

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



CREACIÓN DE EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
INFUSIÓN DE MAQUI AALEMANIA

MODULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN
PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS:

FRANCISCO EDUARDO ESTEBAN ALTAMIRANO BRUNA

MARÍA IGNACIA FUENTES VENEGAS

CHARLOTTE SCARLETT GAETE VALDÉS

CLAUDIO DAVID IBARRA HERNÁNDEZ

FRANCISCO ANTONIO VIDAL URETA

Profesores:

Sr. Dr. Reinaldo Calvo Apablaza

Sr. Ernesto Fernández Oyarzo

Sr. Néstor Pérez Poll

Sr. Carlos Vásquez Vásquez

Srta. Gloria Del Real Fernández

Sra. Tania Jakasovic Cisternas

Sra. Rosa Fernanda Rodríguez Valenzuela

Sr. Juan Olivares Márquez

A Aurelia y Jorge, mis padres, dedico este trabajo, quienes siempre han estado a mi lado, creyendo en mis sueños, dándome aliento y enseñándome. Los admiro profundamente, y todo lo que soy es gracias a ustedes. Son lo máximo.

“During the struggle, they will pull us down. But please, please, let's use this chance to turn things around. And tonight we can truly say together we're invincible”

(Muse – Invincible)

A mi familia. Sin su apoyo, formación y cariño, hoy no sería la persona que he llegado a ser ni seré la persona que quiero ser. A mi familia. A quienes debo todo lo que tengo y lo que soy. A mi familia. Brenda, Carlos y Brendita. Son la mejor familia y compañía que una persona pudiera tener.

AGRADECIMIENTOS:

Humildemente agradezco a las personas que han sido parte de mi vida y formación constante como ser humano, a mis padres, mis amistades, mi pareja y mis docentes, al mismo tiempo no quiero dejar de lado a todas las personas que nos ayudaron en este proceso sin obtener nada a cambio.

De alguna forma, con toda la gente que he compartido tiempo de vida, han tenido significado en mí, por ende, su significancia está manifestada de forma muy sublime e imperceptible en este proceso de "titulación". Gracias también al lector/a que dedique tiempo de su vida a leer este agradecimiento.

AGRADECIMIENTOS

A Berrocal, mi amigo del alma. Muchas gracias por tu apoyo incondicional, por nunca haber dudado de las decisiones que he tomado y por siempre haberme animado, aún en los momentos más difíciles. Gracias por siempre estar ahí.

A Cristian, por toda tu dulzura y comprensión, por tu amor que traspasa países, ríos y montañas y que se sabe hacer presente.

A mis amigos, que, aunque no son muchos, son increíbles. Gracias por escucharme y entenderme, especialmente cuando tenía problemas de agenda.

A mis profesores, especialmente a Karen Niemann. Muchas gracias profe por su alegría, sus consejos y por ponerle corazón a todo lo que hace.

AGRADECIMIENTOS

A mis amigos Julián, Tamara, Andy, Coco, Patricia, Charlotte y Nacha, mi compañía fundamental en esta loca y rica experiencia universitaria. Tantas noches en vela estudiando y compartiendo son el mejor conocimiento que he adquirido en esta etapa.

A mis amigos quillotanos, Diego y Felipe, de quienes agradezco su incondicional presencia desde nuestros tiempos de simples escolares. Mi tarea será siempre retribuirles todo el cariño que me han entregado.

A mis compañeros del Centro de Estudiantes 2016, con quienes pude compartir una experiencia dirigenal maravillosa, a quienes agradezco su tolerancia y constante empuje.

A mi profesor Servando Pastor, de quién aprendí que la real motivación a la hora de hacer las cosas es la recompensa intangible y el sentimiento de autorrealización.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, pilar espiritual, contenedor y fundamental en este extenso, sacrificado y arduo, pero no menos gratificante proceso académico.

A mis abuelos, los que siempre han estado y estarán en mi corazón siendo el principal motor de mi vida.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	2
1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO	3
1.1 Presentación de la Idea del Negocio	3
1.2 Justificación del Emprendimiento	3
2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS	4
2.1 Análisis del entorno externo	4
2.1.1. Análisis PEST	4
2.1.1.1 Políticos	4
2.1.1.2. Económicos (Entorno Macro y microeconómico)	5
2.1.1.2.1 Variables macroeconómicas internas relevantes. Comportamiento y proyecciones	5
2.1.1.2.2. Escenarios Económicos Externos y Efectos en la Economía Nacional y la Industria.	6
2.1.1.2.3. Impacto de la Política Económica interna y externa en la Economía Nacional y la Industria y TPP.	8
2.1.1.2.4. Chile y la agricultura	11
2.1.1.2.4.1. Características de Demanda y Oferta	11
2.1.1.2.4.2. Grado de competencia y concentración de la Industria	12
2.1.1.2.5. Retail	13
2.1.1.2.6. Foodservice	14
2.1.1.3. Socio Culturales	14
2.1.1.3.1. Análisis de cambios de estructuras de gustos y preferencias.	14
2.1.1.3.2. Análisis de los sectores socioeconómicos	15
2.1.1.4. Tecnológicos	16

2.1.1.4.1. Análisis de estado tecnológico de la Industria en cuestión.	16
2.1.1.4.2. Políticas Públicas impulsadas por el Gobierno e Impacto en Industria / Empresa bajo estudio	17
2.1.2. Análisis de la industria (5 fuerzas de Porter)	18
2.1.2.1. Amenaza ante nuevos competidores	18
2.1.2.2. Poder de negociación proveedores	18
2.1.2.3. Poder de negociación con clientes	18
2.1.2.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	19
2.1.2.5. Rivalidad entre competidores	19
2.1.3. Factores Externos	19
2.1.3.1. Oportunidades	19
2.1.3.2. Amenazas	20
2.1.4. Diamante de Porter	20
2.1.4.1. Condiciones de los factores	20
2.1.4.1.1. Terrenos	20
2.1.4.1.2. Mano de Obra	21
2.1.4.1.3. Materias primas	23
2.1.4.1.4. Infraestructura física	23
2.1.4.1.5. Factores avanzados (conocimiento tecnológico)	23
2.1.4.2. Condiciones de la demanda	23
2.1.4.3. Estrategia estructura y rivalidad de la empresa	24
2.1.4.4. Sectores Conexos y de Apoyo	24
2.2. Análisis del entorno Interno	24
2.2.1. Cadena de Valor de la empresa	24
2.2.2. Fortalezas y debilidades	25
2.2.2.1. Fortalezas	26
2.2.2.2. Debilidades	26
2.2.3. Ventaja competitiva de la empresa	26
2.2.4. Matriz de la Ventaja competitiva de la empresa	27
2.2.5. Cadena de Valor Definitiva	29

2.3. Plan estratégico	30
2.3.1. Visión	30
2.3.2. Valores corporativos	30
2.3.3. Misión	30
2.3.4. Objetivos estratégicos	30
2.3.5. Matriz FODA e identificación de las acciones emergentes	31
2.3.6. Objetivos de Competitividad	34
2.3.7. Estrategia Competitiva	35
2.3.7.1. Diferenciación	35
2.3.8. Estrategia de Crecimiento	35
2.3.8.1. Penetración de Mercado	35
2.3.9. Estrategias Fuente de Ventajas Competitivas.	35
3. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE MARKETING	37
3.1. Aspectos Estratégicos	37
3.1.1. Perfil del Cliente	37
3.1.1.1. Segmentación de mercados	37
3.1.1.1.1. Clasificación Geográfica:	37
3.1.1.1.2. Clasificación Demográfica:	37
3.1.1.1.3. Clasificación Psicográfica:	39
3.1.1.1.4. Clasificación Conductual:	40
3.1.2. Definición de Público Objetivo	40
3.1.3. Demanda Potencial	41
3.1.4. Objetivos de marketing	43
3.1.5. Posicionamiento	43
3.2. Aspectos Operativos	44
3.2.1. Estrategia de Productos	44
3.2.1.1. Características del producto	44
3.2.1.2. Nombre de marca: Nahuen-Tee	44
3.2.1.3. Beneficios del producto	44

3.2.1.4. Diseño del logotipo	45
3.2.1.5. Envase primario:	45
3.2.1.6. Envase secundario:	45
3.2.1.7. Etiquetado:	46
3.2.1.8. Embalaje	46
3.2.1.9. Calidad del producto	47
3.2.2. Estrategia de Precio	48
3.2.2.1. Competidores	48
3.2.2.2. Análisis encuesta	49
3.2.3. Estrategia de Distribución	49
3.2.3.1. Venta Personal	49
3.2.3.2. Organización de la Fuerza de Ventas:	49
3.2.3.3. Selección de la Fuerza de Ventas Externa:	49
3.2.3.4. Funciones	50
3.2.3.5. Insumos para la fuerza de ventas	50
3.2.3.6. Distribuidores	51
3.2.3.7. Material POP en punto de venta	52
3.2.4. Estrategia de Comunicación	52
3.2.4.1. Objetivos	52
3.2.4.2. Medios de Comunicación	52
3.2.4.3. Relaciones Públicas	57
3.2.4.4. Promoción de Ventas	58
3.2.4.5. Merchandising	60
3.2.4.6. Propuesta completa imagen corporativa	61
3.2.4.7. Cronograma	61
3.2.4.8. Presupuesto Marketing	61
4. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS	62
4.1. Objetivos Estratégicos de la Función de Dirección de Personas	62
4.2. Cultura de la Organización	62

4.2.1. Valores:	62
4.2.2. Comportamientos, relaciones y actitudes:	63
4.2.3. Las Relaciones Humanas:	63
4.2.4. Entrar a VidaSur:	63
4.2.5. Empleo en VidaSur:	64
4.2.6. Vinculación Familiar con VidaSur:	64
4.2.7. Desvinculación:	65
4.3. Organigrama que Representa la Estructura General de la Empresa	66
4.4. Descripción y Análisis de Puestos	66
4.5. Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	67
4.5.1. Reclutamiento de Personal:	67
4.5.2. Selección del Personal:	68
4.6. Objetivos y Estrategia de Socialización y Evaluación del Desempeño	69
4.6.1. Socialización:	69
4.6.2. Evaluación del Desempeño:	70
4.7. Objetivos y Estrategia de Capacitación y Entrenamiento de Personas	71
4.8. Objetivos y Estrategias de (otras variables a considerar, por ejemplo, Higiene y Seguridad Industrial)	72
4.9. Objetivos y Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal	72
4.10. Objetivos y Estrategia de Compensaciones	73
4.11. Costo de la Estrategia de Dirección de Personas	75
4.11.1. Anual y Proyectado a 5 años:	75
5. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE OPERACIONES	77
5.1. Objetivos de la Función de Operaciones	77

5.2. Diseño y Prueba del Producto	77
5.2.1. Procesos Centrales	77
5.2.2. Procesos de Apoyo	79
5.2.3. Descripción de los Principales Proceso para la Elaboración del Producto Final y su Distribución.	79
5.2.4. Diagrama de Flujo Procesos Productivos	83
5.3. Aspectos Técnicos del Producto	85
5.3.1. Especificaciones técnicas del producto.	85
5.3.2. Principales características del producto	85
5.3.3. Marca del Producto.	85
5.3.4. Características del Envase	85
5.3.5. Lugar de fabricación.	86
5.3.6. Distribuidora.	86
5.3.7. Dirección, teléfono, registros.	86
5.3.8. Permisos legales y certificados de calidad	86
5.4. Estrategia de Cadena de Suministros	86
5.4.1. Procesos Relacionados a la Cadena de Suministro	86
5.4.1.1. Relación con clientes	86
5.4.1.1.1. Proceso de marketing	86
5.4.1.2. Surtido de Pedidos	91
5.4.1.2.1. Colocación de inventarios	91
5.4.1.2.2. Proceso de Distribución	92
5.4.1.3. Relación con proveedores	92
5.4.1.3.1. Proceso de Aprovisionamiento	92
5.4.1.3.2. Selección y certificación de proveedores	94
5.4. Estrategia de Cadena de Suministro	96
5.4.1. Outsourcing	96
5.5. Factores que Determinaron la Decisión de Localización ya sea Manufactura o Servicio	96

5.5.1. Localización de manufactura del producto:	96
5.5.2. Posibles Opciones de Localización	98
5.5.3. Factores Climáticos	98
5.5.4. Clima Laboral	98
5.5.5. Proximidad a Proveedores y Recursos	99
5.5.6. Otros	100
5.5.7. Localización de Venta del Producto Terminado	100
5.5.8. Consideraciones de Procesos y Prioridades Competitivas	102
5.6. Diseño, Capacidad y Distribución de las Instalaciones	104
5.6.1. Layout Planta Productiva, Oficinas y Entorno	104
5.6.1. Consideraciones	104
5.6.2. Tipo de distribución	105
5.6.3. Maquinarias e Implementos	106
Pesa Industrial	106
5.7. Administración de Inventarios	107
5.7.1. Tipos de inventario	107
5.7.2. Colocación de Inventario	110
5.8. Control de Calidad	111
5.8.1. Plan de Acción VidaSur	112
5.8.2. Certificación ISO	114
5.8.3. Certificación Bio	114
5.8.4. Procesos de Control de Calidad	115
5.8.4.1. Plantación	115
5.8.4.2. Producción	116
5.8.4.3. Protocolos de limpieza	116
6. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE FINANZAS	117
6.1. Objetivos de la función de Finanzas	117

6.2. Inversión Inicial	118
6.2.1. Inversiones	118
6.2.2. Depreciaciones y Valor Residual de AF	120
TOTAL, Inversiones	120
6.3. Inversión en Capital de Trabajo	121
6.4. Beneficios del Proyecto	121
6.5. Flujos de caja del proyecto	121
6.6 Desembolsos por Costos de Operación	123
6.6.1. Costos de producción, Variables	123
6.6.2. Costos y gastos fijos	123
6.6.3. Gastos de administración y ventas	123
6.6.4. Gastos operación Alemania	124
6.6.5. Punto de equilibrio	124
6.7. Flujo de Caja	124
6.7.1. Costos y Gastos variables:	124
6.7.1.1. Costos Fijos:	124
6.7.1.1.1. Gastos Operación Alemania:	124
6.7.2. Flujo de Caja Proyecto Puro	125
6.8. Evaluación Económica	125
6.9. Fuentes de Financiamiento	126
6.10. Costo de Capital	126
6.11. Evaluación Financiera	127
6.12. Análisis de Sensibilidad	127
6.12.1. Precio	128
6.12.2. Tipo de Cambio EUR/CLP	128
6.12.3. Costo de Capital	128

