Los consumidores cada vez están más orientados a emular las experiencias de cafeterías en casa, en donde estos compran los implementos para preparar un buen café y así compartirlos con la familia, ya que el costo de prepararlo en casa es menor a consumirlo en una cafetería normal.

Según Euromonitor International (Analizador de mercados), el consumo de café en Chile ha demostrado un aumento en los últimos años, siendo el 2017 un año de un significativo crecimiento del 10% del valor minorista, prediciendo un desarrollo a la cultura del café y una tendencia hacia lo gourmet, lo que ha hecho que este valor haya crecido. Según las perspectivas de Euromonitor, el café fresco es quien liderará el crecimiento de las ventas y esto se justifica especialmente con los consumidores que están en busca de café gourmet que le permita replicar su experiencia de consumirlo en cafeterías, pero en sus casas. Además, Euromonitor menciona que el café en grano molido es quien registra las tasas de crecimiento de valor más alto.

Actualmente Chile y el mundo se encuentran en un momento en donde las personas están demandando productos y servicios enfocados en la calidad y distintividad, por ende, a diferencia de antes, existe un consumidor cada vez más exigente al momento de elegir un determinado producto o servicio.

El motivo por el cual se ha decidido realizar este producto, es porque se quiere diferenciar en cuanto a los productos que actualmente existen dentro del mercado, ya que hoy en día se ofrecen productos sofisticados, pero a un precio elevado, y además se debe incurrir en un gasto diferente para poder consumirlo, como es el caso de “Dolce Gusto” que es un café que se prepara con una cafetera especial, ya que las porciones de este café vienen en formatos especiales para estos tipos de máquinas.

Otro aspecto importante es que el café instantáneo ha ido decreciendo, ya que, éste se enfrenta a un proceso de fabricación invasivo, donde se le adhieren conservantes químicos y pierde su naturalidad, y como se ha mencionado anteriormente, la tendencia presente en estudios de Euromonitor es que las personas están orientando sus consumos a productos más saludables y que dañen lo menos posible al organismo.

2. PLAN ESTRATÉGICO.

2.0. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN.

Tabla 1: Tabla 2.1 Visión

ELEMENTOS	VISIÓN	
IDEOLOGÍA CENTRAL	VALORES	Compromiso, innovación y calidad gourmet.
	PROPÓSITOS	Dar la posibilidad al segmento C1b, C2 Y C3 de adquirir y consumir café en grano con esencias en la comodidad de su hogar a un precio conveniente.
FUTURO IMAGINADO	MAGS	Ser una empresa innovadora y reconocida por los clientes a nivel nacional y con Proyección internacional.

Fuente: Elaboración propia.

Nuestra visión

Ser una marca líder en la innovación, desarrollo e impulso al consumo masivo de café en grano con esencias con el objeto de romper el paradigma de que es un producto Premium y de difícil asequibilidad. De esta manera queremos lograr empoderarnos, gracias a nuestros precios asequibles, de los hogares que no tienen el alcance socioeconómico de adquirir un producto con estas características o de consumirlo en una cafetería. Con el fin de llegar a ser reconocidos a nivel nacional con enfoque de expansión internacional en países participantes de la EFTA (Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza).

2.1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.

Nuestra Misión

Somos una empresa que ofrece un café en variedades de aromas y de calidad, proporcionando

placer y satisfacción al consumirlo. Dichas características nos permiten estar en la mesa de nuestros consumidores y ser el café esencial de sus hogares, con un producto que está a su alcance económico, favoreciendo el comercio justo y la sustentabilidad.

Adaptación de Hax y Majluf.

- Producto: Café en grano molido tradicional y con aroma; Cacao- naranja. Para el año 4 se incorporarán aromas; menta y vainilla.
- Mercado: Personas que consumen café entre 25 a 49 años de la segmentación C1b, C2 Y C3.
- Geográfico: Dos cadenas de supermercados en Chile; Walmart y Unimarc. Como proyección, al año seis se buscará exportar el producto y comercializarlo en alguna cadena de supermercado presente en Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein (EFTA).
- Liderazgo competitivo: Ofrecer un producto conocido por todos, es decir, un producto que está interiorizado en las personas pero que con el tiempo ha sufrido variaciones gracias a las exigencias que surgen de los consumidores, como por ejemplo adquirir un producto innovador, llamativo, que brinde una experiencia única, y además que sea fácil de preparar y obtener, es decir, a un precio conveniente para el público.

2.2. VALORES CORPORATIVOS.

“Buscamos el éxito tratando de mejorar día a día”

Esto se consigue con constante trabajo, esfuerzo, estudio y positividad. Se celebrarán los objetivos conseguidos y se aprenderá de aquellos que no se consiguieron.

“Trabajar en servicio de la Innovación constante”

Practicar y fomentar la iniciativa, la creatividad y la audacia en la búsqueda de la innovación constante.

“Calidad Gourmet”

Ofrecer un producto con procedencia y elaboración respetable y refinada, sin ser necesariamente

los ingredientes más caros o exclusivos, por el contrario, ingredientes convenientes para la producción.

La materia prima que se importa es; café verde arábico, que es extraído desde la localidad de Chinchiná, Colombia, se ubica en las faldas de los Andes Colombianos. Estas plantas son regadas por aguas de napas subterráneas provenientes del mismo lugar. Esta mezcla de aguas y tierras colombianas proporciona a la planta de café nutrientes necesarios para poder distinguirse así de las distintas plantas de café del mundo.

“Somos accesibles y mostramos disponibilidad”

Esto es dirigido a los trabajadores, ya que, para la búsqueda de la innovación constante, la empresa escuchará con respeto a quienes quieran aportar, sin menospreciar o subestimar las ideas y, sin hacer discriminación alguna por el hecho de que se considera que todos están actuando proactivamente para la empresa.

“Disfrutamos lo que hacemos y cómo lo hacemos”

Mantener un grato ambiente de trabajo y por, sobre todo, buenas condiciones de trabajo para todos los colaboradores. Compromiso por los objetivos de la empresa.

“Organización y a la vez, flexibilidad”

Contar con organización y flexibilidad a la vez, la empresa se adaptará a las necesidades del consumidor.

“Austeridad y eficiencia”

Se valorará la austeridad, utilizando eficientemente los recursos de los que disponemos.

“Equilibrio de nuestros CEPAS”

Se buscará el equilibrio, confiabilidad y tranquilidad de los Clientes, Empleados, Proveedores, Accionistas y Sociedad.

2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO (ENTORNO REMOTO Y CERCANO).

2.3.1. Análisis entorno remoto (modelo PESTA).

- **Político- Legales:**

Chile es una República que cuenta con estabilidad política desde hace más de 25 años, la cual se rige bajo un gobierno de corte democrático y se caracteriza por la clara delimitación e independencia de los tres poderes del Estado; Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, donde los representantes tanto en el poder legislativo y ejecutivo se eligen por mayoría ciudadana.

Los poderes del Estado se caracterizan por ser autónomos, lo que facilita llevar un buen control de todas las administraciones. Esto es primordial en Democracia.

Tras las elecciones del 19 de noviembre, y la segunda vuelta del 17 de diciembre del 2017, Sebastián Piñera resultó electo Presidente de Chile, con un 54,51% de las preferencias, derrotando a su contendor Alejandro Guillier, desafío que asumió este 11 de marzo del 2018, convirtiéndose en el octavo presidente de Chile en ser electo por segunda vez. (Gob.Chile)

El Plan de Gobierno "Construyamos tiempos mejores para Chile" 2018-2022 se formula en el período de campaña del actual Presidente Sebastián Piñera.

El proyecto que presenta el plan para los ciudadanos y ciudadanas en Chile se centra en el bienestar de las familias y busca promover y compatibilizar cuatro principios fundamentales: libertad, justicia, progreso y solidaridad.

Se presentan cuatro pilares fundamentales:

1. Un Chile más libre que progresa creando oportunidades,
2. Un Chile justo y solidario para caminar,
3. Un Chile seguro y en paz para progresar y vivir,
4. Un Chile para vivir una vida más plena y feliz. (Cepal, 2018-2022)

Según datos de Direcon, el tratado de libre comercio Chile- Colombia comienza con un Acuerdo, el cual permitió con el tiempo resolver diferencias y destrabar conflictos comerciales. Todo comenzó con la negociación de un Acuerdo de Complementación Económica (ACE N°

24) en 1993, el que fue firmado el 06 de diciembre de ese año y entró en vigor el 27 de abril de 1994.

Tras los años, específicamente en agosto del 2006, en el contexto de la visita de la Presidenta Michelle Bachelet a Colombia, los mandatarios de ambos países acordaron iniciar negociaciones para suscribir un Tratado de Libre Comercio (TLC), teniendo como base el ACE N° 24. Luego de tres meses de negociaciones, el 27 de noviembre del 2006, se firmó el Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre Chile y Colombia, documento que incorporó capítulos de Servicios, Inversiones y Compras Públicas.

Además, esta profundización del Acuerdo permitió mejorar todas las disciplinas comerciales, como, por ejemplo, Normas de Origen, Procedimientos Aduaneros, Facilitación del Comercio, Políticas de Competencia, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias y Obstáculos Técnicos al Comercio. **El ALC se encuentra vigente desde el 8 de mayo de 2009.**

El Acuerdo tiene como objetivos centrales el establecimiento de un espacio económico ampliado entre los dos países, que permita la libre circulación de bienes, servicios e inversiones, además de buscar una acción coordinada en los foros económicos internacionales.

Cabe señalar, que Colombia junto con Chile, Perú y México forman parte de la Alianza del Pacífico, acuerdo cuyo Protocolo Adicional entró en vigor en Chile con fecha 1 de mayo de 2016. (Direcon, 2017)

En Colombia el año 1927 se creó la **Federación Nacional de Cafeteros (FNC)** como una organización gremial privada, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es defender el ingreso de los productores. La FNC está presente en la investigación, para optimizar costos de producción y maximizar la calidad del café, como también en la regulación y comercialización del café para optimizar el precio pagado al productor y en la ejecución de programas gremiales para beneficio del productor, entre otros campos. (FNC, 2018)

Aspectos Legales:

El negocio deberá regularse por la actual legislación sanitaria respecto a las empresas de venta de alimentos como es:

- Reglamento sanitario de los alimentos
- Código sanitario

Capulus deberá realizar las inscripciones correspondientes al registro Comercio y SII y cumplir con el código del trabajo.

Además, deberá contar con la autorización de la Autoridad Sanitaria y con la patente aprobada por la Municipalidad. Como también, contar con algunos permisos relacionados a la edificación y el Plano Regulador de la Comuna en que se encontrará la empresa.

Existen algunas leyes que deberán tener en cuenta porque afectan a la empresa, como, por ejemplo;

Ley n° 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad, que determina en el Artículo 1° y 2° que todos los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán hacerse responsables de que su producto cuente con la información nutricional de una manera clara para los consumidores, por ende, deberán informar en sus envases o etiquetas los ingredientes que éste contiene. (L.20606ArtículoN°1, 2012)

Ley n° 16.744 la cual asegura a los trabajadores/as dependientes, tanto del sector privado, como del sector público, y los trabajadores independientes que coticen, estarán protegidos por el seguro contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

El seguro protege los siguientes eventos:

- Accidentes del trabajo: Se considera accidente del trabajo a las lesiones que sufre el/la trabajador/a a causa o con ocasión del trabajo y que le cause incapacidad o muerte.
- Accidentes del Trayecto: Son que ocurren en el trayecto directo entre la habitación y el lugar de trabajo, o aquellos que ocurren en el trayecto directo entre dos lugares de trabajo que corresponden a distintos empleadores.
- Accidentes sufridos por dirigentes sindicales: Corresponde aquellos accidentes que sufren los dirigentes sindicales a causa o con ocasión del desempeño de sus cometidos gremiales.
- Enfermedades profesionales: Son aquellas causadas de manera directa por la tarea que desempeña y que le causan incapacidad o muerte.

Los trabajadores que sufran alguno de estos eventos tienen el derecho a obtener prestaciones médicas y económicas.

La relación de esta Ley va directamente enfocada al proceso de producción de la empresa.
(L.16744)

- **Tendencias económicas:**

Según datos obtenidos de “Chile panorama general” del Banco Mundial, se puede hablar de Chile, como un país con una de las economías latinoamericanas de más rápido crecimiento en las últimas décadas, lo que le ha permitido al país reducir de manera importante la pobreza: entre 2000 y 2015, la proporción de la población considerada pobre (USD 4 por día) se redujo del 26 a 7,9%.

Entre 2014 y 2017, el crecimiento se desaceleró por el impacto de la caída de los precios del cobre sobre la inversión privada y las exportaciones, pero volvió a reactivarse en 2018. El crecimiento de 4,8% en la primera mitad del año refleja un repunte del consumo y la inversión privada, impulsado por salarios más altos, bajas tasas de interés y mayor confianza empresarial.

Asimismo, en 2018 se reanudó el crecimiento de la actividad industrial gracias a los mayores precios del cobre y la producción minera. Las actividades no mineras, particularmente el comercio mayorista, los servicios comerciales y la manufactura, también avanzaron.
(BancoMundial, 2018)

Evolución de la actividad económica en el tercer trimestre 2018

En el tercer trimestre del presente año, la actividad económica exhibió un aumento anual de 2,8%, tras aumentar 5,4% el trimestre anterior (figura 3.1). Con tres días hábiles menos que el tercer trimestre del año 2017, el efecto calendario resultó igual a -0,4 puntos porcentuales.

Producto interno bruto (PIB) y demanda interna
(variación porcentual respecto al mismo período año anterior)

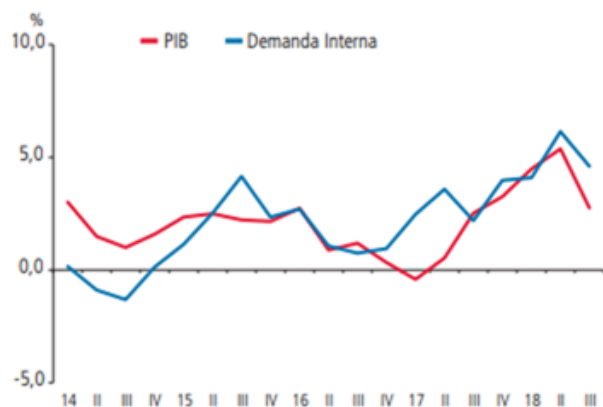


Figura 3: Figura 2.1 Producto interno bruto (PIB) y demanda interna.

Fuente: (B.central, 2018)

Desde la perspectiva del origen, se observaron incrementos en todas las actividades a excepción de minería. Destacaron en términos de incidencia los servicios personales y, en menor medida, comercio y servicios empresariales. En tanto, la actividad agropecuario-silvícola destacó por su dinamismo.

Por su parte, las cifras ajustadas estacionalmente dieron cuenta de un incremento de 0,3% del producto interno bruto (PIB) con respecto al trimestre anterior. La mayor contribución se registró en minería, seguida de transporte y servicios personales. Compensaron en parte lo anterior el suministro de electricidad, gas y agua (EGA) y la industria manufacturera (figura 2.2 y tabla 2.2)

Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB
(desestacionalizado; contribución porcentual respecto al trimestre anterior)

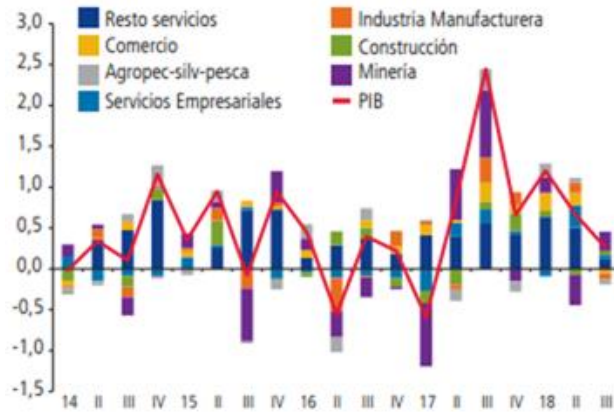


Figura 4: Figura 2.2 Contribución de las actividades económicas al crecimiento del PIB.

Fuente: (B.central, 2018)

Tabla 2: Tabla 2.2 Evolución principales agregados macroeconómicos.

Evolución principales agregados macroeconómicos

	2017				2018		
	I	II	III	IV	I	II	III
Producto interno bruto (PIB)	(variación porcentual anual, en términos reales)						
	-0,4	0,5	2,5	3,3	4,5	5,4	2,8
Minería	-17,4	-5,5	8,3	6,8	18,9	5,4	-2,7
No minero	1,1	1,1	2,0	2,9	3,5	5,5	3,2
PIB desestacionalizado (1)	-0,6	0,8	2,4	0,7	1,2	0,7	0,3
Minería (1)	-9,9	8,8	10,8	-1,8	0,5	-3,6	2,4
No minero (1)	0,2	0,2	1,8	0,9	1,2	1,2	0,0
Ingreso nacional bruto disponible real	-0,4	3,0	4,1	4,3	5,6	4,8	1,4
Demanda interna	2,5	3,6	2,2	4,0	4,1	6,1	4,6
Demanda interna desestacionalizada (1)	1,4	0,9	0,4	1,6	1,7	1,9	-0,6
Consumo total	2,4	2,8	2,5	3,1	3,4	4,2	3,5
Consumo de hogares e IPSFL (2)	2,0	2,5	2,2	3,0	3,8	4,4	3,8
Consumo gobierno	5,0	4,3	3,7	3,4	1,9	3,5	2,3
Formación bruta capital fijo	-2,3	-4,6	-0,9	2,7	3,0	7,0	7,1
Construcción y otras obras	-4,7	-6,7	-5,9	-1,7	1,9	3,8	4,4
Maquinaria y equipos	1,8	-0,8	8,1	10,8	4,9	12,5	11,8
Exportaciones de bienes y servicios	-4,4	-4,4	2,7	2,5	7,0	7,5	1,7
Importaciones de bienes y servicios	5,6	6,3	2,0	5,2	6,0	10,2	8,4
Variación de existencias (3)	-0,4	0,2	0,3	0,5	0,7	1,0	1,1
Inversión en capital fijo	(porcentaje del PIB, en términos reales)						
	20,4	20,8	21,3	23,7	20,1	21,1	22,2
Inversión en capital fijo	(porcentaje del PIB, en términos nominales)						
	20,4	21,1	21,1	23,4	19,5	21,3	22,7
Inversión total	24,0	21,6	21,6	21,2	23,1	22,9	23,7
Ahorro externo	1,9	2,0	1,7	0,5	0,5	3,3	4,9
Ahorro nacional	22,0	19,6	19,9	20,7	22,6	19,6	18,8

(1) La tasa corresponde a la variación respecto del periodo inmediatamente anterior.

(2) Instituciones privadas sin fines de lucro

(3) Corresponde a la razón de la variación de existencias a PIB, a precios promedio del año anterior, porcentaje últimos 12 meses.

Fuente: (B.central, 2018)

Respecto del gasto, al igual que el trimestre anterior, el PIB se vio impulsado en términos anuales por la demanda interna, alza que fue compensada en parte por una caída en las exportaciones netas.

La demanda interna registró un dinamismo menor al trimestre anterior (4,6%; 6,1% en el segundo trimestre). Al igual que en el primer semestre, ésta se vio impulsada por el consumo de los hogares y, en menor medida, por la inversión. El gasto en consumo creció un 3,5% liderado por los hogares, donde destacó el gasto en servicios y en bienes durables. Por otro lado, el alza registrada en la inversión fue liderada por un aumento en la formación bruta de capital fijo (FBCF); en particular, destacó el componente de maquinarias y equipos. En tanto, la variación de existencias alcanzó una razón acumulada en un año de 1,1% del PIB a precios del año anterior.

Respecto de las cifras de comercio exterior, se observó una reducción en las exportaciones netas producto de un mayor dinamismo en las importaciones (8,4%) que en las exportaciones (1,7%). En particular, las internaciones de productos metálicos, maquinarias y equipos y de productos químicos y combustibles destacaron por sus incidencias. En tanto, dentro de las exportaciones destacaron los mayores envíos de alimentos y frutas.

En términos desestacionalizados, la demanda interna cayó 0,6% con respecto al segundo trimestre, explicada por la variación de existencias. Lo anterior fue en parte compensado por el consumo de hogares y la FBCF (figura 2.3).

Contribución de los componentes del gasto al crecimiento del PIB
(desestacionalizado; contribución porcentual respecto al trimestre anterior)

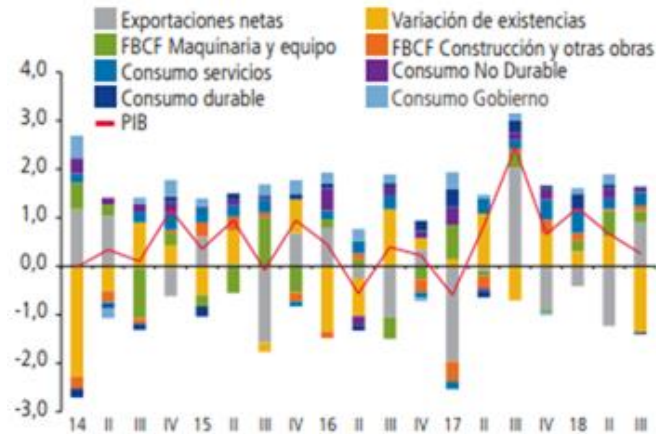


Figura 5: Figura 2.3 Contribución de los componentes del gasto al crecimiento del PIB.

Fuente: (B.central, 2018)

El ingreso nacional bruto disponible real creció 1,4% tras hacerlo en 4,8% el trimestre anterior. Este resultado influyó principalmente la caída en los términos de intercambio, la que fue parcialmente compensada por mayores transferencias desde el exterior. El efecto del ingreso neto de factores del resto del mundo fue marginal en el período. El ahorro bruto total ascendió a 23,7% del PIB en términos nominales, compuesto por una tasa de ahorro nacional de 18,8% del PIB y un ahorro externo de 4,9% del PIB, correspondiente al déficit en cuenta corriente de la Balanza de Pagos.

Por otra parte, en línea con la política de revisiones de las cuentas nacionales, la tasa de crecimiento del PIB se corrigió al alza en 0,1 puntos porcentuales en el primer trimestre y no presentó revisiones en el segundo trimestre.

En la tabla 1 se presenta la evolución de los principales agregados macroeconómicos durante el tercer trimestre del año 2018.

Análisis del PIB por actividad

Se observó un menor crecimiento de la industria manufacturera que redujo su dinamismo, registrando un crecimiento de 0,6% anual. En particular, destacó el crecimiento de las industrias de bebidas y tabaco y de celulosa, papel e imprentas. Estos efectos se vieron compensados por caídas en la industria de productos metálicos, maquinarias y equipo y combustibles (figura 2.4).

Contribución de los componentes al resultado de la Industria Manufacturera
(contribución porcentual respecto al mismo periodo año anterior)

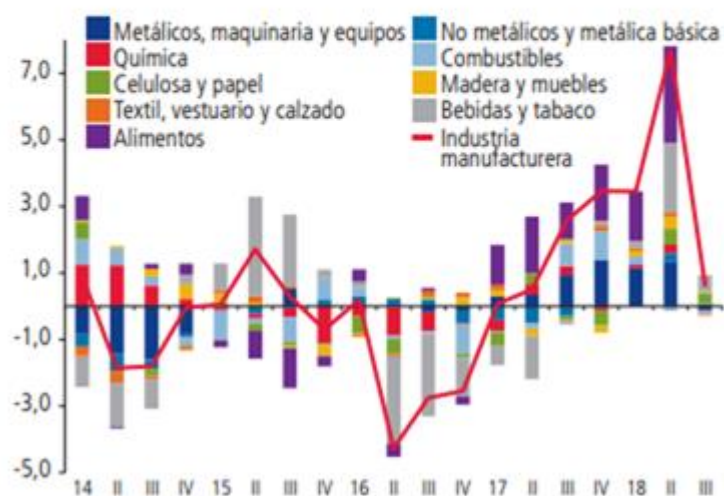


Figura 6: Figura 2.4 Contribución de los componentes al resultado de la Industria Manufacturera.

Fuente: (B.central, 2018)

Por otro lado, la producción de manufacturas cayó respecto al trimestre anterior de acuerdo con cifras desestacionalizadas.

Los factores económicos podrían presentarse como amenaza tras su desaceleración prolongada que presenta la economía.

- **Tendencias socioculturales:**

Dentro de los estudios que se han hecho en Chile respecto al consumo del café, hay uno que determinó tres factores que afectan directamente al consumo. Este es un estudio elaborado por la empresa “Auget Consulting”. Su metodología fue entrevistar a dueños de cafeterías y clientes de cafeterías a fin de contar con una idea de los atributos más valorados por ambos oferentes y demandantes. Se les preguntó por los atributos más valorados del café, cuáles eran las marcas más conocidas (Top of Mind), disposición a pagar, lugares de compra y frecuencia de consumo. Adicionalmente a los dueños de cafeterías se les preguntó por los atributos valorados de sus proveedores, razones para ingresar en el negocio, tiempo en la industria y visión a largo plazo de esta. (AugetConsulting, 2018)

Análisis de factores

Se realizaron 10 preguntas a los consumidores de café para distinguir factores en base a sus características y estilos de vida (por ejemplo, “Consumo café porque me mantiene despierto”, “Consumo café porque me da status”, etc.)

Estos estudios permitieron agrupar tres tipos de estilos de vida relevantes;

Factor snob: En este se busca marcar tendencia y consumir café como símbolo de status, teniendo una mayor frecuencia de consumo debido a asociación del consumo con el “darse un gusto”. Aquí se puede ver reflejado el enfoque que hay en las personas al momento de ir a una cafetería a consumir café más sofisticado, con diferentes esencias y de manera personalizada. Los productos podrán satisfacer a estos consumidores gracias a la innovación y calidad gourmet que caracterizará a la empresa y las variedades de café que ofrecerá ésta.

Factor Necesidad: La razón de consumo se asocia a los efectos del café (mantener despierto y ayudar al rendimiento profesional). Respecto a este punto la empresa tendrá gran ventaja por el hecho de que el ritmo de vida de las personas ha ido cambiando significativamente, es decir, que las personas consumen en gran nivel el café para poder trabajar y mantenerse activos, además de que su gusto también ha ido variando, ya que están buscando algo gourmet y sofisticado, pero con el mismo objetivo que el café tradicional cumple.

Factor Social: Se asocia el consumo a un acto de encuentro con amigos y familiares, comportándose similar al Snob en términos de consumir principalmente en locales, aunque con una mucha menor frecuencia. Este es uno de los factores que más beneficiará a la empresa, ya que, se ofrecerá un tipo de café sofisticado al alcance de la clase emergente, por ende, las personas podrán generar la instancia de sociabilizar con amigos y familia en la comodidad del hogar.

El café con esencias gourmet actualmente se puede obtener en cafeterías, por ende, es una especie de barrera para aquellos consumidores de café que no cuentan, en primer lugar, con el tiempo de ir a un lugar para consumirlo y, en segundo lugar, con el ingreso económico para comprarlo en reiteradas ocasiones, es decir, solo ocasionalmente. Esta es la razón por la cual, *Capulus*, vendría a insertarse en un mercado que en cierta parte está insatisfecho y le brindaría la comodidad, facilidad y asequibilidad al producto.

- **Tendencias tecnológicas:**

En este punto es importante hablar desde la extracción del café, es decir, la materia prima, hasta que llega el producto al consumidor final.

El café a importar para la producción del café en grano molido es Arábico, el cual es considerado más caro y representa aproximadamente el 75% de la producción mundial de café, es el más exigente y delicado de cultivar, pero produce un café fino y aromático muy apreciado, mientras que la Robusta, más barata y menos exigente, representa aproximadamente el 25% de la producción mundial y produce una bebida más fuerte, más ácida y con más contenido en cafeína, y es la que habitualmente se usa para la fabricación de café soluble o instantáneo y los cafés molidos que se venden para cafeteras de filtro. Los cafés procesados que se venden en las tiendas y supermercados pueden ser 100% Arábica, Robusta o distintas mezclas de ambos. (CienciaCafé, 2018)

Café importado de Colombia

En su labor por defender la calidad y el posicionamiento del Café de Colombia, la Federación Nacional de Cafeteros en conjunto con la reconocida Universidad de la Rioja de España, desarrollaron nuevos protocolos tecnológicos para detectar infracciones al origen del café

colombiano y así contribuir a fortalecer la reputación y la lealtad de sus clientes y consumidores nacionales e internacionales.

Estos nuevos desarrollos, cuya implementación fue aprobada en la última sesión del Comité Nacional de Cafeteros, del cual forman parte los Ministros de Hacienda, Agricultura, Comercio y el Departamento Nacional de Planeación, complementan los diferentes puntos de control existentes y permiten verificar el cumplimiento de la política de Denominación de Origen.

La tecnología empleada, espectroscopia en el infrarrojo cercano (Near InfraRed Spectroscopy, NIRS), proporciona una medida que se puede tratar como una huella espectral que podría asemejarse a una huella digital o dactilar que identifica de forma inequívoca la procedencia del café tanto a nivel regional como a nivel mundial.

“Además de buscar la protección de la calidad y la reputación del café de Colombia, con esta tecnología de medición la Federación de Cafeteros busca garantizarle al consumidor final que lo que se está llevando a su paladar es realmente un café con todas las características sensoriales del mejor café del mundo”, dijo Luis Genaro Muñoz Ortega, Gerente General de la Federación de Cafeteros. (FNC, 2018)

"El paso que estamos dando hoy es muy significativo", declaró Luis Genaro Muñoz Ortega, Gerente General de la Federación. "Estamos llevando el mundo moderno al campo colombiano con el fin de optimizar la productividad de este y mejorar la calidad de sus habitantes, elementos que no solo generan círculos virtuosos en las familias cafeteras, sino que facilitan el relevo generacional", agregó. (FNC, 2018)

La empresa contará con 6 maquinarias para la producción, las cuales cuentan con la tecnología y capacidad productiva necesaria para el alcance de nuestra empresa. Además, cada una de ellas se especifica en su función y ninguna sería de mayor o menor importancia que otra.

Como tendencia tecnológica, también es importante señalar la oportunidad que existe hoy en día gracias al mundo cibernético. Esto beneficiará en gran medida a la empresa, ya que, al ser una marca nueva, necesitará publicidad y promoción para interiorizarse en las personas y exista difusión.

2.3.2. Análisis de la industria (modelo 5 fuerzas de Porter).

- Poder de Negociación de los clientes:

El modelo de negocio determina que el cliente (supermercado) obtendrá el 15% del precio final del producto. No obstante, se llevará a evaluación dentro de 5 años este porcentaje dependiendo de las ventas y del posicionamiento del producto en el mercado.

Es una oportunidad para el negocio.

- Rivalidad entre las empresas:

Dentro de esta industria existe una alta variedad de marcas que ofrecen distintas variedades y formatos de café. Sin embargo, existe una empresa en particular, “Nescafé”, la cual abarca el mayor porcentaje de ventas de café instantáneo en el país. No obstante, existen pequeñas empresas que venden café en grano molido, al igual que esta empresa, pero no con esencias. Por lo que la empresa podría ingresar a la industria compitiendo con estas pequeñas empresas que ofrecen café en grano molido, y a la vez, sustituyendo el café instantáneo y en cápsulas que vende la marca “Nescafé”. En cierta parte que existan tantas empresas en el rubro es una Amenaza.

- Amenaza de los nuevos entrantes:

La amenaza de nuevos competidores es alta, ya que este producto es fácil de imitar y aprender, además no existen grandes barreras de entrada que dificulte realizarlo. Por lo que, como empresa deberán generar las instancias para poder retener a los consumidores entregando un producto de calidad, innovar constantemente en ampliar la variedad de esencias, y por, sobre todo, manteniendo los precios bajos.

Es una amenaza.

- Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación del proveedor es débil, ya que, el café importado a utilizar es colombiano, por lo que, como se sabe en Colombia, existe gran variedad de opciones para importar. O sea, sería ilógico que el proveedor escogido regatee en el precio de éste porque podría ocasionar que la empresa busque otras opciones más convenientes.

Es oportunidad.

- Amenaza de productos sustitutos:

Entre productos sustitutos se encuentran varios que satisfacen la misma o parecida necesidad del café, entre estos se encuentran tipos de té e infusiones, y también jugos que cuentan con propiedades parecidas al efecto que causa el café.

Es Amenaza.

2.3.3. Diamante de Porter.

- Condiciones de los factores:

Los factores que hay en Chile para la producción del café que la empresa ofrecerá, es favorable, ya que contará con la capacidad tecnológica para la producción de ésta. Dentro de todo, lo importante es el factor de la innovación y creación de nuestro producto, por lo que, puede que el café provenga de otro país, el cual se caracterice por la cultivación y extracción de éste, sin embargo, Chile como país tiene la capacidad de trabajar con la materia prima importada y finalmente crear un producto final modificado para el público.

- Condiciones de la demanda:

En la industria del café los consumidores son bastante exigentes respecto a la calidad. El sabor, lo amargo y todas esas características que conlleva el producto. Por ende, la empresa deberá estar consciente de que tendrá que generar una persistente innovación, a través de estudios de gustos y preferencias de los clientes, ya que lo principal es lograr satisfacer la demanda que

estos generan. De hecho, para ir más allá y anticiparse se tendrá como objetivo crear dos nuevos sabores de café para el año 3 y 4.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:

En esta industria hay bastantes competidores, por lo mismo es importante ir más allá, ya que cada marca busca lo mismo que esta empresa y esto a su vez, genera estimulación para mejorar la calidad del producto, crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua. También una estrategia es generar competitividad interna con el fin de aumentar el rendimiento y la productividad.

- Sectores conexos y de apoyo:

En este punto es importante señalar que la empresa estará comprometida a otorgar todo tipo de información relevante al personal, con el fin de que éstos puedan tener total conocimiento de cada proceso productivo. Esto generará que exista competitividad interna, es decir, entre los mismos trabajadores, donde la empresa se verá beneficiada directamente.

- Gobierno (la dirección):

La dirección estará dispuesta a la innovación e investigación respecto a la industria. Por lo tanto, cualquier idea que surja de los trabajadores será bien recibida.

- Casualidad (el azar):

Este es un punto importante, porque puede que como empresa se haga mucho por llegar a los consumidores y satisfacer sus necesidades, sin embargo, existe un grado de azar, es decir, si el cliente prueba el producto puede gustarle o no por “x” motivo, solo cosa de gustos y preferencia.

2.3.4. Factores que afectan a la demanda.

- Precios de los productos:

El precio es un factor determinante para la demanda del producto, ya que, si el precio es excesivo comprarán poco o en pequeña cantidad el producto, y a un precio conveniente preferirán esta empresa ante otros productos sustitutos.

- Gustos y preferencias:

Otro factor importante son los gustos y preferencias de los clientes, que en este caso es dirigido a los consumidores de café, por ende, lo importante es buscar la satisfacción de éstos, y brindarles una experiencia distinta, nueva y única al consumir el producto. Si se responde constantemente a las exigencias del público, será muy beneficioso para lograr el éxito y popularidad.

- Ingreso de los clientes:

El factor monetario y el ingreso de los clientes es uno de los factores más importantes que afectan la demanda. Por lo mismo, la empresa se enfocará en un nivel socioeconómico medio, estos son C1b, C2 Y C3, los cuales cuentan con un ingreso total por familia entre \$899.000 a 1.986.000, en Chile este sector es considerado como personas de esfuerzo y mucho trabajo, por lo que, los productos se adecuan a su alcance y necesidad, sin perder la calidad gourmet del café y preparación que se utilizará en la producción.

- Los bienes relacionados

La demanda de un producto también puede verse afectada por los cambios en los precios de bienes relacionados tales como los sustitutos o los complementos. Un sustituto es un bien o servicio que puede ser utilizado en lugar de otro bien o servicio. Si las marcas de la competencia juegan con sus precios sería un factor el cual afectaría directamente a la demanda del producto.

- Tamaño de la población

Se refiere a la dimensión del mercado. El producto será vendido directamente a través de dos cadenas de supermercados que se dirigen al sector socioeconómico que la empresa se enfoca, por lo tanto, este factor afecta directamente la demanda del producto, ya que estos son supermercados populares, como por ejemplo Líder y Express de Líder que pertenecen a Walmart, marca que cuenta con un total de 378 locales, entre estos; Líder, Express de Líder,

SuperBodega aCuenta y central Mayorista. Por otro lado, está Unimarc, el cual es una cadena chilena de supermercados que está presente en más de 150 comunas del país.

2.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

2.4.1. Oportunidades.

- Las ventas de café van en aumento progresivo.

Las ventas del café en el año 2017 estuvieron alrededor de \$212.312 millones de pesos y se espera que para el año 2022 esta cifra vaya en aumento según Euromonitor (Euromonitor, 2018).

- El rendimiento del café está en alza y se espera que se mantenga.

El rendimiento de ventas de café en el año 2017 asciende a 10.3% y se espera que para los siguientes años hasta el año 2022 el promedio del rendimiento sea de un 9.8%, según Euromonitor.

- Cambio en el estilo de vida de las personas.

El estilo de vida de las personas se ha visto modificado a través del tiempo, las personas cada vez tienen más actividades en su diario vivir, por lo que necesitan estar atentos y despiertos para realizarlas de buena eficiente.

- Innovación en el producto.

Existe gran variedad de marcas que ofrecen café en distintas presentaciones, ya sea café soluble, café en grano molido, café fresco, entre otros. Además de algunos que ofrecen café con sabores, sin embargo, la empresa obtendrá ventaja al ofrecer un producto que no existe como tal (café grano molido con esencias), de calidad gourmet, de fácil preparación y a un precio totalmente conveniente.