6.12.4. Unidades a producir	128
6.12.5. Ventas	128
6.13. Análisis de Riesgo	129
7. CONCLUSIONES	130
8. REFERENCIAS	XXI
9. ANEXOS	XXIII
9.1. Anexos Aspectos Estratégicos	xxiii
9.1.1. Anexo 1: Puntos Importantes dentro de Cuenta Pública de MINAGRI 2015 que afectan directa e indirectamente	xxiii
9.1.2. Anexo 2: ¿Cómo trataremos la variable TIPO de CAMBIO como empresa?	xxiv
9.1.3. Anexo 3: Tablas y gráficos	xxv
9.1.4. Anexo 4: Ventajas y no tanto de proceso liofilizado	xxxvi
9.1.5. Anexo 5: Huertos Orgánicos.	xxxvii
9.1.6. Anexo 6: Aspectos relevantes para la Industria/empresa bajo ANÁLISIS:	xxxviii
9.1.7. Anexo 7: ¿Qué nos pide el SAG para exportar un producto vegetal?	xli
9.1.8. Anexo 8: Documentos oficiales de los países importadores.	xlii
9.2. Anexos de Estrategia de Dirección de Marketing	xlix
9.2.1. Anexo 1: Principales áreas metropolitanas de Alemania	xlix
9.2.2. Anexo 2: Distribución por edades de la población alemana	xlix
9.2.3. Anexo 3: Distribución Socioeconómica en Alemania	xlix
9.2.4. Anexo 4: Tipología Cultural Hofstete de Alemania	1
9.2.5. Anexo 5: Información de preparación del producto	1
9.2.6. Anexo 6: Consumo histórico de té en el mercado alemán década 2004-2014	1
9.2.7. Anexo 7: Tendencia de Crecimiento consumo de té mercado alemán 2004-2014	li
9.2.8. Anexo 8: Crecimiento proyectado del mercado de consumo de té alemán 2015-2021	li
9.2.9. Anexo 9: Gráfico del consumo proyectado del consumo de té en el mercado alemán 2015-2021	lii

9.2.10. Anexo 10: Bolsa Piramidal Nahuen-Tee	lii
9.2.11. Anexo 11: Caja de cartón contenedor Nahuen-Tee	liii
9.2.12. Anexo 12: Capacidad máxima de containers	liii
9.2.13. Anexo 13: Precios de competidores	liv
9.2.14. Anexo 14: Encuesta sobre gustos, preferencias y conocimiento del maqui en el mercado alemán.	lv
9.2.15. Anexo 15: Cotización teléfono fuerza de ventas	lxii
9.2.16. Anexo 16: Cotización plan de telefonía fuerza de ventas	lxii
9.2.17. Anexo 17: Cotización tablets fuerza de ventas	lxiii
9.2.18. Anexo 18: Cotización Laptop Freelance RRPP	lxiii
9.2.19. Anexo 19: Distribución geográfica puntos de venta Edeka	lxiii
9.2.20. Anexo 20: Distribución geográfica puntos de venta Rewe	lxiv
9.2.21. Anexo 21: Distribución geográfica puntos de venta DM	lxiv
9.2.22. Anexo 22: Distribución geográfica puntos de venta Denms	lxv
9.2.23. Anexo 23: Distribución geográfica puntos de venta Reformhaus	lxv
9.2.24. Anexo 24: Display puntos de venta de tamaño pequeño (teterías, tiendas especializadas en bioalimentos, superfood)	lxv
9.2.25. Anexo 25: Material POP en supermercados y minimercados	lxvi
9.2.26. Anexo 26: Promedio anual que los alemanes pasan en diferentes medios de comunicación segmentados por edad	lxvi
9.2.27. Anexo 27: Anunciar con RTL	lxvii
9.2.28. Anexo 28: Anunciar con NDR	lxvii
9.2.29. Anexo 29: Maqueta Web	lxviii
9.2.30. Anexo 30: Información sitio web	lxix
9.2.31. Anexo 31: Tarifas dominios internet en Alemania	lxix
9.2.32. Anexo 32: Youtubers publicity y regalos promocionales	lxix
9.2.33. Anexo 33: Stand promocional para auspicio en conferencias y seminarios universidades	lxx
9.2.34. Anexo 34: Presupuesto pasajes Berlín-Santiago-Berlín	lxxi
9.2.35. Anexo 35: Presupuesto Pasajes Santiago-Valdivia-Santiago	lxxi
9.2.36. Anexo 36: Presupuesto estadía Valdivia	lxxii

9.2.37. Anexo 37: Presupuesto estadía Santiago	lxxii
9.2.38. Anexo 38: Presupuesto servicio transfer	lxxii
9.2.39. Anexo 39: Presupuesto tour diario	lxxiii
9.2.40. Anexo 40: Presupuesto tazones	lxxiii
9.2.41. Anexo 41: Presupuesto bolsa	lxxiv
9.2.42. Anexo 42: Propuesta completa imagen corporativa	lxxiv
9.2.43. Anexo 43: Cronograma	lxxvi
9.2.44. Anexo 44: Presupuesto Marketing	lxxvii
9.3. Anexos de Estrategia de Dirección de Personas	lxxviii
9.3.1. Anexo 1: Descripción y Análisis de Puestos	lxxviii
9.3.2. Anexo 2: Definición de los Factores de Evaluación y sus grados	c
9.3.3. Anexo 3: Detalle mensual de las Remuneraciones	cv
9.3.4. Anexo 4: Cálculos del costo anual de la Estrategia de Dirección de Personas y su Proyección a 5 años.	cx
9.4. Anexos de Estrategia de Dirección de Operaciones	cxxx
9.4.1. Anexo 1	cxxx
9.4.2. Anexo 2: Capacidad productiva Quebradora mecánica	cxxx
9.4.3. Anexo 3: Diagrama de flujos de procesos relacionados a la producción del bien en formato completo.	cxxxi
9.4.4. Anexo 4	cxxxii
9.4.5. Anexo 5	cxxxii
9.4.6. Anexo 6	cxxxiii
9.4.7. Anexo 7	cxxxiii
9.4.8. Anexo 8	cxxxiv
9.4.9. Anexo 9	cxxxiv
9.4.10. Anexo 10	cxxxv
9.4.11. Anexo 11	cxxxv
9.4.12. Anexo 12	cxxxvi
9.4.13. Anexo 13: Servicios con seguimiento de envío de cargas	cxxxvii
9.4.14. Anexo 14: Pedido de Productos	cxxxviii

9.4.15. Anexo 15: Bodega en Alemania	cxxxix
9.4.16. Anexo 16	cxxxix
9.4.17. Anexo 17: Diagrama Proceso envío de producto a bodega Alemania	cxli
9.4.18. Anexo 18	cxlii
9.4.19. Anexo 19	cxliii
9.4.20. Anexo 20	cxliv
9.4.21. Anexo 21	cxliv
9.4.22. Anexo 22	cxlv
9.4.23. Anexo 23: Toneladas a procesar, y toneladas de producto liofilizado	cxlv
9.4.24. Anexo 24: Ejemplos de procesos de frutos similares	cxlv
9.4.25. Anexo 25: Maquinarias Producción	cxlv
9.4.26. Anexo 26	cxlviii
9.4.27. Anexo 27: Requisitos para obtención certificación orgánica	cxlviii
9.4.28. Anexo 28	cxlix
9.4.29. Anexo 29: Factores que podrían afectar la cadena de suministros	cxlix

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 - Variables Macroeconómicas	5
Ilustración 2 - Logotipo Nahuen-Tee	45
Ilustración 3 - Merchandising Nahuen-Tee	60
Ilustración 4 - Organigrama VidaSur	66
Ilustración 5- Método de los Mínimos Cuadrados y Recta Salarial de VidaSur	74
Ilustración 6 - Capacidad de sistema	80
Ilustración 7 - Diagrama de flujo de procesos productivos	83
Ilustración 8 - Layout planta productiva, oficinas y entorno.....	104
Ilustración 9 - Producción de la empresa.....	105
Ilustración 10 - Inventario promedio de ciclo	108
Ilustración 11 - Entregas semanales de inventario en materia prima	108
Ilustración 12 - Producción limitada a 5 meses del año	110
Ilustración 13 - Volúmenes y períodos de exportación de producto terminado.....	110
Ilustración 14 - Niveles de inventario en Bodega en Berlín.....	111
Ilustración 15 - Elementos críticos del Inventario.....	111
Tabla 1 - Cadena de Valor.....	25
Tabla 2 - Ventaja competitiva de la empresa	27
Tabla 3 - Matriz de la Ventaja competitiva de la empresa	28
Tabla 4 - Cadena de valor definitiva	29
Tabla 5 - Matriz FODA	34
Tabla 6- Tabla de Puntuación y Ponderación de Criterios de Análisis de Puestos	74
Tabla 7- Costo Anual y Proyectado a 5 años de la Estrategia de Dirección de Personas	76
Tabla 8 - Activos fijos tangibles destinados a construcción.....	118
Tabla 9 - Activos fijos tangibles.....	119
Tabla 10 - Depreciación y Valor Residual de AF	120
Tabla 11 - Capital de Trabajo.....	121
Tabla 12 - Flujos de caja del proyecto.....	121
Tabla 13 - Valores de recupero.....	122
Tabla 14 - Costos de producción	123

Tabla 15 - Costos y gastos fijos.....	123
Tabla 16 - Gastos de administración y ventas	123
Tabla 17 - Gastos de Operación en Alemania	124
Tabla 18 - Punto de equilibrio	124
Tabla 19 - Flujo de caja proyecto puro.....	125
Tabla 20 - Evaluación económica	126
Tabla 21 - Costo del financiamiento bancario.....	126
Tabla 22 - VAN y TIR.....	127
Tabla 23 - Análisis de sensibilidad del precio	128
Tabla 24 - Análisis de sensibilidad para el costo de capital	128
Tabla 25 - Análisis de sensibilidad para las unidades a producir	128
Tabla 26 - Análisis de sensibilidad para las ventas	128
Tabla 27 - Probabilidades de VAN Esperado.....	129

Resumen Ejecutivo

Resumen

VidaSur nace desde la necesidad chilena de darle un valor agregado a un commodity con grandes expectativas a futuro, es por eso que decidimos exportar el maqui en formato de infusión al mercado alemán, debido a su fuerte posicionamiento en Europa por su alto consumo de Súper Alimentos en los últimos años. Por dicha razón, el maqui, al ser una baya que cumple con los requisitos para ser súper alimento, pasa a ser una gran oportunidad de negocio, aprovechando así el nuevo mercado existente. De este modo estaríamos no tan solo creando un negocio, si no que aportamos al desarrollo sustentable de una fruta autóctona con mucho potencial, estableciéndonos en regiones, rompiendo el paradigma centralista y finalmente dando un valor agregado a nuestros commodities nacionales, que tanto hacen falta. Es así como nace en un grupo de estudiantes de Ingeniería Comercial la idea de poder crear y exportar un producto nativo, que tenga múltiples propiedades, en un formato innovador, llevándolos a crear la empresa VidaSur, en la cual producirán Infusión de Maqui, un fruto considerado súper alimento, en bolsas individuales estilo pirámides las cuales ayudan a percibir de mejor manera la infusión.

Abstract

VidaSur is born from the Chilean necessity to give an added value to a commodity with great future expectations, this is why we decided to export the maqui in an infusion format to the German market, due to its strong European positioning as a high consumer of superfoods on the latest years. For that reason, the maqui, being a berry that meets the requirements to be considered as a superfood, becomes a great business opportunity, taking advantage on the new existing market. In this way, we are not only creating a business, but also, contributing to a sustainable development of an indigenous fruit with a lot of potential, establishing ourselves on regions, breaking the centralist paradigm and finally giving an added value to our national commodities, that highly need. It's like this that comes to life on the minds of a group of Business Management students the idea of create and export a native product, which has multiple properties, in an innovator format, leading them to create VidaSur, who will produce Maqui Infusion, a superfood fruit, in individual pyramidal bags that will help to perceive in a tastier way the infusion.

Introducción

Desde el tipo de organización más simple como lo es una familia hasta las más complejas como lo son los países, se necesitan personas que se hagan cargo de problemas reales que los estén afectando y que, en su afán de hacer un mundo mejor, asuman los desafíos que plantea cada adversidad para poder solucionarlos.

El desafío ha sido planteado por mucho tiempo, el cual es que, si bien, nuestro país necesita exportar materias primas, éstas deben ser con un valor agregado producido en nuestro mismo país, así se combate las limitaciones propias del centralismo y desigualdad de las economías sudamericanas “mono productoras”. Es por esto que cómo escuela estatal chilena es imperativa que nuestros proyectos se hagan cargo de estas necesidades propias del país, en pos del beneficio y bienestar de todos.

Esto se puede ver claramente manifestado en las cuentas públicas del MINAGRI, constantes seminarios planteados por reconocidos profesionales de distintas aristas, emprendedores y políticos, por consiguiente, hemos decidido aplicar la gran mayoría de conocimientos aprendidos en nuestra formación profesional, para crear un modelo de negocios que permita el desarrollo comercial sustentable del sagrado fruto autóctono chileno, el Maqui, sin embargo, evitamos caer en el antiguo paradigma de venderlo como fruta propiamente tal, sino que más bien, le daremos un valor agregado al transformarlo té, específicamente en una infusión pura de maqui, y que, al tener tantas cualidades antioxidantes, se alinea perfectamente con las pretensiones del mercado alemán.

Con esto cumplimos con la premisa del “win to win”, vale decir, ganamos nosotros como empresarios, gana el país, y ganan los consumidores alemanes, al darle la posibilidad de tener un producto sano y altamente antioxidante dentro de sus hogares.

1. Presentación del Negocio

1.1 Presentación de la Idea del Negocio

Otorgar valor agregado a un fruto autóctono de Chile, el Maqui, procesándolo para lograr un producto específico, Infusión de Maqui, para un mercado objetivo, Alemania. Valor agregado que se traduce y proviene de procesos productivos que contemplan altos estándares de calidad, tal como la liofilización, que permite la producción de infusión de este fruto conservando sus cualidades y propiedades de forma íntegra luego del proceso.

Tales cualidades son las que se presentan al cliente objetivo en formato de Infusión que permite potenciar la imagen de producto Premium, con propiedades antioxidantes, y de origen orgánico, sin dejar de mencionar las prioridades que contempla la producción del mismo en cuanto a calidad superior y estándares responsables en cuanto a la procedencia del fruto.

1.2 Justificación del Emprendimiento

La idea de negocio se justifica principalmente por las características propias del producto como ya se mencionó, y por el mercado a que apunta este último. Mercado alemán que actualmente presta alto interés por los denominados superfood. Uno de estos súper alimentos es el maqui, por su notable calidad de antioxidante, es por esto que el consumo de súper alimentos está en alza y ha representado una oportunidad muy atractiva para los países que exportan estos productos, ya sea en su forma original o como productos procesados en diversos formatos. El consumo de berries en Alemania es 10% superior al promedio de los demás países europeos: Las ventas de 2004 a 2015 subieron de 620 millones de euros aproximadamente a 1.300 millones de euros. Los incrementos se marcaron especialmente entre el 2011 y el 2015, con un aumento de más del 18% en valor. Las proyecciones para los próximos 4 años son todavía más optimistas, pues se pronostica un crecimiento estable al doble de rápido en el próximo quinquenio

Las tendencias de consumo históricas de té e infusiones en Alemania han demostrado el crecimiento sostenido de la demanda del producto, pasando de 17,912 toneladas en 2004 a 19,176 toneladas de consumo en 2014.

2. Aspectos Estratégicos

2.1 Análisis del entorno externo

Cómo empresa exportadora nuestro análisis debe ser en base al país el cual exportamos, y en algunos casos nuestro país en el cual producimos, de todos modos, se diferenciará que análisis corresponde a cada país

2.1.1. Análisis PEST

2.1.1.1 Políticos

Relaciones Bilaterales entre Chile y Alemania:

Las relaciones entre Chile y Alemania tienen una larga tradición histórica, la cual ha sido desde sus comienzos bastante cercana. Los logros de los inmigrantes alemanes en el sur de Chile (que comienzan a colonizar desde la primera mitad del siglo XIX) y el compromiso de científicos, educadores, empresarios y expertos alemanes de todos los ámbitos han contribuido de manera significativa al desarrollo del país y son reconocidos por la sociedad chilena hasta hoy en día. (Ministerio de Relaciones Exteriores, s.f.)

Desde el retorno de la democracia a Chile en 1990, las relaciones bilaterales se han consolidado continuamente en todos los ámbitos. El diálogo político bilateral entre ambos países es estrecho y se caracteriza por la confianza mutua. Esto se refleja, entre otros aspectos, en el intenso intercambio de visitas. (Embajada de la República Federal de Alemania, s.f.)

Dadas las buenas relaciones diplomáticas que tenemos por parte de ambos países, no nos deberíamos enfrentar a alguna barrera para-arancelaria que nos pille por “sorpresa”

Al mismo tiempo nuestro análisis de la política chilena se basará en las proyecciones planteadas por el Ministerio de Agricultura de Chile, ya que es el ente político que incide directo en nuestra empresa y, se aleja de la “especulación” política.

Proyecciones del impacto político en el escenario económico del MINAGRI (Chile):

Dentro de las pretensiones que tiene el MINAGRI, para el primer semestre de este 2017 las cuales nos podría generar grandes beneficios tanto para nosotros como para agricultores familiares de maqui, debido a que el beneficio de ellos nos beneficiaría, ver directo en (Cuenta Pública MINAGRI Chile, 2016).

Los beneficios son más bien indirectos, ya que el ministerio en su cuenta plantea mejorar “el mercado y la industria en general”, creando aplicaciones, fomentando la innovación, potenciando las buenas prácticas, ayudando a conseguir nuevos clientes en nuevos mercados, mejorar la sustentabilidad, etc...

2.1.1.2. Económicos (Entorno Macro y microeconómico)

2.1.1.2.1 Variables macroeconómicas internas relevantes. Comportamiento y proyecciones

Alemania 		Chile 			
Cuentas Nacionales - Gobierno					
PIB Mill. € [+]	2015	3.032.820M.€ 	216.524M.€	2015	PIB Mill. € [+]
PIB Per Capita [+]	2015	37.100€ 	12.064€	2015	PIB Per Capita [+]
PIB Trim Per Capita [+]	III Trim 2016	9.529€ 	3.007€	II Trim 2016	PIB Trim Per Capita [+]
PIB Trim. Mill.€ [+]	III Trim 2016	783.065M.€ 	53.978M.€	II Trim 2016	PIB Trim. Mill.€ [+]
Deuda [+]	2015	2.157.880 M.€ 	37.973 M.€	2015	Deuda [+]
Deuda (%PIB) [+]	2015	71,20% 	17,54%	2015	Deuda (%PIB) [+]
Deuda Per Capita [+]	2015	26.259 € 	2.116 €	2015	Deuda Per Capita [+]
Déficit [+]	2015	20.923 M.€ 	-4.561 M.€	2015	Déficit [+]
Déficit (%PIB) [+]	2015	0,70% 	-2,11%	2015	Déficit (%PIB) [+]

Ilustración 1 - Variables Macroeconómicas

(Datos Macro, 2017)

Si queremos tener una idea estadística de la riqueza que percibe un habitante por país, debemos ver el **PIB per cápita** del lugar donde vive, como también conociendo la importancia y el significado del PIB, siendo éste el que nos llama a producir más para obtener mayores ingresos no solo a nivel de persona sino para arcas fiscales que esperamos se reinyecten en beneficio de todos.

Bajo este supuesto y en comparativa de ambas naciones, vemos que el PIB per cápita de Alemania es aproximadamente el triple del Chile, por lo que representa una gran oportunidad, versus, vender en Chile. Datos sacados de (Banco Mundial, 2017)

A medida que el PIB per cápita es más alto, la gente percibe más ingresos, y al existir más ingresos tendemos a consumir productos de mejor calidad, dentro de esos aspectos aumenta

la preferencia por alimentos “sanos”, el cuál es el producto que nosotros vendemos, y creemos que es más beneficioso venderlos en países con PIB per capita altos, como etapa inicial del negocio, Alemania es el país que cumple nuestras expectativas el ser un **país con ingresos altos**.

Véase en tabla I y II dentro de anexos que, en el lado externo, **la cuenta corriente** mantiene un déficit en torno a 2% del PIB, con exportaciones cuyo valor se ha visto afectado por los menores precios, se proyecta que este comportamiento se mantenga en el tiempo, y podría contraer levemente las exportaciones chilenas (en teoría)

2.1.1.2.2. Escenarios Económicos Externos y Efectos en la Economía Nacional y la Industria.

Tipo de cambio y política monetaria favorecen al sector sin perjuicio de esas dificultades, las expectativas para el desarrollo del sector son altamente positivas si analizamos todo con respecto al dólar. De momento todo apunta que la relación EUR/CLP seguirá bajando, lo que no nos beneficia como empresa. Muchos economistas proveen que se mantenga muy cercano al dólar. Viendo la tabla III se deduce lo siguiente:

El mayor riesgo de la empresa al tener ingresos en Euros, es la variación del tipo de cambio. Por lo que se coteja estudio de conveniencia de EUR/USD y USD/CLP con los siguientes antecedentes:

- Promedio anual EUR/USD YTD: 1,111058
- Mínimo EUR/USD YTD: 1,0547
- Máximo EUR/USD YTD: 1,1532
- Variación anual: 9,34% YTD
- Promedio USD/CLP YTD: 676,80
- Mínimo USD/CLP YTD: 642,77
- Máximo USD/CLP YTD: 731,9
- Variación anual: 13,9% YTD

(Tipo de cambio cruzado a CLP *YTD* promedio: 741 CLP por cada EUR)

Las importaciones en la **tabla 4** totales de tés e infusiones alemanas están descendiendo y no se estima en los años venideros alcancen a los mejores niveles cerca a los peak alcanzados

en 2010-2011, aun así, el mercado alemán es tentativo para exportar nuestra infusión, al ser un referente para vender en toda Europa. (TRADE, 2017)

Otra variable que nos afectará directamente es el **IPC**, que se destacan desde las tablas 5 hasta la 7 ya que mide la variación de nuestro poder adquisitivo. Si suben los precios, no podremos adquirir grandes cantidades bienes y servicios con nuestros ingresos, por lo que se dice que perdemos poder adquisitivo: somos más pobres, aunque ganemos lo mismo.

Por tanto, podemos decir que las subidas de precios nos afectan en tanto no aumenten nuestros salarios para compensarlas. Aun así, como los precios suben sin parar y las subidas de salarios se hacen a principios de año, para mantener nuestro poder adquisitivo será necesaria una tasa de inflación baja o moderada que no haga que la velocidad de las subidas de precios anule las subidas salariales. De otro modo, siempre estaríamos perdiendo poder adquisitivo.

Aquí en este escenario Alemania muestra que el IPC de estos alimentos es muy bajo, incluso presenta periodos en los cuales es inferior a cero, dado que los alemanes se encuentran en recesión. Analizando los hechos no se perdería poder adquisitivo en las frutas que impida que los alemanes compren productos “Premium”, destinados a una alimentación sana.

Viendo ahora el caso del IPC chileno, si analizamos las tablas 8 y 9 dentro del anexo podemos concluir que, internamente, los riesgos para la inflación en el corto plazo siguen ligados a la evolución del tipo de cambio y, por lo tanto, a los riesgos del plano externo. De todos modos, las expectativas de inflación a dos años plazo han seguido en torno a 3%. Por el lado de la actividad, las mejores condiciones financieras externas podrían tener un impacto en el crecimiento mayor que el previsto. A su vez, las expectativas empresariales y de consumidores siguen en niveles pesimistas, lo que podría retrasar la recuperación del consumo y la inversión, provocando un mayor deterioro del mercado laboral. (IPOM Sept, 2016)

Evalutados estos riesgos, el Consejo estima que el balance de riesgos para la inflación y la actividad está equilibrado. (IPOM Sept, 2016)

Vemos que el **IPC de las frutas y verduras** oscila mucho, debido a que son “negocios estacionales”, así mismo se mantiene más alto que el IPC general de Chile, este escenario nos podría hacer perder competitividad con respecto a infusiones de otras frutas. Ya que

compraríamos nuestra materia prima más caro. Mas los posibles escenarios resultan bastantes esperanzadores para nuestro negocio, ya que todo apunta la inflación bajará en los últimos años

En el caso de la inflación proyectada en la **tabla 10**, los riesgos de corto plazo siguen ligados a la evolución del tipo de cambio y por ende a los acontecimientos externos. Sin embargo, las expectativas de inflación del mercado se mantienen ancladas en torno al 3,0% hacia fines del horizonte de proyección. De este modo, evaluados los riesgos, la autoridad señaló que la trayectoria de la TPM asume como supuesto de trabajo que se mantendría estable en sus valores actuales durante del horizonte de proyección (septiembre de 2018). Esto último, discrepa de lo enunciado en el informe de junio, en donde se contemplaban ajustes marginales al alza en los próximos trimestres.

Todo apunta que en los años venideros **la inflación** será más baja tanto en Chile como en Alemania, por más que Alemania necesite inflación, y en el peor de los casos supuestos en el gráfico, también bajaría, por consiguiente, la principal vía es la reducción de costos que, al ser acompañada por la revaluación o la productividad, redundaría en avance cambiario, es decir, ganaríamos de competitividad como empresa exportadora.

Pero la inflación tiene otras consecuencias, al bajar (en teoría) potenciaría la inversión, aumenta el financiamiento, modifica los precios relativos y facilita el planeamiento. “Alarga el horizonte de la economía”.

2.1.1.2.3. Impacto de la Política Económica interna y externa en la Economía Nacional y la Industria y TPP.

Con riesgos balanceados, no se contemplan cambios en la TPM en el horizonte de proyección. En cuanto a la inflación, se mantuvo la perspectiva de una convergencia de ésta hacia el 3,0% en el horizonte de proyección, alcanzando un valor de 3,5% y 3,1% a fines de 2016 y 2017, respectivamente. En particular, se mencionó que un factor relevante en determinar dicha proyección sería la expectativa de una estabilidad del tipo de cambio en los próximos meses, lo que de todos modos está sujeto a una alta incertidumbre. De esta forma, evaluando los riesgos sobre la actividad e inflación, se determinó que estos estarían equilibrados. Dicha situación, llevó a la autoridad a utilizar como supuesto de trabajo que la TPM se mantendría estable en su valor actual durante el horizonte de proyección (septiembre de 2018).

En el caso de la inflación, los riesgos de corto plazo siguen ligados a la evolución del tipo de cambio y por ende a los acontecimientos externos. Sin embargo, las expectativas de inflación del mercado se mantienen ancladas en torno al 3,0% hacia fines del horizonte de proyección. De este modo, evaluados los riesgos, la autoridad señaló que la trayectoria de la TPM asume como supuesto de trabajo que se mantendría estable en sus valores actuales durante del horizonte de proyección (septiembre de 2018). Esto último, discrepa de lo enunciado en el informe de junio, en donde se contemplaban ajustes marginales al alza en los próximos trimestres.

Para efectos de nuestra industria, se hace compleja la evaluación, ya que hace poco la FED subió la tasa de interés, por lo que el dólar está tomando más fuerza en los mercados internacionales y las monedas (sobre todo las exportadoras) están sufriendo el desacople de tasas por el efecto del carry trade. Por la parte de exportaciones se abre la oportunidad para Chile de ser moneda débil contra el dólar (ya que no pretenden subir tasas) para exportar a precios mayores, pero la gran amenaza de estar endeudado en dólares y el tipo de cambio subiendo a un techo algo descontrolado.

Por su parte, El Banco Central Europeo (BCE) informó hoy de ha decidido mantener su tasa de interés rectora en el mínimo histórico del 0 %, debido a que la inflación de la zona del euro está muy baja. Asimismo, el BCE, que se ha reunido en Viena, también decidió dejar inalterada la tasa de interés de la facilidad marginal de crédito, a la que presta el dinero a un día, en el 0,25 %. También ha mantenido la tasa de interés a los depósitos de los bancos a un día en el -0,40 %.

Para el primero es un escenario que entrega confianza al consumidor europeo, ya que tasas cero implican efecto en cadena del préstamo bancario a tasas bajas por préstamos (dado que los bancos prestan en tasa de costo de fondo + spread). Regularmente la gente no se endeuda para comprar alimentos, pero sí que deja constante decisiones de adquisiciones de otros bienes más caros, por lo que queda les queda en el bolsillo (conocido por ellos) al consumo alimentario, donde nosotros nos vamos a enfocar.