2.4.2. Amenazas.

- Gran cantidad de competidores y con mayor experiencia en el mercado.

Según datos de Euromonitor (Euromonitor, 2018), en el mercado de café fresco se puede encontrar 8 marcas conocidas y otras de menor envergadura que pese a su poca influencia dentro del mercado pueden llegar a ser una amenaza para la empresa, por el hecho de que tienen sus

clientes y si llegan a lanzar un producto igual o parecido al nuestro podrían llegar a abarcar parte de las posibles ventas.

- Creencia de que el café en grano con esencias es un producto Premium.

Esta amenaza se refiere específicamente a que las personas hoy en día solo pueden consumir este producto en cafeterías, por ejemplo, en “Starbucks”. Esto genera que los consumidores estigmaticen este tipo de café con esencias como un producto Premium, por su calidad gourmet y diferenciación de los otros que pueden encontrar en supermercados o tiendas. Por lo tanto, es necesario cambiar la percepción de éstos para que ese estereotipo cambie y se atrevan a probar y comprar estos productos, los cuales serán asequibles.

- Entrada de nuevos competidores

Esta amenaza tiene relación con el primer punto, ya que, al existir tantos competidores, es probable que se interesen por la realización de algún producto similar al de la empresa, es decir, que satisfaga de la misma manera a los consumidores, ya sea en relación con la experiencia o el precio.

2.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO (RECURSOS).

2.5.1. Cadena de valor.

Actividades primarias

- **Logística Interna**

Destaca por la selección de la mejor calidad de materias primas (café en grano tipo arábico) proveniente desde el pueblo de Chichina, Colombia, país que es reconocido mundialmente por su calidad de café.

En esta parte, los granos de café verde o sin tostar se importarán directamente desde Colombia, es decir, de la cosecha del proveedor. La materia prima llegará a Chile vía marítima, luego estos serán transportados a las bodegas de materias primas para derivarlos a la planta de producción.

Los procesos que se llevan a cabo en la planta de producción serán, en primer lugar, el tostado, luego el enfriado y molido. En esta etapa de molido se generará un proceso distintivo, el cual es el mezclado, en el caso del café con esencia. Sin embargo, el café en grano tradicional pasará

directamente al proceso de dosificado, al igual que el café mezclado, el cual también pasará a este proceso.

Tras el dosificado de los dos tipos de café que se producirá; café en grano tradicional y café en grano con esencias, vendrá el proceso de sellado, donde cada tipo tendrá su propio envase.

Estos cuando estén listos serán trasladados a la bodega de productos terminados.

- **Operaciones**

Tras concretar la venta a los clientes (supermercados), se transportarán los productos al centro de almacenamiento de éstos. A partir de ese momento, el producto quedará a disposición del comprador, quien se encargará de distribuirlo a sus diferentes puntos de venta.

- **Logística Externa**

Los productos vendidos serán trasladados a los centros de almacenaje de los supermercados, luego estos mismos se encargarán de transportar los productos a sus diferentes puntos de venta para generar que el café se encuentre disponible para el público en la mayor parte del país.

De esta forma el producto llegará a manos del consumidor final.

- **Marketing y ventas**

La estrategia como empresa se basará en la publicidad mediante medios tecnológicos, impresos y digitales para promocionar la marca, con esto se buscará informar y persuadir a las personas respecto a esta nueva marca que ingresa en el mercado del café.

Capulus contará con una página web, la cual además de ser un medio de publicidad, es un medio de contacto con el consumidor final del producto.

La marca utilizará otros tipos de publicidad, como es el caso de “Google Adwords”, el cual es un servicio que ofrece la empresa Google para facilitar la publicidad de nuestra marca.

Otro método de publicidad serán las redes sociales, además de utilización de letreros y paneles publicitarios, promotores y folletos publicitarios y menciones en Diario La Tercera.

- **Servicios**

Los trabajadores de la empresa tendrán el espíritu de conocer y elaborar cada paso productivo de la empresa, con el fin de entregar un producto de la mejor calidad. En este caso será muy importante la formación de los empleados.

Además, la empresa se enfocará en la constante innovación de los productos, por lo mismo, existirá el espíritu de que cada participante de la compañía aporte con ideas para innovar.

Actividades De Apoyo

- Infraestructura

La distribución de la empresa contará con una gran variedad de instalaciones; 2 bodegas (materias primas y de productos terminados), planta de producción que cuenta con 6 máquinas para llevar a cabo el proceso, 5 oficinas (estrategias, RRHH, finanzas, operaciones, marketing), 3 baños, amplio comedor, 3 pasillos, un hall y estacionamiento amplio para los camiones.

- Desarrollo tecnológico

Para llevar a cabo el producto la empresa cuenta con una variedad de 6 máquinas de alta tecnología, donde cada una tendrá su función, por ende, es importante la mantención que se le hará a la máquina (para asegurar la consistencia en sabor y calidad, junto con el ahorro de costes).

- Adquisiciones

Maquinarias de no más de 2 metros de diámetro, de acero inoxidable y en relación al peso entre 40 kg a 480 kg aprox.

El envasado será a través de film PET brindando cualidades que son necesarias para la mantención del café, siendo este resistente al líquido, humedad y gases.

La ubicación de la empresa será estratégica, Avenida Santa Marta 697, Maipú, Región Metropolitana, Chile. Esto generará proximidad con los clientes, cercanía a los proveedores, facilidad de acceso para trabajadores, facilidad para acceder a servicios y cercanía a organismos e instituciones.

2.5.2. Identificación de las fortalezas.

- Constante Innovación

Uno de los valores de la empresa será la integridad y confianza entre los trabajadores, por ende, la fortaleza es generar ideas entre todos, a través de estudios, focus group y encuestas, para determinar qué es lo que desean los consumidores de café y de esa manera producirlo.

- Personal Capacitado

El área de recursos humanos se encargará de seleccionar al personal y capacitarlos para cada proceso de la empresa, además de interiorizar a cada uno con los valores que nos caracterizan.

- Variedad y originalidad de productos

Café en grano con esencias se puede obtener en cafeterías, pero no en supermercados para preparar en sus hogares. Por lo tanto, la empresa contará con originalidad respecto al formato que se entregará el producto, y a su vez, distintas variedades; cacao naranja, menta y vainilla.

- Calidad Gourmet

Se entregará un producto de calidad, y gracias a su procedencia y elaboración se considera “gourmet”, lo que hace que sea más llamativo para el consumidor gracias a su aroma, fácil preparación y precio conveniente.

- Precio conveniente

Como se menciona en el punto anterior, se ofrecerá un producto de calidad gourmet asequible para el público objetivo en que se enfoca la empresa.

2.5.3. Identificación de las debilidades.

- Costos de importación y producción

Una debilidad es el simple hecho de importar, y por otro lado está la producción, la que conllevará costos de luz, mantención, entre otros. Sobre todo, a medida que vayan aumentando las ventas y a su vez, la producción.

- Altos costos de promoción

Se deberán considerar estos costos de promoción, por el hecho de que es una empresa nueva en el mercado. Un mercado el cual cuenta con una gran variedad de marcas. Por ende, es importante interiorizar, de todas las maneras posibles, nuestro nombre en las personas.

- Dependencia de proveedores

El café en grano se importa desde Colombia, por ende, una de las debilidades se ve reflejada específicamente en la dependencia que la empresa tendrá ante el proveedor, ya que sin la materia prima es imposible producir. Además, buscar otro proveedor en otro país podría aumentar los costos de importación, y también cambiar la calidad del producto que se ofrecerá.

2.6. IDENTIFICACIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS.

2.6.1. Ventaja competitiva.

La matriz de ventaja competitiva (Anexo n°1) arroja que los atributos de la empresa que son base para generar ventajas competitivas son: Variedad y calidad gourmet de los productos, la capacidad de innovación, la forma de vender y distribuir los productos a nuestros clientes, personal capacitado, el precio conveniente y asequible, amplia infraestructura, tanto de las oficinas y de la planta de producción, seguridad e higiene del personal, orden y supervisión respecto a las maquinarias y parte productiva y la gran variedad de promociones, ya que es una nueva marca. Estos son los puntos que diferenciarán a la empresa de sus competencias dentro de la industria del café y su forma de producirlo y distribuirlo, y es en ellos donde se deberán enfocar las acciones claves de la empresa.

Por otra parte, las capacidades que no son base para generar ventaja competitiva son: Accesibilidad, limpieza (auxiliar de aseo), disponibilidad de baños y los costos de publicidad y mantenimiento. No obstante, estos puntos si son percibidos por los clientes, sin embargo, no cuentan con la capacidad de crear en la persona un mayor valor que en la competencia.

2.6.2. Cadena de valor proyectada.

Los datos adquiridos anteriormente, respecto a la matriz de ventaja competitiva, se ven apoyados en la cadena de valor.

En las actividades primarias se puede apreciar la ventaja competitiva “Variedad y calidad gourmet de los productos”, la cual es respaldada por, en primer lugar, calidad gourmet gracias a la adquisición de la materia prima, es decir, café verde tipo arábico, desde Colombia, país el cual se reconoce y caracteriza por su buena procedencia y calidad de café. Además, se respalda por la cadena de producción de la empresa, la cual cuenta con una serie de procesos, donde se

adhiera el valor agregado para obtener lo gourmet a nuestros productos, es aquí donde se refleja la ventaja competitiva de orden y supervisión. Respecto a la variedad y la capacidad de innovación, en la logística interna se aprecia la diferenciación que existe en la producción de cada tipo de café que ofrecemos.

También, en la parte de operaciones de la cadena de valor se ve respaldada la forma de vender y distribuir los productos a nuestros clientes, los cuales se transportan a los centros de almacenamiento de éstos.

Luego, en la logística externa se refleja el proceso que se lleva a cabo para que el producto llegue a manos del consumidor final.

La gran variedad de promoción y página web, se refleja en el plan de marketing y ventas, ya que las estrategias utilizadas se basan en medios tecnológicos, impresos y digitales, con el fin de promocionar la marca.

También, dentro de los servicios ofrecidos está recursos humanos, área que se encargará de contar con un personal capacitado, que conozca cada paso productivo de la empresa y que participe de la constante innovación que buscamos como empresa.

En las actividades de apoyo se aprecia la ventaja competitiva relacionada con la infraestructura de las oficinas y de la planta de producción, donde se especifica la cantidad de máquinas y la tecnología de estas.

2.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, COMPETITIVOS Y DE CRECIMIENTO.

2.7.1. Objetivos estratégicos.

Tabla 3: Tabla 2.3 Visión.

Visión	
Elementos	Objetivos

Futuro Imaginado	Ser una empresa innovadora y reconocida por los clientes a nivel nacional y con proyección internacional.	Ser reconocida como la empresa líder en el mercado del café de grano molido con esencias a nivel nacional al cabo de cinco años. Exportar nuestros productos a los países participantes de la EFTA desde el sexto año.
Propósito	Dar la posibilidad al segmento C1b, C2 Y C3 de adquirir y consumir café en grano con esencias en la comodidad de su hogar a un precio conveniente.	Mantener los precios más bajos dentro del mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Tabla 2.4 Valores y Objetivos.

Valores	Objetivos
<i>“Buscamos el éxito tratando de mejorar día a día”</i> <i>“Trabajar en servicio de la Innovación constante”</i> <i>“Calidad Gourmet”</i> <i>“Somos accesibles y mostramos disponibilidad”</i> <i>“Disfrutamos lo que hacemos y cómo lo hacemos”</i> <i>“Organización y a la vez, flexibilidad”</i> <i>“Austeridad y eficiencia”</i> <i>“Equilibrio de nuestros CEPAS”</i>	Que estos valores sean parte integral de la cultura organizacional en un plazo de un año.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Tabla 2.5 Misión.

Misión	
Elementos	Objetivos

Producto	Café en grano molido tradicional y con aromas (cacao naranja, menta y vainilla).	Vender café en grano molido tradicional y esencia cacao naranja durante el primer y segundo año. Invertir en el tercer año para expandir la línea de productos de café menta y vainilla.
Mercado	Personas que consumen café.	Aumentar nuestra cartera de clientes en seis años.
Geográfico	Dos cadenas de supermercados en Chile; Walmart (Líder y Express de Líder) y Unimarc. Cadena de supermercado presente en Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein (EFTA).	Aumentar el stock de productos dentro de los supermercados al cabo de cuatro años, debido a la incorporación de nuevos aromas.
Liderazgo Competitivo	Ofreciendo un producto conocido por todos, es decir, un producto que esta interiorizado en las personas pero que a lo largo del tiempo los consumidores han ido pidiendo variaciones para hacer de este algo más llamativo, y por, sobre todo, de fácil preparación a un precio conveniente.	Se realizarán estudios de mercado a través de focus group y encuestas a consumidores anualmente para levantar necesidades y tendencias.

Fuente: Elaboración propia.

2.7.2. Objetivos competitivos.

- Controlar y supervisar de forma periódica los costos para que estos no se eleven y no afecten nuestro valor final.
- Ser reconocidos en cinco años como una empresa líder en variación de café en grano con aromas.

2.7.3. Objetivos de crecimiento.

- Ofrecer desde el 4to año dos nuevos productos; café con esencia de menta y vainilla.
- Expandir la comercialización de productos al extranjero, específicamente para Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein al cabo del 6to año.
- Analizar la posibilidad de incorporar la venta de los productos en otras cadenas de supermercados del país al cabo de seis años.

- Incorporar la distribución directa del producto a cafeterías al cabo de diez años.

2.8. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, COMPETITIVA Y ESTRATEGIAS FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA.

2.8.1. Estrategia de crecimiento.

La estrategia de crecimiento estará enfocada en el desarrollo de producto, incorporando nuevas variedades de aromas de café en grano. Dentro de los primeros años se comercializará el café en grano tradicional y cacao naranja, y al cabo del cuarto año se incluirá la variedad de café en grano menta y vainilla.

Esta estrategia se enfoca en la capacidad de innovación que tendrá la empresa, factor el cual es uno de los valores más importantes para el éxito de *Capulus*.

2.8.2. Estrategia competitiva.

La estrategia competitiva consistirá en diferenciación de productos. Esto es por el hecho de que el producto a ofrecer es café en grano molido tradicional y con esencias, el cual no existe como tal, ni se vende en supermercados, solamente se encuentra en cafeterías y no todas las personas pueden acceder a consumirlo.

Puede que existan otras marcas dentro de la industria que comercialicen distintos tipos de cafés, como, por ejemplo, “*Dolce Gusto*” de la marca Nescafé, los cuales ofrecen cafés con sabores en diferentes formatos, como solubles o para cafeteras. Por ende, respecto a lo anterior, el producto que *Capulus* ofrecerá se va a relacionar más a lo que ofrecen otras marcas, como lo es; “*HAITÍ*”, “*Monterrey*”, “*Copacabana*” y otros. Pero, con la diferenciación respecto a los aromas que se incorporarán, la forma de producirlo y la manera que tendrá el consumidor para prepararlo.

2.8.3. Estrategias fuente de ventaja competitiva.

Las principales fuentes de ventaja competitiva son Variedad y calidad gourmet, capacidad de innovación y ventaja respecto al precio ofrecido.

Con respecto a la variedad de esencias, el enfoque se centra en la constante innovación de los productos. Por ende, se relaciona con la capacidad de innovación que tendrá la empresa, se realizarán estudios de mercado a través de focus group o encuestas a los consumidores para determinar sus tendencias y gustos.

La calidad gourmet del producto se especificará en la procedencia del café que se importa desde Colombia, además de la forma de producir y el compromiso de los trabajadores de hacer bien su labor.

El bajo costo del producto se enfocará en la revisión periódica de los insumos, producción, y comercialización, con el fin de mantener los costos dentro de los márgenes establecidos en la evaluación del negocio.

3. PLAN DE MARKETING

3.0. OBJETIVOS PLAN DE MARKETING.

- Entrar a la industria del café ocupando el 0,48% del total de la industria, equivalente al 10,26% de la industria del café fresco y al 15% de la participación relativa.
- Incrementar las ventas en un 14% para el segundo año de funcionamiento, un 14% para el año 3, un 16% para el año 4, y un 10% para el año 5.
- Expandir la gama de aromas para el cuarto año, con café de menta y café vainilla.
- Expandir la comercialización de productos al extranjero, específicamente para Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein para el 6 año.

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

Capulus será un café en grano de tipo arábico importado desde el pueblo de Chichiná en Colombia, país que es reconocido mundialmente por su calidad en café. Al llegar este producto a Chile, será procesado para venderlo en su formato tradicional además de ofrecer tres diferentes aromas que permitirá que se diversifique el producto.

Dada la diversidad de productos que se están ofreciendo actualmente en el mercado como son el té con diferentes esencias, las bebidas con nuevos sabores, la aparición de aguas saborizadas,

entre otros, hacen que *Capulus* tenga fuerza al momento de entrar al mercado, ya que se expandiría el mercado del café hacia nuevos sabores.

Capulus contará con una variedad de aromas que le darán una cualidad diferente al café normal. Como plan de este proyecto, se ha determinado vender solamente el formato tradicional y cacao-naranja, y los dos últimos años vainilla y menta.

1. Cacao-Naranja: Este será el único café que será procesado con dos ingredientes diferentes, que es la naranja y el cacao. Al combinarse estos dos aromas, primero está la naranja que entrega un aroma dulce y fresco, que junto con el aroma tierno del cacao se crea un café excelente y delicioso. Existen productos que contienen estos dos insumos, como por ejemplo el helado de chocolate naranja proveniente de la heladería “Emporio la Rosa”, que es bien evaluado por los consumidores.
2. Menta: Este café será procesado con esencias de menta que le dará un aroma más refrescante al momento de consumir el café. Pero ¿por qué la menta nos hace sentir frío?, esta hierba contiene una sustancia natural llamada mentol, que hace que se sienta un breve frescor en la boca. Este frío en realidad es una sensación, que además es capaz de ayudar a respirar o a actuar como una fuente irritante de las mucosas.
3. Vainilla: El sabor a vainilla se encuentra en una gran variedad de productos, como yogur, helados, perfumes, incluso existen muchos productos para bebé con olor a vainilla. Al procesar el café con este aroma, se entregará un olor más cálido, incluso reconfortante. La vainilla es muy familiar para casi todo el mundo y es el sabor fundamental que se asocia al bienestar.

3.2. MARKETING ESTRATÉGICO.

3.2.1. Propuesta de valor de la empresa.

La propuesta de valor de *Capulus* será entregar al consumidor una experiencia distinta a través de nuevos aromas al momento de consumir café, sin perder la calidad y a un precio accesible para el mercado.

Capulus contará con la maquinaria y el personal bien capacitado para enfrentar los requerimientos que la compañía pueda desarrollar de la manera más eficaz, entregando un producto que cambie el concepto que se tiene hoy en día sobre el café en Chile. La empresa

contará con un adecuado servicio de postventa que pueda fortalecer las relaciones de los consumidores con la empresa de forma directa, en caso de algún reclamo o comentario respecto a los productos.

Capulus buscará satisfacer a un consumidor que cada vez se está dirigiendo más hacia el consumo gourmet del café, creándose una cultura acerca de este producto que hacen que crezca su valor, ya que según datos de Euromonitor (Euromonitor, 2018), la rama del café que ha experimentado más variación ha sido la del café en grano fresco, en donde el consumidor intenta emular o incluso mejorar la preparación de este producto dentro del hogar.

3.2.2. Segmentación de mercado.

Un elemento importante para que *Capulus* pueda tener éxito es segmentar de la mejor manera su mercado, esta marca utilizara tipos de criterios usuales para segmentar este nuevo mercado de consumidores. En este caso, el sector se focalizará en la nueva clase media que existe en Chile, que es una clase emergente, que cada vez busca productos y servicios más refinados y de mejor calidad. *Capulus* se centrará en jóvenes y adultos de Chile entre 25 y 49 años que gusten consumir en promedio 2 tazas de café diarias.

3.2.2.1. Segmentación geográfica.

Capulus centrará su foco a nivel nacional, ya que el café en sí forma parte de la canasta básica y, además, este producto funciona como el sustituto del té. Las cafeteras eléctricas y artesanales se pueden encontrar en cualquier tienda del país, por lo cual no sería complicado consumir el café.

Según datos del Censo 2017, la población total en Chile es de 17.574.003 habitantes, del cual el 51,1% son mujeres y el 48,9% son hombres. (ver anexo 2 y 3).

3.2.2.2. Segmentación demográfica.

El foco de *Capulus* está centralizado en hombres y mujeres entre 25 a 49 años, y desde la clasificación etaria del Censo 2017, el universo total es el siguiente:

- 25 a 29 años: 742.265 hombres y 731.885 mujeres.
- 30 a 34 años: 645.359 hombres y 648.278 mujeres.
- 35 a 39 años: 595.608 hombres y 612.619 mujeres.
- 40 a 44 años: 586.674 hombres y 611.829 mujeres.
- 45 a 49 años: 562.483 hombres y 598.280 mujeres.

El total de este universo da como resultado 6.335.280 habitantes (INE, 2017).

Estratificación Socioeconómica

Se ve que existen nuevos grupos socioeconómicos debido a las nuevas clases emergentes, que cada día anda en busca de productos más sofisticados y de más calidad, ya que se encuentran con mayores ingresos y mejor calidad de vida. Es por esto por lo que se ha decidido seleccionar a los segmentos **C1b, C2 y C3**, ya que en estos es donde se encuentra un ingreso total promedio sobre los \$899.000, que cuenta con enseñanza media y que la mayoría van mucho más allá educándose, llegando algunos a tener cargos directivos de nivel alto en sus empresas, la mayoría de estos presentan oficios que requieren educación formal (ver anexo 4)

3.2.2.3. Segmentación psicográfica.

Estilo de vida

Personas que trabajen especialmente en oficios formales, como por ejemplo en oficinas, que gusten de consumir café en sus trabajos por las mañanas especialmente, ya que la cafeína ayudará a despertar y estimulará el cerebro, provocando una subida de energía y vitalidad en las personas. Además, serán personas que estarán dispuestas a probar nuevos sabores en este producto, que no se quedan conforme solo con el sabor tradicional.

3.2.2.4. Segmentación conductual.

Beneficios buscados

Para los consumidores Chilenos, el precio es un factor importante al momento de la compra, aunque últimamente la calidad de los productos y servicios se están volviendo cada vez más

importante, encontrándose un consumidor cada día más exigente al momento de querer demandar algo.

De este modo, los clientes buscan productos y servicios innovadores, que en el caso del café, tiene una tendencia hacia lo gourmet, productos más sofisticados e incluso inclinándose hacia lo premium en algunos casos. Otro punto, es que el consumidor tiende a llevar estas experiencias a sus hogares, preparando estos cafés en cafeteras eléctricas o incluso de forma más artesanal.

3.2.3. Mercado objetivo.

Según los datos recopilados desde la segmentación del mercado, se ha establecido que el público de *Capulus* serán hombres y mujeres entre 25 y 49 años, con ingresos totales por hogar sobre \$899.000, que abarca desde el segmento C3, hasta el C1b, además, que tengan oficios formales y una preferencia hacia el consumo del café, que sean personas dispuestas a probar nuevos formatos en lo que son los productos clásicos, en este caso, nuevos sabores. Otro factor importante, es que sean personas que en promedio consumen 2,5 tazas de café diario, que según Trabajando.com, es lo que consumen los chilenos en promedio diario.

3.2.4. Posicionamiento.

Capulus buscará posicionarse en el mercado chileno como una marca innovadora, en donde se ofrecerá al consumidor un producto de calidad y sofisticado. Además, *Capulus* ofrecerá la experiencia de probar diferentes aromas a través del consumo de café fresco, lo que el fuerte de la empresa será el de ofrecer café fresco con diferentes aromas.

El personal capacitado, con una buena y adecuada maquinaria y un funcionamiento eficaz de sus procesos, harán de *Capulus* una marca que sea bien valorada por los consumidores, que, sumado a un excelente servicio de postventa en caso de dudas, consultas, sugerencias o reclamos, la empresa contará con un servicio de contacto directo con sus consumidores finales para obtener una retroalimentación directa y así poder mejorar el producto en caso de que exista una mayor exigencia por parte del mercado.

La calidad del producto sumado a un precio accesible y competitivo para el mercado hará que el consumidor mire con tentación este nuevo producto, ya que este contará con certificaciones de calidad en todos sus sabores.

En conclusión, para *Capulus* será fundamental tener su mirada puesta en las exigencias del nuevo cliente, que, en caso del cliente de café fresco, es un ser cada vez más exigente, que busca sabores más sofisticados, de calidad y que pueda emular la experiencia de un buen café de cafetería en casa.

El crecimiento de la cultura del consumo del café fresco ha hecho que los consumidores busquen productos de buena calidad, con un atractivo gourmet entre ellos.

3.2.5. Demanda potencial.

Para estimar la demanda potencial que tendría *Capulus*, se han recopilado datos de Euromonitor International, que es líder mundial en investigación de mercado estratégica independiente, analizando miles de productos y servicios a nivel global, incluyendo a Chile.

En un informe publicado en Febrero del año 2018, Euromonitor analiza el mercado del café en Chile, y predice que el consumo de café fresco liderará el crecimiento de ventas durante el periodo de su pronóstico.

El panorama competitivo en el mercado del café en Chile es dominado por Nestlé Chile SA con el 62,9% del mercado, siendo NESCAFÉ el producto estrella de la empresa, ocupando el 50,4% del total de la industria. En cuanto a café en grano la marca Gold es la que tiene la dominancia en el mercado con el 2,2% del total del mercado del café. (ver anexo 4).

Si bien, Euromonitor International realiza un estudio general del café en el mercado chileno, en el que se incluye el café instantáneo y café en grano, todo su estudio lo hace a nivel general, por lo que para el estudio de este informe solo se tomará en cuenta la parte del café en grano fresco. (Euromonitor, 2018)

De un total de CLP212,3 mil millones en el año 2017 con 7.565 toneladas, un 4,7% corresponde a venta de café fresco del año 2017, lo que equivale a CLP9,974 mil millones solo para café en grano fresco y 355,4 toneladas (Tabla 1).

Si se realiza un análisis en el total de ventas de café fresco, “OTROS” que incluye, Illy, Marley Coffee, Starbucks, D’aroma, Segafredo, Kimbo, entre otros, equivale al 36% del total del café fresco (del total de ventas de café, se establece un 9,23% de ventas exclusivas para el café fresco, ya que no existen datos explícitos de cuanto realmente es la venta precisa de este).

Tabla 6: Tabla 3.1 Participación de café fresco.

MARCA	Ventas anuales	%	Toneladas
Café Gold	\$ 232.262.035	2,3%	8,3
Monterrey	\$ 1.088.147.174	10,9%	38,8
Haiti	\$ 1.706.496.000	17,1%	60,8
Juan Valdez	\$ 1.413.474.352	14,2%	50,4
Tempo	\$ 1.066.560.000	10,7%	38,0
Copacabana	\$ 440.880.672	4,4%	15,7
Caribe	\$ 440.880.672	4,4%	15,7
Otros	\$ 3.586.060.558	36,0%	127,8
TOTAL	\$ 9.974.761.464	100,0%	355,4

Fuente: Elaboración propia.

Si se realiza un análisis aun mas especifico en cuanto al precio del cual *Capulus* quiere competir, se encuentra como competencia directa la marca “Monterrey”, “Haití”, “Copacabana” y “Otros”. Se tomaron estos cuatro nombres ya que al analizar el precio y el segmento que buscan estas marcas, se encuentra lo siguiente:

- Café en grano “Monterrey”: \$2.849
- Café “Haití”: \$3.129
- Café Copacabana: \$2.969
- Otros: \$3.226 promedio.

Al analizar los precios de estas marcas de café, se puede concluir que su mercado objetivo es gente del grupo socioeconómico C3, C2, incluso llegando al grupo C1b.

Si se analiza desde el punto de vista competitivo de estos 4 ítems, se puede apreciar que la cantidad de toneladas que se muestra en la tabla de participación relativa, en donde la cantidad total de toneladas es de 243,1 toneladas en total (*Tabla 3.2*).

Tabla 7: Tabla 3.2 Participación relativa para *Capulus* café gourmet.

MARCA	VENTAS 2017	PORCENTAJE	TONELADAS
Haiti	\$ 1.706.496.000	25,0%	60,8
Copacabana	\$ 440.880.672	6,5%	15,7
Monterrey	\$ 1.088.147.174	16,0%	38,8
Otros	\$ 3.586.060.558	52,6%	127,8
TOTAL	\$ 6.821.584.404	100,0%	243,1

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de estas marcas venden sus productos en formatos de 250 gr. cada uno, esto equivale a 972.400 bolsas aproximadamente. *Capulus* espera comenzar su participación con el 15% del total de su participación relativa, lo que equivale a 36,465 toneladas para el año 1, con un crecimiento nominal del 14% en su segundo año de funcionamiento, un 14% en su tercer año de funcionamiento, en donde se invertirá para lanzar los nuevos productos. Para el año 4 crecer un 16% nuevamente y para el año 5 crecer a un 10% como crece la industria, proyectando al año 5, 60,46 toneladas aproximadamente (*Tabla 3.3*).

Tabla 8: Tabla 3.3 Proyección de crecimiento en toneladas.

AÑO	CRECIMIENTO	TONELADAS	BOLSAS 250 GRs.
1	15%	36,47	145.860
2	14%	41,57	166.280
3	14%	47,39	189.560
4	16%	54,97	219.889
5	10%	60,47	241.878

Fuente: Elaboración propia.

Para proyectar una función de demanda que se adecua para lo que *Capulus* busca, se establecen las siguientes variables:

q= Esta variable hará mención sobre el número de compradores al que *Capulus* café gourmet pretende llegar a nivel nacional, el universo total segmentado por el rasgo socioeconómico y

etario entrega un total de 6.335.280 personas entre 25 y 49 años, se segmentó además por los sectores socioeconómicos, en donde:

$$c1b (8\%) = 506.823$$

$$C2 (15\%) = 950.292$$

$$C3 (28\%) = 1.773.879$$

$$TOTAL = 3.230.994$$

Si bien no existe ninguna marca que pueda abarcar el total del mercado, *Capulus* buscará entrar con una participación del 0,75% aproximado del total de este universo, lo que daría un total de 24.310 personas a nivel nacional aproximadamente.

p= Esta variable hará mención del precio que *Capulus* querrá vender sus productos al mercado, tomando como referencia un promedio de los precios de su competencia relativa, sumándole además un 17,5% de esta, al precio de venta de la empresa. Un punto importante es que del 100% de la producción de *Capulus*, el 50% será de café tradicional y el otro 50% será de café cacao-naranja, y el cuarto año cambiarán sus porcentajes de producción a 40% de café tradicional, 20% café menta, 20% café cacao-naranja y 20% de café vainilla.

f = Esta variable hará mención sobre la frecuencia de compra de este producto. Si bien existe un estudio de *trabajando.com* en donde se enuncia que cada persona consume en promedio 2,5 tazas de café diario, que, si se calcula a nivel mensual, cada persona estaría consumiendo 500 gramos aproximadamente de café mensual, lo que equivale a nivel anual a 24 bolsas de 250 gramos. Para *Capulus* esta frecuencia es alta, dado que es una marca que recién se instaurará en el mercado, por lo que solo ocupará el 25% de esta frecuencia de compra, lo que equivale a 1 bolsa de 250 grs cada dos meses. Se debe considerar que cada día cuesta más que exista fidelidad de la marca por parte del cliente, y dada la variedad de marcas que existen hoy en el mercado, poder tener toda esta frecuencia es difícil de lograr. (Trabajando.com, 2016)

C2, C3, C4, C5= Estas variables harán mención de la participación del año 1, con el posterior crecimiento año 2, 3, 4 y 5. Estos porcentajes y crecimientos los establece *Capulus* generalmente, y no puede ser menor este crecimiento a un 7%, ya que la industria crecerá a este

porcentaje según Euromonitor (Euromonitor, 2018). Si *Capulus* crece a un porcentaje menor a este, permitirá que otras marcas se queden con los nuevos clientes.

$$Q = q * p * f * c$$

Donde:

Q = demanda potencial (expresado en unidades monetaria CLP)

q = número de compradores posibles para dicho producto

p = precio del producto

f = frecuencia de compra anual

c : crecimiento 2 hasta llegar al año 5.

3.2.5.1.Participación o cuota de mercado.

La demanda potencial corresponde a la cantidad de personas posibles que consuman el producto, en un horizonte de tiempo de 5 años. Se ha realizado un supuesto de abarcar el 0,75% del total de personas segmentadas por rango etario y grupo socioeconómico, que equivale a 24.310 personas para el año 2017, creciendo en sus respectivos porcentajes (14%,14%,16%,10%).

3.2.5.2.Proyección de ventas.

La proyección de ventas que se ha establecido en la siguiente tabla, es sobre los objetivos que establece *Capulus* al momento de comenzar a vender sus productos. Dentro de lo establecido, está lo de vender solamente en los tres primeros años dos formatos de café (tradicional y cacao-naranja), para posteriormente los últimos dos años comenzar la venta de sus dos nuevos productos que son menta y vainilla (Tabla 3.4).

Tabla 9: Tabla 3.4 Proyección de ventas *Capulus*.

PROYECCIÓN VENTAS PROXIMOS 5 AÑOS							
	CAFÉ NORMAL		CAFÉ NARANJA		CAFÉ MENTA		CAFÉ VAINILLA
AÑO 1	\$ 261.818.700	AÑO 1	\$ 290.990.700	AÑO 1	\$ 0	AÑO 1	\$ 0
AÑO 2	\$ 298.473.318	AÑO 2	\$ 331.729.398	AÑO 2	\$ 0	AÑO 2	\$ 0
AÑO 3	\$ 340.259.583	AÑO 3	\$ 378.171.514	AÑO 3	\$ 0	AÑO 3	\$ 0
AÑO 4	\$ 342.147.597	AÑO 4	\$ 188.664.934	AÑO 4	\$ 188.664.934	AÑO 4	\$ 188.664.934
AÑO 5	\$ 376.362.356	AÑO 5	\$ 207.531.428	AÑO 5	\$ 207.531.428	AÑO 5	\$ 207.531.428

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se realiza un total de la venta de los cuatro productos, aplicándose los respectivos crecimientos. A modo de análisis, se puede establecer que al año 5 casi duplica las ventas de su primer año (ver figura 3.1.)



Figura 7: Figura 3.1 Proyección ventas totales.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. MARKETING OPERATIVO.

3.3.1. Estrategia de producto.

3.3.1.1. Características del producto.

Capulus ofrecerá nuevas experiencias al momento de consumir un buen café, este producto se comercializará en envases de 250 gramos y al principio se venderá el tradicional y el café cacao-

naranja, y luego al año 4 comenzará la venta del nuevo café menta y vainilla, para así completar su gama de aromas al año 5. Este café se podrá preparar en cafeteras eléctricas o tradicionales, ya que será café de grano molido y estará listo para comenzar a prepararlo, ya que no necesita molerse o tostarse. Para rellenar una cafetera eléctrica se necesitan aproximadamente 2 cucharadas de este café que entregaría un aproximado de 4 tazas. En el caso de cafeteras italianas o de otro tipo, será quien la prepare el que estime las porciones para preparar estos productos.

Si bien estos 4 aromas son diferentes, también tienen diferentes características como por ejemplo la frescura de la menta, el sabor clásico de un buen café, el cálido y reconfortante olor a vainilla, y el interesante y exquisito aroma a cacao-naranja.

Este café les dará a los consumidores de café, que principalmente consumen en las mañanas por sus propiedades energéticas, una nueva forma de comenzar el día, con un aroma y un sentido diferente.

En la Figura 3.2. se muestran los diferentes formatos de *Capulus*, en donde se encuentra el tradicional, menta, vainilla y cacao-naranja.



Figura 8: Figura 3.2 Productos *Capulus* café gourmet.

Fuente: Elaboración propia.

Tradicional: Café arábico en grano molido.

Vainilla: Café arábico en grano molido con aroma a vainilla.

Menta: Café arábico en grano molido con aroma a menta.

Cacao Naranja: Café arábico en grano molido con aroma a cacao con naranja.

3.3.1.2. Niveles de producto.

Producto esencial o beneficio central

Dentro de los beneficios de café arábico, es que este ayuda a disminuir el riesgo de contraer diabetes, Alzheimer, enfermedades cardíaca e incluso cáncer. Dentro también de los beneficios que tiene el café en sí, es que gracias a su componente principal: la cafeína, este es un psicoactivo que mantiene a las personas alerta, además de que mantiene a las personas despiertas por más tiempo, ayuda además en la quema de grasa, aumenta los niveles de adrenalina en el cuerpo, mejorando el rendimiento físico. El café posee nutrientes como riboflavina (vitamina B2), ácido pantoténico (vitamina B5), manganeso, potasio, magnesio y niacina. También, protege al hígado de padecer cirrosis, ayuda a combatir la depresión, y reduce el riesgo de padecer algún infarto (Gourmesso.cl, 2017)

Producto genérico o tangible

Bolsas de 250 gramos en diferentes formatos:

1. Tradicional: Café arábico en grano molido de tipo normal.
2. Cacao-naranja: Café arábico en grano molido con aroma a cacao-naranja.
3. Vainilla: Café arábico en grano molido con aroma a vainilla.
4. Menta: Café arábico en grano molido con aroma a menta.