Además de que la inflación esté en muy cercana cero nos implica la oportunidad de que seguirán los esfuerzos del BCE para lograr hacer crecer la inflación, y existan políticas más fuertes sobre el dinero en caso de un constante crecimiento nulo.

Con respecto al **TPP** el escenario para la agricultura no sería tan nefasto como se plantea...

- Acuerdo de integración multilateral más importante del mundo, firmado el 12 oct. 2015
- Integra a 12 naciones de América, Asia y Oceanía, con el 40% del PIB mundial
- Tiene 12 capítulos centrales, incluyendo: libre comercio de bienes y servicios, protección de propiedad intelectual, protección de inversión extranjera, libre movimiento de capitales, libre participación en compras públicas, establecimiento de estándares mínimos laborales y medioambientales, y reglamentación de competencia para empresas públicas
- TPP: estándar para futuros acuerdos multilaterales y globales
- Requiere de aprobación parlamentaria (dado que la gran mayoría está en contra, ningún político quiere aparecer que voto a favor)
- ¿Cuánto ganan los países con el TPP?
 - Se estima que en promedio un 1% del nivel de su PIB
 - 1% del PIB en el largo plazo: ganancia de Chile por acuerdos de libre comercio con EE.UU. y UE de 2002- 2003 (Chumacero, Fuentes y Schmidt-Hebbel 2005)
- TPP para Chile
 - beneficios directos menores (pero positivos), porque Chile ya tiene TLCs con los 11 otros miembros del TPP
 - beneficios indirectos mayores, por anclaje político, económico e institucional
- Beneficios del TPP para la agricultura chilena son mayores que para otros sectores, porque es el sector exportador que más trabas enfrenta ahora, que deben ser eliminadas o reducidas al amparo del TPP
 - Particularmente en: Canadá, Japón, Malasia y Vietnam
- Países del TPP en los cuales las exportaciones chilenas agroalimentarias serán beneficiadas:
 - Canadá: aves y lácteos
 - EE.UU.: azúcar
 - Japón: carnes, cítricos y lácteos
 - Vietnam: carnes y vinos
 - Malasia: carne de cerdo, lecho en polvo y vinos

2.1.1.2.4. Chile y la agricultura

Si nos comparamos con otras industrias, tendremos buenas noticias y la demanda de agricultura al ser prácticamente inelástica no se vería muy afectada por las políticas monetarias y fiscales. Véase en tablas 12; 13 y 14 del anexo

Además, el banco central estima que para el 2017 el sector agropecuario crecerá un 7,2% anual. Lo cual nos representa una gran oportunidad

Otras de los factores que pueden afectar nuestra producción serian:

- **Incertidumbres nacionales:** políticas, institucionales y económicas
- **Agricultura:** intensiva en trabajo y muy sensible a interrupción de faenas por estacionalidad de cosechas y embarques.
- **Reforma laboral afecta intensamente a agricultura,** debilitando competitividad y acelerando reemplazo de trabajadores por máquinas
- **Incertidumbre** sobre derechos de agua
- **Sequías prolongadas y efectos de largo plazo del cambio climático** implican creciente incertidumbre y pérdida de competitividad de agricultura en regiones 3^a. a 7^a.
- **Falta mucha inversión pública en infraestructura:** obras de riego, caminos secundarios, puertos
- **Chile en llamas:** delincuencia común y conflictos étnicos que podrían afectar especialmente a la agricultura y el transporte en regiones 8^a, 9^a, 10^a y 14^a.

2.1.1.2.4.1. Características de Demanda y Oferta

Si vemos las tablas 15 y 16 de los anexos se manifiesta claramente que en los últimos años se comenzó a desarrollar rápidamente un nuevo mercado para nuestro país, cuyo crecimiento desde entonces ha sido constante. De hecho, las exportaciones de productos en base a maqui en los últimos dos años se han triplicado, llegando a US\$ 4.5 millones en 2015. Sin embargo, no todo ha sido fácil para este cultivo. Y es que existe una limitación que ha entorpecido el camino de este berry al estrellato: las enormes dificultades que existen para producirlo. (Fernández, 2016)

El maqui, especie sagrada para el pueblo mapuche, se da naturalmente entre las regiones de Coquimbo y la de Aysén, aunque también se puede encontrar en menor medida en la zona

sur de Argentina. De hecho, se estima que la superficie total en nuestro país llega a alrededor de 170 mil hectáreas, de las cuales un importante porcentaje se encuentra en estado salvaje. Así, al momento de cosechar los macales, los recolectores se ven enfrentados a una estructura grande, de difícil acceso, cuya fruta —en el caso de que la posean— a menudo se encuentra al centro del árbol, por lo que generalmente deben hacer grandes esfuerzos para lograr sus objetivos. Para recoger la fruta, por ejemplo, los cosecheros normalmente cortan las ramas completas para posteriormente sacudirlas. El problema es que esta acción termina por dañar el bosque nativo y a la vez deja a ese árbol sin producir entre 1 y 3 temporadas, hasta que sus ramas se regeneren. (Fernández, 2016)

Por esta razón, los esfuerzos en las últimas dos décadas han estado centrados en lograr domesticar el cultivo para asegurar un manejo ambientalmente responsable y obtener frutos homogéneos desde el punto de vista de la calidad y el volumen. Esto sin duda, tiene un fundamento porque la oferta de maqui, no alcanzaría a satisfacer la demanda para los próximos años, incluso si presentara rasgos de estabilidad, por lo que, para tener productos derivados del maqui, es imperativo que se fomente la producción sostenible de maqui nacional, y así fomentar la oferta de maqui, para que no se posicione el maqui como un producto caro

2.1.1.2.4.2. Grado de competencia y concentración de la Industria

Existen **empresas productoras de superfood**¹ con participación en el mercado alemán, que además cuentan con presencia **en e-commerce**. Las más importantes son:

- Raw Living <http://raw-living.de/>
- Organic Island <http://www.organicislandfoods.com/>
- Keimling <http://www.keimling.de/rohkost-lebensmittel/superfoods.html>

¹ Hoy en día existe una nueva tendencia en el campo de la nutrición que es la suplementación con los llamados “superfoods”. Por definición un superfood es un alimento 100% natural (frutas-algas-semillas-raíces o hierbas) que contiene una densidad sumamente alta de nutrientes en tan solo pequeñas cantidades. Son llamados de esta forma por ser fuentes superiores de antioxidantes y nutrientes esenciales que necesitamos para un adecuado funcionamiento fisiológico pero que nuestro cuerpo no los puede producir por sí solo. Estos además de nutrir el cuerpo, ayudan a desintoxicar el organismo, aumentan la energía, mejoran la inmunidad y el bienestar general. Asimismo, los superfoods al ser salvajes o enteros - a diferencia de las vitaminas y minerales sintéticos - se absorben y se utilizan de manera sumamente eficiente dentro de nuestro organismo. No obstante, la comunidad científica no ha comprobado que estos alimentos tengan total relación en beneficios para el cuerpo humano, por lo que, es un concepto que de momento sólo se ha potenciado por temas de marketing.

- Nu3 (<https://www.nu3.de/>)
- Kiyora Tea (<http://www.kiyoratea.com/>)
- Kulau (<http://www.kulau.de/>)
- Lebepur (<http://www.lebepur.com/>)
- Sachia (<http://www.sachia.de/>)
- Authentic Nutrients (<http://www.authenticnutrients.de/>)
- The Essence of Africa (<http://theessenceofafrica.com/>)
- Bos Food (<https://www.bosfood.de/home.html>)

Y otras que, aunque no son alemanas, juegan un importante papel en el mercado de superfood, como por ejemplo Green Origins (<http://www.greenorigins.co.uk/>)

Los productos se pueden encontrar en ambas formas de venta: en retail (a través de tiendas especializadas y venta en internet) y en locales/restaurantes, servicios de catering u hoteles. La mayor parte de los productos considerados superfood son adquiridos en tiendas físicas especializadas en alimentación saludable o en páginas web de venta. Determinados productos, como granadas, arándanos, cacao, café, etc. pueden ser adquiridos en muchos más establecimientos, ya que se encuentran en numerosos supermercados e hipermercados, en tiendas más pequeñas de alimentación y tiendas de productos ecológicos (tiendas “bio”). Se observa en Alemania un aumento de establecimientos que ofrecen productos de origen orgánico, entre los que también se incluyen la denominación de superfood.

2.1.1.2.5. Retail

Dentro del gráfico 3 se observa que los retailers más importantes en el sector de la alimentación en Alemania se encuentran representados según su cuota de mercado. Siendo el Grupo Edeka y Rewe los más llamativos

En el sector de la alimentación como lo muestra el gráfico 8 existen en Alemania principalmente cinco empresas que juegan un importante papel en el sector, superando los 10.000 millones de euros en ventas anuales.

Tiendas especializadas (la mayoría de ellas en productos ecológicos) conocidas en alemán como “Bioladen”:

- Bio Company

- Basic
- Denns Biomarkt
- Reformhaus Naturland
- Veganz

Supermercados que tienen secciones para productos ecológicos:

- DM
- Rewe
- Edeka
- Rossmann

El año 2014 fue un éxito para el sector de productos orgánicos que registró un crecimiento del 2,7% en empresas de dicho sector. Más allá de eso el volumen de ventas de alimentos y bebidas ecológicas subió un 5% mientras que los productos veganos registraron un aumento de 9%. 4 Esto formó una buena base para el concepto de superfood que fue presentado este año como una de las tendencias en las ferias “bio” (ecológicas), entre ellas la feria más importante mundialmente para los productos bio, Biofach 2015 en la ciudad de Núremberg.

2.1.1.2.6. Foodservice

El sector del foodservice tomando como referencia a (PRO Chile, 2015) vemos sobre todo en el gráfico 4 que posee un gran potencial en Alemania. Durante el año 2014 los consumidores alemanes gastaron 71.100 millones de euros en comidas fuera de casa. Casi la mitad de estos gastos se realizaron en restaurantes y hoteles, así como en comida instantánea.

2.1.1.3. Socio Culturales

2.1.1.3.1. Análisis de cambios de estructuras de gustos y preferencias.

El término superfood empezó a usarse por primera vez a finales de los años 90 en EEUU. Allí, las empresas productoras lograron crear rápidamente un nicho de mercado utilizando conceptos publicitarios diversos para incentivar a los consumidores a llevar una vida más sana a través de la ingesta de estos productos. En Alemania, la aceptación por parte del público de estos productos ha sido mucho más paulatina. Así, el mercado se ha abierto al consumo de estos productos y numerosos productores y marcas hacen publicidad con esta tipología de alimentos. (PRO Chile, 2015)

Originalmente, eran **los consumidores veganos y vegetarianos** como se aprecia en el gráfico 5; 6 y 7 los que más se ocupaban con las cualidades alimenticias de lo que comían, así como de su origen. Hoy en día, esa conciencia e interés ha traspasado las fronteras del veganismo y se observa en un público más general y cada vez son más las tiendas, revistas, blogs y productos que hacen de la comida saludable y las actividades que la rodean un estilo de vida. La propagación de productos y tiendas ecológicas en Alemania es una muestra definitiva de la aceptación e incorporación de la idea de que la alimentación saludable cada vez es más fundamental en la vida cotidiana.

De esta forma, aunque las frutas y verduras no componen el grupo de alimentos con mayor porcentaje, sí tienen un considerable peso en la dieta de los consumidores alemanes, suponiendo un 22% de los alimentos ingeridos en total.

De ello, se deduce que la expansión y desarrollo de la demanda de superfood se enmarca dentro de la tendencia al aumento del consumo de productos más saludables, como las frutas y verduras. Lo que nos representa una gran oportunidad para ofrecer el superfood en forma de té.

A pesar de ello, el consumo de frutas y verduras ha aumentado en las últimas décadas, corroborando la tendencia a la mantención de una vida y alimentación saludables. Por su parte, el potencial de mercado concreto de superfood posee una buena perspectiva en Alemania. Sin embargo, el desarrollo del mismo dependerá de muchos factores, y principalmente de que se mantenga la tendencia creciente en la sociedad de llevar un estilo de vida sano y de que los consumidores asocien este fin con el consumo de productos naturales superfood.

Dado el **gráfico 9** nuestro **público objetivo**, es más recomendable dirigirse sublimemente hacia mujeres.

2.1.1.3.2. Análisis de los sectores socioeconómicos

Según información del año 2011 en Alemania la estratificación de la población por ingresos se distribuye de la siguiente manera:

- **Clase Alta (Público Objetivo):** conformada por las familias con ingresos por sobre la media con ingresos diarios entre \$20,01-\$50 US al día (35,4%) y familias con ingresos altos (59.5%) quienes perciben diariamente más de \$ 50 US diarios, representan en total el 94.9%. (PewGlobal, s.f.)

- Para mayor información consultar Consolidado de Gerencia de Marketing

2.1.1.4. Tecnológicos

2.1.1.4.1. Análisis de estado tecnológico de la Industria en cuestión.

Nuestra principal tecnología en nuestra empresa serán los huertos orgánicos y la liofilización. Analizaremos primero el proceso de liofilizado, y luego la tecnología del huerto orgánicos.

El liofilizado (deshidratado con calidad):

La liofilización es una técnica de preservación alimentaria, que mantiene al máximo las propiedades nutricionales organolépticas de los alimentos a lo largo del tiempo. (COAGRA, 2014)

Para que se entienda, la liofilización es un proceso en el que un alimento se congela para luego introducirlo en una cámara de vacío para realizar la separación del agua por sublimación. De esta manera se elimina el agua desde el estado sólido al gaseoso del ambiente sin pasar por el estado líquido. Para acelerar el proceso se utilizan ciclos de congelación-sublimación con los que se consigue eliminar prácticamente la totalidad del agua del producto original, pero preservando la estructura molecular. (COAGRA, 2014)

En nuestro país, existe una única planta de liofilizado en Buin de la empresa South Am Freeze Dry, que se instaló hace 6 años acá y es una de las pocas que existe en Sudamérica. “Decidimos invertir en Chile, porque es un país con reglas claras y estables, además tiene un prestigio mundial en el área de alimentos y en especial de fruta, con buenos sistemas de trazabilidad y controles microbiológicos”, enfatiza Patricio Cruz, gerente general de South Am Freeze Dry. (COAGRA, 2014)

“Chile cuenta con una gran variedad de berries y frutas. Además, está cerca del abastecimiento de frutas tropicales de Centro América”, explica el gerente general de South Am, respecto a su decisión de instalarse en nuestro país como punto estratégico.