Producto esperado

Café tradicional y aromatizado con cacao-naranja, menta y vainilla. Puede ser preparado de forma artesanal o con cafetera eléctrica.

Producto ampliado o aumentado

Lo que *Capulus* ofrecerá en su página web, que es un medio en donde sus clientes podrán dejar sus recomendaciones o reclamos acerca del producto. Además, contará con un recetario dentro

de su portal web de repostería para acompañar una taza de café. En sus respectivas redes sociales. Lo que *Capulus* buscará será la cercanía con las personas, respondiendo comentarios continuamente de las personas e invitándolas a consumir sus productos.

Producto Potencial

El producto potencial de *Capulus* es poder extender la gama de productos, en el caso de los nuevos productos, aromas como: Arándano, frutos rojos, toffee-mantequilla, avellana, etc. hacen que *Capulus* quiera extender su gama de aromas para que el consumidor pueda variar aún más los tipos de sabores que puede tener en casa.

3.3.1.3. La marca.

La marca tiene como finalidad que el vendedor y consumidor identifique un determinado producto junto a su competencia. Por lo tanto, es de suma importancia establecer un diseño con una imagen de acuerdo con lo que se está vendiendo, que en este caso el producto es café. Esta imagen debe ser potente y debe ser grabada en la mente del consumidor para que, al momento de verla, este la asocie inmediatamente a la marca.

Nombre de marca: El nombre de la marca es “*CAPULUS*”. Este nombre proviene de las siguientes características:

1. Fácil de pronunciar.
2. Sugiere algo acerca del producto, ya que *Capulus* es una palabra en latín que significa café, por ende, el consumidor podría asociarlo fácilmente a qué es lo que se vende.
3. “Café Gourmet” lo hace distintivo al otro café, ya que inmediatamente agrega una descripción a este, dándole un valor agregado al producto.
4. Es adaptable a los demás productos que pretende vender la marca en una línea de tiempo, y también a futuros nuevos productos.



Figura 9: Figura 3.3 Logotipo de *Capulus*, café gourmet.

Fuente: Elaboración propia.

Características:

1. Palabra: *Capulus* significa café en latín.
2. Imagen: Se muestra una taza en donde sale vapor de ella, que hace referencia a que es algo líquido lo que se vende.
3. Café gourmet: Esta palabra evidencia que realmente el producto hace referencia al café, además la palabra gourmet hace que el consumidor se vea aun mas tentado por consumir el producto. La palabra “Gourmet” hace referencia a un concepto gastronómico de la alta cocina y el buen comer. Hoy en dia este concepto se ha ampliado para referirse de manera más genérica a lo mas exquisito, de calidad y sofisticación, que en el caso de *Capulus* serán materias primas de calidad con la adición de aromas que le darán un potenciador al sabor del producto, además de la procedencia del café le dará un concepto diferente.
4. Su eslogan “Cambia tu día” alude a que las personas se arriesguen a cosas diferentes, las personas jóvenes tienden cada vez más a probar nuevos y diferentes productos sin necesidad de quedarse con los productos clásicos. *Capulus* invita a vivir una experiencia nueva, a probar un café con toques diferentes.
5. Colores: En su imagen principal y nombre principal se pueden notar dos colores:

- Café-marrón: Para personas ordenadas y disciplinadas, además se relaciona con la vida sana y estable.
- Naranja: Para personas joviales, color de la acción, efusividad y generosidad.
- Negro: Para personas que les guste la elegancia y la discreción.

Los diferentes formatos serán los siguientes:



Figura 10: Figura 3.4 *Capulus*, formato tradicional.

Fuente: Elaboración propia.

Colores:

- Café-marrón: Para personas ordenadas y disciplinadas, además se relacionan con la vida sana y estable.
- Naranja: Para personas joviales, color de la acción, efusividad y generosidad.
- Negro: Para personas que les guste la elegancia y la discreción.
- Gris: Refleja en las personas conformismo y pasividad.



Figura 11: Figura 3.5 Capulus, formato cacao-naranja.

Fuente: Elaboración propia.

Colores:

- Café-marrón: Para personas ordenadas y disciplinadas, además se relacionan con la vida sana y estable.
- Naranja: Para personas joviales, color de la acción, efusividad y generosidad.
- Gris: Refleja en las personas conformismo y pasividad.



Figura 12: Figura 3.6 Capulus, formato menta.

Fuente: Elaboración propia.

Colores:

- Verde: Personas amantes de lo fresco y lo natural.
- Gris: Refleja en las personas conformismo y pasividad.
- Café-marrón: Para personas ordenadas y disciplinadas, además se relacionan con la vida sana y estable.



Figura 13: Figura 3.7 *Capulus*, formato vainilla.

Fuente: Elaboración propia.

Colores:

- Amarillo: Personas con tendencia a lo intelectual, color que irradia calor e inspiración, se recomienda para anunciar novedades.
- Café-marrón: Para personas ordenadas y disciplinadas, además se relacionan con la vida sana y estable.

3.3.2. Estrategia de comunicación.

Mediante este elemento de la mezcla de marketing, *Capulus* buscará persuadir y mantener en la mente del consumidor el concepto de la marca, para que así al momento en que este quiera cambiar la forma de consumir café, piense en *Capulus*. En otras palabras, mediante la promoción, la empresa pretenderá informar a los clientes potenciales acerca del producto que se

esta ofreciendo y las cualidades que tiene cada uno para así atraer clientes de la competencia y también clientes nuevos, ya que es un mercado que ha crecido en los últimos años.

Se consideran diversas formas de comunicación y promoción, entre las cuales está la publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, ventas personales y relaciones públicas.

3.3.2.1.Publicidad.

La empresa utilizará medios impresos y digitales para promocionar la marca, para así persuadir a todo tipo de consumidores que están dispersos en el mercado nacional dada la geografía de Chile.

La publicidad tiene como finalidad informar y también persuadir al consumidor para que pueda fidelizarse con alguna marca en particular, lo que la empresa buscará en este caso, será informar y persuadir, pero más que nada, darse a conocer dentro del mercado, y también convencer al consumidor para que consuma un producto novedoso, ya que es una empresa nueva.

3.3.2.1.1. Publicidad en línea.

Sitio web de la empresa

Capulus contará con un sitio web oficial, el cual además de ser un medio de publicidad, será un medio de contacto con el consumidor final del producto. Esta página será diseñada por WEBSANTIAGO, cuya tarifa corresponde a un sitio web corporativo que contiene diversas funcionalidades. WEBSANTIAGO al momento de vender la página, entrega tutoriales para ir actualizando y modificando la página web al momento que la empresa lo requiera. Esta página será monitoreada al principio por el Gerente de Marketing y luego por su Community Manager, la página estará constantemente actualizada y modificada por el Diseñador Grafico que contará la empresa desde su funcionamiento. La tarifa cobrada por WEBSANTIAGO es de \$75.000, este pago se realiza solo una vez que es cuando se crea la página (ver anexo 5), además, su mantención tendrá un costo de \$25.000 que será una vez anual. Esta página web tendrá como dominio www.capulusgourmet.cl y está compuesta por diferentes secciones o apartados, entre los cuales se mencionan:

- Pagina principal: Se muestra el logotipo de la empresa, el menú de la pagina web y un pequeño resumen del tipo de café que ofrece la empresa. Dentro de la pagina principal se encuentran distintos tipos de secciones a los que las personas pueden acceder. Estas son:
 - Menú de inicio: Al apretar este punto se volverá a la pagina principal, se encontrará en todas las secciones que tenga la página.
 - Productos: Al apretar este punto se direccionará a los productos que ofrece Capulus y cada producto tendrá una respectiva descripción.
 - Misión y Visión: Esta sección entregará información acerca de la misión y visión de la empresa.
 - Contacto: Esta sección entregara información del número telefónico, dirección, correo electrónico y horario de atención en caso de reclamos, y también la parte en donde se puede escribir el mensaje.



Figura 14: Figura 3.8 Página principal *Capulus*.

Fuente: Elaboración propia.

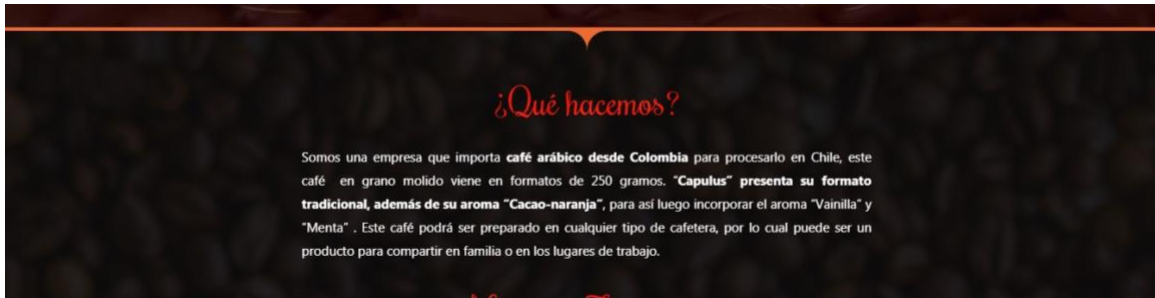


Figura 15: Figura 3.9 Qué hacemos *Capulus*.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 16: Figura 3.10 Productos *Capulus*.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 17: Figura 3.11 Productos Capulus.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 18: Figura 3.12 Misión Capulus.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 19: Figura 3.13 Visión y contacto *Capulus*.

Fuente: Elaboración propia.

Google AdWords

Para captar aún más a los consumidores, la empresa contará con el servicio de Google AdWords, que es un servicio y programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad y anunciar la página dentro de los primeros resultados de las búsquedas que realicen los posibles clientes potenciales dentro de Google, este se diferencia al listado común ya que bajo su etiqueta sale la palabra “ANUNCIO”. Además, Google AdWords cuenta con el servicio de ofrecer publicidad dentro de YouTube, que consiste en mostrar pequeños comerciales antes de que el video comience, o a veces en el transcurso del video, esto tiene una tarifa que va desde los 10 dólares, y varía dependiendo de la magnitud de la campaña.

El costo de adquirir este servicio sólo de anuncios es de \$46.000 mensual. Como estrategia se ha establecido contratar 6 meses al año el servicio y 6 meses gastar un aproximado de \$46.000 igualmente en la publicidad de YouTube. El diseñador gráfico se hará cargo del video junto con el equipo de marketing en general.

Redes Sociales

Para el inicio de su funcionamiento, *Capulus* contará con un administrador externalizado de redes sociales que será “Viral Marketing”, quién prestará servicios de marketing digital, administrando las redes sociales de la empresa y creando campañas dirigidas a los clientes.

Durante el primer año se realizarán campañas en Facebook, Instagram, Community Management y campañas de Remarketing. El costo de este servicio será de \$294.990 al mes (ver anexo 6) y esta se utilizará los dos primeros años del proyecto. El tercer año se contratará solamente el servicio de Facebook e Instagram que tiene un costo de \$99.990, para el año 4 se contratará los 6 primeros meses del año el servicio completo, ya que acá el Gerente de Recursos Humanos en conjunto con el Relacionador Público ayudarán en esta gestión, y para el año 5 se contratará el servicio completo los dos primeros meses ya que entrará a la compañía un Community Manager quien se hará cargo de la empresa por el medio digital.

- Facebook: Para llegar a más clientes, la empresa contará con una fanpage en Facebook, en donde se darán a conocer los productos de la marca. El uso de esta aplicación será orientado a comunicarse directamente con los usuarios que den like a esta página o la visiten simplemente. También, se informará acerca de los beneficios de consumir el café en grano, además de dar noticias de relevancia para el país a modo de abrir un debate con los usuarios.



Figura 20: Figura 3.14 Fanpage de Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

- Instagram: Otro medio informativo de la empresa será Instagram. Dado que es una de las aplicaciones mas usadas a nivel mundial, esta plataforma también le dará a la empresa un contacto con las personas. En esta aplicación se dará a conocer información acerca del café, fotos de café, noticias relevantes respecto al café y relevante a nivel mundial y nacional, también se entregará información sobre la empresa, etc.



Figura 21: Figura 3.15 Instagram de *Capulus*.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.1.2. Publicidad impresa.

Letreros Led

Dada la tecnología que existe en hoy en día, los letreros led han sido muy funcionales al momento de hacer publicidad. Es por esto por lo que *Capulus* contará con la Agencia OOH, quien se encargará de colocar la publicidad en dos pantallas led en la Región Metropolitana. El costo de poner la publicidad en una pantalla en promedio es de \$1.547.000 mensual (IVA incluido), es por esto que se quiere colocar la publicidad en dos pantallas led de la región. Esta publicidad se pondrá durante 4 meses los años 1 y 4 (marzo, abril, mayo, junio) y dos meses los años 2, 4 y 5 (marzo, junio). Estos letreros se encontrarán 1 en Santiago Centro y el segundo en Providencia. (ver anexo 8).

Promotores y folletos publicitarios.

Con el fin de potenciar la publicidad física, *Capulus* repartirá flyers con el objetivo de dar a conocer la marca y que el consumidor comience a relacionarla a su consumo de café.

Esta sección se llevará a cabo el primer año cuando comience el funcionamiento de la marca y al año 4 cuando *Capulus* presente los dos nuevos aromas: vainilla y menta.

Para esto, la empresa acordará un contrato con la agencia “HUNT”, que facilitará el servicio de promotores por un valor de \$4.000.000. Estos promotores estarán en puntos estratégicos de la Región metropolitana, además de la Región del Bío-bío, Valparaíso y Coquimbo, siendo punto principal la cadena de supermercados Walmart.

En total se tendrán 3 promotores trabajando, y estos se irán turnando, en este caso primero habrá 3 promotores solo en Santiago, después, otro fin de semana se realizará campaña en Serena con otros 3 promotores diferentes y así con las otras ciudades. A los promotores se les pagará \$15.000 diarios, quien trabajará 6 horas al día. Esta campaña tendrá una duración de 60 días, por lo cual se trabajará 5 días al mes. *Capulus* entregará 100 kilos de café, además, invertirá en los uniformes con la marca Cygnus, quien por 6 uniformes cobrará \$40.000 y se invertirán \$160.000 en cafeteras para entregar a la agencia.

Diario “La Tercera”

Otro punto que sirve para también potenciar la publicidad física de la empresa, será la de publicar un afiche de la marca en el diario, este diario será “La Tercera” que es un diario que

tiene una gran cantidad de lectores a nivel nacional. Esta publicación se realizará 4 veces al año, especialmente dentro de los primeros días del mes. Su dimensión será MD 3*4 entre lunes y jueves, será un afiche con color y tendrá ubicación al centro de la página. El costo de realizar esta publicación es de \$2.372.109 (IVA incluido) por lanzarlo una vez (ver anexo 9).

3.3.2.2.Relaciones públicas.

Capulus mediante las actividades de promoción de ventas, buscará crear interés en los potenciales consumidores acerca de la empresa y el producto, considerando que con esto la empresa captará la atención y podrá llevar al consumidor hacia el producto.

Visitas a puntos de gran flujo de personas y empresas.

La visita de *Capulus* a diferentes empresas será de suma importancia, ya que en la Región Metropolitana, gran número de personas trabaja en oficinas. Lo que la empresa hará, será colocarse en diferentes lugares de atención en Santiago, además de puntos de gran flujo de personas como Paseo Ahumada, Estado y Huérfanos, en donde se encontrarán los promotores contratados por la empresa HUNT para que estén en estos lugares ofreciendo sobre todo en las mañanas, tazas de café para las personas. Además, se realizará la visita a empresas como por ejemplo las de CChC, Metro de Santiago, Wom, etc.

“Capuconcursos”

Dentro de esta sección, mediante la plataforma virtual de la empresa (página web, Facebook e Instagram), se darán a conocer los “Capuconcursos” que serán diferentes concursos que realizará la compañía, estos concursos serán para acercar y motivar a las personas a conocer y sentirse parte de la compañía. Dentro de estos concursos se regalarán bolsas de café, y entradas, por ejemplo, a Lollapalooza, Festival de Viña y también para conciertos o espectáculos para niños. Para esto se realizará un gasto de \$1.000.000 anual.

3.3.2.3. Marketing directo.

El marketing directo consiste en promocionar un determinado producto o servicio a un determinado consumidor individual, a través de medios que permitan la comunicación directa

con este. De esta manera *Capulus* mediante los concursos que este realice, solicitará correo electrónico para así realizar marketing directo a los consumidores.

Esta forma implica hacer llegar un anuncio, oferta, recordatorio o alguna otra información relevante de la marca, para así fortalecer las relaciones con los consumidores, informando y mostrando a clientes nuevos información acerca de la marca. Esta labor será ejecutada desde el año 1 con el Gerente de Marketing y luego con su Relacionador Publico.

3.3.3. Estrategia de distribución.

3.3.3.1. Tipo de distribución.

Para el tipo de distribución que *Capulus* utilizará, se encuentra la de distribución intensiva, ya que el objetivo de la marca es poder llegar a todos los puntos de venta posibles del país. Esto se realizará mediante el intermediario “Walmart” con sus supermercados “Líder”, y además supermercados “Unimarc”, para así llegar a su consumidor final, utilizando el canal Fabricante-Detallista-Comprador.

La ubicación de la planta de *Capulus* será Avenida Santa Rosa #697, Maipú. Se considera que la ubicación de la planta con los diferentes centros de Logística, el más lejano quedaría a 18,9 kilómetros desde la casa central de *Capulus*. En el caso de Walmart, ellos serán quienes fijen dónde la empresa dejará la mercadería, y estos lugares pueden ser: Lo Aguirre, Ekono o Quilicura, mientras Unimarc solo tiene su centro ubicado en Pudahuel.

3.3.3.2. Canales de distribución.

Capulus utilizará el canal de distribución de Fabricante-Minorista-Comprador, ya que, para poder abarcar todo Chile, resulta mas eficaz contar con el trabajo que realizan estas cadenas de supermercados para poder distribuir los productos (ver figura 3.16).



Figura 22: Figura 3.16 Distribución del producto.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4. Estrategia de precio

Capulus considerará diversos factores al determinar su política de precio, basando la fijación de este en el procedimiento usado comúnmente en marketing, este procedimiento consta de 6 fases:

Fase 1. Selección de los objetivos del precio.

Capulus perseguirá la maximización del mercado por penetración de mercado, ya que este utilizará precios de venta por debajo del precio que se planea vender en los siguientes años, lo que busca es llamar la atención dentro de un mercado que es diverso. Es por esto que lanzar el producto a un precio llamativo para el consumidor, haría que este pudiese comprarlo y probarlo.

Fase 2. Consideración de la demanda

Capulus sabe que cada precio que fije conducirá a un nivel de demanda diferente, por ende, tendrá efectos o impactos diferentes en los objetivos del marketing. El público del mercado del té y café son sensibles a medida que aumenta el precio debido a la cantidad de productos que se presenta en el mercado. Aun así, *Capulus* buscará considerarse en la mente del consumidor como una marca de calidad, con buenos y valorados productos.

Respecto a la demanda que consideró *Capulus*, los productos van orientados a personas que tienen un gusto preferente por el café, que son personas que sí están dispuestos a adquirir un producto de buena calidad a veces a un precio más elevado, ya que son de clase socioeconómica emergente que cada vez más van por productos refinados, tendiendo muchas veces a lo premium.

Fase 3. Estimación de costos

Si bien la demanda determina el límite superior de los precios que puede cobrar una empresa por sus productos, los que se determinan, es el límite inferior de este. Es por ello, que este es otro atributo que *Capulus* considerará para fijar el precio unitario de una bolsa de café, y esto se debe realizar cubriendo los costos de producción, distribución y venta de este, incluyendo la utilidad por los esfuerzos realizados y los riesgos que asumirá la empresa.

Fase 4. Análisis de precios y ofertas de la competencia

Otro aspecto importante que considerará la empresa son los precios y las posibles reacciones de los competidores. Es por esto, que se considerará el precio promedio de los competidores mas cercanos y se evaluará el valor que esta entrega en los consumidores. En el caso de Haití, Copacabana, Monterrey y Otros, *Capulus* los tendrá como competidores directos ya que el precio en promedio de estos está entre los \$3.000 y \$3.400. Si se considera que, aun así, siendo competidores directos, lo que *Capulus* ofrecerá será un producto diferente, por ende, buscará diferenciarse en precio un poco mas elevado de este, ya que el aromatizar los sabores provoca un valor agregado para el producto, que será finalmente valorado por el consumidor.

Fase 5. Selección de una estrategia de fijación de precios

Una vez que ya está analizada la demanda de los consumidores, los costos y los precios de los competidores, la empresa ya estará en condiciones para fijar un precio. Los tres aspectos para considerar en fijar un precio será:

- Los costos suponen el límite inferior del precio
- Los precios de los competidores y de los productos sustitutos sirven como punto de referencia (té, infusiones).
- Las percepciones de los consumidores en relación con las características que ofrecerá *Capulus*, establecerá el límite superior del precio.

En conclusión, considerando estas variables, se elegirá el método de fijación de precios mediante los precios de la competencia y gracias a esto, se le añadirá un porcentaje más por tener un valor agregado.

Fase 6. Selección del precio final

En esta fase se considerarán los factores adicionales al costo de los componentes, puesto que *Capulus* cobrará un precio que cubra todos sus costos de importación, producción, distribución y venta, además de la calidad de la marca y la publicidad en relación con la competencia. Para establecer el precio, estos serán clasificados con sus diferentes marcas (ver tabla 3.5).

Tabla 10: Tabla 3.5 Precio de marcas de café en grano para 250 gramos.

Marca	Precio (250 grs)	Gama
D' Aroma	\$ 3.205	Media-Baja
Copacabana	\$ 3.390	Media-Baja
Juan Valdez	\$ 10.210	Alta
Haití	\$ 3.199	Media-Baja
Segafredo	\$ 3.879	Media
Dallmayr	\$ 3.990	Media
Caribe	\$ 4.290	Media
Britt	\$ 9.490	Media-alta
Gold	\$ 5.490	Media
Monterrey	\$ 2.849	Baja
Illy	\$ 14.690	Alta
Starbucks	\$ 10.990	Alta
Marley	\$ 9.990	Media-Alta
Tempo	\$ 8.324	Media-Alta

Fuente: Elaboración propia.

Según esta clasificación, se detallan las siguientes gamas:

Alta: Café 100% puro principalmente en donde para por mejores procesos, principalmente son marcas de renombre al que igualmente se le agrega valor.

Media-Alta: Café en su mayoría puro, pero no al 100%. Para por procesos de buena calidad e igualmente son marcas de renombre, como Marley y Tempo.

Media: Café que pasa por procesos de buena calidad, en donde la calidad y la cantidad van de la mano casi en la misma proporción.

Media-Baja: Café certificado de calidad en donde la venta por cantidad es mas importante que la calidad de este.

Baja: Café netamente vendido por cantidad.

Para establecer los precios de venta de cada productos (ver tabla 3.6), se ha establecido entrar con un precio de penetración de mercado de \$3.590 para el café tradicional y de \$3.990 para el café cacao-naranja, para así aumentar este precio para el año 4 dejando al café tradicional a un precio de venta de \$3.890, y el café con sabores (menta, vainilla y cacao-naranja) a un precio de venta de \$4.290, que es un precio competitivo dentro de un mercado pequeño en donde el precio mínimo de este es de \$2.900 y tiene un máximo a veces por sobre los \$12.000.

Tabla 11: Tabla 3.6 Precio de venta y margen de utilidad.

Año	Sabor	Costo variable unitario	Costo fijo unitario	Costo total unitario	Precio de venta	Margen	%
1	Tradicional	1.334	1.109	2.442	3.590	1.148	31,97
	Cacao-Naranja	1.340	1.109	2.448	3.990	1.542	38,63
2	Tradicional	1.281	1.019	2.300	3.590	1.290	35,93
	Cacao-Naranja	1.287	1.019	2.305	3.990	1.685	42,22
3	Tradicional	1.300	975	2.276	3.590	1.314	36,61
	Cacao-Naranja	1.306	975	2.281	3.990	1.709	42,83
4	Tradicional	1.306	861	2.167	3.890	1.723	44,30
	Cacao-Naranja	1.311	861	2.172	4.290	2.118	49,37
	Menta	1.359	861	2.220	4.290	2.070	48,26
	Vainilla	1.518	861	2.379	4.290	1.911	44,55
5	Tradicional	1.291	805	2.096	3.890	1.794	46,12
	Cacao-Naranja	1.296	805	2.101	4.290	2.189	51,02
	Menta	1.344	805	2.149	4.290	2.141	49,91
	Vainilla	1.503	805	2.308	4.290	1.982	46,21

Fuente: Elaboración propia.

3.3.4.1.Servicio Postventa.

El servicio de Postventa constará de tener en la página web, un canal directo para que la persona pueda comunicarse con la compañía en el caso de algún reclamo. Además, la marca contará con una asistencia telefónica en donde el consumidor podrá contactarse con la compañía en el caso de querer realizar un reclamo. De igual manera, el horario de atención será de lunes a viernes de 9:00 a 17:30 horas. Es de suma importancia para *Capulus* que el cliente se sienta cercano a la compañía al momento de querer opinar algo respecto a la marca, ya que para la compañía lo principal será la satisfacción del cliente, es por esto que intentará siempre acceder a la comunicación con el consumidor final del producto. En el caso de que el café venga en malas condiciones, la empresa irá en búsqueda del producto dentro de las 24 horas hábiles luego del contacto y entregará el producto además de uno de regalo para compensar el mal momento.

3.3.4.2.Registro de marca.

Este trámite es necesario para poder implementar principalmente la estrategia de comunicación. Para poder realizar la inscripción y obtener un registro de marca, se debe pasar por tres etapas. En la primera etapa se hace ingreso de la solicitud; en la segunda se deberá publicar un extracto en el Diario Oficial; y en la última etapa se realiza el procedimiento del registro. El costo para obtener dicho registro se ve detallado en la siguiente tabla. Este registro irá en el plan de inversión y será de \$173.009 y tiene una vigencia de 10 años.

Tabla 12: Tabla 3.7 Registro de marca.

TRÁMITE	\$
Formulario	\$ 500
Inicio Proceso (1UTM)	\$ 48.353
Clase marca (2 UTM)	\$ 96.706
Publicación Diario Oficial	\$ 15.000
Etiqueta	\$ 12.450
Total	\$ 173.009

Fuente: Elaboración propia.

3.4. PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING.

Tabla 13: Tabla 3.8 Presupuesto Plan de Marketing.

Marketing	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Redes sociales	\$ 3.539.880	\$ 3.539.880	\$ 1.199.880	\$ 1.769.940	\$ 589.980
Google Adwords	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 276.000
Sitio web	\$ 75.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
Promotores	\$ 4.000.000			\$ 4.000.000	
Pantallas led	\$ 6.188.000	\$ 3.094.000	\$ 3.094.000	\$ 6.188.000	\$ 3.094.000
Relaciones públicas	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Implementos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000		
Diario la tercera	\$ 9.488.436	\$ 9.488.436	\$ 9.488.436	\$ 9.488.436	\$ 9.488.436
Total	\$ 24.767.316	\$ 17.623.316	\$ 15.283.316	\$ 22.747.376	\$ 14.473.416

Fuente: Elaboración propia.

4. PLAN DE OPERACIONES.

4.0. OBJETIVOS PLAN DE OPERACIONES.

- Aumentar la producción en un 16% el 4 año.
- Implementar una certificación de proceso productivo en el año 2.
- Desarrollar dos nuevos cafés con esencia el año 3.
- Invertir \$9.156.700 en maquinaria en el año 2.

4.1. PRODUCTO.

4.1.1. Especificaciones técnicas del producto.

Los productos desarrollados para la puesta en marcha de la empresa serán el Café *Capulus* Tradicional y el Café *Capulus* Cacao Naranja.

Café Tradición: Granos de café 100% Arábico, cultivados en Chinchiná, corazón cafetero de Colombia.

Ingrediente Café Tradición: Café 100% arábico colombiano.

Tabla 14: Tabla 4.1 Información nutricional Café Tradicional.

Información nutricional	
Porción: 1 Cucharadita (2 gramos)	
Porción por envase: 30	
100 gramos	1 porción

Energía (kcal)	235	5,0
Proteínas (g)	20	0,4
Grasa total (g)	0,5	0
H. de C. disp. (g)	37	0,7
Azúcares Totales (g)	5,0	0,1
Sodio (mg)	30,0	0,6

Fuente: Elaboración propia.

Café Cacao Naranja: Granos de café 100% Arábico, cultivados en Chinchiná, corazón cafetero de Colombia.

Ingrediente Café Cacao Naranja: Café 97% arábico colombiano y 3% de esencia (Cacao Naranja).

Tabla 15: Tabla 4.2 Información nutricional Café Cacao Naranja.

Información nutricional		
Porción: 1 Cucharadita (2 gramos)		
	100 gramos	1 porción
Energía (kcal)	238	7,1
Proteínas (g)	20	0,4
Grasa total (g)	0,5	0
H. de C. disp. (g)	37,24	0,74
Azúcares Totales (g)	7,0	0,14
Sodio (mg)	32,0	0,64
Vitamina C	0,9	0,018

Fuente: Elaboración propia.

En el cuarto año se desarrollarán dos nuevos productos, los cuales serán Café *Capulus* vainilla y Café *Capulus* menta.

Café Vainilla: Granos de café 100% Arábico, cultivados en Chinchiná, corazón cafetero de Colombia.

Ingrediente Café Vainilla: Café 98% arábico colombiano y 2% de esencia (vainilla).

En el caso del café de grano molido puede contener trozos de cascara de fruta disecada o pedazos de fruta.

Tabla 16: Tabla 4.3 Tabla nutricional Café Vainilla.

Información nutricional		
Porción: 1 Cucharadita (2 gramos)		
	100 gramos	1 porción
Energía (kcal)	236	5,0
Proteínas (g)	20	0,4
Grasa total (g)	0,5	0
H. de C. disp. (g)	37,24	0,74
Azúcares Totales (g)		7,0 0,14
Sodio (mg)	32,0	0,64

Fuente: Elaboración propia.

Café Menta: Granos de café 100% Arábico, cultivados en Chinchiná, corazón cafetero de Colombia.

Ingrediente Café Menta: Café 98% arábico colombiano y 2% de esencia (Menta).

Tabla 17: Tabla 4.4 Información nutricional Café Menta.

Información nutricional		
Porción: 1 Cucharadita (2 gramos)		
	100 gramos	1 porción
Energía (kcal)	235	5,0
Proteínas (g)	20	0,4
Grasa total (g)	0,5	0
H. de C. disp. (g)	37	0,7
Azúcares Totales (g)	5,0	0,1
Sodio (mg)	30,0	0,6

Fuente: Elaboración propia.

Preparación Café de Grano Molido: En una tasa de 250 ml. agregar 1 o 2 cucharadas de café de grano molido *Capulus*, verter agua recién hervida y esperar por 3 minutos y colar. Agregar azúcar o endulzantes a gusto, o por medio de cafeteras.

4.1.2. Especificaciones técnicas de la maquinaria.

Tabla 18: Tabla 4.5 Especificaciones Tostadora.

	Tostadora	
	Modelo	TKM-SX 10
	Capacidad	10 Kg.
	Tiempo	20 minutos
	Capacidad por Hora	30 kg.
	Dimensiones	175 x 169 x 110 cm.
	Peso	480 Kg.
	Consumo eléctrico	3,5 KW./Hora
	Materiales	Acero inoxidable Cobre

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Tabla 4.6 Especificaciones Enfriadora.

	Enfriador	
	Modelo	Enfría 100
	Capacidad	26.6 kg.
	tiempo	20 minutos
	Capacidad por Hora	80 kg.
	Dimensiones	200 x 137 x 80 cm
	Peso	99 kg.
	Consumo eléctrico	8.3 KW./Hora
	Materiales	Acero Inoxidable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Tabla 4.7 Especificaciones Molino.

	Molino	
	Modelo	TKS-36 S
	capacidad	50 Kg.
	Capacidad por hora	50 kg.
	Tiempo	1 hora
	Dimensiones	90 x 152 x 58 cm.
	Peso	165 kg.
	Consumo eléctrico	5.5 KW./Hora
	Materiales	Acero inoxidable Cobre

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Tabla 4.8 Especificaciones Mezclador.

	Mezclador	
	Modelo	ALFA – W750
	volumen de trabajo	25 litros
	Tiempo	15 minutos
	Capacidad por hora	100 litros
	Dimensiones	120 x 120 x 90 cm
	Peso	153 kg.
	Consumo eléctrico	7.5 KW/ Hora
	Materiales	Acero inoxidable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Tabla 4.9 Especificaciones Dosificador.

	Dosificador	
	Modelo	ALFA-DV250
	VOLUMEN de pesado	250 gr
	Capacidad por hora	600 dosis
	Dimensiones	80 x 180 x 45 cm
	Peso	70 kg.
	Consumo eléctrico	3 KW./hora
	Materiales	Acero inoxidable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Tabla 4.10 Especificaciones Selladora.

	Selladora	
	Modelo	ALFA-PFS450
	Capacidad	240 por hora
	Dimensiones	70 x 120 x 40 cm
	Peso	40 Kg.
	Consumo eléctrico	12 KW./hora

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Marca del producto.

La marca del café es “*Capulus*” la que significa café en latín, esta cuenta con 7 letras haciendo que el producto sea fácil de recordar para los consumidores. El logotipo de la marca está construido con el tipo de letra Harlow Solic Italic y de color naranja, este color representa en la publicidad la amistad, la juventud, la atracción y el positivismo, estableciendo conexión y comunicación con el mercado. El slogan de la marca es “cambia tu día”. El isotipo que está presente al lado izquierdo del logotipo, es una taza de café artística haciendo alusión a que fue diseñada con pinturas acuarelables de color naranja.



Figura 23: Figura 4.1 Logotipo.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Características del envase.

El envase del café de grano molido es de 250 gramos, este se envasará por film PET brindando cualidades que son necesarias para la mantención del café, siendo este resistente al líquido, humedad y gases, protegiendo el contenido que se encuentre adentro. Los colores de los envases tendrán distintos colores para facilitar la diferenciación de las distintas escancias, Café Capulus Tradición será de color negro, Café Capulus Cacao Naranja será de color naranja, Café Capulus Vainilla color tierra y Café Capulus Menta color plata, todos estos colores serán en formato metálico.

Tabla 24: Tabla 4.11 Especificaciones Envase.

Especificaciones	
Resistencia al impacto	0,2 J/MM
Hot Tank	VSOL
Alto	240 mm
Ancho	100 mm
Largo	70mm

Fuente: Elaboración propia.

Etiquetado: La etiqueta de café de grano molido de 250 gramos es de 18 centímetros de largo y 8 de ancho, estas están impresas en el fill PET.



Figura 24: Figura 4.2 Envases.

Fuente: Elaboración propia.

Paletización: Esta se realiza con pallet de 1200 mm x 8000 x 145 mm. Cuenta con 4 entradas para el uso de grúas horquillas. La resistencia del pallet es de 1000 kilos máximo, y son hechos de madera, en cada pale se apilarán 17 cajas de cartón de alta resistencia, en el interior habrá 17 bolsas de Café *Capulus*.

Almacenamiento: Mantener en un lugar fresco y seco.

Advertencia de vencimiento: Consumir antes de la fecha indicada en el envase.

4.1.5. Lugar de fabricación.

Dirección: Av. Santa Marta 597, Maipú, Región Metropolitana.

Telefono: 02- 229265434

E-mail: contacto@capulusgourmet.cl

4.1.6. Registro y permisos legales.

RUT: Capulus Chile SpA, RUT: 76012536-9.

Resolución sanitaria: Numero 2424 del 3/04/2019, Región Metropolitana.

4.1.7. Certificación de calidad.

La empresa en el segundo año se certificará con ISO-9001. La norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirlos hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

4.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA.

Para la instalación de la planta de producción y las oficinas gerenciales, se analizarán factores determinantes que tengan repercusión con la producción del producto, estos serán comparados y luego evaluados, para así poder tomar una decisión correcta respecto a la ubicación.

4.2.1. Comparación.

La posible ubicación de Capulus Chile SpA. en Avenida Santa Marta 697, Maipú, Región Metropolitana, Chile.

- Proximidad con los clientes: la cercanía con los centros de distribución de Walmart y Unimarc son:
 1. CD Walmart lo Aguirre; distancia: 22 kilómetros, tiempo: 21 minutos.
 2. CD Walmart Ekono; distancia: 17 kilómetros, tiempo: 18 minutos.

3. CD Walmart Quilicura; distancia: 32,2 kilómetros; tiempo, 26 minutos.
4. CD Unimarc Pudahuel; distancia: 23,7 kilómetros; tiempo: 22 minutos.