En base al análisis de este gigante, y dada los escasos de liofilización en la región, tener una “pequeña planta liofilizadora”, también nos representa una oportunidad en Chile para

ofrecer servicios de liofilización, en los meses en los cuales no sea necesario estar liofilizando (COAGRA, 2014)

(Ventajas y desventajas de Proceso de liofilizado en anexos)

La tecnología asociada a esto, son prácticamente técnicas de cultivo y la planta de liofilización, escasa en Chile y toda Sur América, siendo Chile el país dentro del continente sur americano que cuenta con la planta más grande de liofilización.

(Para mayor información sobre este tema, consultar el consolidado de gerencia de operaciones, y anexos).

2.1.1.4.2. Políticas Públicas impulsadas por el Gobierno e Impacto en Industria / Empresa bajo estudio

La agricultura orgánica, ecológica o biológica, es un sistema integral de producción silvoagropecuaria basado en prácticas de manejo ecológicas, cuyo objetivo principal es alcanzar una productividad sostenida sobre la base de la conservación y/o recuperación de los recursos naturales. Esta definición se encuentra en la Norma Técnica Chilena de Producción Orgánica de la Ley 20.089 que crea el Sistema Nacional de Agricultura Orgánica. Este sistema productivo se presenta como una alternativa amigable con el medio ambiente, mostrando un creciente desarrollo, tanto en el ámbito nacional como mundial.

ODEPA, además de ser la secretaría técnica de la Comisión Nacional de Agricultura Orgánica, que preside el Ministro de Agricultura, entrega información estadística y de interés para el sector orgánico a través de artículos, estudios y noticias. (ODEPA, 2014)

No solo dentro de este aspecto hemos destacado las iniciativas del gobierno para beneficio de agricultores orgánicos, sino que también hay buena disposición por parte del gobierno generar redes internas y externas de mercado, mejorar la competitividad chilena, mejorar sistemas de riego, abastecimiento de agua, etc.

De momento creemos que crear la CNAO (Comisión Nacional de Agricultura Orgánica) nos facilita el acceso a información relacionada con la agricultura orgánica, nos da a conocer las actividades de la Comisión Nacional, de las Comisiones Regionales y nos informar sobre los distintos eventos relacionados con el sector (<http://cnao.odepa.cl/>).

2.1.2. Análisis de la industria (5 fuerzas de Porter)

2.1.2.1. Amenaza ante nuevos competidores

Nuestros competidores directos serían **todas las infusiones de té**, específicamente las que sean de súper alimentos. Luego también en un grado menor **cualquier té**. El té está más posicionado que las infusiones, así que por lo mismo nos venderemos “*marketeramente*” como té, aunque seamos infusión pura. Nuestra fortaleza frente a ellos es la diferenciación en mantener cualidades antioxidantes del fruto. En cuanto a **los canales de distribución** tendremos una desventaja tremenda con nuestros competidores en Alemania.

2.1.2.2. Poder de negociación proveedores

En esta sección nuestros proveedores de maqui tienen un poder de negociación tremendo, ya que el maqui es escaso en el mercado chileno, y los proveedores son pocos además de no estar en un mercado regulado. Esto nos supone una gran amenaza, por temas de abastecimiento, por posibles alzas de precios y por problemas de marketing, puesto que nos vendemos como una empresa que se abastece de fruta extraída responsablemente y de forma sustentable, por consiguiente, al ser pocos proveedores muchos descuidan la sustentabilidad. Por lo que maqui extraído sustentablemente es nuestro “producto diferenciado” vs el maqui extraído de forma normal que sería nuestro producto sustituto. En cuanto a **nuestros acreedores**, nuestro principal problema no está en comprar la maquinaria, si no en los técnicos que puedan requerirse para la mantención, lo que nos elevaría los costos y los tiempos.

2.1.2.3. Poder de negociación con clientes

Nuestro producto como tal no es ofrecido en ningún mercado, ni siquiera en el chileno, por lo que tendríamos el poder de ofrecer un producto “innovador”. No obstante, si nos comparamos con las demás infusiones y tés en el mercado, la variedad ofrecida es gigantesca, lo que nos quita mucho poder y nos desafía a tener las mejores estrategias de venta para nuestro producto, a pesar de que los productos no sean estandarizados, no obstante, podemos aminorar esta dificultad diferenciándonos de ser altamente antioxidantes, por proceso de liofilizado. Así mismo la gran mayoría de nuestros clientes alemanes no reconocen de manera fácil el maqui, sí reconoce más fácilmente el término “superfood” y reconocen en un porcentaje mayor el concepto de “antioxidante” bajo esta información que maneja el cliente, debemos dar principal

énfasis a vendernos como un producto altamente antioxidante, así tendríamos más poder de negociación con los clientes en cuanto a la información que ellos manejan.

2.1.2.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Sin duda esta fuerza es la que más nos afecta, puesto que existen muchos productos sustitutos de las infusiones, los cuales son:

- Infusiones de frutas varias
- Infusiones de té + otras frutas varias
- Té de sabores
- Variedades de Té
- Hierbas
- Café y todos sus derivados.

Además, en cada una de estas, hay muchas variedades, por lo que, al existir tantas variedades, corremos el riesgo de que nuestro producto pase desapercibido, además nuestra fortaleza en este aspecto es la diferenciación y las inversiones de capital. Nuestra competencia tiene la fortaleza de costos, mejores accesos a canales de distribución y políticas gubernamentales que ayuden al producto alemán por sobre el extranjero.

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores

Al ser un mercado saturado en variedad de productos, y el crecimiento de la industria es lento, y la rivalidad entre competidores es muy alta, nuestro mayor énfasis deberá estar en llegar al consumidor final y generar lealtad hacia nuestro producto y marca. Nuestro mayor miedo de la rivalidad entre nuestros competidores es que el producto no llegue a los clientes, y que estos no puedan diferenciar realmente su utilidad.

2.1.3. Factores Externos

2.1.3.1. Oportunidades

1. Chile posee una gran diversidad de productos que se consideran superfood.
2. Chile goza de una buena imagen de proveedor confiable de productos de calidad y alta sanidad.
3. Mercado de nicho en desarrollo donde nuestro producto puede ser ofrecidos y suministrados por Chile.
4. Creciente tendencia a consumir productos “sanos” y tener buena calidad alimenticia

5. Podemos producir un fruto autóctono, por lo que no necesitaríamos tanto “cuidado y adaptación” en nuestras plantaciones.
6. Crecimiento exponencial de demanda de maqui
7. Nuevos estudios platean los altos beneficios que tiene la hoja del maqui.
8. Acuerdos comerciales de Chile con la UE.
9. Si sigue la inflación cercana a cero, el BCE deberá tomar nuevas medidas para acrecentar el consumo, y al ser nosotros un bien de consumo, nos veríamos beneficiados en cualquier tipo de acción que tome el BCE.

2.1.3.2. Amenazas

1. La falta de una definición oficial del término Superfood dificulta la difusión y penetración de los productos bajo dicha denominación.
2. Sector muy nuevo en Alemania y muy dinámico (diversos productos se introducen continuamente dentro de la clasificación superfood y, por tanto, es imprevisible.
3. Aumento de sequías en Chile
4. Aumento de plagas en Chile
5. Cambios en el tiempo (clima) en Chile
6. Olas de calor
7. Retraso en la entrega de materia prima
8. Falta de técnicos especializados en Chile, para la mantención de maquinaria.
9. Que el cuerpo no reaccione de muy buena forma a nuestro producto
10. Paro de nuestros temporeros.
11. Conflictos con posible patente de “beneficios del maqui” que quiere realizar la USACH.
12. Volatilidad en el tipo de cambio EUR/CLP
13. Alza tarifas
14. Pérdida de acuerdos con la UE

2.1.4. Diamante de Porter

2.1.4.1. Condiciones de los factores

2.1.4.1.1. Terrenos

Los terrenos en Chile gozan de mucha fertilidad para la fruta en cuestión, en cuanto al clima presentan algunos problemas de olas de calor, y sequías por conflictos con la posesión de

agua, no obstante, no son limitantes para desarrollar una agricultura competitiva. Ya que nos adecuaremos a las normas de BPA, es necesario instalarnos en terrenos vírgenes de cultivos, especialmente de papa y tomate. En Chile hay en abundancia. En regiones en las cuales es fértil el maqui. Y no representan un costo elevado

2.1.4.1.2. Mano de Obra

La mano de obra en Chile sobre todo en zona sur, está muy familiarizada con la extracción de bayas, no es una mano de obra cara, en comparativa con la alemana. Aun así, el costo de ésta va en ascenso. En cuanto a los administrativos, Chile cuenta con mano de obra capacitada para temas de exportación y producción del proceso industrial de liofilizado. En materia de técnicos y maquinaria. Chile presenta una carencia de técnicos capacitados para realizar las mantenciones correctas a las máquinas, por lo deberíamos importar ese tipo de servicio.

Características del proceso de trabajo en la producción agrícola:

- No se puede programar como uno quisiera con una Carta Gantt la realización de las labores agrícolas.
 - En la fruticultura las labores dependen de condiciones vegetativas de la planta. Las cosechas no pueden atrasarse ni adelantarse, dependen esencialmente de la madurez del fruto.
- Los periodos de demanda de mano de obra son variables. Depende de factores imponderables como la naturaleza y condiciones medio ambientales.
- Muchas veces la jornada laboral se regula por el clima. Ejemplo: comparando un año con otro, la cosecha de uva puede variar varios días dentro de un mes, dependiendo de las condiciones climáticas
- La demanda de mano de obra es muy variable a lo largo del año. Grandes períodos de actividad muy intensa y otros de inacción. ((SNA) Sociedad Nacional de Agricultura, 2015)

Esto nos puede traer problemas en las políticas de reclutamiento dado lo inestable de la estacionalidad.

- No hay barreras de salida, ni de entrada para los trabajadores.

- El trabajador no está capturado por la empresa. Alta movilidad. Lo que nos plantea un desafío tremendo como empresa, nuestro dpto. de RRHH plantea muchas medidas para mitigar esta adversidad
- No hay compromisos de largo plazo. Las labores del trabajador de temporada suelen durar menos de 15 días.
- Negociación permanente, diaria, instantánea. Valores de tratos son cambiantes.
- Las informaciones de mejores ofertas de trabajo se difunden rápidamente (teléfono celular)
- El empleador, no puede correr el riesgo de quedar sin trabajadores. Por lo tanto, le permite al trabajador tener un poder de negociación mayor.

Dado el comportamiento del gráfico de la tabla 18 dentro del anexo, se observa que seguirá creciendo, lo que también nos llevaría a perder competitividad y elevaría nuestros costos. La mecanización de tareas agrícolas podría ser una solución, aunque de alguna manera ésta también trae sus inconvenientes, los cuales son:

- Las tareas para “mano de obra no calificada” requieren de formación y entrenamiento especializado.
- Los cambios tecnológicos se aceleran y obligando a tener una fuerza de trabajo capaz de adaptarse
- Las integraciones con tecnologías de la información hacen necesario potenciar la capacitación.
- Los consumidores ya no compran productos compran procesos:
 - productos inocuos
 - medioambientalmente sustentables
 - y con altos estándares de calidad.
- Los mercados más exigentes y de mayor valor agregado, requieren que dispongamos de una mano de obra altamente entrenada.
- La modernización del sector agrícola impulsada por las fuerzas del mercado, han ido transformando la mano de obra no calificada en un **concepto en extinción.**

Analizando estudios e innovación, contamos con una buena red de científicos estudiando los beneficios de esta fruta, al ser un fruto autóctono nacional, sólo en Chile se han manifestado estudios significativos sobre la fruta.

2.1.4.1.3. Materias primas

Las materias primas proporcionadas por Chile en cuanto a esta fruta (semillas o árboles pequeños), son las más altas del mundo ya que es un fruto autóctono. En cuanto a agua, las regiones de Chile se han complicadas por las sequias, y las olas de calor, no obstante, pueden tomarse medidas para mitigar estas adversidades. En cuanto a la maquinaria necesaria para proceso de liofilizado, queda sujeto a exportaciones ya que Chile no cuenta con fábricas que produzcan este tipo de maquinaria.

2.1.4.1.4. Infraestructura física

Lo que respecta a Chile en materia de infraestructura, presentamos grandes cualidades debido a nuestra naturaleza sísmica que nos hace tener construcciones de primerísimo nivel. La infraestructura de Chile está formada por un grupo complejo de edificaciones que se ubican entre de las más modernas e importantes de América del Sur, siendo el Norte de Chile la zona de inversión más atractiva para la instalación de distintos tipos de energía renovable no convencional.

2.1.4.1.5. Factores avanzados (conocimiento tecnológico)

Las zonas rurales de Chile no presentan altos conocimientos tecnológicos, por lo que nos podría presentar un gran problema, y nos obligaría a capacitaciones constantes a nuestros empleados. En cuanto al conocimiento técnico con respecto a la maquinaria Chile presenta carencia de técnicos especializados en la industria, por lo que deberíamos “importar” este tipo de servicios.

2.1.4.2. Condiciones de la demanda

La demanda de bayas en Alemania, ha crecido en los últimos años, el consumo de té, si bien es uno de los países que más consume en Europa, ha decaído levemente en los últimos años. El cliente alemán es uno de los más exigentes del mundo, cuentan con la tasa de devolución de productos cercanas al 50%. Comprador muy informado, que le da mucha importancia a las cualidades nutritivas que pueda tener sus alimentos, véase en anexos.

2.1.4.3. Estrategia estructura y rivalidad de la empresa

Es sistema alemán es un sistema basado en la cooperación y el consenso más que en la competencia, y abarca al conjunto del entramado socio-económico, desde el sistema financiero al industrial o al estado", según Gropp a BBC Mundo. Por consiguiente, un producto como el nuestro, que busca el consumo de alimentos saludables no debería presentar un problema. Esta filosofía le permite superar una de las limitaciones del sistema anglosajón en el que las pequeñas y medianas empresas que, a diferencias de las multinacionales no tienen acceso a los mercados de capital, suelen tener dificultades para financiarse. Por lo también si se da el escenario de falta de capital, sería visto de buena manera buscar financiamiento en el mercado alemán.

2.1.4.4. Sectores Conexos y de Apoyo

Chile cuenta con grandes centros investigativos de los beneficios del maqui (U. de Talca) no obstante no se ha desarrollado en los contras de esta industria. Aun así, se encuentra en conflicto con la universidad de Santiago de Chile por temas de patentes.