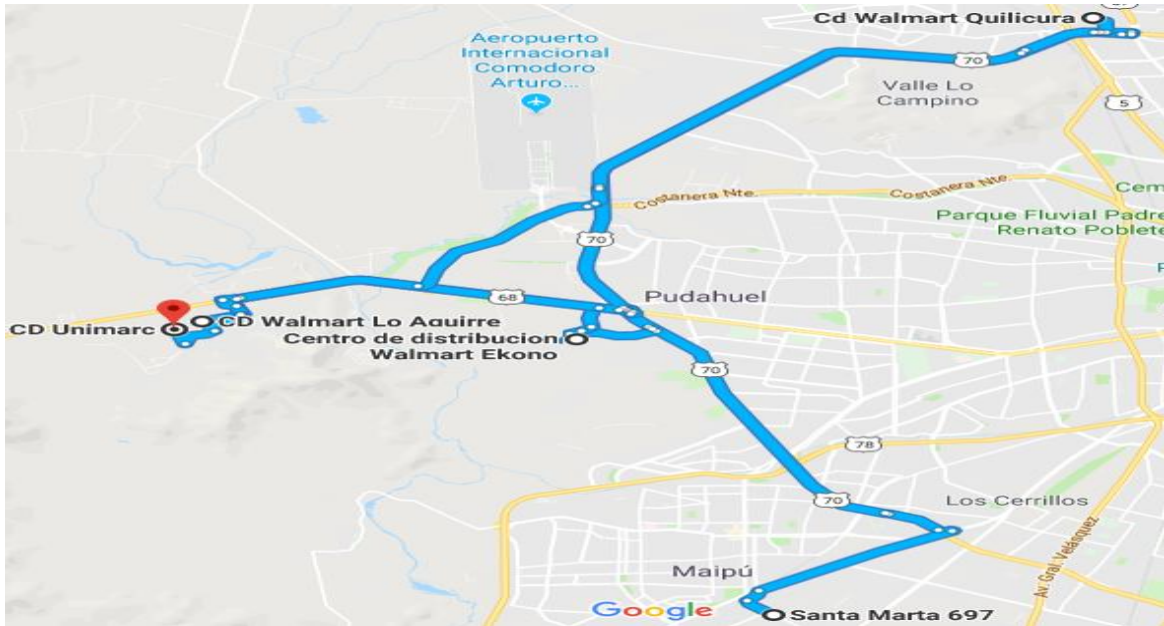


Figura 25: Figura 4.3 Proximidad con los Clientes Maipú.

Fuente: Google Maps.

- Cercanía con los proveedores:
 1. Acceso a grandes avenidas como Av. Camino a Melipilla; distancia: 1,4 kilómetros, tiempo: 2 minutos y Av. Camino a Lonquén; distancia: 1,4 kilómetros, tiempo: 2 minutos.
 2. Conexión Autopista Vespucio Sur; distancia: 6,3 kilómetros, tiempo: 8 minutos.
 3. Facilidad acceso Puerto de San Antonio, Vía Autopista del Sol; distancia: 99,7 kilómetros, tiempo: 1 hora y 16 minutos.

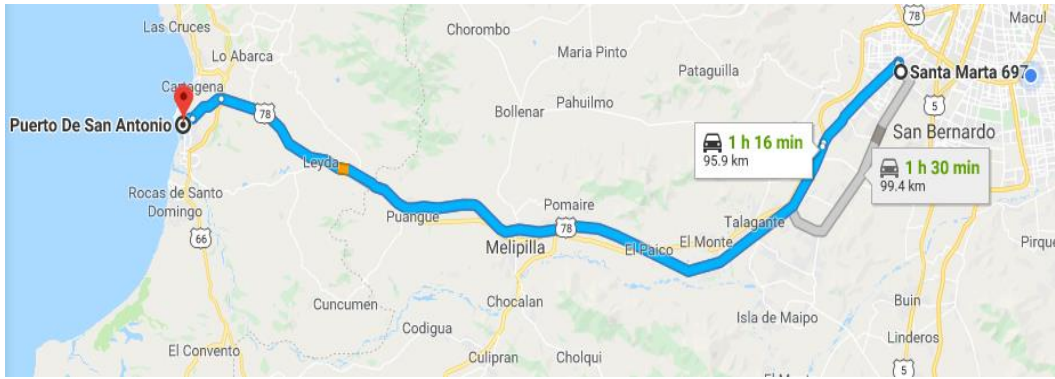


Figura 26: Figura 4.4 cercanía con los proveedores Maipú.

Fuente: Google Maps.

- Acceso a clientes:

1. Paraderos del Transantiago: PI 1281; distancia: 81 metros, tiempo: 1 minuto y PI 992, distancia: 110 metros, tiempo: 1 minuto.
2. Recorridos: I24, 113, 113c, 115 y 350, conexión a estación de Metro de Santiago, más cercana Estación Plaza de Maipú; distancia: 2,8 kilómetros, tiempo: 20 minutos.
3. Locomoción Interurbana, Santiago-Talagante y Peñaflores; distancia: 1,4 kilómetros, tiempo: 2 minutos.

- Cercanía a organizaciones

1. Ilustre Municipalidad de Maipú; distancia: 3,3 kilómetros, tiempo: 9 minutos.
2. Hospital Del Trabajador; distancia: 17.9 kilómetros, tiempo: 23 minutos.
3. ACHS Maipú, distancia: 3,6 kilómetros, tiempo: 10 minutos.
4. Banco más cercano; distancia: 3,3 kilómetros, tiempo: 9 minutos.

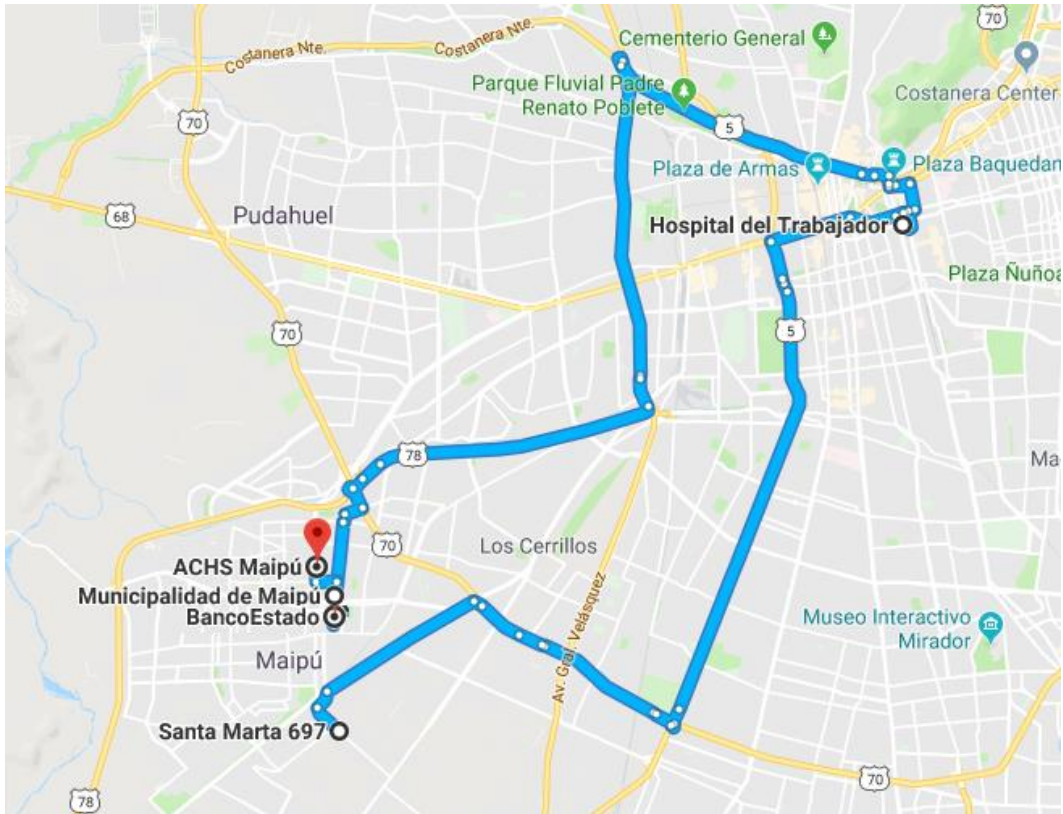


Figura 27: Figura 4.5 cercanía a organizaciones Maipú.

Fuente: Google Maps.

- Facilidad a acceso a servicios:
 1. SAMPA, acceso a agua potable y alcantarillados industriales.
 2. Chilectra, conexión a luz eléctrica, empalme industrial.
 3. VTR, conexión de telecomunicaciones.
- Disponibilidad de mano de obra:
 1. Población, 521.627 habitantes en la Comuna de Maipú
 2. 32,5% de la población total de Santiago cuenta solo con su educación media completa.
- Marco legal
 1. Plano Regulador Comuna de Maipú: Permiso de Edificación: \$6.045.812
 2. Patente Municipal: \$1.669.914
 3. Derecho a aseo: \$95.321

- Apoyo Fiscal
No se cuenta con apoyo fiscal.

La posible ubicación de Capulus Chile SpA. es en Avenida Colo Colo 302, Quilicura, Región Metropolitana, Chile.

- Proximidad con los clientes, la cercanía con los centros de distribución de Walmart y Unimarc son:
 1. CD Walmart lo Aguirre; distancia: 18,9 kilómetros, tiempo: 25 minutos.
 2. CD Walmart Ekono; distancia: 16,1 kilómetros, tiempo: 26 minutos.
 3. CD Walmart Quilicura; distancia: 9,3 kilómetros: tiempo, 22 minutos.
 4. CD Unimarc Pudahuel; distancia: 20,3 kilómetros, tiempo: 28 minutos.

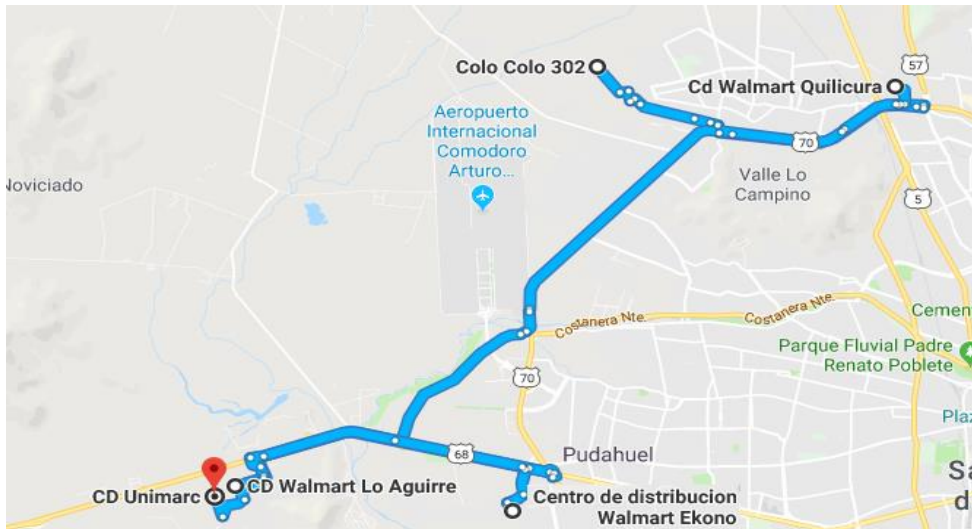


Figura 28: Figura 4.6 proximidad con los clientes Quilicura.

Fuente: Google Maps.

- Cercanía con los proveedores
 1. Acceso a Avenida Lo Marcoleta; distancia: 850 metros, tiempo: 4 minutos.
 2. Conexión Autopista Vespucio Norte; distancia: 5,7 kilómetros, tiempo: 19 minutos.

3. Facilidad acceso Puerto de San Antonio, Vía Autopista del Sol; distancia: 124 kilómetros, tiempo: 1 hora y 32 minutos.

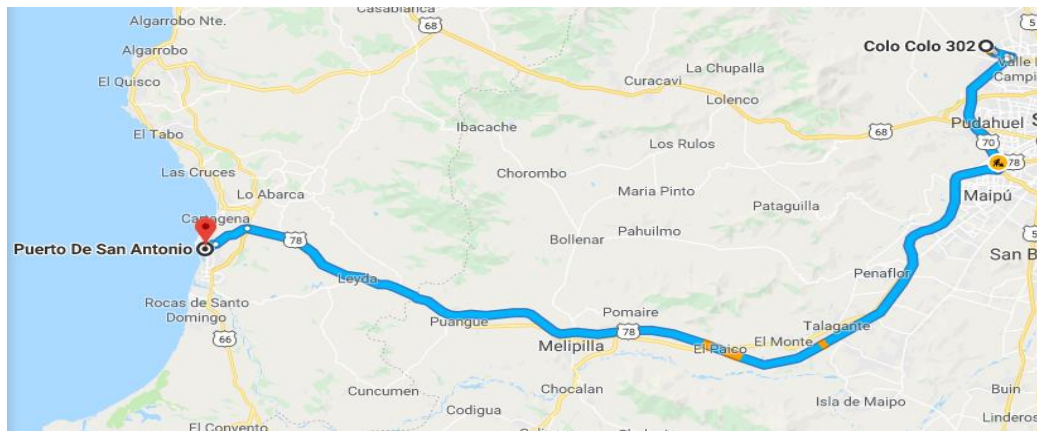


Figura 29: Figura 4.7. cercanía con los proveedores Quilicura.

Fuente: Google Maps.

- Acceso a clientes:
 1. Paraderos del Transantiago: PB 1595; distancia: 1 kilómetro, tiempo: 12 minutos y PB 541; distancia: 1 kilómetros, tiempo: 12 minutos.
 2. Recorridos: 307, 314, 3014e, 315e, B08, B12, B21, conexión a estaciones de Metro de Santiago; distancia: 13,4 kilómetros, tiempo: 1 hora con 11 minuto.
- Cercanía a organizaciones:
 1. Ilustre Municipalidad de Quilicura; distancia: 4,1 kilómetros, tiempo: 14 minutos.
 2. Hospital del Trabajador; distancia: 22.2 kilómetros, tiempo: 28 minutos.
 3. Banco más cercano; distancia: 4,1 kilómetros, tiempo: 12 minutos.
 4. ACHS, distancia: 8,8 kilómetros, tiempo: 19 minutos.

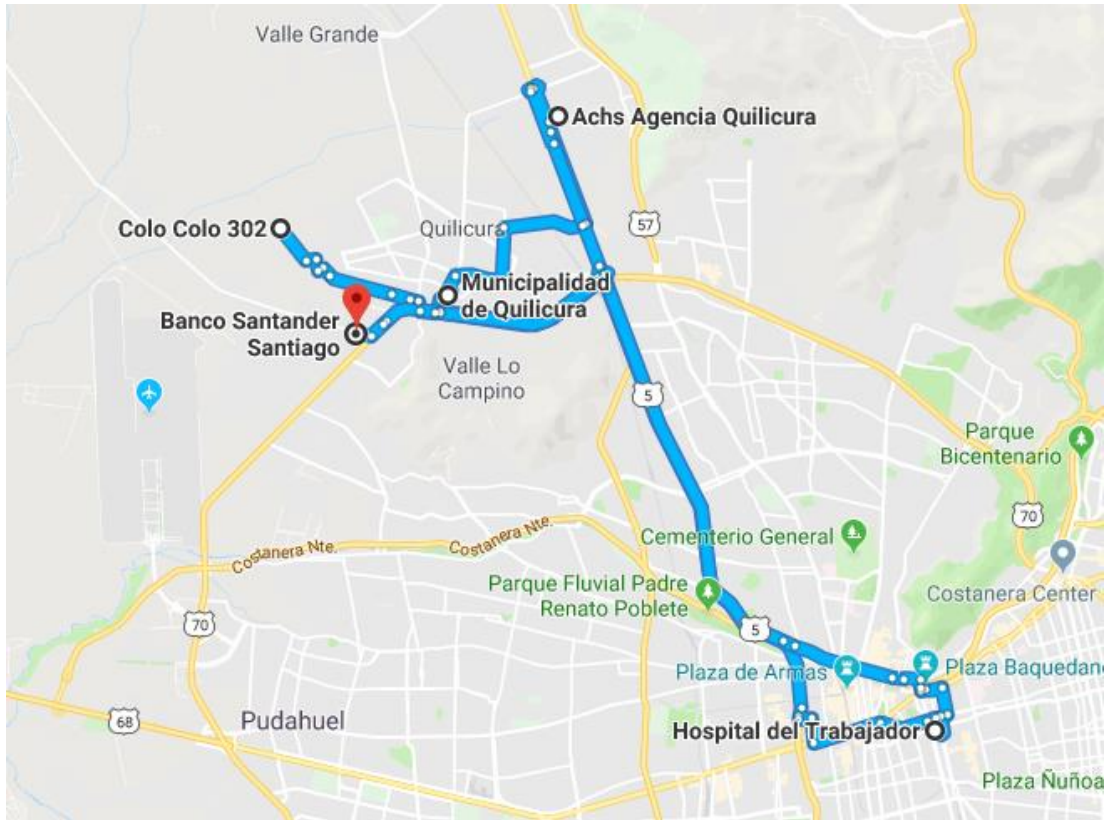


Figura 30: Figura 4.8. cercanía a organizaciones Quilicura.

Fuente: Google Maps.

- Facilidad a acceso a servicios:
 1. Aguas Andinas, acceso a agua potable y alcantarillados industriales.
 2. Chilectra, conexión a luz eléctrica, empalme industrial.
 3. Movistar, conexión de telecomunicaciones.
- Disponibilidad de mano de obra:
 1. Población, 210.410 habitantes en la Comuna de Quilicura
 2. 32,5% de la población total de Santiago cuenta solo con educación media completa.
- Marco legal:
 1. Plano Regulador Comuna de Quilicura: Permiso de Edificación: \$6.545.812
 2. Patente municipal: \$1.781.523

3. Derecho a aseo: \$150.321

- Apoyo Fiscal:

No se cuenta con apoyo fiscal.

4.2.2. Elección de ubicación.

La técnica utilizada para poder comparar las ubicaciones estudiadas, es el método de los factores ponderados, en una escala de 1 al 5 y asignando ponderaciones a los factores según su importancia, tomando en cuenta factores primarios y secundarios, y ponderándolos según su importancia.

Tabla 25: Tabla 4.12 Elección.

Elección			
Factores	Ponderación %	Maipú	Quilicura
Proximidad a los clientes	15	5	2
Cercanía a los proveedores	10	4	3
Acceso a clientes	20	3	1
Facilidad para acceder a servicios	20	5	5
Cercanía a organismos e instituciones	10	4	3
Disponibilidad mano de obra	5	5	5
Marco legal	20	5	5
Total	100	440	335

Fuente: Elaboración Propia.

Luego de realizar el análisis y haber asignado ponderaciones a los distintos factores, se observa que la ubicación Avenida Santa Marta 697, Maipú, supera en puntuación a Avenida Colo Colo

302, respecto a esto se puede decir que la mejor ubicación para la instalación de la empresa en la comuna de Maipú.

4.3. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS INSTALACIONES.

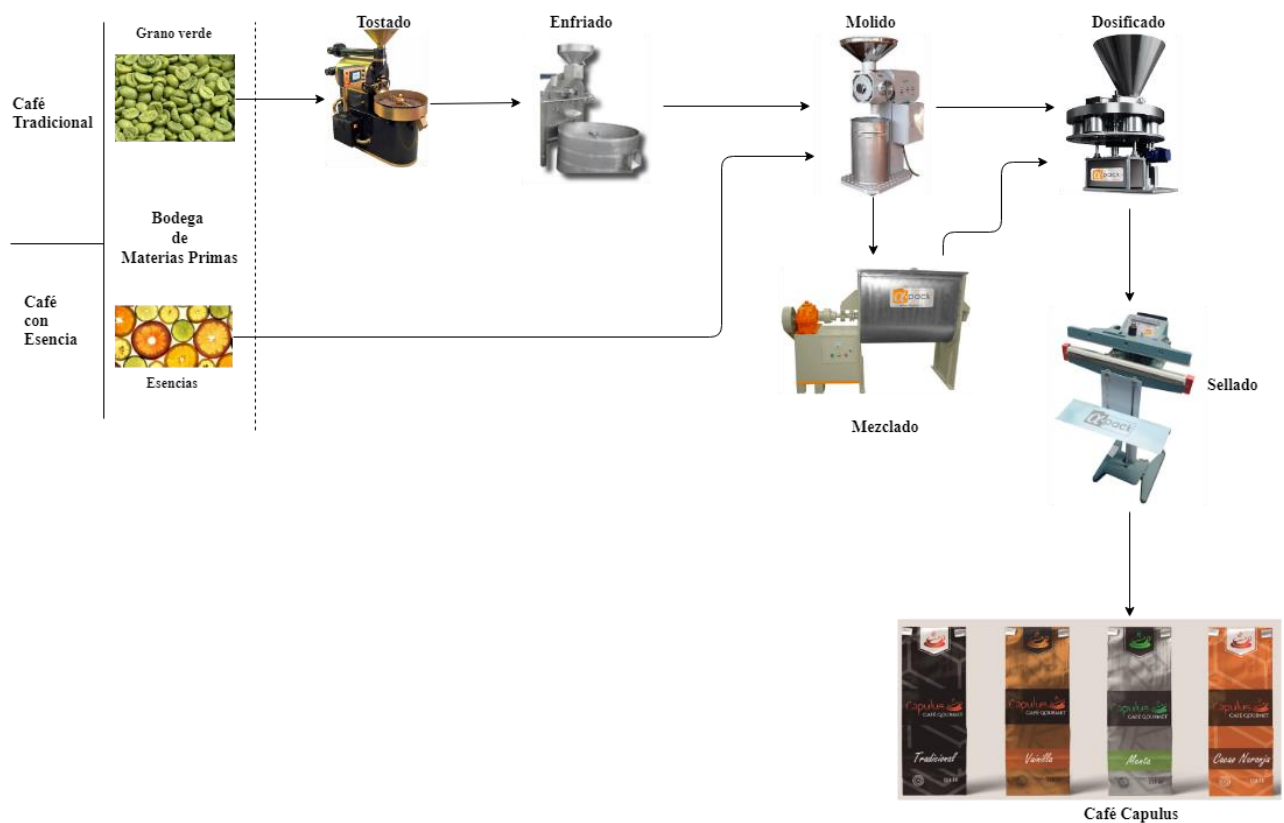


Figura 31: Figura 4.9. Diseño y distribución.

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.1. Orden y supervisión.

El orden de la maquinaria será secuencial. La supervisión del funcionamiento de la planta será constante, ya que el encargado estará permanentemente en esta sala. La planta de producción será en serie, ya que se realiza en masa y tiene un orden secuencial, un ritmo controlado, y un escaso nivel de inventario entre una etapa y otra.

4.3.2. Tiempo de producción.

Etapa 1 Tostadora: El café de grano verde es retirado de la bodega de materias primas para ser ingresados en la Tostadora. Ya en ella el café comienza a tostarse a una temperatura de 100 grados Celsius por un tiempo de 20 minutos, este proceso es el que le da el sabor y color al café de grano molido.

Etapa 2 Enfriado: En esta etapa el café tostado es enfriado a 20 grados centígrados el cual tiene un tiempo de operación de 15 minutos, esta etapa es necesaria para no dañar los motores de las máquinas de las siguientes etapas.

Etapa 3 Molido: Ingresado el café en la tolva del molino, comienza el proceso de molido del café, esta operación es de vital importancia, ya que según qué tan fino haya sido el café, será el tiempo en la preparación final, para poder llegar al molido fino. Esta tiene un tiempo de 28 minutos. En el caso de los cafés con esencias, las materias primas que son utilizadas para poder aromatizar el café son molidas junto a los granos tostados.

Etapa 6 Molino: Esta etapa se utiliza cuando se produce café de grano molido con esencia, en ella se ingresa el café molido y la esencia triturada en el molino para poder ser mezclada homogéneamente.

Etapa 4 Dosificador: En esta etapa el café es pesado e ingresado a los envases de PET.

Etapa 5 Sellado: Luego de haber sido ingresado el café tostado molido a los envases de PET, estos son sellados por medio de calor para poder evitar el ingreso de oxígeno, humedad, y otros factores que dañen la mantención del café.

4.3.3. Circulación.

Las ubicaciones de las maquinarias en la planta de producción se sitúan una tras otra para poder facilitar la producción en serie, el espacio que tendrán las máquinas será de 2 metros de distancia para poder facilitar el transporte de las materias primas, y flujo del personal.

4.3.4. Seguridad e higiene.

Para poder brindar un área agradable, segura, confiable, y sin accidentes a los trabajadores de *Capulus*, se tomarán distintas medidas como la distribución de una máquina a otra de mínimo 2 metros para evitar atochamiento en el personal y de materia prima. Se contará con un sistema de ventilación y luz en la planta que cumpla con los requerimientos que el decreto número 977-96 del Ministerio de Salud (MINSAL) exige. Además de estar afiliados a la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), la que entregará prestaciones de prevención de riesgos y enfermedades laborales.

El personal deberá regirse según una serie de reglas de higiene que se establece en el manual interno de seguridad e higiene, como las son:

Higiene personal:

1. Toda persona que se encuentre con heridas o enfermedad transmisibles deberá informar al supervisor para que la empresa tome medidas necesarias.
2. Los trabajadores que manipulen alimento no podrán hacer pagos a público, sea recibir o entregar dinero, o manipular algún elemento que signifique contaminación del uniforme de trabajo.
3. El personal que manipule alimento deberá lavarse y cepillarse las manos antes de iniciar el trabajo o utilizar los servicios higiénicos.
4. Los trabajadores deberán tener una esmerada limpieza personal mientras estén en funciones laborales.
5. En zonas de producción se prohíbe todo acto que pueda contaminar el producto, como masticar chicle, comer, fumar, entre otras.
6. Se deberá evitar el ingreso de personas extrañas a la sala de manipuleo de alimento, como medida de precaución por alguna contaminación del producto.

Los elementos de seguridad personal que todo trabajador deberá usar para poder trabajar en la planta de producción son:

Tabla 26: Tabla 4.13 EPP.

EPP

Protección	Artículo
Cabeza	Casco industrial
Oculares	Lentes de seguridad
Manos	Guantes contra temperatura
Pies	Calzado de seguridad

Fuente: Elaboración Propia.

Además del uso obligatorio de estos elementos, se realizarán charlas de prevención de riesgo 2 veces a la semana, con el fin poder minimizar accidentes laborales.

Higiene en elaboración de producto:

1. Solo se elaborarán productos con materia prima que esté en buenas condiciones de conservación.
2. Las materias primas deberán estar almacenadas en condiciones que no permitan el deterioro.
3. En la manipulación de alimento solo se deberá utilizar agua que se considere potable.
4. Los productos terminados deberán almacenarse y transportarse, en condiciones de temperatura y humedad que eviten el deterioro de estas.

4.3.5. Flexibilidad.

Al ser una planta de producción en serie, no se pueden mover las maquinas con facilidad debido al peso y el metraje que cada una de estas posee, significando una poca flexibilidad de las instalaciones. Por esta razón es que la planta se construye con un espacio suficiente para poder instalar una línea productiva más.

El espacio disponible en la sala de producción es de 214,6 metros cuadrados.

4.3.6. Distribución de instalaciones en función del producto.

La distribución de las instalaciones en la planta de producción será en función del producto, ya que esta brindará a la empresa características necesarias para poder producir en serie, haciendo factible la producción de grandes cantidades de *Café Capulus*. La producción en serie provoca un aumento del rendimiento y minimiza errores en la mano de obra; aumenta la velocidad en el

ciclo de vida de fabricación; simplifica la planificación, el control y la gestión dentro de la planta y optimiza las instalaciones.

4.3.7. Distribución de la empresa Capulus SpA.

La distribución de la empresa Capulus SpA. contará con instalaciones como oficinas para cada una de las gerencias, comedores para trabajadores, baños con duchas y vestidores y bodegas. Con esto, la planta de producción llega a una construcción de 1000,0 metros cuadrados. Tabla e imagen.



Figura 32: Figura 4.10 Plano de instalaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 27: Tabla 4.14 Metraje.

Distribución			
	Ancho	largo	Metros cuadrados
Bodega materias primas	8,30	10,79	89,56
Planta de producción	31,37	11,02	345,70
Bodega de productos terminados	20,14	10,01	201,60
Oficina de RR.HH.	6,15	4,75	29,21
Oficina Finanzas	5,38	4,75	25,56
Oficina Marketing	6,91	4,75	32,82
Oficina Operaciones	5,79	4,75	27,50
Oficina Gerencia General	7,22	4,00	28,88
Baño Gerencias	2,75	4,00	11,00
Baño Hombres	6,92	4,00	27,68
Baño Mujeres	8,29	4,00	33,16
Comedor	5,15	4,00	20,60
Pasillo 1	18,31	4,90	89,72
Pasillo 2	18,58	1,46	27,13
Pasillo 3	10,79	3,38	36,47
Hall	2,73	5,73	15,64
Estacionamiento Camiones	10,26	20,00	205,20
Total			1000,00

Fuente: Elaboración Propia.

4.4. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO.

4.4.1. Flujo productivo.

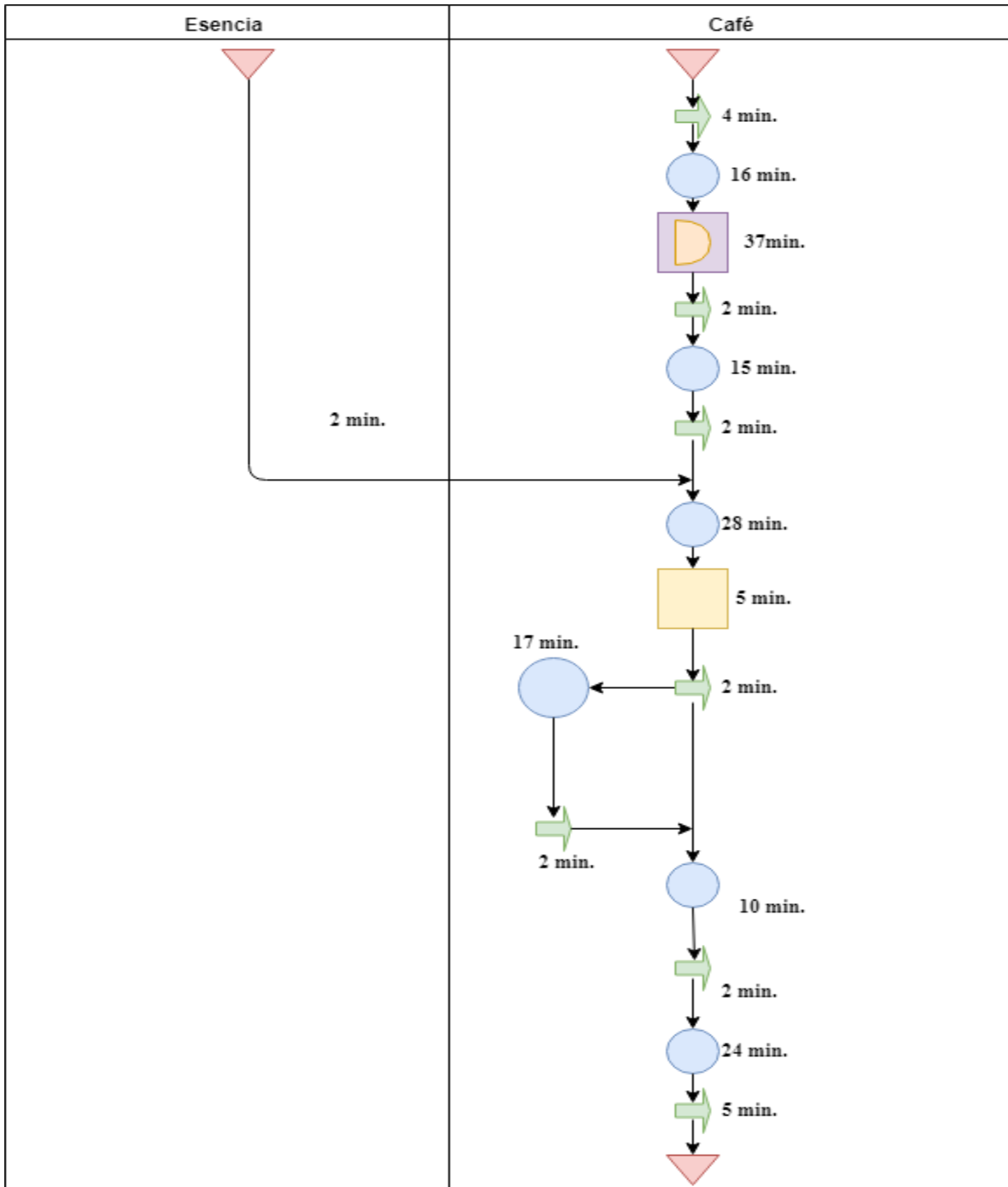


Figura 33: Figura 4.11 Cursograma.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.2. Flujo operacional.

Carta Gantt del proceso operacional:

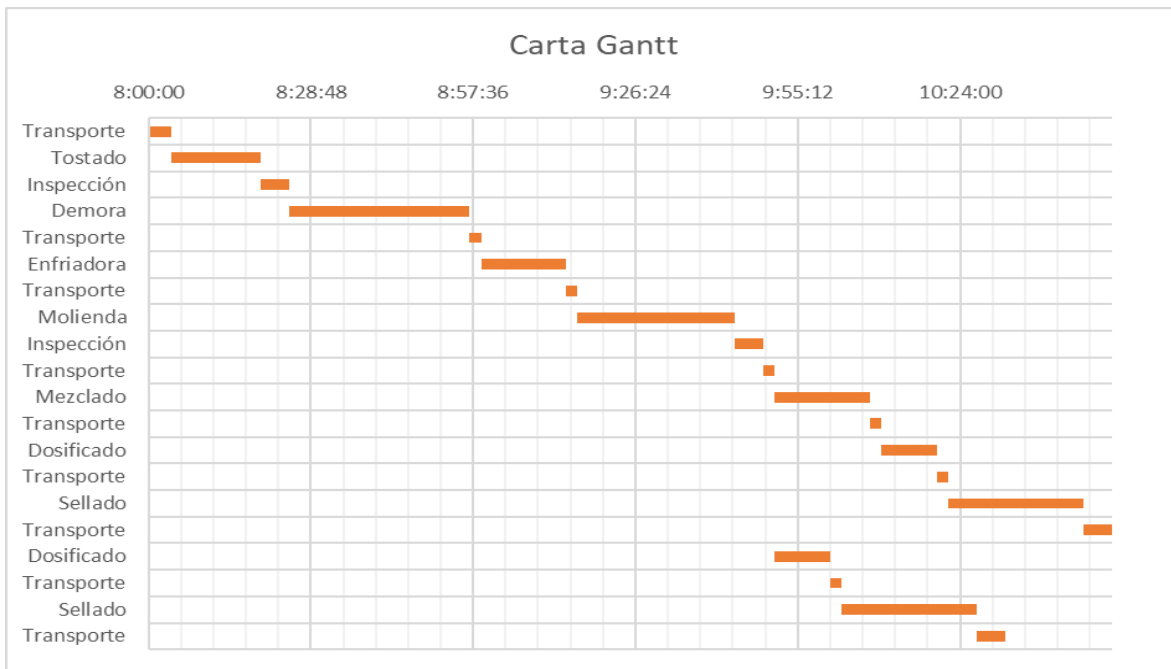


Figura 34: Figura 4.12 Carta Gantt.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 28: Tabla 4.15 Tiempos carta Gantt.

	Actividad	Hora de inicio	hora de termino	Duración
Proceso Común	Transporte	8:00:00	8:04:00	0:04
	Tostado	8:04:00	8:20:00	0:16
	Inspección	8:20:00	8:25:00	0:05
	Demora	8:25:00	8:57:00	0:32
	Transporte	8:57:00	8:59:00	0:02
	Enfriadora	8:59:00	9:14:00	0:15

	Transporte	9:14:00	9:16:00	0:02
	Molienda	9:16:00	9:44:00	0:28
	Inspección	9:44:00	9:49:00	0:05
	Transporte	9:49:00	9:51:00	0:02
Esencia	Mezclado	9:51:00	10:08:00	0:17
	Transporte	10:08:00	10:10:00	0:02
	Dosificado	10:10:00	10:20:00	0:10
	Transporte	10:20:00	10:22:00	0:02
	Sellado	10:22:00	10:46:00	0:24
	Transporte	10:46:00	10:51:00	0:05
	Dosificado	9:51:00	10:01:00	0:10
	Transporte	10:01:00	10:03:00	0:02
	Sellado	10:03:00	10:27:00	0:24
	Transporte	10:27:00	10:32:00	0:05

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.3. Producción.

Tabla 29: Tabla 4.16 Producción.

Producción					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tradicional	72.930	83.140	94.780	87.956	96.751
Cacao-Naranja	72.930	83.140	94.780	43.978	48.376
Menta	0	0	0	43.978	48.376
Vainilla	0	0	0	43.978	48.376
Total	145.860	166.280	189.560	219.889	241.878

Fuente: Elaboración Propia.

4.5. ESTÁNDARES DE CALIDAD.

Tabla 30: Tabla 4.17 Indicadores de Calidad.

Indicador	Formula	Parámetro
Eficiencia 1. Productiva Anual	$\frac{\sum \text{Productividad de cada máquina}}{\text{Total de la maquinaria}} * 100$	Sobre pasar un 40%
Gestión 2. Número de Productos Terminados Diarios por Hora	$\frac{\text{Número de bolsas selladas en el día}}{\text{Horas productivas netas}}$	Estar por sobre las 80 unidades por hora.
Calidad 3. Satisfacción del Cliente	$\text{Número producidos mensuales} * 1\%$	No aceptar más del 1% de reclamos de clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

Indicador de eficiencia: Este indicador nos entrega información sobre la capacidad productiva promedio de las maquinarias respecto al funcionamiento proyectado neto. Qué tan eficiente es la empresa respecto a lo que puede llegar a ser.

Indicador de gestión: Respecto al valor entregado por el indicador, muestra cómo podemos administrar un proceso determinado dentro de la planta de producción.

Indicador de calidad: Entrega información de que tan a gusto están los consumidores.

4.6. COSTOS Y PRESUPUESTO.

4.6.1. Costos variables.

Tabla 31: Tabla 4.18 Costos Variables.

Costo Variable					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MPD					
Café	-94.029.056	-99.059.880	-110.612.713	-126.637.276	-136.415.746
Esencia					
Cacao					
Naranja	-507.780	-559.624	-632.932	-306.900	-337.590
Menta				-2.640.000	-2.904.000
Vainilla				-10.560.000	-10.560.000
Sub Total	-94.536.836	-99.619.504	-111.245.645	-140.144.176	-150.217.336
MOD					
Sub Total	-36.000.000	-41.917.500	-51.293.138	-55.958.465	-55.958.546
CIF					
Envase	-16.390.836	-18.636.156	-21.330.540	-24.698.520	-27.168.372
Luz Planta	-7.328.160	-8.354.102	-9.523.677	-11.047.465	-12.152.212
Cajas	-2.005.467	-2.280.188	-2.609.854	-3.021.937	-3.324.130
Pallet	-1.985.049	-2.256.974	-2.583.283	-2.991.170	-3.290.287
Transporte	-1.887.119	-2.145.629	-2.455.840	-2.843.604	-3.127.965
Plantico	-354.473	-403.031	-461.301	-534.138	-587.551
Cinta	-224.972	-255.790	-292.772	-338.999	-372.899
Sub Total	-30.176.077	-34.331.871	-39.257.267	-45.475.833	-50.023.416
GAV					
Transporte	-44.224.752	-50.416.217	-57.474.488	-72.651.392	-79.916.531
Logística	-22.112.376	-25.208.109	-28.737.244	-36.325.696	-39.958.266
Reposición	-16.584.282	-18.906.081	-28.737.244	-27.244.272	-29.968.699
Sub Total	-82.921.410	-94.530.407	-114.948.975	-136.221.360	-149.843.496
Total	-243.634.323	-270.399.282	-316.745.025	-377.799.834	-406.042.794

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.2. Costos fijos.

Tabla 32: Tabla 4.19 Costos Fijos.

Costos Fijos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contribuciones		-5.318.048	-5.477.589	-5.482.376	-5.482.519	-5.482.524
Patente		-1.781.523	-1.834.969	-1.836.572	-1.836.620	-1.836.622
Aseo Municipal		-150.321	-154.831	-154.966	-154.970	-154.970
Comunicación		-1.200.000	-1.236.000	-1.237.080	-1.237.112	-1.237.113
Transporte		-1.680.000	-1.730.400	-1.731.912	-1.731.957	-1.731.959
Material de oficina		-700.000	-721.000	-721.630	-721.649	-721.649
Mantenición		-900.000	-927.000	-927.810	-927.834	-927.835
Artículos de aseo		-1.046.400	-1.077.792	-1.078.734	-1.078.762	-1.078.763
MOI		-21.900.000	-22.666.500	-22.693.328	-22.694.266	-22.694.299
Electricidad		-3.140.640	-3.234.859	-3.237.686	-3.237.771	-3.237.773
Agua		-2.160.000	-2.224.800	-2.226.744	-2.226.802	-2.226.804
Gas		-2.070.936	-2.133.064	-2.134.928	-2.134.984	-2.134.986
Amortización		-14.948.374	-17.289.799	-19.997.971	-23.130.336	-26.753.335
Interés		-13.973.649	-11.632.224	-8.924.051	-5.791.687	-2.168.687
Depreciación		-10.821.776	-10.821.776	-11.691.223	-11.691.223	-11.950.223
Total		-81.791.667	-83.162.603	-84.077.011	-84.078.493	-84.337.542

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.3. Inversión.

Tabla 33Tabla 4.20 Inversión.

Inversión						
	Año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ítem	Costo Neto Total					
Inversión en Obras Físicas						
Terreno	-143.851.628					
Construcción	-219.202.480					

Empalme electricidad y agua	-40.000.000					
Inversión en Equipos						
Computadores	-1.470.000			-216.300		-216.300
Muebles y equipos	-1.680.000					
Implementos de seguridad	-300.000					
Impresora	-84.000			-85.260		
Maquinarias						
Tostadora	-8.890.000		-9.156.700			
Enfriadora	-1.278.400					
Molino	-4.127.200					
Mezclador	-3.500.000					
Dosificador	-2.700.000					
Selladora	-1.265.300					
Grúa Horquilla	-6.900.000					
Total	-435.249.008		-9.156.700	-301.560		-216.300

Fuente: Elaboración Propia.

4.6.4. Depreciación.

Tabla 34: Tabla 4.21 Depreciación.

Activo	Vida útil	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Construcción	50	-219.202.480	-4.384.050	-4.384.050	-4.384.050	-4.384.050	-4.384.050
Empalme	10	-40.000.000	-4.000.000	-4.000.000	-4.000.000	-4.000.000	-4.000.000
Computadores	6	-1.554.000	-259.000	-259.000	-518.000	-518.000	-777.000
Muebles y equipos	7	-1.680.000	-240.000	-240.000	-240.000	-240.000	-240.000
Impresoras	3	-84.000	-28.000	-28.000	-28.000	-28.000	-28.000
Maquinaria	15	-28.660.900	-1.910.727	-1.910.727	-2.521.173	-2.521.173	-2.521.173
			-	-	-	-	-
Total			10.821.776	10.821.776	11.691.223	11.691.223	11.950.223

Fuente: Elaboración Propia.

4.7. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

4.7.1. Administración de inventarios.

La administración de los inventarios en la empresa será alta, ya que esta decisión brindará características para enfrentar ocurrencias en el futuro. Una de estas características es la reducción de desabastos y pedidos a plazo, ya que si el cliente quiere poder realizar una compra y no se cuenta con la cantidad disponible, no se podrá realizar la venta o se tendrían que realizar entregas posteriores. En algunos casos los clientes piden descuentos si se encuentran con esta decisión.

La productividad de la mano de obra también se ve afectada al momento de utilizar este tipo de inventario, ya que la productividad de la empresa aumenta y atiende las demandas estacionales o cíclicas que puedan darse en un periodo de tiempo, también minimiza el pago de horas extras, contrataciones y despidos. Estas además, pueden ser utilizadas para degustaciones al público y entregarlos a trabajadores como obsequios.

Al ser el café la materia principal de la compañía y ser exportado desde Colombia, es necesario contar con inventarios altos debido a los costos de aceleración de embarques o la utilización de otro tipo de transporte más costoso. Además, se puede mejorar la relación con los proveedores y optar a mejores precios.

El café al ser “commodity”, tiene un precio fluctuante en el tiempo, lo que significa que el producto puede aprovechar de estas condiciones para realizar compras cuando este fluctúe a la baja.

4.7.2. Inventario de seguridad.

El tipo de inventario que más se adecua a la empresa, es el de Seguridad, ya que con este tipo de inventario, se cubrirían los posibles cambios en la demanda y tiempos de esperas.

La empresa cuenta con una planta productiva en función al producto y producción en serie, por lo que es de vital importancia la materia prima principal, sin esta, la producción se detendría y generaría mano de obra ociosa.

Para poder generar un colchón contra la incertidumbre, los pedidos deberán ser entregados a la fábrica 10 días antes de que se agoten las materias primas.

4.8. CADENA DE SUMINISTRO.

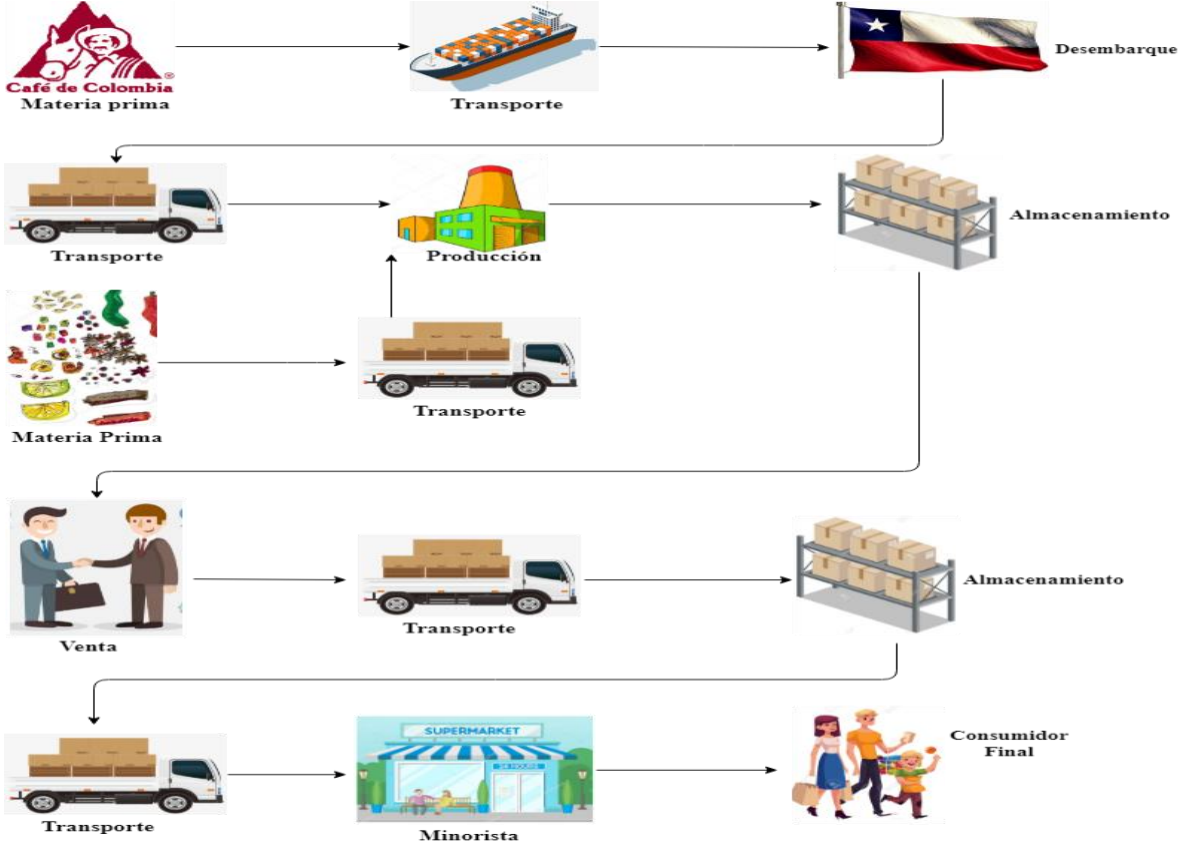


Figura 35: Figura 4.13 Cadena de suministro.

Fuente: Elaboración propia.

La cadena de suministro de *Capulus* comenzará cuando Sur Café S.A. (Productores de café colombiano), envíe vía marítima el café de grano verde, este será arribado en el puerto de San Antonio y enviado por medio de camiones hasta la planta de producción, en el caso de las esencias, son adquiridas por medio de vendedores locales. Cuando estas 2 materias primas vitales al momento de la producción se encuentran en las instalaciones de la empresa, se comienza la fabricación del *Café Capulus tradicional* o con esencias. Luego del proceso de fabricación, estos son almacenados en la bodega de productos terminados.

Cuando se realiza una venta del producto, los pallets son cargados en camiones de transporte con dirección a los centros logísticos de los compradores, y almacenados para luego ser transportados y exhibidos en las góndolas de los minoristas. Ya en este punto final, el producto será adquirido por el consumidor final.

4.9. COMERCIO ELECTRÓNICO.

Capulus contará con comercio electrónico, de tal forma que los clientes puedan hacer sus pedidos de manera on-line, sin la necesidad de ser atendidos directamente por el área de venta de la empresa. Este tipo de comercio facilitará el proceso de pedidos de los productos, ya que tendrá la facilidad de poder escoger la cantidad y el tipo de productos deseados. Al tener que realizar una transferencia electrónica o tener que ingresar los datos de una tarjeta de crédito, se disminuirá el tiempo de demora al momento de facturar. Además de estas ventajas, el acceso a un mercado global y aceptando pedidos las 24 horas del día, si los precios son publicados, estos podrán ser fácilmente modificados.

Proceso de pedidos:

1. El cliente se comunica con *Capulus* y efectúa la compra de los cafés deseados, se puede comunicar con la empresa de tres formas; de manera electrónica; cara a cara; o voz a voz, en las cuales las últimas dos existe el contacto humano (manera tradicional). El área de venta tomará contacto con el cliente, anotará sus datos, revisará la información necesaria para gestionar una venta exitosa y tendrán que realizar el registro electrónico, y por último, la realización de factura y guía de despacho.
2. El *Traveler* viaja de manera electrónica y automática a la bodega de productos terminados de la empresa.
3. Ya impresa la guía de despacho, el bodeguero deberá realizar el paletizado con las cajas correspondiente a cada sabor, y asegurar la carga.
4. Los pallets son cargados junto con la guía de despacho y se realiza el envío.
5. El producto es entregado al cliente.

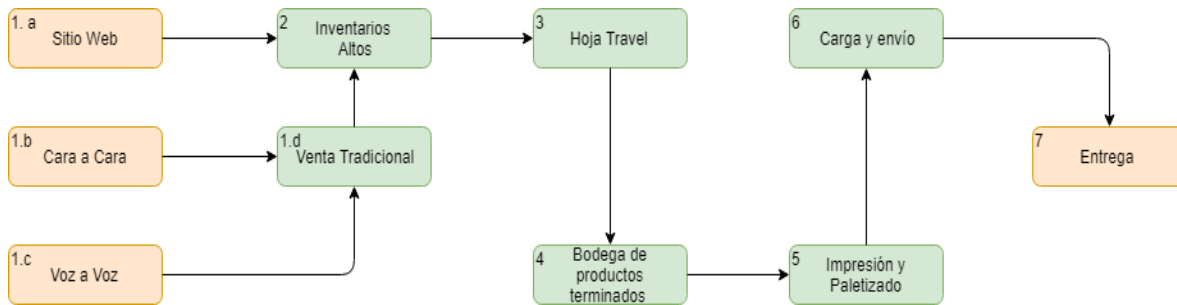


Figura 36: Figura 4.14 Comercio electrónico.

Fuente: Elaboración Propia.

4.10. RELACIONES CON LOS PROVEEDORES.

La relación con los proveedores es de orientación cooperativa, esto quiere decir que existe un compromiso a largo plazo, un esfuerzo en conjunto en la calidad y servicios o en los diseños de los productos. A medida que los volúmenes de los pedidos aumentan, los proveedores se ven beneficiados por las economías de escalas, y los compradores podrán obtener mejores precios a medida que los volúmenes de pedidos aumenten.

Esta orientación significa que *Capulus* compartirá más información con el proveedor acerca de sus futuras intenciones de compra. Los proveedores podrán hacer pronósticos de mejor forma y más confiables sobre la demanda futura. *Capulus* visitará personalmente las dependencias del proveedor y sembrará una actitud de colaboración. Esta colaboración puede significar un vínculo tan estrecho que la empresa no tendrá que inspeccionar la materia prima enviada. Se disminuirá la complejidad de la cadena de suministro, reduciendo el número de proveedores.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

5.0. OBJETIVOS DEL PLAN ORGANIZACIONAL Y DE PERSONAL.

- Tener al personal idóneo para su respectivo puesto de trabajo.
- Brindarle al personal desde la puesta en marcha de la empresa, un ambiente laboral grato y cómodo para que tengan un buen desempeño y actitud positiva hacia la empresa.
- Aumentar el número de personal para el año 5 en un 27% (VER TABLA 5.6. Y TABLA 5.10.)

5.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

5.1.1. Cultura.

La cultura de *Capulus* será flexible, constructiva; contará con bienestar, excelencia, responsabilidad y orden, con un equipo de trabajo comprometido en la cosecha del éxito de la empresa; valorando y desarrollando las iniciativas y el potencial de los trabajadores que actuarán con precisión, análisis y atención por los detalles.

La organización tendrá la capacidad de adaptarse a los cambios que pueda sufrir el entorno, tanto físico como las demandas que establecerán los clientes. También, se estimulará al personal para que pueda brindar sugerencias en las reuniones, manteniendo las relaciones laborales de toda la organización, siempre con respeto, responsabilidad y compromiso.

Capulus se caracterizará en las relaciones laborales, ya que, si bien existirá supervisión en cada tarea del personal, también existirá autonomía en sus labores, por lo que la confianza será primordial al momento de trabajar.

5.1.2. Estructura.

Capulus contará con una estructura orgánica, que en ocasiones será mecanicista; donde la producción será por procesos y unidades, con énfasis en criterios de desempeño, como la eficacia, adaptabilidad, sensibilidad y necesidad de cambios. Será una empresa con alta especialización, pero los trabajos no estarán estandarizados y podrán cambiar según las necesidades. Teniendo los trabajadores la capacidad de resolver problemas con autonomía e iniciativa.

Las reglas organizaciones y procedimientos serán definidos con claridad, es por eso que a los operarios, el entrenamiento que les brindará *Capulus*, les inculcará normas de conducta y pautas de trabajo profesionales para tener autonomía e iniciativa como se nombró anteriormente.

La empresa tendrá un tramo de control reducido, tal como se muestra en el Organigrama Figura 5.1. Integrada por cinco Departamentos; Estrategias, Marketing, Finanzas, Operaciones y

Recursos Humanos, cada uno con sus respectivas áreas que se encuentran detalladas en el *ANEXO 10*. Los Gerentes serán los encargados de los distintos departamentos, y mantendrán un control cercano, facilitando y apurando la toma de decisiones, por lo tanto, cada trabajador le responderá a un solo jefe, centrando todas las decisiones a los Gerentes de cada departamento.

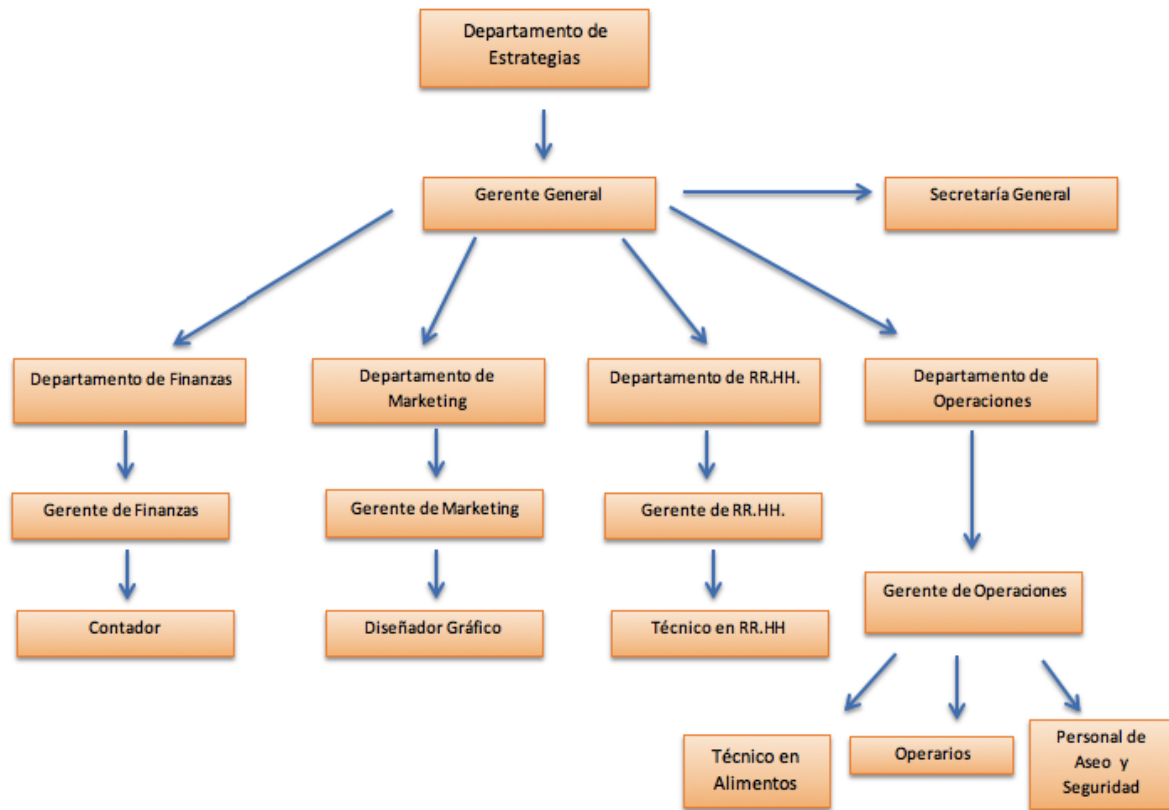


Figura 37: Figura 5.1 Organigrama.

Fuente: Elaboración Propia.

5.1.3. Principales cargos.

Los Gerentes serán los cargos más altos de cada Departamento: Gerente General, Gerente de Marketing, Gerente de Finanzas, Gerente de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos. Serán los encargados de tomar todas las decisiones de la empresa. Estos departamentos contarán con sus respectivas Áreas y Personal específico para el cumplimiento de los cargos (*VER ANEXO 11*).

Ya que *Capulus* será una empresa de producción, los Operarios y el Técnico en Alimentos serán los que se relacionan directamente con esta actividad, su importancia radicará en el conocimiento que tienen de los productos, es por esto que serán indispensables para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de la empresa, son los que realmente harán que las cosas sucedan.

5.2. POLÍTICAS SECUENCIALES.

Objetivo: Adquirir personal adecuado con la cultura de la empresa y estrategias organizacionales para cumplir la propuesta de valor.

5.2.1. Reclutamiento.

Objetivo: Reclutar al personal idóneo con las capacidades necesarias y exigidas por la empresa para el puesto de trabajo, a través de ofertas de trabajo y descripción de cargos.

Antes de comenzar con el proceso de reclutamiento, la jefatura de Recursos Humanos dirige al Técnico de RR.HH. quién cooperará en todas las Áreas del Departamento de RR.HH., en este caso en el Área de Gestión, a realizar un levantamiento que consistirá en confirmar si existen o no vacantes y cuáles, para luego hacer el análisis del cargo requerido y comenzar inmediatamente con el proceso. Este análisis describirá las principales funciones que cumplirá el puesto vacante y que el nuevo trabajador deberá realizar, así como sus principales características académicas y personales a fin de que se reclute el personal adecuado para el cargo. (VER ANEXO II)

5.2.1.1. Mediante fuente externa.

Se publicará la cantidad de anuncios que la administración estime conveniente en sitios webs, para así llegar a convocar a los candidatos necesarios y que cumplan con el perfil del cargo requerido para postular a la vacante, los candidatos adjuntarán su Currículum Vitae en las páginas que se muestran a continuación:

- Para Profesionales y Técnicos: <https://cl.linkedin.com/>
- Para Operarios, Auxiliar de Aseo y Guardias: <http://www.trabajando.com>

- Prevencionista de Riesgos: Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).

Para la puesta en marcha de la empresa con una duración de tres meses, se considerará que el proceso de reclutamiento se ejecute dentro este periodo. Con la misma modalidad, mediante fuente externa. (VER ANEXO 12)

5.2.1.2.Reemplazos.

- Prenatal – Postnatal: Este reemplazo se realizará mediante la empresa KPGroup. Consta de seis semanas antes del parto y doce semanas después de él. (L.20545ArtículoN°195ORD4052/083/, 2011)
- Vacaciones: Este reemplazo se realizará mediante la empresa KPGroup. Plazo límite para que los trabajadores presenten la solicitud de vacaciones por escrito= Un mes antes de la fecha de vacaciones deseadas. Plazo límite para que el Departamento de RR.HH. de respuesta al trabajador= 10 días hábiles después de que el departamento de RR.HH. reciba la solicitud. (L.18629ArtículoN°43ORD2699, 2017)
- Licencias médicas: Este reemplazo se realizará mediante la empresa KPGroup.

5.2.2. Selección.

Objetivo: Seleccionar al personal idóneo que cumpla con los requisitos establecidos en el reclutamiento para cada labor a ejecutar.

El proceso de selección constará de 4 fases:

5.2.2.1. Selección inicial.

Luego de la recepción del Currículum Vitae de los candidatos, el Técnico en Recursos Humanos evaluará y seleccionará los C.V. según los candidatos que efectivamente cumplan con los requisitos solicitados en el anuncio de requerimiento de personal y que coincidan con la descripción de cargo que se encuentra en el ANEXO 11 para cubrir el puesto de trabajo ofrecido.

Al completar la selección de los C.V. calificados, la Gerencia del departamento de RR.HH. dará la aprobación para que el Técnico del Área de Gestión le solicite a Secretaría General que se

comunique vía teléfono con el/los candidato/s para informarle/s que tiene/n que asistir presencialmente a la entrevista con el Gerente del departamento correspondiente al cargo que se está reclutando, solicitándole al postulante, que asista con su papel de antecedentes, siempre y cuando sea un requisito para la admisión a un trabajo determinado, cuando resulta absolutamente indispensable, por considerarse que en dicho trabajo la calidad de la persona con antecedentes penales resulta ser parte de la idoneidad y capacidad personal para ejecutarlo. (L.18620ArtículoN°2ORD628, 2017)

- *Los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados son rechazados.*

5.2.2.2. Selección sustantiva.

El Gerente del Departamento al que se estará postulando, realizará la entrevista personal al candidato, en la cual se evaluarán los aspectos más importantes para el cargo, conocimientos generales del área al que postula y conocimiento específico de aspectos técnicos de estas áreas (VER ANEXO 13). Esto con el fin de determinar quiénes son los candidatos más calificados de entre aquellos que cumplen con los requisitos solicitados.

- *Los que cumplan con los requisitos, pero estén menos calificados que otros, son rechazados.*

5.2.2.3. Selección contingente.

Antes de hacer una oferta, la Gerencia de Recursos Humanos realizará una revisión final que constará en repasar cada proceso de la empresa que ha realizado hasta este punto el futuro contratado.

El encargado del Departamento de RR.HH. junto con el encargado del Departamento correspondiente del puesto de trabajo que tiene que ser cubierto, tomarán la decisión final de contratación o rechazo.

- *Los candidatos que estén dentro de este último proceso de selección, pero no aprueben la selección contingente, serán rechazados.*

5.2.2.4. Contratación.

Al momento de incorporar al candidato elegido en la empresa después de los procesos de reclutamiento y selección; el Técnico en RR.HH., le explicará al nuevo trabajador todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, fecha de su incorporación al puesto de trabajo, horario (para todos los trabajadores de 8:00 horas a 18:00 horas con una hora de colación), y las respuestas a todas las posibles dudas que el contratado pudiera tener antes de su incorporación.

El contrato inicialmente para todo personal (exceptuando personal por externalización) de la empresa será por 6 meses con opción a conseguir la contratación indefinida. Esta decisión la tomará la Jefatura de RR.HH. según la evaluación de desempeño del contratado.

5.2.3. Inducción.

Objetivo: Facilitar toda la información necesaria para el buen desarrollo del contratado en la empresa. Con los fines de adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado para fortalecer su sentido de pertenencia y su voluntad de aprender, y así realizar su trabajo de manera autónoma y eficiente.

Ya al terminar el proceso de contratación, es de suma importancia informarle al nuevo contratado todo lo relacionado con la empresa; Historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos, normas de conducta, reglamento Interno y todo aquello que tenga relación con la sección a la cual será adscrito.

El Técnico de RR.HH. quién también manejará los procesos del Área de gestión del mismo departamento, se encargará de explicar **en qué consiste** el *programa de inducción de la organización* que en detalle se encuentra en el *ANEXO 14*.

Este programa de inducción contendrá cuatro etapas:

5.2.3.1. Bienvenida.

Bienvenida a todos los nuevos trabajadores, por parte de Gerencia General junto con Gerencia de RR.HH. y la Gerencia del respectivo departamento donde el trabajador cumplirá su labor.

5.2.3.2.Inducción general.

Inducción general sobre el proceso productivo y las políticas transversales de la organización, realizada por el Técnico de RR.HH.

5.2.3.3.Inducción específica.

Inducción específica sobre aspectos importantes del oficio a desempeñar tales como:

- Factores de riesgo a los que estará expuesto, estándares de seguridad, elementos de protección personal: Información obtenida a través del programa “PLAN PYME ACHS” (Asociación Chilena de Seguridad). (ACHS)
- Especificaciones de calidad, costos y productividad. La Gerencia del departamento de donde pertenece el nuevo contratado, será el encargado de este proceso (asignación de un brigadier).

5.2.3.4.Evaluación del proceso anterior.

A este proceso se le dará un enfoque integral e interdisciplinario y se desarrollará en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que el nuevo trabajador pueda internalizar todo el proceso. La Gerencia del Departamento de RR.HH. será el encargado de realizar esta etapa (*VER ANEXO 15*).

- *Todo personal que ingrese a la empresa deberá ser sometido al proceso de inducción, desde la información general de los productos de Capulus, hasta las tareas específicas de cada trabajador.*

La duración de la inducción será de un día de inducción general realizada por el Técnico en RR.HH. y dos días de inducción específica realizada por el Gerente del respectivo departamento del nuevo contratado. Se asignará un brigadier con una duración de tres semanas.

Para la puesta en marcha de la empresa con una duración de tres meses, se considerará que el proceso de inducción se ejecute dentro este periodo. Con la misma modalidad y tiempo,

excluyendo las tres semanas de asignación de brigadier. En el caso de la inducción general, en estos tres meses, será realizada por la Gerencia de Recursos Humanos. (VER ANEXO 16).

5.2.4. Capacitación.

Objetivo: Detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores para iniciar este proceso. Con esto se busca facilitar la comunicación formal entre el encargado y sus trabajadores; y que el personal comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.

Se utilizarán las capacitaciones como alcance para cubrir las exigencias dentro de la organización y enfrentar el cambio.

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de poner este proceso educacional en marcha, el cual tendrá un carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual los colaboradores adquirirán y desarrollarán conocimientos y habilidades específicas relativas al puesto de trabajo y el ambiente laboral en el que se encontrarán.

Mencionado lo anterior, este departamento usará la metodología de Pinto Villatoro (2000), en el que se emplearán distintos métodos de detección de necesidades de capacitación. Bajo estos enfoques y dado el core de *Capulus* de aumentar la dinámica del negocio, en la que se tendrá mucho énfasis en todos los procesos operativos, se hará uso del Método DNC con base en Puesto-Persona que se muestra en la Tabla 5.1. (Villatoro, 2000)

Tabla 35: Tabla 5.1 Método DNC.

MÉTODO	APLICACIONES
DNC con base en Puesto-Persona	Es el método básico. Se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.

Fuente: (Villatoro, 2000).

5.2.4.1. Aplicación DNC con base en puesto-persona.

Se aplicará a todos los puestos de trabajo.

- Se reunirán los grupos naturales de trabajo de la empresa junto con la Gerencia de RR.HH. y Técnico del mismo departamento, para detectar en conjunto las necesidades, justificarlas y ponderar su importancia. Esta reunión se realizará el primer mes de cada Semestre, es decir, una vez por Semestre, y dos veces al Año. Si los trabajadores solicitaran una reunión de capacitación extraordinaria, el Departamento de RR.HH. la realizará de todas formas.
- Se le informará al encargado del Departamento del trabajador o trabajadores para iniciar la capacitación.
- Se capacitará al personal en lo que se haya planeado, para que esto no se convierta en un ejercicio rutinario. Este proceso de Capacitación se realizará el mismo mes que la reunión. Durará 6 horas, que podrán ser distribuidas en dos días o un día 4 horas y el otro día 2 horas.

Capacitaciones de seguridad serán dadas por el Programa “Plan PYME ACHS” (VER ANEXO 17).

5.2.5. Remuneraciones y compensaciones.

Objetivo: Establecer remuneraciones con criterios objetivos, claros y conocidos para su asignación al personal.

La empresa en la política de Remuneraciones y Compensaciones se regirá por el Artículo 42 del Código del Trabajo. (ArtículoN°42)

Capulus contará con Remuneraciones **Fijas y Especiales**. Si la ocasión lo ameritara, los trabajadores podrían conseguir Remuneraciones Extraordinarias.

5.2.5.1. Remuneraciones fijas.

Irán estipulados: Salario base y Gratificación (25%) a menos que esta sea mayor a 4.75 veces el sueldo mínimo al año, Leyes Sociales: AFP (10%), Isapre (7%) y Seguro de Cesantía (0,6%) si tiene contrato indefinido y (0%) con contrato a plazo.

Adicionalmente a los trabajadores que ganan sobre \$652.765,51, se les deberá agregar un descuento del 2,2% correspondiente al Impuesto Único de Segunda Categoría. (SII)

La mutual ACHS se encargará de los Aportes Patronales. El pago a la mutual corresponderá al 2% del sueldo imponible de los trabajadores para el Año 1 y 0,95% los siguientes 4 Años, suponiendo que no ocurrirán accidentes. **No** se le descuenta al personal, es costo de la empresa. (VER TABLA 5.12.).

5.2.5.2. Remuneraciones especiales.

Irán estipulados: Aguinaldo, corresponderá a \$30.000 por trabajador con Sueldo Imponible tope de \$675.000, el cual será ajustado mediante el IPC del 3% e Incremento Real del 0,5% por año.

Capulus seguirá un proceso continuo de desarrollo. En ese sentido, el planteamiento de salario será un eje fundamental para las finanzas de la empresa, por lo tanto, merece una metodología de las compensaciones que se traduce en desagregar la compensación total en sus principales componentes como se detalla a continuación:

5.2.5.3. Determinación del salario base.

Para determinar la remuneración de los trabajadores se considerará la equidad interna en la organización y que ella refleje el rango de mercado para el cargo, para ello se utilizarán datos mediante el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) y su informe del año anterior, con el fin de obtener información sobre ramas sectoriales en la Región Metropolitana.

Para lo anterior se considerará también el conocimiento específico, experiencia, destrezas y responsabilidad requerida por el cargo, como también el desempeño de cada trabajador en el cumplimiento de las metas de la organización. Estos elementos se considerarán para la elaboración de Niveles de Cargos y la asignación a ellos de los trabajadores.

5.2.5.4.Revisión excepcional de la remuneración.

La jefatura del departamento de RR.HH. podrá hacer revisión de renta extraordinaria cuando un trabajador deba asumir en forma permanente nuevas funciones o responsabilidades en el mismo cargo, o la situación del mercado laboral obliga a analizar la posición con el objeto de mantener el equilibrio y retener al trabajador. Sólo se podrá efectuar una revisión extraordinaria por trabajador en un año calendario.

5.2.5.5.Revisión anual, reajuste de remuneraciones e incremento real.

Se aplicará una revisión anual de remuneraciones guiándose en la última actualización del IPC y en el Impuesto Único de Segunda Categoría. Esta se realizará en el mes de noviembre de cada año. Se aplicará sobre el sueldo base del último año. El reajuste de IPC que se aplicará corresponde al 3% del IPC + 0,5% de Incremento Real.

Esta revisión la realizará la Gerencia de RR.HH. en conjunto con la Gerencia de Finanzas.

5.2.5.6.Ascensos.

En los casos de trabajadores que experimenten cambio por mayor responsabilidad, su renta se revisará de acuerdo con esta nueva responsabilidad desde el momento en que sea confirmado.

5.2.5.7.Asignaciones transitorias.

Aquellos trabajadores que sean asignados en forma transitoria o temporal a un proyecto, cargo o funciones con una responsabilidad mayor en forma transitoria o temporal, se les otorgará una asignación de proyecto que se evaluará caso a caso y será informada al trabajador.

5.2.5.8. Ingreso de trabajadores nuevos.

Todos aquellos trabajadores que ingresen por primera vez en la organización tendrán un salario acorde al mercado, según el rango de renta que le corresponde en el nivel asociado. El trabajador que ingrese sin experiencia, recién egresado o titulado, de preferencia ingresará con el salario mínimo del nivel de acuerdo con la banda vigente para el cargo. Su desarrollo futuro dependerá de su contribución, desempeño, experiencia adquirida, responsabilidad y cargo que ocupe.

Asimismo, esto implica cumplir el Principio de Igualdad de Remuneraciones (L.20348 Artículo N° 62 bis ORD 1187/018, 2010).

5.2.6. Motivación y desarrollo del personal.

Objetivo: Conservar, motivar y desarrollar las aptitudes de los trabajadores, y proveerles un buen ambiente laboral.

Las gerencias tendrán en cuenta el potencial de cada colaborador. *Capulus* alentará a sus trabajadores para que sean autodidactas, con iniciativa propia y que expresen sus sugerencias, manteniendo con ellos un diálogo abierto y así que sepan y sientan que son totalmente necesarios y parte de la empresa, y que sus opiniones serán escuchadas y discutidas con total transparencia. La empresa les permitirá desarrollar sus aptitudes a largo plazo, teniendo en cuenta la realidad económica y un entorno en constante evolución.

Para *Capulus*, los consejos y apoyos periódicos serán los mejores útiles para aumentar el rendimiento y ayudar al personal a mejorar sus aptitudes. Permitirán, también, corregir rápidamente los errores y transformarlos en experiencias positivas. Esos útiles favorecerán, además, una mejor delegación de las tareas. En la medida de lo posible, se privilegiará siempre el contacto personal respecto a la comunicación escrita.

El personal de la empresa será motivado en función de la aptitud, la experiencia, los resultados y el potencial, independientemente de su origen, de su raza, de su nacionalidad, de su sexo, de su religión o de su edad. Aplicando nuevamente la Ley 18.620, Art. 2. Del Código del Trabajo.

Otras motivaciones:

- Los trabajadores de *Capulus* contarán con los beneficios que entrega ACHS: Educación, salud y diversión. Y según el ambiente laboral en términos físicos, el lugar de trabajo será accesible para que a los trabajadores no se les dificulte la llegada a la empresa.
- Aguinaldos: Corresponderá a \$30.000 para todos los trabajadores con Sueldo Imponible tope de \$675.000. Reajustándose cada año con un 3% del IPC e Incremento Real del 0,5%.