2.2. Análisis del entorno Interno

2.2.1. Cadena de Valor de la empresa

Dirección: Cultura corporativa colaborativa. Buena gestión de control. Alta preocupación por la sustentabilidad, responsabilidad, interacción con el medio ambiente y la probidad.
Finanzas: Porcentaje de nuestro ingreso será para financiar investigación del desarrollo industrial del fruto (Convenio con U. de Talca) Ley N° 19.885 (nos permite reducir imponible en una noble causa).
Gerencia de Recursos Humanos: Relaciones amistosas y cooperación, programas de convenios corporativos a beneficio de todo el equipo de producción. Gente comprometida con los valores y el proyecto de darle un valor agregado a una fruta autóctona nacional.
Desarrollo Tecnología: Planta orgánica y liofilizadora.
Aprovisionamientos (Suministros) Mantener no solo una relación comercial con agricultores familiares, que extraigan el fruto orgánico de forma responsable y sustentable, sino que también los fidelizaremos para que nos vendan a nosotros y no a “competidores”

Logística de Entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing	Servicio Post Venta
Exhaustivo control para que	Alta planificación	Altos estándares de	Vinculación constante con	Será constante con nuestros

<p>nuestra fruta cumpla con estándares que vendemos. (Fruta orgánica (BIO-Siegel) y extraída sustentablemente). Cumplimos con la ISO 14001: 2008</p> <p>Materias primas serán por inventarios de ciclos. (El fruto perece luego, entran bajas cantidades y se produce rápidamente)</p> <p>Productos terminados de inventarios de previsión. (Altos niveles de inventario)</p>	<p>en los tiempos de producción.</p> <p>Mantenimiento de maquinaria periódica y constante.</p> <p>Alto control en las etapas productivas. (Si el producto del proceso "A" no cumple para pasar al "B", vuelve al proceso "A").</p> <p>Velar que el producto después de liofilizado, aún mantenga altas características antioxidantes.</p> <p>ISO 9001: 2008</p>	<p>envasado (requeridos por el mercado alemán y que contemplan estética Premium).</p> <p>Nuestra distribución será hacia norte y sur de Alemania ya que nuestra bodega estará en una parte muy céntrica.</p>	<p>el mercado alemán.</p> <p>Buenas relaciones con nuestros distribuidores.</p> <p>Acercamiento con el consumidor final. (Asegurar testee que el producto)</p> <p>Cronograma de actividades de marketing y publicidad.</p> <p>Precios competitivos en el segmento.</p> <p>Buena selección de los canales de venta.</p>	<p>distribuidores y puntos de venta. (Mucho feedback)</p>
---	---	--	--	---

Tabla 1 - Cadena de Valor

2.2.2. Fortalezas y debilidades

2.2.2.1. Fortalezas

1. Producción familiarizada con los estándares de sustentabilidad y responsabilidad con el medio ambiente.
2. Compromiso con el personal y valores de la empresa.
3. Satisfacción de necesidad real de Chile (Le damos valor agregado a commodities)
4. Alta planificación en producción.
5. Alto control en proceso productivo.
6. Mantención constante a maquinaria.
7. Producto Puro de Maqui (Maqui + Hojas del árbol) SIN hojas de té
8. Estética Premium del producto.
9. Estándares de productos BIO (fruto orgánico)
10. Compromiso con la investigación del desarrollo comercial y sustentable del fruto.
11. Producto que conserva altas cualidades antioxidantes (por proceso de liofilización y no deshidratación).

2.2.2.2. Debilidades

1. Difícil control de producto responsable con el medio ambiente, ya que nuestros proveedores serán recolectores de fruta silvestre y huertos familiares, por lo que no serán fijos ni 100% confiable a nuestras expectativas por lo menos durante los tres primeros años. (Antes primera cosecha propia)
2. Inexperiencia en mercado alemán y cultura alemana.
3. La infusión pura de maqui, no ha sido probada en el M^o, no sabemos si provoca alergias o algún mal estar.
4. Falta de personal confiable y supervisarle en Alemania, pérdida de control en distribución y fijación de precios en el país de destino.
5. No contar con métodos confiables de explotación agrícola industrial de forma orgánica (alejada de pesticidas y fertilizantes no naturales)

2.2.3. Ventaja competitiva de la empresa

Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad Percibida	Importancia para el Consumidor	Dif. c/ el compet.	el Vent. Comp.
---------------------------	---------------------------------	--------------------------------	--------------------	----------------

1. Producción familiarizada con los estándares de sustentabilidad y responsabilidad con el medio ambiente. (BPA)	F1	Muy Alta	Alta	Si
7. Producto Puro de Maqui (Maqui + Hojas del árbol) SIN hojas de té, con altos niveles antioxidantes	F2	Muy Alta	Muy Alta	SI

Tabla 2 - Ventaja competitiva de la empresa

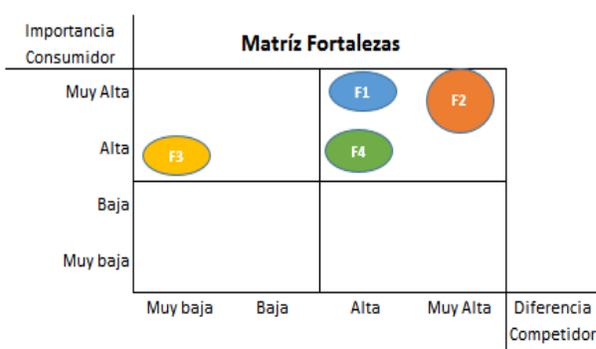
2.2.4. Matriz de la Ventaja competitiva de la empresa

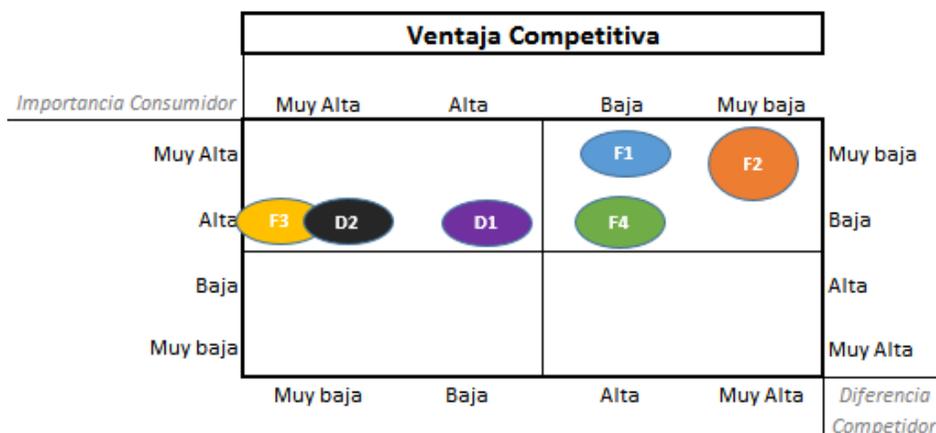
Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad	Percibida x el Cliente	No Percibida x el Cliente
1. Producción familiarizada con los estándares de sustentabilidad y responsabilidad con el medio ambiente. (BPA ²)	F	FP	
2. Compromiso con el personal y valores de la empresa.	F		FNP
3. Satisfacción de necesidad real de Chile (Le damos valor agregado a commodities)	F		FNP
4. Alta planificación en producción.	F		FNP
5. Alto control en proceso productivo.	F		FNP
6. Mantenimiento constante a maquinaria.	F		FNP
7. Producto Puro de Maqui (Maqui + Hojas del árbol) SIN hojas de té, con altos niveles antioxidantes	F	FP	
8. Estética Premium del producto.	F	FP	
9. Estándares de productos BIO (fruto orgánico)	F	FP	
10. Compromiso con la investigación del desarrollo comercial y sustentable del fruto.	F		FNP
11. Producto que conserva altas cualidades antioxidantes (por proceso de liofilización y no deshidratación).	F	FP	
1. Difícil control de producto responsable con el medio ambiente, ya que nuestros proveedores serán recolectores de fruta silvestre y huertos familiares, por lo que no serán fijos ni 100% confiable a nuestras expectativas por lo menos durante los tres primeros años. (Antes primera cosecha propia)	D		DNP
2. Inexperiencia en mercado alemán y cultura alemana.	D	DP	

² BPA: Buenas Prácticas Agrícolas (Certificación Chilena)

3. La infusión pura de maqui, no ha sido probada en el M°, no sabemos si provoca alergias o algún mal estar.	D	DP	
4. Falta de personal confiable y supervisarle en Alemania, pérdida de control en distribución y fijación de precios en el país de destino.	D		DNP
5. No contar con métodos confiables de explotación agrícola industrial de forma orgánica (alejada de pesticidas y fertilizantes no naturales)	D		DNP
Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad Percibida	Importancia para el Consumidor	Diferenciación con el competidor
1. Producción familiarizada con los estándares de sustentabilidad y responsabilidad con el medio ambiente.	F1	Muy Alta	Alta
7. Producto Puro de Maqui (Maqui + Hojas del árbol) SIN hojas de té, con altos niveles antioxidantes	F2	Muy Alta	Muy Alta
8. Estética Premium del producto.	F3	Alta	Muy Baja
9. Estándares de productos BIO (fruto orgánico)	F4	Alta	Baja
11. Producto que conserva altas cualidades antioxidantes (por proceso de liofilización y no deshidratación).	F5	Muy Alta	Alta
2. Inexperiencia en mercado alemán y cultura alemana.	D1	Baja	Muy Alta
3. Producto no testeado por mucho tiempo.	D2	Baja	Alta

Tabla 3 - Matriz de la Ventaja competitiva de la empresa





Al realizar la matriz nos percatamos que nuestras ventajas competitivas percibidas por el cliente se reducen considerablemente si las comparamos con nuestras fortalezas, lo que nos deja solamente dos aspectos relevantes para competir. Lo que hará nuestra real diferenciación.

2.2.5. Cadena de Valor Definitiva

Desarrollo Tecnología: Planta orgánica y liofilizadora.	
Aprovisionamientos (Suministros)	
Logística de Entrada	Operaciones
<p>Exhaustivo control para que nuestra fruta cumpla con estándares que vendemos. (Fruta orgánica (BIO-Siegel) y extraída sustentablemente).</p> <p>Cumplimos con la ISO 14001: 2008</p> <p><i>1. Producción familiarizada con los estándares de sustentabilidad y responsabilidad con el medio ambiente. (BPA)</i></p>	<p>Velar que el producto después de liofilizado, aún mantenga altas características antioxidantes.</p> <p>ISO 9001: 2008</p> <p><i>Producto Puro de Maqui (Maqui + Hojas del árbol) SIN hojas de té, con altos niveles antioxidantes</i></p>

Tabla 4 - Cadena de valor definitiva

2.3. Plan estratégico

2.3.1. Visión³

Seremos reconocidos en el mercado alemán como una empresa innovadora que, exporta infusiones puras de Maqui chileno y, al mismo tiempo, se compromete con el medio ambiente, la sustentabilidad agrícola de la especie y fomenta su consumo.

2.3.2. Valores corporativos

- Vida Saludable
 - Responsabilidad
 - Positividad
 - Innovación
 - Interacción con el Medio ambiente
- } Todo con **Probidad**

2.3.3. Misión⁴

Apoyar la nutrición de nuestros clientes en el mercado alemán, con infusiones puras de Maqui orgánico chileno, velando que nuestros productos conserven sus altos niveles antioxidantes propios del fruto y mantengan estándares de la calidad requeridos por Alemania, en pos de la sustentabilidad de la especie nativa en Chile y el bienestar tanto de nuestro equipo de personas como de nuestros clientes.

2.3.4. Objetivos estratégicos

- Abastecernos dentro de los tres primeros años (antes primera cosecha) con proveedores de fruta y hojas que extraigan en un mínimo 80% el fruto responsablemente con el medio ambiente.
- Abastecernos después de los tres primeros años (después primera cosecha) con mínimo 50%
- Tener un personal altamente capacitado, para crecer en cuanto a eficiencia e innovación anualmente (siempre)

³ Definición de la Visión de la empresa, según el modelo de James C. Collins y Jerry L. Porras.

⁴ Definición de la Misión de la empresa, según el modelo de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf.

2.3.5. Matriz FODA e identificación de las acciones emergentes

x	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producción familiarizada con los estándares de sustentabilidad y responsabilidad con el medio ambiente. 2. Compromiso con el personal y valores de la empresa. 3. Satisfacción de necesidad real de Chile (Le damos valor agregado a commodities) 4. Alta planificación en producción. 5. Alto control en proceso productivo. 6. Mantenimiento constante a maquinaria. 7. Producto Puro de Maqui (Maqui + Hojas del árbol) SIN hojas de té 8. Estética Premium del producto. 9. Estándares de productos BIO (fruto orgánico) 10. Compromiso con la investigación del desarrollo comercial y sustentable del fruto. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificil control de producto responsable con el medio ambiente, ya que nuestros proveedores serán recolectores de fruta silvestre y huertos familiares, por lo que no serán fijos ni 100% confiable a nuestras expectativas por lo menos durante los tres primeros años. (Antes primera cosecha propia) 2. Inexperiencia en mercado alemán y cultura alemana. 3. La infusión pura de maqui, no ha sido probada en el M°, no sabemos si provoca alergias o algún mal estar. 4. Falta de personal confiable y supervisarlo en Alemania, pérdida de control en distribución y fijación de precios en el país de destino.
---	---	--

	<p>11. Producto que conserva altas cualidades antioxidantes (por proceso de liofilización y no deshidratación).</p>	<p>5. No contar con métodos confiables de explotación agrícola industrial de forma orgánica (alejada de pesticidas y fertilizantes no naturales)</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chile posee una gran diversidad de productos que se consideran superfood. 2. Chile goza de una buena imagen de proveedor confiable de productos de calidad y alta sanidad. 3. Mercado de nicho en desarrollo donde nuestro producto puede ser ofrecidos y suministrados por Chile. 4. Creciente tendencia a consumir productos “sanos” y tener buena calidad alimenticia 5. Podemos producir un fruto autóctono, por lo que no necesitaríamos tanto “cuidado y adaptación” en nuestras plantaciones. 6. Crecimiento exponencial de demanda de maqui 	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Tenemos que ampliar y especificar nuestra red de proveedores e intermediarios proponiendo productos que coinciden con las perfectivas del mercado Superfood.</i> 2. <i>Lograr que nuestro target pueda testear el producto, y que luego perciba las cualidades antioxidantes de la infusión.</i> 3. <i>Posicionarnos como súper alimento antioxidante (prioridad), sano, amigable con el medio ambiente, chileno y usado por ancestros mapuches.</i> 	<p>DO (Mini-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Capacitar a nuestros proveedores (agricultores familiares) en la extracción responsable del fruto autóctono.</i> 2. <i>Mucho feedback con nuestros consumidores, para saber si el té podría llegar a tener un efecto negativo.</i> 3. <i>Si el escenario es adverso (no logramos vender), podríamos “asociarnos a una empresa local”</i>