5.2.7. Evaluación.

Objetivo: Medir y mejorar el desempeño de los trabajadores, a través de una evaluación de desempeño y retroalimentar a los colaboradores para una continua mejora de tareas para todos los colaboradores para alcanzar un máximo de desempeño.

La evaluación del desempeño laboral en la empresa será clave a la hora de mejorar el rendimiento y conseguir mejores resultados, también será necesaria a la hora de identificar y clasificar el perfil de cada trabajador perteneciente a *Capulus*.

En esta evaluación (*VER ANEXO 18*), el encargado pondrá notas donde 1 es malo y 5 es excelente a las competencias y comportamientos; tales como: Responsabilidad, orientación de resultados, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización. El encargado realizará la evaluación *en 30 min.*

La evaluación se realizará por la Gerencia del Departamento correspondiente al trabajador que será evaluado, para que así, después, el encargado realice una retroalimentación al evaluado para poder mejorar los resultados obtenidos. Esta retroalimentación consiste en reunirse con el/los trabajadores que fueron evaluados con nota promedio bajo 4. El encargado indicará al evaluado las razones de su nota, para que sepa en qué competencias y/o comportamientos fue peor evaluado. Se realizará la retroalimentación conversando y buscando opciones junto al trabajador para que este mejore su desempeño. Al finalizar esta reunión con una *duración de 1 hora*, se le informará al trabajador que en tres meses será evaluado nuevamente con el mismo formato de evaluación de manera extraordinaria. Con esto se espera que, en tres meses, el evaluado haya mejorado en las distintas competencias y comportamientos. Si el trabajador, después de la evaluación extraordinaria, continúa con la misma nota o incluso más baja, se inicia el proceso para su desvinculación inmediata.

Este proceso se realizará el último mes de cada Semestre, es decir, una vez por Semestre, y dos veces al Año.

5.2.8. Desvinculación.

El contrato de trabajo del personal de *Capulus* será consensual y cualquiera de las partes puede poner término a éste.

En esta política, la empresa se regirá estrictamente con las Causales de terminación del contrato (Art. 159, 160, 161, 162 y 163 del Código del Trabajo). (Contrato)

5.2.8.1. Voluntario.

El trabajador deberá presentar su carta de renuncia firmada y ratificada ante notario con 30 días de anticipación, la que será entregada a la Gerencia de Recursos Humanos para su procesamiento.

5.2.8.2. Involuntario.

La Gerencia del Departamento correspondiente deberá informar a la Gerencia de Recursos Humanos las razones por las cuales quiere desvincular al trabajador, y los Gerentes se regirán por el Código del trabajo, y decidirán. En caso de que la decisión sea la de desvincular, la Gerencia del Departamento de Recursos Humanos le notificará al trabajador con 30 días de anticipación (a lo menos, salvo que se pague la indemnización sustitutiva del aviso previo equivalente a 30 días de remuneración.), por escrito con copia a la Inspección del Trabajo respectiva, las razones o causales del término de su contrato, como también, de los beneficios a que tiene derecho, se tendrá a la vista el pago íntegro de sus cotizaciones previsionales y se informará la fecha de pago del finiquito. (Art. 162 del Código del Trabajo) (Contrato)

- El empleador podrá poner término a un contrato de plazo fijo llegada la fecha fijada para su término si el trabajador está gozando de licencia médica. (Art. 161 del Código del Trabajo) (Contrato)

5.2.8.3. Termino de trabajo.

La dirección del Departamento de Recursos Humanos deberá informar al trabajador las razones consideradas para poner término a su contrato con la debida anticipación de la fecha de término de las funciones, para considerar una posible reubicación o término definitivo.

Los trabajadores finiquitados deberán entregar todos sus cargos personales; manuales de consulta, de procedimientos, útiles, equipos, herramientas, llaves, tarjeta de identificación, etc.

La Gerencia de Recursos Humanos será finalmente la responsable de preparar el finiquito correspondiente, el que deberá ser entregado junto con el cheque al ex trabajador para ser firmado y ratificado ante notario, dentro del plazo informado previamente.

5.3. PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.

5.3.1. Reclutamiento y selección.

Tabla 36: Tabla 5.2 Presupuesto de reclutamiento y selección.

Reclutamiento y Selección	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LinkedIn	\$ 385.840	\$ 399.344	\$ 399.817	\$ 399.834	\$ 399.834
Trabajando.com	\$ 419.940	\$ 434.638	\$ 435.152	\$ 435.170	\$ 435.171
Total	\$ 805.780	\$ 833.982	\$ 834.969	\$ 835.004	\$ 835.005

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.2. Capacitación.

Esta tabla no se considera en el Presupuesto porque forma parte del sueldo de los trabajadores.

Tabla 37: Tabla 5.3. Presupuesto de capacitación.

Capacitación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	2	2	2	2	2
Duración Reunión (Hora)	1	1	1	1	1
Duración Capacitación (Hora)	6	6	6	6	6
Grupos a Capacitar	8	8	9	9	10
Total Reunión	\$ 33.333	\$ 34.500	\$ 38.858	\$ 38.860	\$ 43.178
Total Capacitación	\$ 624.000	\$ 645.840	\$ 727.430	\$ 727.460	\$ 808.290
Total	\$ 657.333	\$ 680.340	\$ 766.288	\$ 766.320	\$ 851.468

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 38: Tabla 5.4 Datos presupuesto de reclutamiento y selección.

Grupos a Capacitar	Cargos que tienen mas de una persona como por ej: Operaros. Cuentan como 1 grupo. (Restándole las Gerencias)
Duración Reunión (Hora)	Con el Promedio de Horas Hombre de Gerente RR.HH.(20%) y Técnico RR.HH. (80%)
Duración Capacitación (Hora)	Con el Promedio de Horas Hombre de todas las Gerencias.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 39: Tabla 5.5 Promedio horas hombre.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente RR.HH.	\$ 230.000	\$ 238.050	\$ 238.332	\$ 238.342	\$ 238.342
Hora Hombre	\$ 1.278	\$ 1.323	\$ 1.324	\$ 1.324	\$ 1.324
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Técnico RR.HH.	\$ 520.000	\$ 538.200	\$ 538.837	\$ 538.859	\$ 538.860
Hora Hombre	\$ 2.889	\$ 2.990	\$ 2.994	\$ 2.994	\$ 2.994
Promedio	\$ 2.083	\$ 2.156	\$ 2.159	\$ 2.159	\$ 2.159
180					

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.3. Remuneraciones.

Tabla 40: Tabla 5.6 Presupuesto de remuneraciones de personal año 1.

Personal	Sueldos	Año 1			
		Nº	Sueldo Líquido	Leyes Sociales	Sueldo Imponible
Gerente General	\$ 1.250.000	1	\$ 12.030.000	\$ 2.970.000	\$ 15.000.000
Secretaria	\$ 500.000	1	\$ 4.944.000	\$ 1.056.000	\$ 6.000.000
Personal de Aseo	\$ 288.000	1	\$ 2.847.744	\$ 608.256	\$ 3.456.000
Guardia	\$ 350.000	3	\$ 10.382.400	\$ 2.217.600	\$ 12.600.000
Gerente Operaciones	\$ 1.150.000	1	\$ 11.067.600	\$ 2.732.400	\$ 13.800.000
Técnico en Alimentos	\$ 675.000	1	\$ 6.496.200	\$ 1.603.800	\$ 8.100.000
Operarios	\$ 375.000	8	\$ 29.664.000	\$ 6.336.000	\$ 36.000.000
Gerente Finanzas	\$ 1.150.000	1	\$ 11.067.600	\$ 2.732.400	\$ 13.800.000
Contador	\$ 650.000	1	\$ 6.427.200	\$ 1.372.800	\$ 7.800.000
Gerente RR.HH.	\$ 1.150.000	1	\$ 11.067.600	\$ 2.732.400	\$ 13.800.000
Técnico en RR.HH.	\$ 650.000	1	\$ 6.427.200	\$ 1.372.800	\$ 7.800.000
Gerente Marketing	\$ 1.150.000	1	\$ 11.067.600	\$ 2.732.400	\$ 13.800.000
Diseñador Gráfico	\$ 550.000	1	\$ 5.438.400	\$ 1.161.600	\$ 6.600.000
Relacionador Público	\$ 650.000	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Community Manager	\$ 500.000	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total		22	\$ 128.927.544	\$ 29.628.456	\$ 158.556.000

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 41 Tabla 5.7 Presupuesto de remuneraciones de personal año 2.

Personal	Sueldos	Año 2			
		Nº	Sueldo Líquido	Leyes Sociales	Sueldo Imponible
Gerente General	\$ 1.293.750	1	\$ 12.451.050	\$ 3.073.950	\$ 15.525.000
Secretaria	\$ 517.500	1	\$ 5.117.040	\$ 1.092.960	\$ 6.210.000
Personal de Aseo	\$ 298.080	1	\$ 2.947.415	\$ 629.545	\$ 3.576.960
Guardia	\$ 362.250	3	\$ 10.745.784	\$ 2.295.216	\$ 13.041.000
Gerente Operaciones	\$ 1.190.250	1	\$ 11.454.966	\$ 2.828.034	\$ 14.283.000
Técnico en Alimentos	\$ 698.625	1	\$ 6.723.567	\$ 1.659.933	\$ 8.383.500
Operarios	\$ 388.125	9	\$ 34.540.020	\$ 7.377.480	\$ 41.917.500
Gerente Finanzas	\$ 1.190.250	1	\$ 11.454.966	\$ 2.828.034	\$ 14.283.000
Contador	\$ 672.750	1	\$ 6.474.546	\$ 1.598.454	\$ 8.073.000
Gerente RR.HH.	\$ 1.190.250	1	\$ 11.454.966	\$ 2.828.034	\$ 14.283.000
Técnico en RR.HH.	\$ 672.750	1	\$ 6.474.546	\$ 1.598.454	\$ 8.073.000
Gerente Marketing	\$ 1.190.250	1	\$ 11.454.966	\$ 2.828.034	\$ 14.283.000
Diseñador Gráfico	\$ 569.250	1	\$ 5.628.744	\$ 1.202.256	\$ 6.831.000
Relacionador Público	\$ 672.750	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Community Manager	\$ 517.500	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total		23	\$ 136.922.576	\$ 31.840.384	\$ 168.762.960

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 42 Tabla 5.8 Presupuesto de remuneraciones de personal año 3.

Personal	Sueldos	Año 3			
		Nº	Sueldo Líquido	Leyes Sociales	Sueldo Imponible
Gerente General	\$ 1.295.281	1	\$ 12.465.787	\$ 3.077.588	\$ 15.543.375
Secretaria	\$ 518.113	1	\$ 5.123.096	\$ 1.094.254	\$ 6.217.350
Personal de Aseo	\$ 298.433	1	\$ 2.950.904	\$ 630.290	\$ 3.581.194
Guardia	\$ 362.679	3	\$ 10.758.502	\$ 2.297.933	\$ 13.056.435
Gerente Operaciones	\$ 1.191.659	1	\$ 11.468.524	\$ 2.831.381	\$ 14.299.905
Técnico en Alimentos	\$ 699.452	1	\$ 6.731.525	\$ 1.661.898	\$ 8.393.423
Operarios	\$ 388.584	11	\$ 42.265.545	\$ 9.027.592	\$ 51.293.138
Gerente Finanzas	\$ 1.191.659	1	\$ 11.468.524	\$ 2.831.381	\$ 14.299.905
Contador	\$ 673.546	1	\$ 6.482.209	\$ 1.600.346	\$ 8.082.555
Gerente RR.HH.	\$ 1.191.659	1	\$ 11.468.524	\$ 2.831.381	\$ 14.299.905
Técnico en RR.HH.	\$ 673.546	1	\$ 6.482.209	\$ 1.600.346	\$ 8.082.555
Gerente Marketing	\$ 1.191.659	1	\$ 11.468.524	\$ 2.831.381	\$ 14.299.905
Diseñador Gráfico	\$ 569.924	1	\$ 5.635.406	\$ 1.203.679	\$ 6.839.085
Relacionador Público	\$ 673.546	1	\$ 6.482.209	\$ 1.600.346	\$ 8.082.555
Community Manager	\$ 518.113	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total		26	\$ 151.251.488	\$ 35.119.796	\$ 186.371.284

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 43 Tabla 5.9 Presupuesto de remuneraciones de personal año 4.

Personal	Sueldos	Año 4			
		Nº	Sueldo Líquido	Leyes Sociales	Sueldo Imponible
Gerente General	\$ 1.295.335	1	\$ 12.466.303	\$ 3.077.716	\$ 15.544.018
Secretaria	\$ 518.134	1	\$ 5.123.308	\$ 1.094.299	\$ 6.217.607
Personal de Aseo	\$ 298.445	1	\$ 2.951.026	\$ 630.316	\$ 3.581.342
Guardia	\$ 362.694	3	\$ 10.758.948	\$ 2.298.028	\$ 13.056.975
Gerente Operaciones	\$ 1.191.708	1	\$ 11.468.998	\$ 2.831.498	\$ 14.300.497
Técnico en Alimentos	\$ 699.481	1	\$ 6.731.803	\$ 1.661.966	\$ 8.393.770
Operarios	\$ 388.600	12	\$ 46.109.775	\$ 9.848.690	\$ 55.958.465
Gerente Finanzas	\$ 1.191.708	1	\$ 11.468.998	\$ 2.831.498	\$ 14.300.497
Contador	\$ 673.574	1	\$ 6.482.477	\$ 1.600.412	\$ 8.082.889
Gerente RR.HH.	\$ 1.191.708	1	\$ 11.468.998	\$ 2.831.498	\$ 14.300.497
Técnico en RR.HH.	\$ 673.574	1	\$ 6.482.477	\$ 1.600.412	\$ 8.082.889
Gerente Marketing	\$ 1.191.708	1	\$ 11.468.998	\$ 2.831.498	\$ 14.300.497
Diseñador Gráfico	\$ 569.947	1	\$ 5.635.639	\$ 1.203.729	\$ 6.839.368
Relacionador Público	\$ 673.574	1	\$ 6.482.477	\$ 1.600.412	\$ 8.082.889
Community Manager	\$ 518.134	0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total		27	\$ 155.100.227	\$ 35.941.973	\$ 191.042.200

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 44 **Tabla 5.10** Presupuesto de remuneraciones de personal año 5.

Personal	Sueldos	Año 5			
		Nº	Sueldo Líquido	Leyes Sociales	Sueldo Imponible
Gerente General	\$ 1.295.337	1	\$ 12.466.321	\$ 3.077.720	\$ 15.544.041
Secretaria	\$ 518.135	1	\$ 5.123.316	\$ 1.094.300	\$ 6.217.616
Personal de Aseo	\$ 298.446	1	\$ 2.951.030	\$ 630.317	\$ 3.581.347
Guardia	\$ 362.694	3	\$ 10.758.963	\$ 2.298.031	\$ 13.056.994
Gerente Operaciones	\$ 1.191.710	1	\$ 11.469.015	\$ 2.831.502	\$ 14.300.517
Técnico en Alimentos	\$ 699.482	1	\$ 6.731.813	\$ 1.661.969	\$ 8.393.782
Operarios	\$ 388.601	12	\$ 46.109.842	\$ 9.848.704	\$ 55.958.546
Gerente Finanzas	\$ 1.191.710	1	\$ 11.469.015	\$ 2.831.502	\$ 14.300.517
Contador	\$ 673.575	1	\$ 6.482.487	\$ 1.600.414	\$ 8.082.901
Gerente RR.HH.	\$ 1.191.710	1	\$ 11.469.015	\$ 2.831.502	\$ 14.300.517
Técnico en RR.HH.	\$ 673.575	1	\$ 6.482.487	\$ 1.600.414	\$ 8.082.901
Gerente Marketing	\$ 1.191.710	1	\$ 11.469.015	\$ 2.831.502	\$ 14.300.517
Diseñador Gráfico	\$ 569.948	1	\$ 5.635.647	\$ 1.203.731	\$ 6.839.378
Relacionador Público	\$ 673.575	1	\$ 6.482.487	\$ 1.600.414	\$ 8.082.901
Community Manager	\$ 518.135	1	\$ 5.123.316	\$ 1.094.300	\$ 6.217.616
Total		28	\$ 160.223.768	\$ 37.036.326	\$ 197.260.093

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 45: **Tabla 5.11** Presupuesto de aguinaldos.

Aguinaldo	Nº	Año 1	Nº	Año 2	Nº	Año 3	Nº	Año 4	Nº	Año 5
Secretaria	1	\$ 30.000	1	\$ 31.050	1	\$ 32.100	1	\$ 33.150	1	\$ 34.200
Personal de aseo	1	\$ 30.000	1	\$ 31.050	1	\$ 32.100	1	\$ 33.150	1	\$ 34.200
Guardia	3	\$ 90.000	3	\$ 99.450	3	\$ 108.900	3	\$ 118.350	3	\$ 127.800
Tecnico en alimentos	1	\$ 30.000	1	\$ 31.050	1	\$ 32.100	1	\$ 33.150	1	\$ 34.200
Operarios	8	\$ 240.000	9	\$ 315.600	11	\$ 408.000	12	\$ 508.800	12	\$ 609.600
Contador	1	\$ 30.000	1	\$ 31.050	1	\$ 32.100	1	\$ 33.150	1	\$ 34.200
Técnico en RR.HH.	1	\$ 30.000	1	\$ 31.050	1	\$ 32.100	1	\$ 33.150	1	\$ 34.200
Diseñador Gráfico	1	\$ 30.000	1	\$ 31.050	1	\$ 32.100	1	\$ 33.150	1	\$ 34.200
Relacionador Público	0	\$ 0	0	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0	1	\$ 0
Community Manager	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	0	\$ 0	1	\$ 0
Total	17	\$ 510.000	18	\$ 601.350	21	\$ 709.500	22	\$ 826.050	23	\$ 942.600

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 46: Tabla 5.12 Presupuesto de ACHS.

ACHS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo Imponible	\$ 158.556.000	\$ 168.762.960	\$ 186.371.284	\$ 191.042.200	\$ 197.260.093
2%	\$ 3.171.120	-	-	-	-
0,95%	-	\$ 1.603.248	\$ 1.770.527	\$ 1.814.901	\$ 1.873.971

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 47: Tabla 5.13 Presupuesto total de remuneraciones.

Total Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal (Imponible)	\$ 158.556.000	\$ 168.762.960	\$ 186.371.284	\$ 191.042.200	\$ 197.260.093
ACHS	\$ 3.171.120	\$ 1.603.248	\$ 1.770.527	\$ 1.814.901	\$ 1.873.971
Aguinaldo	\$ 510.000	\$ 601.350	\$ 709.500	\$ 826.050	\$ 942.600
Total	\$ 162.237.120	\$ 170.967.558	\$ 188.851.311	\$ 193.683.151	\$ 200.076.664

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4. Evaluación.

Esta tabla no se considera en el Presupuesto porque forma parte del sueldo de los trabajadores.

Tabla 48: Tabla 5.14 Presupuesto de evaluaciones.

Evaluación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	2	2	2	2	2
Duración Evaluación (Hora)	0,5	0,5	0,25	0,25	0,25
Duración Retroalimentación (Hora)	1	1	0,75	0,75	0,75
Personal a Evaluar	15	16	20	20	22
Total Evaluación	\$ 97.500	\$ 107.640	\$ 67.355	\$ 67.357	\$ 74.093
Total Retroalimentación	\$ 195.000	\$ 215.280	\$ 202.064	\$ 202.072	\$ 222.280
Total	\$ 292.500	\$ 322.920	\$ 269.419	\$ 269.430	\$ 296.373

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 49: Tabla 5.15 Datos presupuesto de evaluaciones.

Personal a evaluar	Restándole las Gerencias
Duración Evaluación (Hora)	Con el Promedio de Horas Hombre de todas las Gerencias.
Duración Retroalimentación (Hora)	Con el Promedio de Horas Hombre de todas las Gerencias.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 50: Tabla 5.16 Promedio horas hombre gerencias.

Promedio Gerencias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensual	\$ 1.170.000	\$ 1.210.950	\$ 1.212.383	\$ 1.212.433	\$ 1.212.435
Hora Hombre	\$ 6.500	\$ 6.728	\$ 6.735	\$ 6.736	\$ 6.736

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.5. Total.

Tabla 51: Tabla 5.17 Presupuesto total recursos humanos.

Total Presupuesto RR.HH.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Reclutamiento y Selección	\$ 805.780	\$ 833.982	\$ 834.969	\$ 835.004	\$ 835.005
Remuneraciones	\$ 162.237.120	\$ 170.967.558	\$ 188.851.311	\$ 193.683.151	\$ 200.076.664
Total	\$ 163.042.900	\$ 171.801.540	\$ 189.686.280	\$ 194.518.155	\$ 200.911.669

Fuente: Elaboración Propia.

6. ASPECTOS LEGALES

6.0. OBJETIVOS ASPECTOS LEGALES.

Resguardar de manera permanente el cumplimiento de todas las normativas vigentes por la empresa.

6.1. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.

La empresa *Capulus* será constituida como una Sociedad por Acciones (SpA.), donde los socios

participantes cuentan con una responsabilidad limitada respecto al monto de las acciones que estos aportan. Para que un participante pueda ceder o vender parte de sus acciones, debe ser aprobado por los demás socios. Por otra parte, este tipo de Sociedad puede seguir funcionando solo si queda un socio en la empresa, y así este, se seguirá limitando al aporte que realizó inicialmente.

6.2. LEYES Y NORMAS.

6.2.1. Leyes y normas sectoriales, regionales y comunales.

Leyes y normas sectoriales:

- Reglamento Sanitario de los Alimentos: En este reglamento se establecen las condiciones con las cuales tiene que ser producidos, manejados, importados, envasados, almacenados, distribuidos y vendidos los alimentos para uso humano a fin de velar por la nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos. (DecretoN°977/96, 2013)
- Código sanitario: Este es el cuerpo legal, el cual rige las cuestiones relacionadas con el fomento, protección y recuperación de la salud de los habitantes de Chile.
- Ley 18.525 sobre importaciones (Art 1): Todas las mercancías procedentes del extranjero al ser importadas al país están afectas al pago de los derechos establecidos en el arancel aduanero o en otras disposiciones legales que los impongan, exceptuándose de los impuestos en el inciso anterior, las extensiones totales o parciales que se establecen en el mismo arancel, en leyes especiales o en tratados internacionales. (L.18525ArtículoN°1, 2005)

Leyes y normas comunales:

- Patente Municipal (Decreto n° 2385): Permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial en un local fijo, específicamente se necesita de una patente comercial, tanto para negocios de compra y de venta.

Esta será otorgada por la Municipalidad de Maipú. El pago puede realizarse semestral o anualmente. (DecretoN°2385, 1979)

- La empresa Capulus se acoge a las normas establecidas por el Plan Regulador de la Ilustre Municipalidad de Maipú.

Artículo 32°: Uso de suelos por tipo y condiciones de localización.

Artículo 44°: Zona Industrial 1

Artículo 26°: Superficie del estacionamiento. (Maipu, 2003)

6.2.2. Leyes y normas específicas: ambientales, tributarias, comerciales y laborales.

Ambientales

- Ley 19.300 sobre bases generales del medio ambiente

Artículo 1°: El derecho a vivir en un medio ambiente libre de contaminación, la protección del medio ambiente, la preservación de la naturaleza y la conservación del patrimonio ambiental se regularán por las disposiciones de esta ley, sin perjuicio de lo que otras normas legales establezcan sobre la materia. (L.19300ArticuloN°1, 1994)

Comerciales

- Código de comercio: Cuerpo legal que regula las actividades comerciales e industriales de Chile
- Ley n° 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad.

Artículo 1°: Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de alimentos deberán proceder, en lo relativo a la producción, importación, elaboración, envasado, almacenamiento, distribución y venta de tales alimentos destinados al consumo humano, en la forma y condiciones que, para cada caso, dependiendo de la naturaleza del producto, exija la autoridad en virtud de los reglamentos vigentes. Será responsabilidad del fabricante, importador o productor que la información disponible en el rótulo de los productos sea íntegra y veraz. Asimismo, deberán asegurarse de que, en el ámbito de la cadena productiva en que ellos

intervengan, el proceso de elaboración de los alimentos cumpla con buenas prácticas de manufacturación que garanticen la inocuidad de los alimentos. (L.20606ArtículoN°1, 2012)

Laborales

- Ley N°20.545, ORD. N° 4052/083/ Art. 195 del Código del Trabajo: "Las trabajadoras tendrán derecho a un descanso de maternidad de seis semanas antes del parto y doce semanas después de él". (L.20545ArtículoN°195ORD4052/083/, 2011)
- Ley N° 18.620 ORD. N°2699, Art 43 del Código del Trabajo: "Los reajustes legales no se aplicarán a las remuneraciones y beneficios estipulados en contratos y convenios colectivos de trabajo, en acuerdos de grupo negociador o en fallos arbitrales recaídos en una negociación colectiva" (L.18629ArtículoN°43ORD2699, 2017)
- Ley N°18.620. ORD. N°628, Art. 2 del Código del Trabajo: "Reconócese la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan". (L.18620ArtículoN°2ORD628, 2017)
- Art. 42 Del Código del Trabajo: Remuneraciones (ArtículoN°42)
- Ley N° 16.744: Seguro de accidentes del trabajo: Establece cuáles son las prestaciones médicas y económicas a las que tienen derecho los trabajadores protegidos por este **seguro de accidente del trabajo** en caso de que sufran un accidente del trabajo o enfermedad profesional. (L.16744)
- Ley N°20348, ORD. N°1187/018, Art. 62 bis del Código del Trabajo: "El empleador deberá dar cumplimiento al principio de igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres que presten un mismo trabajo, no siendo consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad. (L.20348ArtículoN°62bisORD1187/018, 2010)
- Art. 159, 160, 161,162 y 163 del Código de Trabajo: Causales de terminación del contrato. (Contrato).

Tributarias

- **Inscripción SII:** Obtención del Rut Único Tributario (ROL) y facturación electrónica.
- Impuesto Único de Segunda Categoría. (SII)

6.2.3. Certificaciones.

- ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad, el cual proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

6.3. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.

Un activo intangible no puede ser percibido físicamente. Por lo tanto, es inmaterial. Como activos intangibles se contabiliza la patente comercial, aseo municipal, registro de marca, automatización sanitaria, permiso de edificación e inscripción de la empresa.

Tabla 52: Tabla 6.1 Activo intangible.

Activos intangibles	Costo
Patente comercial	\$ 1.781.523
Aseo municipal	\$ 151.321
Registro de marca	\$ 173.009
Autorización sanitaria	\$ 16.571
Permiso edificación	\$ 6.045.812
Inscripción empresa	\$ 8.710.480
Total	\$ 16.878.716

Fuente: Elaboración Propia.

La puesta en marcha se compone de las compras de los siguientes ítems, sitio web, reclutamiento y selección, publicidad, inducción y costos fijos.

Tabla 53: Tabla 6.2 Puesta en marcha.

Puesta en marcha	Costo
Sitio web	75.000
Reclutamiento y selección	201.445
Publicidad	6.173.079
Inducción	252.501
Costos fijos	2.999.494
Total	\$ 6.702.025

Fuente: Elaboración Propia.

7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

7.0. OBJETIVOS PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

- Maximizar la riqueza de los dueños de la empresa.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa en un 15%.

7.0.1. Datos y supuestos.

Los Datos y supuestos macroeconómicos sobre los que se realizan las proyecciones, están reflejados en la siguiente tabla:

Tabla 54: Tabla 7.1. Supuestos macroeconómicos.

	2019	2020	2021
PIB			
(var. anual, %)	3,25	3,5	3,5
Demanda Interna			
(var. anual, %)	4,5	4,6	4,7
IPC			
(var. anual, % diciembre)	3,0	3,0	3,0
(var. anual, % promedio)	3,0	3,0	3,0
Tipo de cambio			
(\$/US\$, promedio, valor nominal)	650	650	650
Precio del cobre			
(USc\$/lb, promedio, BML)	283	277	277

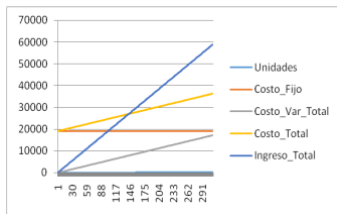
Fuente: Ministerio de Hacienda y Dipres. (Granados, 2017)

- Los costos fijos tienen un aumento real cada año, tomando como base el año 1, igual al crecimiento esperado de IPC.
- La empresa se registrará por la normativa “International Financial Reporting Standard” (IFRS, 2018)

7.0.2. Punto de equilibrio.

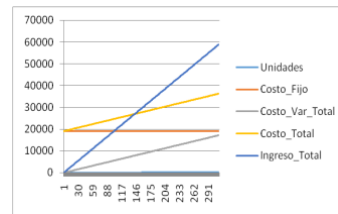
Para cada periodo, el punto de equilibrio fue calculado bajo la siguiente fórmula, con los resultados expuestos a continuación: $\frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$; donde el costo fijo es diferenciado para cada año del periodo de estudio, en tanto que el precio de venta y costo variable unitario son calculados como un promedio para cada año.

Año 1



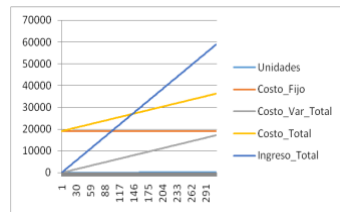
Punto de equilibrio = 81.568

Año 2



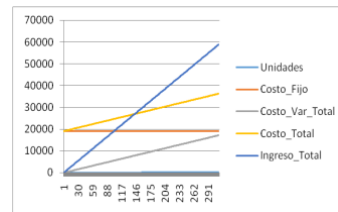
Punto de equilibrio = 81.162

Año 3



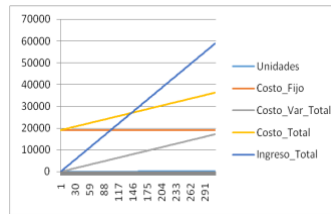
Punto de equilibrio = 88.084

Año 4



Punto de equilibrio = 82.408

Año 5



Punto de equilibrio = 81.473

Figura 38: Figura 7.1 Punto de equilibrio.

Fuente: Elaboración Propia.

7.1. CONSTRUCCIÓN FLUJO DE CAJA PROYECTO.

7.1.1. Análisis de los ingresos.

Para hacer un análisis detallado de los ingresos, se desglosan los principales componentes del precio, como el costo unitario, el precio de venta por producto, el margen que este representa y por último los ingresos totales anuales. Esto se muestra a continuación.

Tabla 55: Tabla 7.2 Ingresos.

Año	Sabor	Costo variable unitario	Costo fijo unitario	Costo total unitario	Precio de venta	Margen	%	Unidades de venta	Ingresos por sabor anuales	Ingreso total anual
1	Tradicional	1.248	1.109	2.357	3.590	1.233	34	72.930	261.818.700	Año 1
	Cacao-Naranja	1.254	1.109	2.363	3.990	1.627	41	72.930	290.990.700	
2	Tradicional	1.200	1.019	2.219	3.590	1.371	38	83.140	298.473.318	Año 2
	Cacao-Naranja	1.206	1.019	2.224	3.990	1.766	44	83.140	331.729.398	
3	Tradicional	1.221	975	2.197	3.590	1.393	39	94.780	340.259.583	Año 3
	Cacao-Naranja	1.226	975	2.202	3.990	1.788	45	94.780	378.171.514	
4	Tradicional	1.227	861	2.088	3.890	1.802	46	87.956	342.147.597	Año 4
	Cacao-Naranja	1.233	861	2.094	4.290	2.196	51	43.978	188.664.934	
	Menta	1.280	861	2.141	4.290	2.149	50	43.978	188.664.934	
	Vainilla	1.439	861	2.300	4.290	1.990	46	43.978	188.664.934	
5	Tradicional	1.215	805	2.020	3.890	1.870	48	96.751	376.362.356	Año 5
	Cacao-Naranja	1.220	805	2.025	4.290	2.265	53	48.376	207.531.428	
	Menta	1.268	805	2.073	4.290	2.217	52	48.376	207.531.428	
	Vainilla	1.426	805	2.231	4.290	2.059	48	48.376	207.531.428	

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.2. Inversión.

Para el inicio del proyecto, se necesita una inversión de \$435.249.008, que se compone de la siguiente manera:

Tabla 56: Tabla 7.3 Inversión activos físicos.

Item	Unidades	Costo	Costo Total
Inversión en Obras Físicas			
Terreno	1	\$ 143.851.628	\$ 143.851.628
Construcción	1	\$ 219.202.480	\$ 219.202.480
Empalme electricidad y agua	1	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Inversión en Equipos			
Computador	7	\$ 210.000	\$ 1.470.000
Muebles y equipos	7	\$ 240.000	\$ 1.680.000
Implementos de seguridad	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Impresora	2	\$ 42.000	\$ 84.000
Maquinarias			
Tostadora	1	\$ 8.890.000	\$ 8.890.000
Enfriadora	1	\$ 1.278.400	\$ 1.278.400
Molino	1	\$ 4.127.200	\$ 4.127.200
Mezclador	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Dosificador	1	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000
Selladora	1	\$ 1.265.300	\$ 1.265.300
Grúa horquilla	1	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000
Total de inversión			\$ 435.249.008

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de la inversión inicial se encuentra la inversión en activos fijos que se desglosa de la siguiente manera;

Tabla 57: Tabla 7.4 Inversión activos intangibles.

Activos intangibles	Costo
Patente comercial	\$ 1.781.523
Aseo municipal	\$ 151.321
Registro de marca	\$ 173.009
Autorización sanitaria	\$ 16.571
Permiso edificación	\$ 6.045.812
Inscripción empresa	\$ 8.710.480
Total	\$ 16.878.716

Fuente: Elaboración Propia.

En el segundo, tercer y quinto año, se reinvierte en maquinaria y equipos como se muestra a continuación:

Tabla 58: Tabla 7.5 Reinversión.

Item	Unidades	Costo Neto	Costo Neto Total
Maquinarias			
Tostadora	1	\$ 8.890.000	\$ 9.156.700
Total reinversión año 2			\$ 9.156.700
Equipos			
Impresora	2	\$ 42.000	\$ 85.260
Computador	1	\$ 210.000	\$ 216.300
Total reinversión año 3			\$ 301.560
Equipos			
Computador	1	\$ 210.000	\$ 216.300
Total reinversión año 5			\$ 216.300

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.3. Análisis de costos.

7.1.3.1. Costos variables.

En la tabla 7.6, se desglosan los principales ítems que componen el costo variable del producto según la información entregada por la Gerencia de Operaciones.

Tabla 59: Tabla 7.6 Costos variables.

Costo variable total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales	94.536.836	99.557.000	111.179.143	140.100.176	151.224.936
Envase	14.586.000	16.628.040	18.955.966	21.988.920	24.187.812
Distribución	82.921.410	94.530.407	114.948.975	136.221.360	149.843.496
Otros	13.785.241	15.695.715	17.926.727	20.777.313	22.855.044
Total	205.829.487	226.411.162	263.010.811	319.087.769	348.111.288

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.3.2. Costos fijos.

En primer lugar, se detalla el presupuesto correspondiente a las operaciones de la empresa.

Tabla 60: Tabla 7.7 Presupuesto Operaciones.

Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Contribuciones	5.318.048	5.477.589	5.482.376	5.482.519	5.482.524
Patente	1.781.523	1.834.969	1.836.572	1.836.620	1.836.622
Aseo Municipal	150.321	154.831	154.966	154.970	154.970
Comunicación	1.200.000	1.236.000	1.237.080	1.237.112	1.237.113
Transporte	1.680.000	1.730.400	1.731.912	1.731.957	1.731.959
Material de oficina	700.000	721.000	721.630	721.649	721.649
Mantención	900.000	927.000	927.810	927.834	927.835
Artículos de aseo	1.046.400	1.077.792	1.078.734	1.078.762	1.078.763
Electricidad	3.140.640	3.234.859	3.237.686	3.237.771	3.237.773
Agua	2.160.000	2.224.800	2.226.744	2.226.802	2.226.804
Gas	2.070.936	2.133.064	2.134.928	2.134.984	2.134.986
Total	20.147.868	20.752.304	20.770.437	20.770.981	20.770.997

Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, se definen los gastos relacionados a la Gerencia de Marketing para los cinco años del periodo de estudio.

Tabla 61: Tabla 7.8 Presupuesto Marketing.

Marketing	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Redes sociales	3.539.880	3.646.076	1.306.076	1.876.136	696.176
Google Adwords	276.000	284.280	292.560	300.840	309.120
Sitio web	-	25.000	25.750	26.500	27.250
Promotores	4.000.000	-	-	4.120.000	-
Pantallas led	6.188.000	3.279.640	3.465.280	6.373.640	3.279.640
Relaciones públicas	1.000.000	1.030.000	1.060.000	1.090.000	1.120.000
Implementos	200.000	206.000	212.000	-	-
Diario la tercera	9.488.436	9.773.089	10.057.742	10.342.395	10.627.048
Total	24.692.316	18.244.085	16.419.409	24.129.512	16.059.235

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, la tabla 7.9. enumera los componentes del presupuesto de Recursos Humanos considerados dentro de los costos fijos.

Tabla 62: Tabla 7.9 Presupuesto Recursos Humanos.

RRHH	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	158.556.000	168.762.960	186.371.284	191.042.200	197.260.093
ACHS	3.171.120	1.603.248	1.770.527	1.814.901	1.873.971
Aguinaldos	510.000	601.350	709.500	826.050	942.600
Reclutamiento	805.780	829.953	854.126	878.647	902.820
Total	\$ 162.237.120	\$ 170.967.558	\$ 188.851.311	\$ 193.683.151	\$ 200.076.664

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.4. Capital de trabajo.

Para la realización del proyecto, se considera un capital de trabajo igual a los costos fijos de los primeros 3 meses de operación, como se especifica en la siguiente tabla:

Tabla 63: Tabla 7.10 Capital de trabajo.

Capital de trabajo	
Mes 1	17.256.442
Mes 2	17.256.442
Mes 3	17.256.442
Mes 4	17.256.442
Mes 5	17.256.442
Mes 6	17.256.442
Mes 7	17.256.442
Mes 8	17.256.442
Mes 9	17.256.442
Mes 10	17.256.442
Mes 11	17.256.442
Mes 12	17.256.442

51.769.326

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.5. Flujo de caja proyecto puro.

Tabla 64: Tabla 7.11 Flujo de caja proyecto puro.

Flujo de Caja del Proyecto Puro						
Item\Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$552.809.400	\$630.202.716	\$718.431.096	\$908.142.400	\$998.956.640
Costos de Ventas		\$-205.829.487	\$-226.411.162	\$-263.010.811	\$-319.087.769	\$-348.111.288
Costos Fijos		\$-207.077.304	\$-209.963.948	\$-226.041.156	\$-238.583.644	\$-236.906.896
Margen Operacional		\$139.902.609	\$193.827.606	\$229.379.129	\$350.470.987	\$413.938.456
Depreciación		\$-10.821.776	\$-10.821.776	\$-11.691.223	\$-11.691.223	\$-11.950.223
Amort. Activos intangibles	\$-16.878.716	\$-3.375.743	\$-3.375.743	\$-3.375.743	\$-3.375.743	\$-3.375.743
Utilidad Antes de Impuestos		\$125.705.089	\$179.630.087	\$214.312.163	\$335.404.021	\$398.612.490
Impuesto (27%)		\$-33.940.374	\$-48.500.123	\$-57.864.284	\$-90.559.086	\$-107.625.372
Utilidad Después de Impuestos		\$91.764.715	\$131.129.963	\$156.447.879	\$244.844.935	\$290.987.117
Depreciación		\$10.821.776	\$10.821.776	\$11.691.223	\$11.691.223	\$11.950.223
Amort. Activos intangibles		\$3.375.743	\$3.375.743	\$3.375.743	\$3.375.743	\$3.375.743
Valor de Desecho						\$11.950.223
Puesta en marcha	\$-6.702.025					
Capital de Trabajo	\$-51.769.326					\$51.769.326
Inversiones	\$-435.249.008		\$-9.156.700	\$-301.560		\$-216.300
Flujo de Caja	\$-510.599.074	\$105.962.235	\$136.170.783	\$171.213.285	\$259.911.901	\$369.816.332

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.6. Flujo de caja proyecto financiado.

Tabla 65: Tabla 7.12. Flujo de caja proyecto financiado.

Flujo de Caja del Proyecto Financiado						
Item\Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$552.809.400	\$630.202.716	\$718.431.096	\$908.142.400	\$998.956.640
Costos de Ventas		\$-205.829.487	\$-226.411.162	\$-263.010.811	\$-319.087.769	\$-348.111.288
Costos Fijos		\$-207.077.304	\$-209.963.948	\$-226.041.156	\$-238.583.644	\$-236.906.896
Margen Operacional		\$139.902.609	\$193.827.606	\$229.379.129	\$350.470.987	\$413.938.456
Depreciación		\$-10.821.776	\$-10.821.776	\$-11.691.223	\$-11.691.223	\$-11.950.223
Amort. Activos intangibles	\$-16.878.716	\$-3.375.743	\$-3.375.743	\$-3.375.743	\$-3.375.743	\$-3.375.743
Interés		\$-13.973.649	\$-11.632.224	\$-8.924.051	\$-5.791.687	\$-2.168.687
Utilidad Antes de Impuestos		\$111.731.441	\$167.997.863	\$205.388.112	\$329.612.334	\$396.443.802
Impuesto (27%)		\$-30.167.489	\$-45.359.423	\$-55.454.790	\$-88.995.330	\$-107.039.827
Utilidad Después de Impuestos		\$81.563.952	\$122.638.440	\$149.933.322	\$240.617.004	\$289.403.976
Depreciación		\$10.821.776	\$10.821.776	\$11.691.223	\$11.691.223	\$11.950.223
Amort. Activos intangibles		\$3.375.743	\$3.375.743	\$3.375.743	\$3.375.743	\$3.375.743
Amortización de la deuda		\$-14.948.374	\$-17.289.799	\$-19.997.971	\$-23.130.336	\$-26.753.335
Valor de Desecho						\$11.950.223
Puesta en marcha	\$-6.702.025					
Capital de Trabajo	\$-51.769.326					\$51.769.326
Inversiones	\$-435.249.008		\$-9.156.700	\$-301.560		\$-216.300
Financiamiento	\$102.119.815					
Flujo de Caja	\$-408.479.259	\$80.813.097	\$110.389.460	\$144.700.756	\$232.553.634	\$341.479.855

Fuente: Elaboración Propia.

7.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA.

7.2.1. Valor actual neto.

Tabla 66: Tabla 7.13. Valor actual neto proyecto puro.

Valor Actual Neto	
Inversión	-\$510.599.074
Año 1	\$105.962.235
Año 2	\$136.170.783
Año 3	\$171.213.285
Año 4	\$259.911.901
Año 5	\$369.816.332
CAPM	9,72%
VAN	\$240.516.975

Fuente: Elaboración Propia.

7.2.2. Tasa interna de retorno.

Tabla 67: Tabla 7.14. Tasa interna de retorno proyecto puro.

Tasa Interna de Retorno	
Inversión	-\$510.599.074
Año 1	\$105.962.235
Año 2	\$136.170.783
Año 3	\$171.213.285
Año 4	\$259.911.901
Año 5	\$369.816.332
TIR	23%

Fuente: Elaboración Propia.

7.2.3. Índice de rentabilidad.

Tabla 68: Tabla 7.15 Índice de rentabilidad proyecto puro.

Índice de Rentabilidad	
VAN	\$240.516.975
Inversión	\$510.599.074
IR	47%

Fuente: Elaboración Propia.

7.2.4. Periodo de recuperación.

Tabla 69: Tabla 7.16 Periodo de recuperación proyecto puro.

Periodo de recuperación						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	\$-510.599.074	\$105.962.235	\$136.170.783	\$171.213.285	\$259.911.901	\$369.816.332
Flujo de Caja acumulado	\$-510.599.074	\$-404.636.839	\$-268.466.057	\$-97.252.772	\$162.659.130	\$532.475.462

Años	3,56
------	------

Fuente: Elaboración Propia.

7.3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Con una inversión inicial de \$510.599.074, el financiamiento corresponde a un 20% de deuda y 80% de patrimonio aportado por los inversionistas, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 70: Tabla 7.17 Fuentes de financiamiento.

Inversiones	Monto
Activos intangibles	16.878.716
Puesta en marcha	6.702.025
Capital de trabajo	51.769.326
Total activo	435.249.008
Total	\$ 510.599.074
Patrimonio 80%	408.479.259
Deuda 20%	102.119.815
Total	\$ 510.599.074

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.1. Crédito.

Para la cobertura de la inversión inicial, se considera una deuda de 20% correspondiente a \$102.119.815 con cuotas mensuales a un plazo de 60 meses y a una tasa de interés otorgada por Banco Santander de 1,22% (Banca fácil, 2018), lo que da como resultado una cuota mensual igual a \$2.410.169. Esto se resume en el cuadro a continuación:

Tabla 71: Tabla 7.18 Condiciones del préstamo.

Condiciones Préstamo	
Monto Crédito	\$ 102.119.815
Meses Plazo	60
Interés (Kd)	1,22%
Cuota	\$ 2.410.169

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.2. Amortización de capital.

Debido a los flujos anuales, tanto la amortización de la deuda correspondiente a cada año del periodo de estudio, como el interés, se resumen en la tabla 7.19, mientras que el detalle se encuentra en el anexo 19

Tabla 72: Tabla 7.19. Amortización anual.

Monto/Año	1	2	3	4	5
Amortización	\$ 14.948.374	\$ 17.289.799	\$ 19.997.971	\$ 23.130.336	\$ 26.753.335
Intereses	\$ 13.973.649	\$ 11.632.224	\$ 8.924.051	\$ 5.791.687	\$ 2.168.687

Fuente: Elaboración Propia.

7.3.3. Patrimonio.

Al ser una sociedad por acciones, el capital propio de la empresa se dividirá en 100.000 acciones con un valor de \$4.085 cada una.

7.4. COSTO DE CAPITAL

7.4.1. Costo recursos propios.

En primer lugar, se encuentra el riesgo de mercado dado por el IPSA (Bolsa de Santiago, 2018), igual a 8,00% y el Beta (β) correspondiente a la industria de interés, que según los datos entregados por New York University (NYU, 2018), este es 1,11.

Luego este indicador se incorpora al modelo CAPM de la industria, ocupando como R_f , la tasa de los bonos indicada por la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras (ABIF, 2018), BCP-5, con un rendimiento de 4,14%. Por otro lado, la tasa libre de riesgo de Estados Unidos (Yahoo finance, 2018), es equivalente a 2,84%.

El diferencial entre la tasa libre de riesgo para Chile y la de Estados Unidos dan como resultado la tasa EMBI de 1,30%.

Por lo tanto, con todo lo anterior se obtiene una tasa CAPM de 9,72%. Los datos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 73: Tabla 7.20 Composición CAPM.

Rm	8,00%
Beta	1,11
Rf CHILE	4,14%
Rf USA	2,84%
EMBI	1,30%
Ke (CAPM)	9,72%

Fuente: Elaboración Propia.

7.4.2. Costo recursos ajenos.

La tasa de costo de recursos ajenos se calculó con la mejor propuesta establecida en el mercado por parte del Banco Santander, obteniendo K_d del proyecto con un crédito a 5 años.

Tabla 74: Tabla 7.21 Tasa recursos ajenos.

Kd real anual	15,66%
Kd real mensual	1,22%

Fuente: Elaboración Propia.

7.4.3. Costo ponderado de capital.

Teniendo la estructura de financiamiento definida y las tasas K_e y K_d , se calcula WACC, lo que se resume en el siguiente recuadro:

Tabla 75: Tabla 7.22 Construcción tasa WACC.

D/AT	20,00%
E/AT	80,00%
Kd real anual	15,66%
Impuesto	27,00%
K_e	9,72%
WACC	10,07%

Fuente: Elaboración Propia.

7.5. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.5.1. Valor actual neto.

Tabla 76: Tabla 7.23 Valor actual neto proyecto financiado.

Valor Actual Neto	
Inversión	\$-408.479.259
Año 1	\$80.813.097
Año 2	\$110.389.460
Año 3	\$144.700.756
Año 4	\$232.553.634
Año 5	\$341.479.855
WACC	10,07%
VAN	\$234.427.774

Fuente: Elaboración Propia.

7.5.2. Tasa interna de retorno.

Tabla 77: Tabla 7.24 Tasa interna de retorno proyecto financiado.

Tasa Interna de Retorno	
Inversión	\$-408.479.259
Año 1	\$80.813.097
Año 2	\$110.389.460
Año 3	\$144.700.756
Año 4	\$232.553.634
Año 5	\$341.479.855
TIR	26%

Fuente: Elaboración Propia.

7.5.3. Índice de rentabilidad.

Tabla 78: Tabla 7.25 Índice de rentabilidad proyecto financiado.

Índice de Rentabilidad	
VAN	\$234.427.774
Inversión	\$408.479.259
IR	57%

Fuente: Elaboración Propia.

7.5.4. Periodo de recuperación.

Tabla 79: Tabla 7.26 Periodo de recuperación proyecto financiado.

Periodo de recuperación						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja	\$-408.479.259	\$80.813.097	\$110.389.460	\$144.700.756	\$232.553.634	\$341.479.855
Flujo de Caja acumulado	\$-408.479.259	\$-327.666.162	\$-217.276.702	\$-72.575.945	\$159.977.689	\$501.457.545

Años	3,31
------	------

Fuente: Elaboración Propia.

7.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

7.6.1. Precio de venta.

Como supuesto, la cantidad será constante durante todo el periodo de estudio, y la tasa de crecimiento se mantendría constante en 14% para los 5 años. Con esto se analiza la variación de VAN y TIR, tanto para el flujo puro como financiado frente a cambios en el precio de venta, teniendo como resultado lo expuesto a continuación.

Tabla 80: Tabla 7.27 Sensibilidad de precio.

Cantidad	Precio	Ingresos anuales	Proyecto Puro		Proyecto financiado	
			VAN	TIR	VAN	TIR
145.860	3.190	465.293.400	- 196.473.477	-4%	- 198.106.044	-6%
145.860	3.490	509.051.400	- 39.117.814	7%	- 42.247.925	7%
145.860	3.590	523.637.400	13.334.073	11%	9.704.781	11%
145.860	3.690	538.223.400	65.785.961	14%	61.657.488	15%
145.860	3.790	552.809.400	118.237.849	17%	113.610.194	18%
145.860	4.090	596.567.400	275.593.511	26%	269.468.314	29%
145.860	4.390	640.325.400	432.949.174	34%	425.326.433	39%
145.860	4.790	698.669.400	642.756.724	45%	633.137.259	51%
145.860	5.090	742.427.400	800.112.387	52%	788.995.378	60%
145.860	5.490	800.771.400	1.009.919.937	62%	996.806.204	72%
145.860	5.890	859.115.400	1.219.727.488	71%	1.204.617.030	83%
145.860	6.190	902.873.400	1.377.083.150	78%	1.360.475.149	92%
145.860	6.590	961.217.400	1.586.890.701	87%	1.568.285.975	103%
145.860	7.090	1.034.147.400	1.849.150.138	99%	1.828.049.507	117%
145.860	7.390	1.077.905.400	2.006.505.801	105%	1.983.907.626	125%

Fuente: Elaboración Propia.

7.6.2. Inversión y crecimiento.

En el siguiente análisis se muestra como cambia la Tasa Interna de Retorno frente a variaciones combinadas de inversión y tasa de crecimiento de las ventas. La tabla 7.28 muestra el análisis sobre la TIR del flujo del proyecto puro, mientras que la tabla 7.29 muestra sobre la TIR del flujo del proyecto financiado.

Tabla 81: Tabla 7.28 Sensibilidad de inversión y crecimiento proyecto puro.

Variación TIR/ según Crecimiento e Inversión (proyecto puro)			
INVERSION	TIR/ CRE (7%)	TIR/ CRE (14%)	TIR/ CRE (20%)
\$ 650.000.000	-7%	9%	19%
\$ 510.599.074	1%	17%	28%
\$ 450.000.000	5%	22%	33%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 82: Tabla 7.29 Sensibilidad por inversión y crecimiento proyecto financiado.

Variación TIR/ según Crecimiento e Inversión (proyecto financiado)			
INVERSION	TIR/ CRE (7%)	TIR/ CRE (14%)	TIR/ CRE (20%)
\$ 550.000.000	-10%	8%	20%
\$ 408.479.259	-2%	18%	31%
\$ 350.000.000	3%	24%	37%

Fuente: Elaboración Propia.

7.6.3. Tipo de cambio.

En torno a las variaciones de tipo de cambio, se considera cómo afectan estas en el costo variable promedio de los 5 años de estudio, y cómo esto afecta al VAN y TIR tanto del flujo puro como del financiado.

Tabla 83: Tabla 7.30 Sensibilidad por tipo de cambio.

Tipo de cambio	Costo de ventas promedio	Proyecto Puro		Proyecto financiado	
		VAN	TIR	VAN	TIR
570	\$ 255.137.862	287.943.087	26%	281.215.047	28%
590	\$ 258.608.311	278.457.864	25%	271.818.578	28%
610	\$ 262.078.759	268.972.642	25%	262.422.109	27%
630	\$ 265.549.207	259.487.420	24%	253.025.640	27%
650	\$ 269.019.655	250.002.198	24%	243.629.171	26%
670	\$ 272.490.103	240.516.975	23%	234.232.703	25%
690	\$ 275.960.552	231.031.753	23%	224.836.234	25%
710	\$ 279.431.000	221.546.531	22%	215.439.765	24%
730	\$ 282.901.448	212.061.308	22%	206.043.296	24%
750	\$ 286.371.896	202.576.086	21%	196.646.827	23%
770	\$ 289.842.344	193.090.864	21%	187.250.358	22%

Fuente: Elaboración Propia.

7.6.4. Tasa de interés.

El último análisis realizado en relación con posibles variaciones en la tasa de interés presenta cómo afecta este en la cuota a pagar del crédito, y cómo varía el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno para el flujo financiado.

Tabla 84: Tabla 7.31 Sensibilidad por tasa de interés.

Proyecto financiado			
Interés	Cuota	VAN	TIR
0,02%	\$ 1.712.400	210.014.512	24%
0,42%	\$ 1.928.999	203.024.461	24%
0,82%	\$ 2.161.713	195.497.637	23%
1,22%	\$ 2.410.169	187.445.429	23%
1,62%	\$ 2.673.829	178.884.624	22%
2,02%	\$ 2.952.022	169.836.711	22%
2,42%	\$ 3.243.961	160.327.062	21%
2,82%	\$ 3.548.773	150.384.042	20%
3,22%	\$ 3.865.526	140.038.090	20%
3,62%	\$ 4.193.257	129.320.843	19%
4,02%	\$ 4.530.994	118.264.322	18%
4,42%	\$ 4.877.779	106.900.228	17%
4,82%	\$ 5.232.685	95.259.344	17%
5,22%	\$ 5.594.828	83.371.067	16%
5,62%	\$ 5.963.378	71.263.066	15%
6,02%	\$ 6.337.570	\$58.961.039	14%
6,42%	\$ 6.716.698	46.488.588	13%
6,82%	\$ 7.100.125	33.867.161	12%
7,22%	\$ 7.487.279	21.116.076	12%
7,62%	\$ 7.877.651	8.252.589	11%
8,02%	\$ 8.270.788	- 4.707.999	10%

Fuente: Elaboración Propia.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A modo de conclusión, es posible aseverar que el mercado del café ha tenido un crecimiento en los últimos años debido a la cultura del café que ha ido en aumento en el año 2017. Esto se ve reflejado en el mercado chileno debido a las cadenas de cafeterías que se encuentran en las grandes ciudades y las numerosas marcas de café que se puede encontrar en los puntos de venta, por lo que, se puede vislumbrar un panorama exitoso para *Capulus*.

Se llevó a cabo un estudio a través de los atributos internos de la empresa, que determinó las ventajas competitivas de esta, las cuales son contar con variedad y calidad gourmet en los productos, la constante búsqueda de innovación, tener un capital humano capacitado para los requerimientos de la empresa; además de un precio conveniente y asequible. Considerando lo

anterior, se definió un target, con el cual se pudo estimar la demanda potencial de los productos *Capulus*. También se determinó el mercado objetivo, el entorno competitivo de la empresa y la estrategia de entrada. La idea de negocio es una propuesta tentativa dado el atractivo que ha tenido el café en grano para el consumidor chileno, haciendo viable la participación de mercado deseada.

Con respecto a las operaciones de la empresa, se detalló que los productos se comercializarán a nivel nacional con la cadena “Walmart” y “Unimarc”, y la planta de producción de la compañía se encontrará en la Región Metropolitana, en la comuna de Maipú, teniendo en consideración la cercanía y accesibilidad con los clientes y los trabajadores con que la empresa desea contar. Factores los cuales son parte de las ventajas competitivas de la empresa.

El proyecto es viable, ya que, con los resultados entregados, el negocio resulta ser rentable, puesto que los indicadores económicos y financieros muestran resultados acordes al nivel esperado por el equipo de trabajo. El indicador TIR da un valor de 23% contra un indicador WACC de 10,07% y un indicador VAN con un valor de \$187.445.429.

Para finalizar este análisis, se concluye que este proyecto es rentable, viable y es una oportunidad de negocio que no se debería pasar por encima de quien desee invertir en la empresa, ya que, se espera que *Capulus* sea una marca llamativa e interesante dentro del mercado del café en Chile, y que, a través de los años, gracias a la búsqueda de la innovación constante, pueda abarcar mucho más el mercado con una amplia variedad de cafés.

ANEXOS.

Anexo 1: Matriz de ventaja competitiva.

Paso 1, Clasificación de las capacidades de *Capulus*.

Letra	Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad	Percibida	No Percibida
A	Variedad y Calidad gourmet	F	FP	
B	Dependencia de proveedores	D		DNP
C	Capacidad de Innovación	F	FP	
D	Precio conveniente de los productos ofrecidos a los clientes.	F	FP	
E	Amplia infraestructura de la empresa y planta productiva	F		FNP
F	Seguridad e Higiene del Personal	F		FNP
G	Cercanía y facilidad de acceso para los trabajadores	F		FNP
H	Orden y supervisión	F		FNP
I	Disponibilidad estacionamiento camiones	F	FP	
J	Wi-Fi	F		FNP
K	Costos de publicidad	D		DNP
L	Gran variedad de promoción	F	F	
M	Costos de mantención	D		DNP
N	Personal Capacitado	F	FP	

Ñ	Accesibilidad	F	FP	
O	Disponibilidad de baños	F	FP	
P	Auxiliar de Aseo	F		FNP
Q	Segmento adecuado a la escala de producción de la empresa	F		FNP
R	Página web	F	FP	
S	Distribución al cliente	F	FP	

Fuente: Elaboración propia.

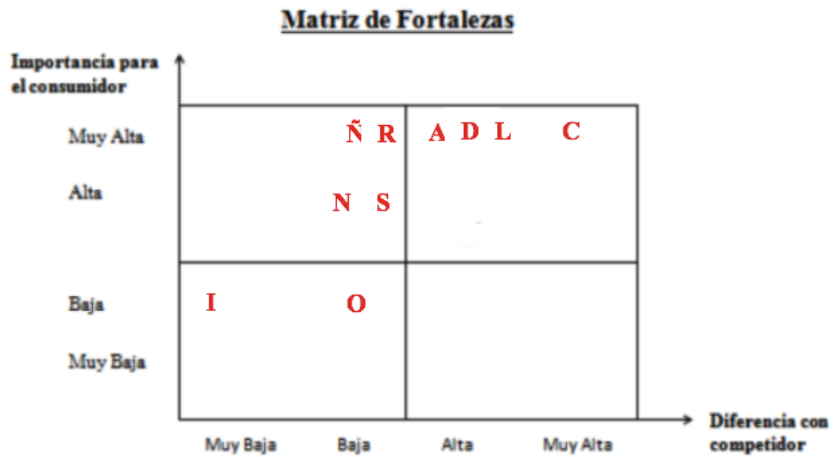
Paso 2, corresponde a la ponderación relativa de las fortalezas y debilidades.

Letra	Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad	Importancia para el consumidor	Diferenciación con el competidor
A	Variedad y Calidad gourmet	F	Muy Alta	Alto
C	Capacidad de Innovación	F	Muy Alta	Muy Alto
D	Precio conveniente de los productos ofrecidos a los clientes.	F	Muy Alta	Alto
I	Disponibilidad estacionamiento camiones	F	Baja	Muy Bajo
K	Costos de publicidad	D	Alta	Bajo
L	Gran variedad de promoción	F	Muy Alta	Alto
M	Costos de mantención	D	Alta	Bajo
N	Personal Capacitado	F	Alta	Bajo
Ñ	Accesibilidad	F	Muy Alta	Bajo
O	Disponibilidad de baños	F	Baja	Bajo

R	Página web	F	Muy Alta	Bajo
S	Distribución al cliente	F	Alta	Bajo

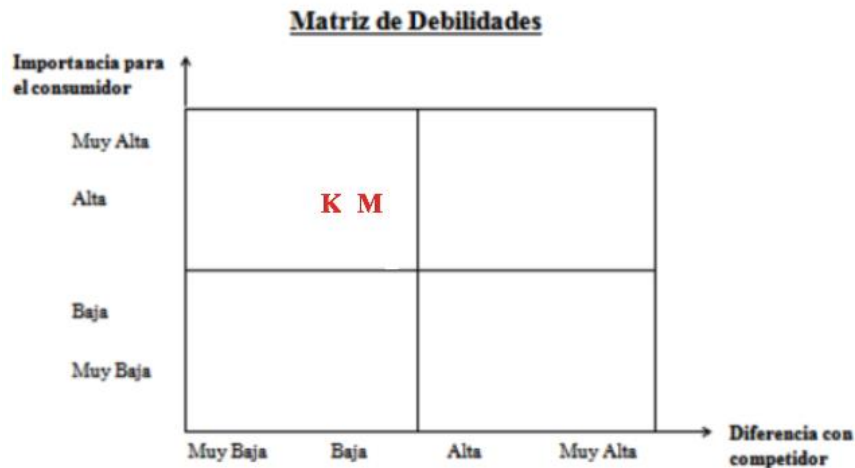
Fuente: Elaboración propia.

Paso 3, Elaboración de Matriz Fortalezas y Matriz Debilidades: Matriz de Fortalezas.



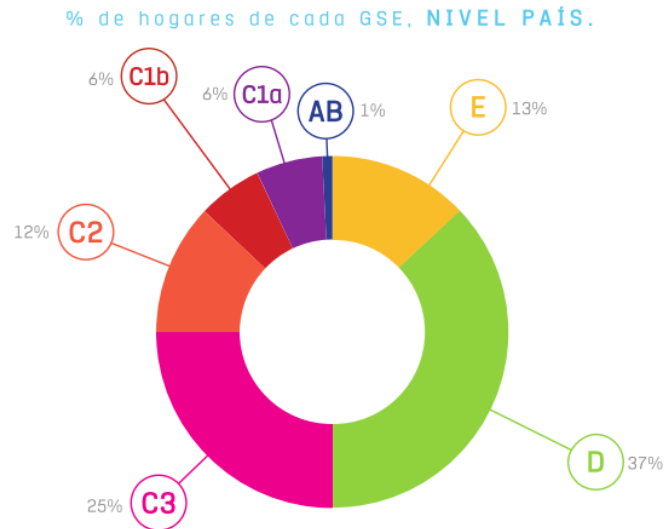
Fuente: Elaboración propia.

Paso 4, Elaboración de la Matriz Fortalezas y Matriz Debilidades: Matriz de Debilidades.



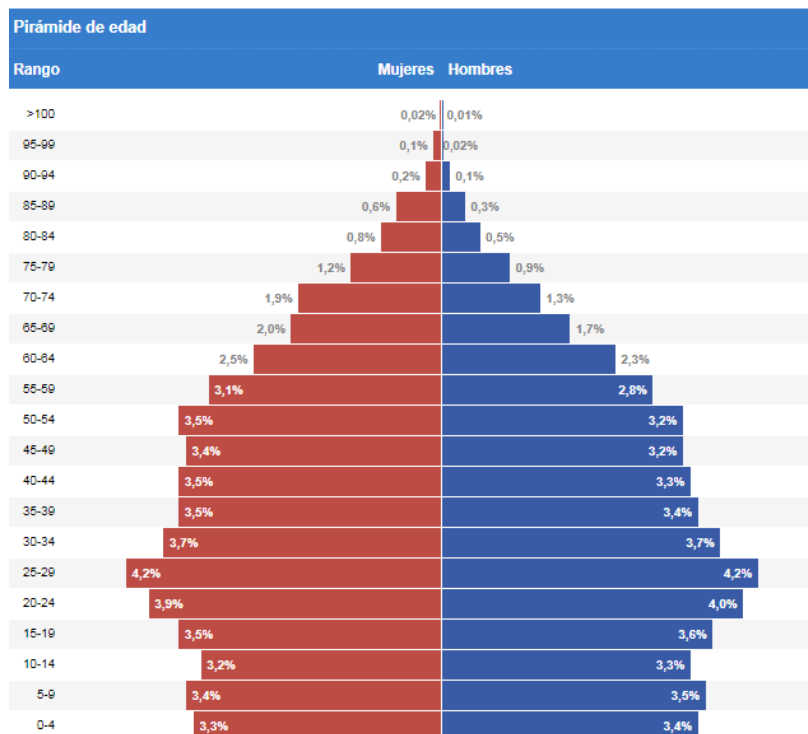
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Distribución GSE.



Fuente: Informe AIM. (Asociación de investigadores de mercado, 2018)

Anexo 3: Distribución etaria.



Fuente: Censo 2017. (INE, 2017)

Anexo 4: Grupos socioeconómicos.

Descripción de los GSE, según las variables más discriminantes

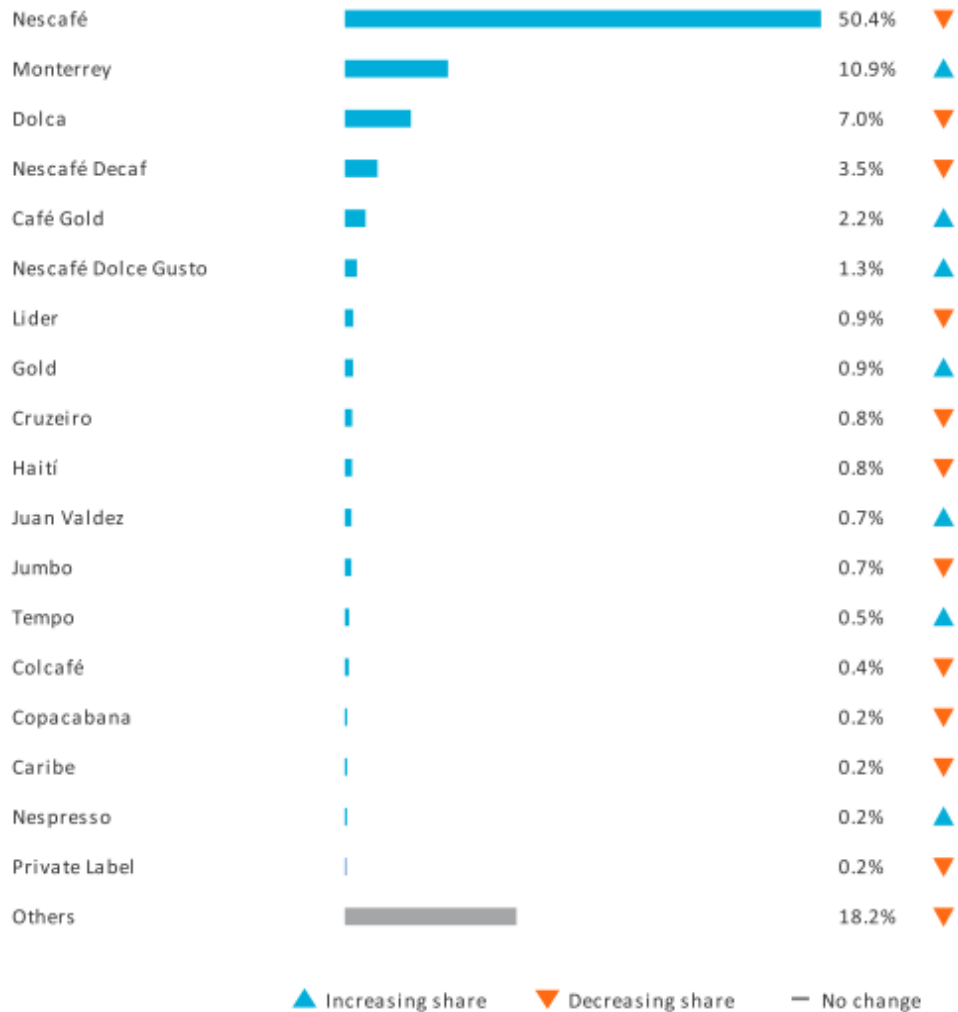
GRUPO	RECURSOS DEL PRINCIPAL SOSTENEDOR DEL HOGAR						
	INGRESO TOTAL PROMEDIO DEL HOGAR	EDUCACIÓN	OCUPACIÓN	SISTEMA DE SALUD	TARJETA DE CRÉDITO BANCARIA	VEHÍCULO PARTICULAR	TÉLEFONO MÓVIL
E	M\$ 324	La mayoría (54%) no va más allá de la enseñanza básica.	98% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente trabajadores no calificados.	95% público (FONASA).	5%	14%	84% tiene celular con prepago y 8% con contrato.
D	M\$ 562	La mayoría (54%) llega a la enseñanza media pero no va más allá de ella.	93% trabaja en oficios sin requisito de educación formal, principalmente operadores y vendedores.	90% público (niveles A y B de FONASA).	10%	22%	74% tiene celular con prepago y 17% con contrato.
C3	M\$ 899	La mayoría (53%) completa la enseñanza media y un 27% va más allá, sobre todo a nivel técnico.	70% trabaja en oficios que no requieren educación formal; 30% accede a empleos que si lo requieren.	74% público (niveles A y B de FONASA).	24%	32%	58% tiene celular con prepago y 37% con contrato.
C2	M\$ 1.360	Mayormente profesionales técnicos (45%) y, en menor medida, universitarios (24%).	58% trabaja en oficios que requieren educación formal; 47% son técnicos y profesionales.	54% público (niveles B, C y D de FONASA), y 32% privado (ISAPRE).	41%	44%	59% tiene celular con contrato y 39% con prepago.
C1a	M\$ 2.739	Profesionales universitarios (95%), unos pocos con postgrado (13%).	92% son directivos y profesionales de alto nivel.	74% privado (ISAPRE) y 19% público (nivel D de FONASA).	77%	59%	84% tiene celular con contrato y 16% con prepago.
AB	M\$ 6.452	Profesionales universitarios (99%), buena parte con postgrado (30%).	100% son directivos y profesionales de alto nivel.	89% privado (ISAPRE).	92%	78%	89% tiene celular con contrato y 10% con prepago.

Fuente: Informe AIM. (Asociación de investigadores de mercado, 2018)

Anexo 5: Acciones marcas de café.

Acciones de marca de café

% Share (LBN) - Valor de venta al por menor RSP - 2017



Fuente: Euromonitor International, 2018. (Euromonitor, 2018)

Anexo 6: Precio sitio web.

Todo lo que necesitas en un sitio web!
LO PUEDES ENCONTRAR AQUÍ

SITIO WEB BASE
\$75.000

Añadir al presupuesto

¿En que consiste?

Sitio Web base

- ✓ (1-3) páginas de contenido
- ✓ Sistema Auto-Administrable
- ✓ Video tutorial para editar el sitio
- ✓ Multi-formato: Smartphone, tablet, notebook, pc.
- ✓ Seguridad 24/7
- ✓ Botones Redes sociales

Fuente: Websantiago. (Websantiago, 2018)

Anexo 7: Cotización redes sociales.

PLAN FACEBOOK ADS

- ✓ CAMPAÑAS EN FACEBOOK
- ✓ CAMPAÑAS EN INSTAGRAM
- ✓ COMMUNITY MANAGEMENT
- ✓ CAMPAÑAS DE RE-MARKETING

+29% ALZA PROMEDIO EN LAS VENTAS

VALOR MENSUAL \$294.990
Incluye pago a Facebook Ads

Servicio de marketing e

RESULTADOS MAYO 2018

- VER:** MALL MUEBLE -> CAMPAÑA EN FACEBOOK -> \$18.500.000 EN VENTAS
- VER:** SANTOYO -> CAMPAÑA EN INSTAGRAM -> CAPTURÓ 289 CLIENTES
- VER:** OXFORD ACADEMY -> CAMPAÑA EN FACEBOOK -> CAPTURÓ 69 ALUMNOS

Fuente: Viral Marketing. (Viral Marketing, 2018)

Anexo 8: Cotización pantallas led.

Pantallas LED Publicidad

La tarifa a pagar por una pantalla led en general garantiza un número de pasadas mínima en un tiempo determinado (lo común son 500 pasadas diarias de 10 segundos cada una). Su valor depende principalmente de su ubicación y demanda.

Rango de precios

Regiones:
\$600.000+ IVA - \$1.500.000 + IVA
Santiago - Sector oriente:
\$800.000 + IVA - \$2.500.000 + IVA
Santiago - Sector poniente:
\$600.000 + IVA - \$2.000.000 + IVA

Cotiza Pantallas LED



Fuente: OOH Publicidad. (OOH publicidad , 2018)

Anexo 9: Cotización diario La Tercera.