<p>7. Nuevos estudios platean los altos beneficios que tiene la hoja del maqui.</p> <p>8. Acuerdos comerciales de Chile con la UE.</p> <p>9. Si sigue la inflación cercana a cero, el BCE deberá tomar nuevas medidas para acrecentar el consumo, y al ser nosotros un bien de consumo, nos veríamos beneficiados en cualquier tipo de acción que tome el BCE en post del consumo.</p>		
<p>AMENAZAS</p> <p>1. La falta de una definición oficial del término Superfood dificulta la difusión y penetración de los productos bajo dicha denominación.</p> <p>2. Sector muy nuevo en Alemania y muy dinámico (diversos productos se introducen continuamente dentro de la clasificación superfood y, por tanto, es imprevisible.</p> <p>3. Aumento de sequias en Chile</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>1. <i>Con el proyecto de reducción de imposible a través de la investigación, podremos reducir la incertidumbre de 80%.de nuestras amenazas.</i></p> <p>2. <i>Propagar las características antioxidantes del fruto, para diferenciarnos claramente de nuestros competidores</i></p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p>1. <i>Promover el producto chileno en medios de comunicación y presentación como p.ej. ferias para hacerlos descubrir a proveedores, importadores y al consumidor final.</i></p> <p>2. <i>Llegar a docentes universitarios preocupados de alimentación sana.</i></p>

<p>4. Aumento de plagas en Chile</p> <p>5. Cambios en el tiempo (clima) en Chile</p> <p>6. Olas de calor</p> <p>7. Retraso en la entrega de materia prima</p> <p>8. Falta de técnicos especializados en Chile, para la mantención de maquinaria.</p> <p>9. Que el cuerpo no reaccione de muy buena forma a nuestro producto</p> <p>10. Paro de nuestros temporeros.</p> <p>11. Conflictos con posible patente de “beneficios del maqui” que quiere realizar la USACH.</p> <p>12. Volatilidad en el tipo de cambio EUR/CLP</p> <p>13. Alza tarifas</p> <p>14. Perdida de acuerdos con la UE</p>		
--	--	--

Tabla 5 - Matriz FODA

2.3.6. Objetivos de Competitividad

- Durante los tres primeros años (antes cosecha) financiar la investigación agrícola de Maqui, ya que en Chile es muy escasa, con un máximo de un 0,25% de nuestros ingresos.

- Experimentar con la infusión puras que, mantengan buen sabor, sean saludables y mantengan cualidad antioxidante de la fruta mínimo en un 50% de ORAC, en un tiempo máximo de un mes, probar con liofilización controlada.
- Al sexto año disponer de al menos “otra receta” de infusiones nueva derivadas del mismo fruto autóctono maqui, y poder comercializarlas todas, antes de la quinta exportación.

2.3.7. Estrategia Competitiva

2.3.7.1. Diferenciación

La estrategia competitiva se centrará en que actualmente **no hay en el mercado infusiones puras de maqui**, solamente hay mezclas con hojas de té y el fruto, pero no hay un bebestible que contenga el fruto y además sus propias hojas, que también tienen propiedades antioxidantes.

2.3.8. Estrategia de Crecimiento

2.3.8.1. Penetración de Mercado

Como analistas detectamos una oportunidad en el crecimiento de la demanda de “súper alimentos” en el mercado alemán, dicha demanda puede ser satisfecha con la baya chilena Maqui que es altamente antioxidante, por lo que decidimos exportarla transforma en una infusión que puede ser servida como cualquier té. Para penetrar el mercado creemos que es vital contactar con nuestros stakeholders y llegar al cliente final de nuestro producto.

2.3.9. Estrategias Fuente de Ventajas Competitivas.

- **Procesos de control de calidad:** Cumplir con estándares alemanes y cumplir con estándares de sustentabilidad
- **Características y desempeño del producto:** Evitar la pérdida, de propiedades antioxidante y generar un buen sabor
- **Servicio al cliente:**
- **Ventas & Marketing:**
- **Habilidades y experiencia del personal**
- **Insumo de Calidad:** Producto al estar liofilizado no pierde cualidades antioxidantes. Nuestra “competencia” deshidrata el fruto, lo cual pierda entre el 60% - 80% de sus características.

- **Tecnología e innovación:** Producto puro de maqui + sus hojas, sin té (infusión pura de maqui).
- **I + D de Producción**

3. Estrategia de Dirección de Marketing

3.1. Aspectos Estratégicos

3.1.1. Perfil del Cliente

3.1.1.1. Segmentación de mercados

3.1.1.1.1. Clasificación Geográfica:

En Alemania en el año 2015 se registró una población de 81.413.145 habitantes, de los cuales 50,94% mujeres y 49,06% hombres

Principales áreas metropolitanas: Las principales áreas urbanas en Alemania en orden decreciente son Berlín con 4.399.542 habitantes, Hamburgo con 3.008.841 habitantes, Múnich con 2.965.871 habitantes, Frankfurt con 2.533.311 habitantes y Stuttgart con 1.965.942 habitantes (Anexo 1).

3.1.1.1.2. Clasificación Demográfica:

Edad: Acerca de la clasificación etaria de la población germana es posible afirmar que según estimaciones para el año 2016 se divide de la siguiente manera:

- 0-14 años: 12,83% (varones 5.317.183- mujeres 5.040.664)
- 15-24 años: 10,22%(varones 4.203.985 – mujeres 4.044.789)
- 25-54 años: 40,96% (varones 16.721.667 -mujeres 16.345.911)
- 55-64 años: 14,23 % (varones 5.695.117 – mujeres 5.788.493)
- 65 años y superiores: 21,76% (varones 7.709.799 – mujeres 9.855.184)

Por tanto, la edad promedio de la población es 46,8 años con 45,7 años para varones y 47,9 años para mujeres. (anexo 2)

Raza: En cuanto a las razas el 91,5 % de la población son germánicos, 2,4% son turcos y el restante 6,1% son conformados por griegos, italianos, polacos, rusos, serbio-croatas y españoles.⁵

⁵ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

Credos: Acerca de la religión, en la población residente en Alemania el 34% se declara protestante, mientras que otro 34% es católico romano. Los musulmanes representan el 3,7% del total y finalmente el 28.3% restante se declara de otro o sin credo.

Urbanización: La población que reside en urbes es del 75,3% según cifras del año 2015.

Estratificación Socioeconómica: Según información del año 2011 en Alemania la estratificación de la población por ingresos se distribuye de la siguiente manera (anexo 3):

- Clase Baja: conformada por familias pobres (0.1%) quienes viven con \$2 US diarios o menos y familias con bajos ingresos (0.4%), quienes viven con entre \$2- \$10 US al día, representan en total el 0.5% de la población
- Clase Media: conformada por las familias que perciben ingresos medios y que viven con entre \$10,01- \$20 US al día, son en total el 4,6%.
- Clase Alta: conformada por las familias con ingresos por sobre la media con ingresos diarios entre \$20,01-\$50 US al día (35,4%) y familias con ingresos altos (59.5%) quienes perciben diariamente más de \$ 50 US diarios, representan en total el 94.9%.

Empleo: Alrededor del 74% de los habitantes de Alemania en el tramo etario 15-64 años tienen un empleo por el que reciben remuneración. En cuanto al desempleo, el porcentaje de la población que ha estado sin trabajo durante un año o más es del 2,2%. El riesgo que enfrenta un ciudadano alemán de perder su empleo es del 2,7%.

Educación: El 87% de los adultos entre 25 a 64 años han terminado la educación universitaria, lo que sitúa a este país por encima del promedio de la OCDE que evidencia un promedio de 76%.

Ingreso familiar promedio: El dinero con el que cuenta una familia para gastar tanto en bienes como servicios se le conoce como ingreso familiar neto ajustado y en Alemania per cápita es de 31.925 USD al año.⁶

⁶ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/>

3.1.1.1.3. Clasificación Psicográfica:

Gerard Hofstede, es un influyente sicólogo holandés que desarrolló el llamado Modelo de las 5 dimensiones, al cual le ha sido agregado una última recientemente. El análisis Hofstede es una herramienta muy útil a la hora de establecer un perfil del mercado alemán en cuanto a personalidad, valores y actitudes de su población. Es una tipología cultural que a través de este modelo de 6 variables permite observar un panorama global de la cultura alemana en relación a otras culturas en el mundo (anexo 4):

Distancia con el Poder: La distancia con el poder se relaciona en cómo los individuos menos poderosos dentro de las instituciones u organizaciones dentro del país perciben que el poder está distribuido de manera desigual. En Alemania, con un índice de 35, el poder está fuertemente descentralizado y existe una comunicación participativa que es tomada en cuenta por los mandos superiores.

Individualismo: Referido al grado de interdependencia social entre los miembros de la población. La sociedad germana demuestra una alta prevalencia del “yo” ante el “nosotros”, por lo que con un índice de 67 demuestra su alto grado de individualismo. Las familias son pequeñas, normalmente con un hijo. La lealtad se cierne sobre la base de las preferencias personales tanto, así como con un sentido del deber y la responsabilidad. La comunicación que se da en esta sociedad es una de las más altas del mundo bajo el ideal de “honestidad, aunque duela”.

Masculinidad: Una alta calificación en esta área indica masculinidad, entendida en este contexto como que las leyes de la sociedad están regidas por la competencia, el logro y el éxito. Por otro lado, una calificación menor indica que la sociedad tiende a la preocupación por el otro y la calidad de vida, donde el éxito es visto como no admirable si lo que se desea es figurar por sobre la multitud. En el caso de Alemania, con una puntuación de 65, es posible afirmar que es una sociedad masculina, donde el desempeño siempre es valorado y donde se espera que las decisiones sean acertadas y exitosas.

Aversión a lo desconocido: Es referido a la manera con que la sociedad en cuestión lidia con el hecho de un futuro incierto. Alemania con una puntuación de 65 tiene una alta aversión a lo desconocido, y combinado con la baja distancia al poder, refleja que es una sociedad que prefiere compensar la incertidumbre a lo desconocido con conocimientos.

Orientación a largo plazo: Tiene que ver con si las sociedades mantienen lazos con su pasado o trazan vínculos con su presente. Las primeras son sociedades del estilo normativo, donde las tradiciones son altamente respetadas y el cambio social es algo que ocurre de una manera muy lenta o simplemente no ocurre. Las segundas son sociedades enfocadas al futuro, donde todo es más pragmático y existe una planeación en el presente para afrontar el futuro. Alemania con una puntuación de 83 indica que su sociedad enfrenta el futuro sin aprehensiones pasadas. Esta tendencia social se manifiesta en la propensión al ahorro y a la inversión.

Indulgencia: Relacionado con el grado de autocontrol sobre deseos e impulsos del ser humano. Un control relativamente débil es la indulgencia y un control relativamente fuerte es la retención. Alemania con una puntuación de 40, se considera como con tendencia a la retención, con una predisposición al cinismo y al pesimismo. En este tipo de sociedades se percibe que las acciones son restringidas por normas sociales y la indulgencia consigo mismos es algo mal visto.

3.1.1.1.4. Clasificación Conductual:

El comportamiento de los consumidores de té e infusiones segmento Premium tiene características particulares. El mercado de las infusiones está principalmente compuesto por la población con recursos medio-alto y alto, que son personas que buscan más las características que puede ofrecer un producto antes que el precio por el cual lo puedan adquirir. Estas mismas personas son las que valoran las propiedades nutricionales de alimentos tales como la familia de súper alimentos.

El consumo de té e infusiones por otro lado está percibido de diferentes formas: como un acompañante en situaciones placenteras y de distensión y como un coadyuvante en aspectos relacionados con la salud y la desintoxicación del organismo.

El mercado alemán es maduro en el consumo tanto de berries como de té e infusiones, por lo que la introducción de un producto que conlleve ambas vetas no será del tipo innovador en sí mismo.

3.1.2. Definición de Público Objetivo

El público objetivo está por tanto conformado por el segmento de personas entre los 25 y 64 años, hombres y mujeres, con un empleo estable, de la clase alta residentes de la ciudad de

Berlín, de familias entre 2 a 3 individuos. Son personas optan por productos Premium que ofrezcan características distintivas.

El mercado alemán es muy comunicativo respecto a sus preferencias y expresa claramente sus gustos, con un alto nivel de individualismo que implica que el consumidor busca en primer lugar satisfacer sus propios deseos antes que los deseos comunitarios. El consumo de productos refleja a su vez la búsqueda del mercado alemán por obtener las características prometidas al momento de la adquisición. Considerando la aversión a lo desconocido, es una buena antesala para el producto a ofrecer que exista algún antecedente de consumo de un producto relacionado o asociado, para evitar la incertidumbre que podría generar en el mercado la introducción de un producto totalmente desconocido. Al ser una sociedad que valora mucho el futuro es un buen comienzo ofrecer productos que se enfoquen en la obtención de un mejor futuro para los individuos.

3.1.3. Demanda Potencial

Medición de la demanda: La ciudad de Berlín en Alemania tiene una población de 4.399.542 habitantes, de los cuales el 40,96% están en el tramo etario de 25-54 años. De esta población el 94.9% pertenecen a la clase alta (ingresos sobre la media e ingresos altos). La tasa de consumo del producto en su formato caja de 20 bolsas piramidales de 2 g cada una, es 1 unidad por mes.