PASO1 SELECCIONE EL MÓDULO

MD 10*6 \$3.222.180	MD 10*3 \$1.920.915	MD 10*2 \$1.394.213	
MD 7*6 \$2.575.926	MD 7*4 \$1.920.915	MD 7*3 \$1.233.847	
MD 6*6 \$2.202.319	MD 6*4 \$1.406.523	MD 6*3 \$1.054.892	
MD 5*6 \$1.920.915	MD 5*4 \$1.167.916	MD 5*3 \$952.774	
MD 4*6 \$1.393.965	MD 4*4 \$929.310	MD 4*3 \$764.235	
MD 3*6 \$1.036.055	MD 3*4 \$690.703	MD 3*3 \$477.131	MD 3*2 \$318.087
MD 2*6 \$713.837	MD 2*3 \$312.304	MD 2*2 \$208.202	MD 2*1 \$113.024
MD 1*6 \$320.235	MD 1*2 \$106.745	MD 1*1 \$53.373	

PASO2 SELECCIONE UBICACIÓN

UBICACIÓN	CÓD.	FACTOR	UBICACIÓN	CÓD.	FACTOR
Generales	GE	1,0	Espectáculo Par	ESP	1,8
Crónica Par	CRP	2,0	Espectáculo Impar	ESI	2,0
Crónica Impar	CRI	2,5	Inserción	IN	2,5
Páginas Centrales	CEN	3,0	Legales y Balances	LYB	1,0
Contraportada	COP	3,5	Prop. Política	PPO	3,0
Primera Impar	P7	3,5	Cine	CI	1,0
Página Solicitada	SO	3,0	Pág. Empresas (B/N)	PEM	1,4
Página Impar hasta la 1	PI	3,3	Pág. Empresas (color)	PEMC	2,0
Deportes Par	DPP	1,5	Martilleros Nacional	MAR	1,0
Deportes Impar	DPI	1,7			

PASO3 SELECCIONE DÍA

Lun-Jue 1,0	Viernes 1,15	Sábado 1,7	Domingo 1,6
----------------	-----------------	---------------	----------------

PASO4 SELECCIONE COLOR

¿Desea Cotizar este aviso en color? SÍ NO

TAMAÑO	Lun-Jue	Viernes	Sábado	Domingo
Pequeño	\$ 200.000	\$ 230.000	\$ 340.000	\$ 320.000
Mediano	\$ 300.000	\$ 345.000	\$ 510.000	\$ 480.000
Grande	\$ 500.000	\$ 575.000	\$ 850.000	\$ 800.000

Cotización RESULTADO TARIFARIO

AVISO	UBICACIÓN	DÍA	COLOR	TOTAL
MD 3*4	Páginas Centrales	Lun-Jue	Sí	2.372.109

IMPRIMIR VOLVER

Fuente: Grupo Copesa.

Anexo 10: Estructura.

Departamento	Personal	Áreas
<p>Departamento de Estrategias</p>	<p>→Gerente General: Contribuye al éxito del negocio proporcionando los lineamientos de los planes estratégicos para cada área con el objetivo de lograr las metas propuestas por <i>Capulus</i>.</p>	<p>No aplica</p>
	<p>→Secretaría general: Asistencia a las Gerencias.</p>	
<p>Departamento de Marketing</p>	<p>→Gerente de Marketing: Contribuye al éxito de <i>Capulus</i> a través del desarrollo y ejecución de planes de marketing mediante las iniciativas del mercado para crear una conexión personal entre los clientes y la empresa.</p>	<p>→Área de comunicación: -Encargado: Gerente de Marketing. -Consta de: RRPP, eventos, campañas publicitarias, desarrollo y mantenimiento página web, comunicación 2.0 redes sociales.</p>
	<p>→Diseñador Gráfico: Implementa el diseño gráfico de diferentes formas, como: marca, logotipos, empaques, anuncios. Define y diseña la imagen corporativa, el ciclo de la imagen, los elementos y soportes de la imagen corporativa.</p>	<p>→Área de ventas: -Encargado: Gerente de Marketing. -Consta de: Fijación de márgenes y precios, distribución en tienda de forma que incentive el aspecto comercial, agilizar rotaciones de stock, fijación de campañas de ventas y políticas de apoyo, incentivar las ventas a través de las herramientas de marketing disponibles para la comunicación. Estrategias de captación y fidelización de los clientes, atención al cliente y servicio post-venta.</p>

		<p>→Área de imagen:</p> <p>-Encargado: Diseñador Gráfico.</p> <p>-Consta de: Definición y diseño de imagen corporativa, definir ciclo de la imagen, diseñar los elementos y soportes de la imagen corporativa.</p> <hr/> <p>→Área de investigación comercial y desarrollo:</p> <p>-Encargado: Gerente de Marketing.</p> <p>-Consta de: Investigación del mercado, qué interviene y afecta a la empresa, tendencias, segmento, público objetivo, competidores, proveedores y distribuidores. Análisis de competencia y del consumidor.</p>
<p>Departamento de finanzas</p>	<p>→Gerente de Finanzas:</p> <p>Contribuye al éxito de Capulus apoyando el desarrollo de planes estratégicos y presupuestos anuales como también la función de contabilidad.</p> <p>→Contador:</p> <p>Proporciona la información contable de la compañía, asegura un registro fiel y confiable de los movimientos contables. Analiza constantemente el estado de la empresa.</p>	<p>→Área de tesorería:</p> <p>Encargado: Gerente de Finanzas</p> <p>Consta de: Caja: custodia, control, manejo y recepción de activos líquidos. Análisis de créditos, seguros.</p> <p>→Área de contabilidad:</p> <p>-Encargado: Contador</p> <p>-Consta de: Analizar constantemente el estado de la empresa. Registrar, clasificar y resumir todas las operaciones que se realizan en la compañía con el fin de interpretar los resultados.</p>

Departamento de operaciones	<p>→Gerente de Operaciones:</p> <p>Contribuye al éxito de Capulus para lograr los niveles de eficiencia productiva que permitan, entregar los productos en la oportunidad y calidad acordados con los clientes y dentro de los costos establecidos, controlando que se cumplan los ciclos tanto de sus procesos productivos como administrativos.</p>	<p>→Área de logística:</p> <p>-Encargado: Gerente de Operaciones</p> <p>-Consta de: Parámetros de aprovisionamiento (coste, plazos de entrega, distancia) y gestión de stock. Fabricación, infraestructura, instalaciones, equipamiento, ubicación, costos de producción, mantenimiento.</p>
	<p>→Técnico en Alimentos:</p> <p>Prueba la seguridad y la calidad de las materias primas y de los productos terminados, así como las técnicas de empaquetado, procesado y almacenamiento.</p>	<p>→Área de Control de Calidad:</p> <p>-Encargado: Técnico en Alimentos</p> <p>-Consta de: Asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad del producto ofrecido.</p>
	<p>→Operarios:</p> <p>Participar directamente en el proceso de producción, manejar las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para lograr la transformación de producto.</p>	<p>→Área de Riesgos:</p> <p>-Encargado: ACHS (Asociación Chilena de Seguridad)</p> <p>-Consta de: Medidas de seguridad.</p>
	<p>→Personal de Aseo</p>	<p>→Área de Producción:</p> <p>-Encargado: Gerente de Operaciones</p> <p>-Consta de: Convertir insumos como materias primas, trabajo, capital, máquinas e instalaciones en bienes terminados.</p>
	<p>→Guardias</p>	
Departamento de Recursos Humanos	<p>→Gerente de RR.HH.:</p> <p>Contribuye al éxito de Capulus apoyando y ejecutando todas las fases de los programas específicos de recursos humanos.</p>	<p>→Área de gestión:</p> <p>-Encargado: Gerente de RR.HH.</p> <p>-Consta de: Detección y gestión de la formación necesaria para los trabajadores (políticas</p>

		secuenciales).
	→Técnico en RR.HH.: Tareas de apoyo a la Gerencia de RR.HH. en todos los procesos y áreas.	→Área de relaciones laborales y participación: -Encargado: Gerente de RR.HH. -Consta de: Resolución de conflictos. Motivación, incentivos y comunicación.
		→Área de administración de personal: -Encargado: Gerente de RR.HH. -Consta de: Formalización y modificación de contratos, régimen disciplinario, permisos, vacaciones, pagos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Descripción de cargos.

Nombre del Cargo	Gerente General
Jefe Directo	N/A
Departamento	Departamento de Estrategias
Área	N/A
Formación académica	Universitario: Ingeniero Comercial/Ingeniero Civil.
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Visión y creatividad comercial. - Habilidad para negociar. - Facilidad para relacionarse y comunicarse con la gente. - Persuasivo.

	<ul style="list-style-type: none"> - Buen nivel de Razonamiento Numérico. - Capacidad para hacer frente a situaciones nuevas y realizar aportes oportunamente. - Atención distribuida, es decir capacidad para atender y resolver problemas variados. - Capacidad para liderazgo, organización y coordinación de equipos de trabajo. - Sentido del orden. - Analítico de situaciones en que intervienen un gran número de variables.
Funciones Principales del Puesto	Este puesto contribuye al éxito del negocio proporcionando los lineamientos de los planes estratégicos para cada área con el objetivo de lograr las metas propuestas por <i>Capulus</i> .
Experiencia	Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingles Avanzado. 2. Manejo de Excel Avanzado. 3. Manejo de Legislación laboral. 4. Conocimiento Financiero. 5. Habilidades de Negociación. 6. Manejo de equipos multidisciplinarios.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Secretaria General
Jefe Directo	Gerente General
Departamento	Departamento de Estrategias

Área	N/A
Formación académica	Técnico Profesional: Secretariado Bilingüe
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización. - Habilidad negociadora. - Habilidades de comunicación oral y escrita. - Buena Ortografía. - Capacidad de síntesis. - Aceptación de normas de protocolo y de cortesía. - Buenas relaciones interpersonales.
Funciones Principales del Puesto	Este puesto contribuye al éxito del negocio proporcionando apoyo y asistencia a las distintas Gerencias Funcionales, relacionándose con compañeros de la misma empresa, proveedores y visitas en la compañía, ocasión en que trasmite el valor de un relacionamiento acogedor, respetuoso y directo.
Experiencia	Tres años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingles Medio. 2. Manejo de Excel Avanzado. 3. Manejo de documentos confidenciales.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Gerente de Finanzas
Jefe Directo	Gerente General
Departamento	Departamento de Finanzas
Área	Gerencia y Tesorería
Formación académica	Universitario: Contador Auditor /Ingeniero Comercial.

Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidad Matemática y Numérica. - Capacidad de síntesis para diagnosticar y resolver problemas. - Habilidad de Análisis. - Habilidad para expresarse verbalmente. - Visión y creatividad comercial. - Habilidad para negociar. - Facilidad para relacionarse y comunicarse con la gente. - Persuasivo. - Buen nivel de Razonamiento Numérico. - Capacidad para hacer frente a situaciones nuevas y realizar aportes oportunamente. - Capacidad de gestión.
Funciones Principales del Puesto	<p>Esta posición contribuye al éxito de <i>Capulus</i> apoyando el desarrollo de planes estratégicos y presupuestos anuales como también la función de contabilidad. Dirige el análisis de las áreas claves de rendimiento obtenido por el mercado. Contribuye al éxito en la ejecución de las operaciones de Tesorería para asegurar que <i>Capulus</i> es financiada en forma eficiente y los riesgos financieros se gestionan de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos. Monitorea las inversiones financieras y la introducción de nuevos servicios y productos bancarios para la Compañía. Custodia, controla, maneja y recepciona los activos líquidos.</p>
Experiencia	<p>Cinco años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.</p>
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principios Contables chilenos. 2. Conocimiento Contable. 3. Manejo de Excel Avanzado. 4. Administración financiera 5. Confeción de presupuestos.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Contador General
Jefe Directo	Gerente de Finanzas
Departamento	Departamento de Finanzas
Área	Contabilidad
Formación académica	Universitario: Contador Auditor.
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento Numérico, es decir habilidad, rapidez y exactitud para el cálculo, para manipular cifras y resolver problemas cuantificables. - Facilidad para operaciones numéricas mentales y estimación de cantidades con bajo margen de error. - Facilidad para relacionarse y comunicarse con la gente. - Analítico de situaciones en que intervienen un gran número de variables. - Destreza en manipular documentos, registros, clasificación y verificación de información. - Disposición a la iniciativa en la toma de decisiones en lo que es organización. - Habilidad para analizar proposiciones o situaciones, prever consecuencias y poder resolver el problema de una manera coherente. - Capacidad de síntesis, es decir, poder concluir algo con relación a una situación o realidad en que intervienen numerosos factores.
Funciones Principales del Puesto	Esta posición contribuye al éxito de <i>Capulus</i> en proporcionar la información contable de la compañía, de su calidad y oportunidad, como también de supervisar las áreas de cuentas por pagar, ingresos y archivo, a fin de dar asegurar un registro fiel y confiable de los movimientos contables. Analiza

	constantemente el estado de la empresa. Registra, clasifica y resume todas las operaciones que se realizan en la compañía con el fin de interpretar los resultados.
Experiencia	Cinco años de Experiencia en el cargo.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento Finanzas 2. Control de Gestión. 3. Auditorías. 4. Manejo de Excel Avanzado

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Gerente de Marketing
Jefe Directo	Gerente General
Departamento	Departamento de Marketing.
Área	Gerencia – Comunicación – Ventas – Investigación Comercial y Desarrollo.
Formación académica	Universitario: Ingeniería Comercial.
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Imaginación, creatividad e iniciativa en el área comercial. - Habilidad para dar a conocer y persuadir a un grupo respecto de una idea determinada. - Capacidad para realizar aportes oportunamente frente a una situación nueva. - Habilidad para comunicarse. - Destreza para redactar informes y manejar información escrita como su clasificación, verificación, etc. - Atención distribuida, es decir, capacidad para atender con

	eficiencia asuntos diversos o de diferente índole, con eficiencia.
Funciones Principales del Puesto	Esta posición contribuye al éxito de <i>Capulus</i> a través del desarrollo y ejecución de planes de marketing a través de las iniciativas del mercado para crear una conexión personal entre los clientes y la empresa.
Experiencia	Cinco años de Experiencia en el cargo.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento en el área de venta ya sea directa e indirecta. 2. Conocimientos en el ambiente político, social, económico y tecnológico con miras a identificar los riesgos y oportunidades que se presentan para la comercialización de un producto y ver las estrategias de comercialización que tomará la empresa. 3. Detección de las necesidades de los clientes de una empresa. 4. Conocimiento Avanzado en RR.SS. 5. Manejo de Excel Avanzado. 6. Inglés Avanzado.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Diseñador Gráfico
Jefe Directo	Gerente de Marketing
Departamento	Departamento de Marketing
Área	Imagen
Formación académica	Técnico Profesional: Diseñador Gráfico.
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de diferenciar e identificar elementos visuales. - Capacidad de imaginación visual, generador de imágenes, creativo de formas, colores, texturas, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación espacial y percepción de las proporciones y las dimensiones. - Natural disposición a representar mediante lenguajes gráficos, como escritos, esquemas, dibujos y símbolos. - Memoria visual.
Funciones Principales del Puesto	Implementa el diseño gráfico de diferentes formas, como: marca, logotipos, empaques, anuncios. Define y diseña la imagen corporativa, el ciclo de la imagen, los elementos y soportes de la imagen corporativa.
Experiencia	Tres años de experiencia en el cargo.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edición Digital. 2. Sistemas de Impresión. 3. Uso de Softwares relacionados. 4. Inglés Avanzado.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Gerente de Operaciones
Jefe Directo	Gerente General
Departamento	Departamento de Operaciones
Área	Logística.
Formación académica	Universitario: Ingeniero Comercial.
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de informes de avance y control (distribución de costos, pronósticos de recursos, tiempos, status del trabajo, etc.) - Comprensión de tecnologías y nuevos sistemas operativos. - Monitoreo de actividades.
Funciones Principales del Puesto	Esta posición contribuye al éxito de Capulus a lograr los niveles de eficiencia productiva que permitan, entregar los productos y servicios en la oportunidad y calidad acordados con los clientes y dentro de los

	costos establecidos, controlando que se cumplan los ciclos tanto de sus procesos productivos como administrativos.
Experiencia	Cinco años de Experiencia en cargos Similares.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de Legislación Laboral. 2. Manejo de Inventario. 3. Manejo Financiero. 4. Manejo de Excel Avanzado

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Técnico en Alimentos
Jefe Directo	Gerente de Operaciones
Departamento	Departamento de Operaciones
Área	Control de Calidad
Formación académica	Técnico: Técnico en Alimentos.
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para hacer frente a problemas no habituales. - Pensamiento lógico. - Ser capaz de ordenar lógicamente los pensamientos. - Tratamiento sistemático de hechos y resolución lógica de problemas. - Capacidad para distribuir la atención en numerosos detalles relevantes y de resolver situaciones variadas. - Capacidad de persuasión.
Funciones Principales del Puesto	<p>Asegurar la higiene en el café y en su proceso de fabricación. Realiza control de calidad de los productos terminados o semi terminados.</p> <p>Prueba la seguridad y la calidad de las materias primas y de los productos terminados, así como las técnicas de empaquetado, procesado y almacenamiento.</p>

Experiencia	Un año de Experiencia en cargos Similares.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de Excel Avanzado. 2. Conocimiento en Manipulación de alimentos.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Operario
Jefe Directo	Gerente de Operaciones
Departamento	Departamento de Operaciones
Área	Producción
Formación académica	Educación Media Completa
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al autocuidado y orden. - Responsabilidad. - Eficiencia y productividad. - Iniciativa.
Funciones Principales del Puesto	Participar directamente en el proceso de producción, manejar las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para lograr la transformación de producto.
Experiencia	N/A
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso correcto de los productos de higiene y desinfección. 2. Conocer avisos o señaléticas.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Auxiliar de Aseo
Jefe Directo	Gerente de Operaciones
Departamento	Departamento de Operaciones
Formación académica	Educación Media Completa
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al servicio.

	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa. - Orden.
Funciones Principales del Puesto	Realizar labores de orden y aseo en las dependencias de la empresa. (Exceptuando lugar de trabajo de operarios)
Experiencia	N/A
Conocimiento Técnico	N/A

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Guardia de Seguridad
Jefe Directo	Gerente de Operaciones
Departamento	Departamento de Operaciones
Formación académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Educación Media Completa. 2. De preferencia con un Curso previo relacionado.
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al orden. - Tolerancia a la frustración y autocontrol. - Respeto a las personas. - Dispuesto a trabajar de noche y los fines de semana.
Funciones Principales del Puesto	Mantener la seguridad integral de la empresa y realizar actividades de vigilancia, inspección, prevención y detección de anomalías al interior de la Institución.
Experiencia	Un año de experiencia en cargos similares.
Conocimiento Técnico	N/A

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Gerente de Recursos Humanos
Jefe Directo	Gerente General

Departamento	Departamento de Recursos Humanos
Área	Gestión – Relaciones Laborales y participación – Administración de Personal.
Formación académica	Universitario: Ingeniero Comercial
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidad de expresión para darse a entender por los demás. - Facilidad en la interacción social, es decir, saber manejarse con grupos humanos. - Habilidad en la comunicación escrita. - Mentalidad analítica y deductiva tanto en lo organizacional como en lo psicológico. - Ductilidad para integrar equipos multidisciplinarios - Capacidad de liderar - Poseer Empatía
Funciones Principales del Puesto	<p>Esta posición contribuye al éxito de <i>Capulus</i> apoyando y ejecutando todas las fases de los programas específicos de recursos humanos en la empresa.</p> <p>Elaboración de KPI y Carta Gantt.</p>
Experiencia	Cinco años de Experiencia en cargos Similares.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación Laboral. 2. Nivel de Inglés Avanzado- Escrito. 3. Conocimiento en el área de Entrenamiento. 4. Conocimiento en estudios de Mercado. 5. Manejo de Excel Avanzado.

Fuente: Elaboración propia.

Nombre del Cargo	Técnico en Recursos Humanos
-------------------------	-----------------------------

Jefe Directo	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	Departamento de Recursos Humanos
Área	Gestión – Relaciones Laborales y participación – Administración de Personal.
Formación académica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universitario: Ingeniería de ejecución de Recursos Humanos. 2. Técnico en Recursos Humanos
Habilidades Deseables	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización y control. - Capacidad de análisis y razonamiento. - Adaptación al cambio. - Capacidad de comunicación y trabajo en equipo. - Empatía. - Actitud crítica y capacidad de defensa de los juicios de valor y argumentos propios pero con capacidad de aceptar otros ajenos y rectificar si es necesario. - Tener orientación hacia la excelencia. - Capacidad de seguir instrucciones y dar respuesta a la Gerencia. - Capacidad de trabajar sin supervisión. - Proactividad.
Funciones Principales del Puesto	Tareas de apoyo a la Gerencia de RR.HH. en todos los procesos y áreas.
Experiencia	Tres años de Experiencia en cargos Similares.
Conocimiento Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento de Leyes Laborales. 2. Deseable experiencia en empresas de retail. 3. Manejo de Excel Avanzado. 4. Manejo de Políticas Secuenciales de RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Reclutamiento y selección puesta en marcha.

Reclutamiento y Selección Puesta en Marcha	Meses
	3
Linkedin	\$ 96.460
Trabajando.com	\$ 104.985
Total	\$ 201.445

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13: Evaluación de selección.

Candidato		Fecha	
Posición por cubrir		Entrevistador	Gerente de X

Factor	0 pts. No aceptable	1 pts. Bajo media	2 pts. Promedio	3 pts. Bueno	4 pts. Sobresaliente
Apariencia y actitud					
Personalidad					
Capacidad de Comunicación					
Educación					
Experiencia previa					
Competencia técnica					
Ambición					
Potencial de desarrollo					

Total, Puntos					
---------------	--	--	--	--	--

Otros comentarios	
Recomendación	

Aceptar

Rechazar

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: Programa de inducción.

1. Inducción General:

En la inducción general, el Técnico en RR.HH. otorga información relativa a la organización como sistema. En ella se presentan los siguientes aspectos básicos:

- El organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.
- Normas, higiene y seguridad por parte del programa “PLAN PYME ACHS” (Asociación Chilena de Seguridad).
- Programas de motivación y desarrollo de personal.

Es de anotar que la profundidad con que se aborda esta información es para todo personal de igual manera, independientemente del cargo a desempeñar.

2. Inducción Específica:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su oficio: Al contratado se le da una información breve sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable (quién también le está haciendo la inducción) y los objetivos del plan del departamento.
- Información relativa al área en que se desempeñará:
 - A) Organigrama y su ubicación dentro de este, personas con las que debe interactuar, compañeros de trabajo;
 - B) Curso grama de producción de los productos y subproductos, proceso productivo, sistema de turnos de producción, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales a emplear, la incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuáles son los clientes con los que tendrá relaciones. (Si lo requiere el cargo);
 - C) Descripción del cargo a desarrollar: En este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar.
 - D) Permisos para ausentarse del puesto de trabajo;
 - E) Horarios de trabajo, alimentación.
- Información entregada por ACHS:

- A) El panorama específico de factores de riesgo, de acuerdo con la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: Es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que estarán expuestos mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.
- B) Los estándares o normas de seguridad por oficio. A los trabajadores se le entregan una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le sirve al empleado como material de consulta.
- C) Los equipos de protección personal requeridos en la sección: Cuando para el desarrollo de las tareas asignadas al trabajador nuevo, se requiera de la utilización de implementos de protección personal, antes de entregarles estos, los contratados son capacitados sobre los beneficios obtenidos al utilizar correctamente los elementos de protección para lograr con mayor facilidad la aceptación de los mismos y la adaptación a su uso permanente.
- D) *Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo*: El propósito es lograr que se reporten los accidentes de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.

Los accidentes se reportan a La Gerencia de RR.HH. para que haga la denuncia correspondiente dentro de las próximas 24 horas. Si después de ocurrido el accidente el trabajador no requiere de una ambulancia, se puede dirigir al centro de atención ACHS más cercano. En caso de requerir una ambulancia, la Gerencia de RR.HH. se comunica con Urgencia Ambulancia de ACHS.

- E) *Procedimientos básicos de emergencia*: Cerciorarse de que, en esta etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considera conveniente tratar.

3. **Evaluación de Inducción:**

Luego de finalizar el proceso de inducción, La Gerencia de Recursos Humanos, realiza una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos de la inducción no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador. Para así de forma personalizada, aclararlos.

Anexo 15: Evaluación de inducción.

SEGUIMIENTO A LA INDUCCIÓN		
<p>Con el fin de <i>resolverle oportunamente algunas inquietudes o dudas</i> que le hallan quedado después de haber asistido al programa de inducción, usted debe contestar el siguiente cuestionario, marcando con una equis (X) el primer cuadro, en caso de tener claridad sobre el aspecto que se le pregunta, o el segundo cuadro, cuando usted requiera mayor información sobre dicho aspecto.</p>		

ASPECTOS CLAVES DE LA INDUCCIÓN	ES CLARA LA EXPLICACIÓN	QUISIERA TENER MÁS INFORMACIÓN
<p><i>COMO REPORTARSE AL TRABAJO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo marcar el tiempo • Cómo vestirse para trabajar • Uso de los casilleros para guardar sus pertenencias. • Uso del transporte (cuando es suministrado por la empresa) 		
<p><i>COMO INFORMAR</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencias o problemas personales • Accidentes de trabajo • Factores de riesgo en el puesto o sección 		
<p><i>ESTÁNDARES DE SEGURIDAD</i></p> <p>Cada empresa dependiendo de los factores de riesgo del personal de cada sección, definirá los aspectos a evaluar, como por ejemplo: Uso de andamios, uso de extinguidores; uso de elementos de protección personal; orden y</p>		

ASPECTOS CLAVES DE LA INDUCCIÓN	ES CLARA LA EXPLICACIÓN	QUISIERA TENER MÁS INFORMACIÓN
limpieza, etc.		
<p><i>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cómo y a quién solicitarlos • Elementos necesarios para realizar su oficio 		
<p><i>SEGURIDAD SOCIAL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos profesionales • Salud • Pensiones 		
<p><i>REGLAMENTOS Y PROGRAMAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reglamento interno de trabajo • Reglamento de higiene y seguridad • Programa de salud ocupacional 		
<p><i>Escriba cualquier otra inquietud que tenga sobre la empresa o su trabajo</i></p>		

Fuente: Informe de procesos de inducción y entrenamiento(Ramírez, 2018)

Anexo 16: Inducción puesta en marcha.

Inducción Puesta en Marcha	Meses	Días	Horas
Inducción General	3	1	3
Inducción Especifica	3	2	10
Total	\$ 252.500		

Promedio Hora Hombre Gerente de RR.HH.	\$ 6.389
Promedio Hora Hombre de Gerencias	\$ 6.500

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17: “Plan PYME ACHS”.

PLAN PYME ACHS MUCHO MÁS POR EL MISMO PRECIO

- Hospital del Trabajador y más de 100 centros de atención médica.
- Programa Preventivo especial para las Pymes.
- Beneficios Mundo ACHS para tus trabajadores y grupo familiar: Educación, salud, diversión.
- Convenios y descuentos en recursos, insumos y material de trabajo para tu Pyme.
- Capacitación presencial y online, en técnicas de prevención.
- Apoyo permanente de Expertos Pyme, a través de teléfonos, web y chat.

Fuente: ACHS. (ACHS, 2018)

Anexo 18: Evaluación de desempeño.

Área de desempeño	Malo	Tolerable	Regular	Bueno	Excelente	Puntaje Total
	1	2	3	4	5	

Trabajo en equipo

Ayuda a compañeros cuando se le requiere						
Aptitud de integración						

Relaciones interpersonales

Se muestra amable con compañeros de trabajo						
Buena disposición a críticas y consejos						
Evita conflictos internos						

Responsabilidad

Puntualidad en ingreso al trabajo						
No presentar ausencias						

Iniciativa

Muestra						
---------	--	--	--	--	--	--

interés en resolver problemas						
Interés en mejorar procesos						

Organización

Cumple con la planificación						
-----------------------------	--	--	--	--	--	--

Orientación de resultados

Concluye su labor a tiempo						
Cumple con tareas encomendadas						

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Tabla de amortización.

Tabla de Amortización del Préstamo					
Año	Cuota		Intereses	Amortización	Saldo
0					\$ 102.119.815
1	-\$	2.410.169	-\$ 1.245.862	\$ 1.164.307	\$ 100.955.508
2	-\$	2.410.169	-\$ 1.231.657	\$ 1.178.511	\$ 99.776.997
3	-\$	2.410.169	-\$ 1.217.279	\$ 1.192.889	\$ 98.584.107
4	-\$	2.410.169	-\$ 1.202.726	\$ 1.207.442	\$ 97.376.665
5	-\$	2.410.169	-\$ 1.187.995	\$ 1.222.173	\$ 96.154.492
6	-\$	2.410.169	-\$ 1.173.085	\$ 1.237.084	\$ 94.917.408
7	-\$	2.410.169	-\$ 1.157.992	\$ 1.252.176	\$ 93.665.232
8	-\$	2.410.169	-\$ 1.142.716	\$ 1.267.453	\$ 92.397.779
9	-\$	2.410.169	-\$ 1.127.253	\$ 1.282.916	\$ 91.114.864
10	-\$	2.410.169	-\$ 1.111.601	\$ 1.298.567	\$ 89.816.296
11	-\$	2.410.169	-\$ 1.095.759	\$ 1.314.410	\$ 88.501.887
12	-\$	2.410.169	-\$ 1.079.723	\$ 1.330.446	\$ 87.171.441
13	-\$	2.410.169	-\$ 1.063.492	\$ 1.346.677	\$ 85.824.764
14	-\$	2.410.169	-\$ 1.047.062	\$ 1.363.106	\$ 84.461.658
15	-\$	2.410.169	-\$ 1.030.432	\$ 1.379.736	\$ 83.081.921
16	-\$	2.410.169	-\$ 1.013.599	\$ 1.396.569	\$ 81.685.352
17	-\$	2.410.169	-\$ 996.561	\$ 1.413.607	\$ 80.271.745
18	-\$	2.410.169	-\$ 979.315	\$ 1.430.853	\$ 78.840.892
19	-\$	2.410.169	-\$ 961.859	\$ 1.448.310	\$ 77.392.582
20	-\$	2.410.169	-\$ 944.190	\$ 1.465.979	\$ 75.926.603
21	-\$	2.410.169	-\$ 926.305	\$ 1.483.864	\$ 74.442.739
22	-\$	2.410.169	-\$ 908.201	\$ 1.501.967	\$ 72.940.772
23	-\$	2.410.169	-\$ 889.877	\$ 1.520.291	\$ 71.420.481
24	-\$	2.410.169	-\$ 871.330	\$ 1.538.839	\$ 69.881.642
25	-\$	2.410.169	-\$ 852.556	\$ 1.557.613	\$ 68.324.030
26	-\$	2.410.169	-\$ 833.553	\$ 1.576.615	\$ 66.747.414
27	-\$	2.410.169	-\$ 814.318	\$ 1.595.850	\$ 65.151.564
28	-\$	2.410.169	-\$ 794.849	\$ 1.615.319	\$ 63.536.245
29	-\$	2.410.169	-\$ 775.142	\$ 1.635.026	\$ 61.901.218
30	-\$	2.410.169	-\$ 755.195	\$ 1.654.974	\$ 60.246.245
31	-\$	2.410.169	-\$ 735.004	\$ 1.675.164	\$ 58.571.080
32	-\$	2.410.169	-\$ 714.567	\$ 1.695.601	\$ 56.875.479
33	-\$	2.410.169	-\$ 693.881	\$ 1.716.288	\$ 55.159.191
34	-\$	2.410.169	-\$ 672.942	\$ 1.737.226	\$ 53.421.965
35	-\$	2.410.169	-\$ 651.748	\$ 1.758.421	\$ 51.663.544
36	-\$	2.410.169	-\$ 630.295	\$ 1.779.873	\$ 49.883.671
37	-\$	2.410.169	-\$ 608.581	\$ 1.801.588	\$ 48.082.083
38	-\$	2.410.169	-\$ 586.601	\$ 1.823.567	\$ 46.258.516
39	-\$	2.410.169	-\$ 564.354	\$ 1.845.815	\$ 44.412.701
40	-\$	2.410.169	-\$ 541.835	\$ 1.868.334	\$ 42.544.368
41	-\$	2.410.169	-\$ 519.041	\$ 1.891.127	\$ 40.653.240
42	-\$	2.410.169	-\$ 495.970	\$ 1.914.199	\$ 38.739.041
43	-\$	2.410.169	-\$ 472.616	\$ 1.937.552	\$ 36.801.489
44	-\$	2.410.169	-\$ 448.978	\$ 1.961.190	\$ 34.840.299
45	-\$	2.410.169	-\$ 425.052	\$ 1.985.117	\$ 32.855.182
46	-\$	2.410.169	-\$ 400.833	\$ 2.009.335	\$ 30.845.847
47	-\$	2.410.169	-\$ 376.319	\$ 2.033.849	\$ 28.811.997
48	-\$	2.410.169	-\$ 351.506	\$ 2.058.662	\$ 26.753.335

49	-\$	2.410.169	-\$	326.391	\$	2.083.778	\$	24.669.557
50	-\$	2.410.169	-\$	300.969	\$	2.109.200	\$	22.560.357
51	-\$	2.410.169	-\$	275.236	\$	2.134.932	\$	20.425.425
52	-\$	2.410.169	-\$	249.190	\$	2.160.978	\$	18.264.447
53	-\$	2.410.169	-\$	222.826	\$	2.187.342	\$	16.077.105
54	-\$	2.410.169	-\$	196.141	\$	2.214.028	\$	13.863.077
55	-\$	2.410.169	-\$	169.130	\$	2.241.039	\$	11.622.038
56	-\$	2.410.169	-\$	141.789	\$	2.268.380	\$	9.353.658
57	-\$	2.410.169	-\$	114.115	\$	2.296.054	\$	7.057.604
58	-\$	2.410.169	-\$	86.103	\$	2.324.066	\$	4.733.538
59	-\$	2.410.169	-\$	57.749	\$	2.352.419	\$	2.381.119
60	-\$	2.410.169	-\$	29.050	\$	2.381.119	-\$	0

BIBLIOGRAFÍA

- Euromonitor. (9 de Octubre de 2018). Obtenido de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Asociación de investigadores de mercado. (2018). *nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica*.
- INE. (2017). *Resultados censo 2017*. Obtenido de <https://resultados.censo2017.cl/>
- Websantiago. (noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.websantiago.cl/>
- Viral Marketing. (noviembre de 2018). Obtenido de Fuente: Viral Marketing, 2018.
- OOH publicidad . (noviembre de 2018). *tarifas publicitarias*. Obtenido de <http://oohpublicidad.cl/tarifas-publicitarias>
- Ramírez, G. (2018). *Procesos de inducción y entrenamiento*.
- ACHS. (noviembre de 2018). Obtenido de ¿qué es un plan preventivo pyme?: <http://www.achs.cl/portal/Empresas/articulos-pymes/Paginas/plan-pyme.aspx#.WFktYX25a00>
- Granados, S. (2017). *Informe de finanzas públicas, ley de presupuesto 2018*.
- IFRS. (10 de diciembre de 2018). Obtenido de http://www.ifrs.cl/que_son_ifrs.htm
- Banca fácil. (23 de Octubre de 2018). Obtenido de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido>
- Bolsa de santiago. (29 de noviembre de 2018). Obtenido de <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/detalleindicesbursatiles.aspx?indice=SPC LXIPSA>
- NYU. (29 de noviembre de 2018). Obtenido de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

ABIF. (5 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.abif.cl/>

Yahoo finance. (29 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX?p=%5EFVX>

L.20545ArtículoN°195ORD4052/083/. (17 de Octubre de 2011). <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-99793.html>.

L.18629ArtículoN°43ORD2699. (2017). *Ley18629ArtículoN°43ORD2699*. Obtenido de <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-146002.html>.

L.18620ArtículoN°2ORD628. (3 de Febrero de 2017). <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-145759.html>.

ACHS. (s.f.). <http://www.achs.cl/portal/Empresas/articulos-pymes/Paginas/plan-pyme.aspx#.WFktYX25a00>.

Villatoro, R. P. (2000). *Planeación estratégica de capacitación: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*.

ArtículoN°42. (s.f.). <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-145854.html>.

SII. (s.f.). http://www.sii.cl/valores_y_fechas/impuesto_2da_categoria/impuesto2018.htm .

L.20348ArtículoN°62bisORD1187/018. (10 de Marzo de 2010). <http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-propertyvalue-138897.html>.

Contrato, C. T. (s.f.). <http://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-60570.html>.

Trabajando.com. (2016). <https://www.trabajando.cl/noticias/1475597131/El-71--de-los-chilenos-comienza-su-jornada-con-un-imperdible-cafe-matutino.html>.

Gourmesso.cl. (2017). <https://www.gourmesso.cl/beneficios-del-cafe>.

DecretoN°977/96. (Noviembre de 2013). <http://www.ispch.cl/documento/18459>.

L.18525ArtículoN°1. (2005). <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=29924>.

DecretoN°2385. (1979). <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=18967>.

Maipu, P. R. (2003). <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=18967>.

L.19300ArtículoN°1. (1994). <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30667>.

L.20606ArtículoN°1. (2012). <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1041570>.

L.16744. (s.f.). <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=28650>.

- Gob.Chile. (s.f.). <https://www.gob.cl/instituciones/presidencia/>.
- Cepal. (2018-2022). <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/programa-de-gobierno-de-chile-2018-2022>.
- Direcon. (2017). <https://www.direcon.gob.cl/2017/06/acuerdo-de-libre-comercio-chile-colombia-2/>.
- FNC. (2018).
https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/que_hacemos/investigacion_y_transferencia/.
- BancoMundial. (2018). <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>.
- B.central. (2018). <http://www.bcentral.cl/web/guest/-/informe-de-cuentas-nacionales-de-chile-tercer-trimestre-de-2018>.
- AugetConsulting. (2018). <http://auget.cl/estudios/cafe-en-chile-parte1/>.
- CienciaCafé. (2018). <http://www.hablandodeciencia.com/articulos/2014/10/20/la-ciencia-del-cafe-i-de-la-planta-a-la-taza/>.
- FNC. (2018). Obtenido de
https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/federacion_de_cafeteros_implementa_nuevas_tecnologias_para_garantizar_el_or/
- FNC. (2018). Obtenido de
https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/federacion_de_cafeteros_implementa_nuevas_tecnologias_para_garantizar_el_or/