- Habitantes de Berlín: 4.399.542
- Personas que requieren el producto: 40,96%
- Personas que requieren el producto: 1.802.052 → N
- Porcentaje de personas que podrían comprarlo: 94,9% → R
- Tasa de consumo de uso del producto: 20 veces por mes, 2 gramos por vez (compra de una caja de infusión de maqui por vez) → F

Demanda Potencial Actual:

- **DPA mes (gramos) = N*R*F**
DPA mes(gramos) = 1.802.052 * 94,9 % * 1 * 20
DPA mes (gramos) = 68.405.893,92
- **DPA anual (gramos) = DPA mes(gramos) * meses del año**

DPA anual (gramos) = 68.405.893,92 *12

DPA anual (gramos) = 820.870.727,04

- 1 tonelada → 1.000.000 gramos
- X toneladas → 820.870.727,04 gramos

- **DPA anual (toneladas)= DPA anual (gramos) /1.000.000**
DPA anual (toneladas)= 820.870.727,04 / 1.000.000
DPA anual (toneladas) = 820,870

- **Cantidad de cajas de 40 gramos a producir anualmente**
- **Cajas anuales= DPA anual (gramos) / peso de cada caja (gramos)**
Cajas anuales= 820.870.727,04 /40
Cajas anuales= 20.521.768

Pronóstico de Ventas: Según la Deutscher Teeverband (The German Tea Association), el consumo de té en el mercado alemán en el periodo histórico 2004-2014 se comportó con una tendencia al alza con excepción de los años 2006 y 2014. En 2006 hubo una baja repentina del consumo que fue contrastada con el año inmediatamente siguiente. Datos del año 2015 aún no se encuentran disponibles, pero serán tomados como parte de las proyecciones futuras (anexo 6). A través de estos datos y con la utilización de un promedio ponderado que incluye el periodo completo con énfasis en los años más cercanos al presente (2012, 2013, 2014) es posible determinar que se puede proyectar un comportamiento al alza en las ventas y consumo de té e infusiones en el mercado alemán de un 0,833% anual (anexo 7). Por tanto, para nuestra compañía, con interés en el mercado de la ciudad de Berlín, en Alemania, este dato del pronóstico de ventas para infusión tipo té resulta útil para mirar hacia los años próximos y realizar las proyecciones de producción y ventas de infusión de maqui (anexo 8). Con un crecimiento anual del 0.833% se espera al año 2021, es decir, 5 años después de haber comenzado las actividades comerciales, se espera que el mercado tenga un consumo de 20.322,6757 toneladas (anexo 9).

3.1.4. Objetivos de marketing

- Ventas: Aumentar los puntos de venta en la ciudad de Berlín en un 10% anual.
- Posicionamiento: Incrementar la visibilidad de la marca en el mercado a través de un aumento en la cantidad de medios de comunicación en los cuales se realiza publicidad.
- Productos: Incluir 3 productos de la línea infusiones antioxidantes de berries en el plazo de 6 años desde iniciadas las actividades comerciales de la empresa
- Participación de mercado: Aumentar la Participación de mercado en un 0,0013% anual.

3.1.5. Posicionamiento

El posicionamiento de marca es la percepción de los consumidores sobre el producto y esta se basa en la experiencia que tienen los usuarios con la marca y de los mensajes que les hacemos llegar.

*“Nahuen en lengua **mapuche** significa **Energía**, la misma que sentirá el consumidor luego de probar la infusión **premium** con alta concentración de **antioxidantes** que permiten que el cuerpo retarde su envejecimiento y continúe funcionando en óptimas condiciones por mucho más tiempo. Nuestro producto es **orgánico y 100% natural**, lo que certificamos con el sello de calidad Bio-Siegel y proviene del mejor lugar para el cultivo del fruto, como es la comuna de Panguipulli, región de Los Ríos. Este fruto, utilizado desde tiempos ancestrales por los aborígenes de la etnia mapuche del sur de Chile permitirá al consumidor reconectarse **con lo natural** y con la verdadera esencia de la vida.”*

La frase entre comillas representa con claridad lo que la marca asegura y promete a sus consumidores, así como también da el tono para toda la comunicación que debe manejar la compañía. Nahuen-Tee hace dos promesas muy importantes, que el **producto es Bio** y relacionado con toda una **cultura aborígen precolombina del sur de Chile**, lo que le da la connotación exótica. Es decir, queremos que la gente al beber nuestra infusión se sienta más cerca de los orígenes, en la búsqueda de una vida más armónica con la naturaleza. La segunda promesa importante del producto es **la Energía**, al estar certificado como Bio-Siegel es una fuente de energía natural y la marca debe mostrarse igual llena de energía en su comunicación y en sus tácticas

¿Cómo nos queremos posicionar en la mente del consumidor?

Nahuen-Tee se quiere posicionar como un producto de alta calidad y exótico, así como un símbolo de diferencia y rebeldía ante el mundo. La marca quiere comunicar los valores y rituales de esta comunidad y hacer contacto con un público altamente inmerso en internet y redes sociales, por esto generará una presencia en internet la cual tomará los ancestrales símbolos indígenas y los modernizará para acercarse más al público objetivo sin perder su esencia. La comunicación en medios se basará en primera instancia en campañas publicitarias educativas sobre los beneficios de las infusiones naturales y sus raíces, involucrando la bebida de maqui.

3.2. Aspectos Operativos

3.2.1. Estrategia de Productos

3.2.1.1. Características del producto

La composición de cada bolsa de infusión está conformada por una mezcla de hojas y fruto liofilizado de Maqui chileno. Cada pirámide contiene 70% de hoja procesada y 30% de fruto. Este es un producto 100% orgánico y natural, sin adición de conservantes, saborizantes ni preservantes lo que permite que todas las características antioxidantes de esta fruta lleguen en forma óptima a nuestro consumidor.

3.2.1.2. Nombre de marca: Nahuen-Tee

Para el nombre del producto se optó por hacer una combinación de palabras del alemán y el lenguaje mapuche. El nombre elegido fue llevado a encuesta Nahuen significa energía y Tee es la palabra alemana para té. Al combinar estos dos elementos tenemos un nombre claramente identificable ante la competencia y que explica claramente los beneficios del producto. La bajada expresa, en alemán, la característica del producto Infusion von Maqui, que corresponde a Infusión de Maqui.

3.2.1.3. Beneficios del producto

- Ayuda a proteger las neuronas, puede prevenir y tratar problemas neurodegenerativos como el Alzheimer.
- También es un excelente antiinflamatorio y analgésico natural.

- Posee propiedades termogénicas, es decir, aumenta la temperatura corporal, permitiendo quemar grasas.
- Gracias a que ayuda a regular el metabolismo del azúcar en la sangre, es muy recomendable para diabéticos.
- Esta fruta es depuradora del intestino, ya que contiene mucha fibra.
- Limpia los riñones y las vías urinarias
- Una infusión de hojas sirve para tumores, heridas, garganta inflamada, fiebre, diarrea, o como analgésico

3.2.1.4. Diseño del logotipo

El logotipo de Nahuen-Tee está formado por un isotipo, un símbolo mapuche que representa la energía y fuerza que da la naturaleza en colores verde y morado, los que tienen que ver con los reales colores de hoja y fruto del Maqui.



Ilustración 2 - Logotipo Nahuen-Tee

3.2.1.5. Envase primario:

Bolsa Piramidal: El formato pirámide termosellada propicia al máximo la conservación física de la infusión de maqui. La bolsa formato piramidal de Nahuen-Tee está hecha con soilón, material que es biodegradable, por lo tanto, protege al medio ambiente. Este está confeccionado a base de almidón de maíz lo que es actualmente el mejor protector del sabor y la calidad de la infusión en la taza al momento de su consumo (anexo 10).

3.2.1.6. Envase secundario:

Caja de cartón: Cada caja de cartón contiene 20 bolsas piramidales de infusión. Esta caja cumple con la certificación de origen FSC, sobre su procedencia de madera de bosques

gestionados. Por otro lado, el material es reciclable y puede ser depositado en los contenedores para papel y cartón disponibles en la ciudad. Su forma es de prisma rectangular y sus dimensiones son 15 cms de alto, 7 cms de ancho y 5 cms de profundidad (anexo 11).

3.2.1.7. Etiquetado:

Según las normas establecidas por la Unión Europea bajo las cuales se rige el producto de nuestra compañía, para el etiquetado de productos y la información que debe ser incluida en los contenedores y cajas, es que debe aparecer lo siguiente en alemán:

- *Denominación de venta del producto:* Nahuen-Tee, Infusion von Maqui
- *Lista de ingredientes:* Formulación de Infusión de Maqui: Aristotelia Chilensis (70% fruto - 30% hoja)
- *Cantidad neta:* 20 bolsas piramidales (2 g cada una). Caja 40 g (1.41 oz)
- *Fecha de consumo preferente:* 3 años
- *Condiciones de conservación:* Lugar Fresco y Seco
- *Modo de empleo:* Estas instrucciones vendrán en un informativo hecho con papel reciclado dentro de la caja con los 8 pasos para la correcta preparación de la infusión de maqui (anexo 4).
- *Identificación de la empresa:* Elaborado por VidaSur Chile Ltda. Ruta Interlagos, sector Huitag S/N, Región de los Rios, Chile. Resolución n° 143876 del 15/ 01/2017 SEREMI de Salud RM.
- *Distribuido en Alemania:* Por VidaSur.
- *Lote:* Información aduanera Por definir

3.2.1.8. Embalaje

Según la ley 20.001 de Chile, la regulación de carga humana en este país es de alrededor de 20 kilogramos por operario lo que significa que puede cargar 1 caja grande que contenga alrededor de 500 unidades sin ayuda de una maquinaria. Considerando que las cargas serán transportadas no sólo por personal en Chile sino también en la Unión Europea se considera como marco las regulaciones locales. En un estudio del Ministerio de Inmigración Español, también adscrito a esta Unión se muestra que la capacidad máxima permitida para que un operario maneje es de 25 kilogramos, por lo cual las unidades de embalaje consideradas anteriormente respetan las regulaciones chilenas y europeas. Cada unidad de embalaje contendrá 512 unidades

de producto para respetar el peso máximo que una persona puede levantar. Lo que significan cajas de 40 cm * 56 cm* 120 cm y un peso total de 20 kilos con 480 gramos, lo que unidades de cajas pequeñas serán 8 unidades de largo por 8 de ancho por 8 de alto.

- **Capacidad del Container:** En el container de 40 pies entrarán 250 de estas cajas grandes con un total de 5.120 kilogramos en bolsitas de infusión de maqui (anexo 12). Por otro lado, el peso de cada caja individual es de 4 gramos, por lo tanto, considerando las 250 cajas grandes con las 512 cajas individuales cada uno da un total de peso de envases de 512 kilos en cajas pequeñas y con un peso estimado de 5 kilogramos en las cajas grandes, un total de 1250 kilogramos.

Pesaje total dentro del container: 5.120 kilos + 512 kilos + 1250 kilos =6882 kilogramos

Si bien dentro del container la capacidad máxima útil son 26.680 kilogramos y solo utilizaremos 6882 kilogramos, estamos en la máxima capacidad en volumen del contenedor.

3.2.1.9. Calidad del producto

Nahuen-Tee es un producto premium de calidad. Para construir confianza con nuestros clientes y con el fin de hacer una declaración clara de los valores que guían nuestro actuar es que contamos con la siguiente certificación:

Bio: *Bio-Siegel* es el sello alemán, dependiente del Ministerio Federal de Alimentación, Agricultura y Defensa de los Consumidores, voluntario y gratuito para todos los participantes del mercado y nace de las normativas y reglamentos de la UE que rigen los estándares de un producto con característica de ecológico. Uno de los principales desafíos como también propósitos de acreditar productos con esta certificación, es que los consumidores se sientan confiados de que el producto seleccionado contiene lo que indica. Lo anterior y con precedente de los cambios de preferencias de los consumidores europeos con tendencia hacia lo orgánico, también implica que las empresas que buscan certificarse cuentan con amplia oportunidad comercial, al ser un producto diferenciado de la competencia. Otra ventaja para todos, los que desean aplicarlo, es su modo de uso fácil y nada burocrático.

3.2.2. Estrategia de Precio

Para establecer el precio de Nahuen-Tee fueron tomados varios referentes. El primero tiene relación con nuestros costos de producción y el margen de ganancia esperado. El segundo es el precio que están dispuestos a pagar los encuestados del mercado alemán. El tercero por último se obtiene de los precios que tienen los diferentes oferentes de productos similares al que nuestra compañía ofrece. Si bien no existe otro oferente que posea un producto con exactamente las mismas características (infusión de Maqui, formulada con hojas y fruta liofilizada) se consideran los más cercanos, como son por un lado los productos de té premium con el sello Bio e Infusiones de frutas en general con el sello Bio (anexo 13):

3.2.2.1. Competidores

- **Pukka-Tee:** Las variedades ofrecidas por esta marca de origen británico son del tipo premium de té puro y té frutal. Entre ellos se encuentran los siguientes: Original Chai, Drei Zmit, Detox, Wildapfel+zimt, Love, Night Time, Drei Tulsi, Revital, Zitrone Ingwer, Smile Chai, Clean Matcha, Kamille-Vanille, KrauterTee-Set, Holunderbeere-Echina, entre otros. El precio para cada uno de estos productos en un formato caja con 20 bolsitas es de 3.99 €.
- **Alnatura:** Esta marca tiene varias líneas de productos. Nos referenciamos en su línea más premium con valores entre 1.99 € a 3.49 € para los de variedad Darjeeling, Rooibos
- **Teekane:** Marca de origen alemán que comercializa variedades de infusiones con té, frutas y otras infusiones solo de hierbas aromáticas y digestivas. Los precios oscilan entre 1.79 € y 2.79 €.
- **Gepa:** Compañía Alemana que ofrece infusiones y té orgánicos Algunas de sus variedades son GrünTee Ceylon y SchwaralTee-Darjeeling con un precio compartido de 3.69 €.
- **Tegut:** Productos marca blanca propia del supermercado visitado sobre el cual se obtuvieron los precios aquí comentados. Las variedades incluyen mezclas de té con frutas y otros elementos como chocolate y esencias. Su precio oscila entre los 2.49 € y 2.99 € para las cajas con bolsitas individuales.

Por lo tanto, el rango de precios en el que operan los competidores oscila entre 1,99 y 3,99 €.

3.2.2.2. Análisis encuesta

De las personas encuestadas el 49.1% eran varones y el 78.2% pertenecen al segmento de edad escogido por la compañía. El 80% de la muestra bebía té y el 46,3 % lo hacía a diario. Dentro de los principales atributos destacados se encuentra el buen sabor. Las marcas más consumidas por el grupo estudiado fueron Hari tea, Lipton y Yogi tea, aunque las preferencias se distribuyen de manera bastante homogénea entre los oferentes. Podemos además decir que el 61,8 % de los encuestados conocen el maqui y el 78.2% estaría dispuesto a comprar la infusión hecha con maqui. De los nombres propuestos, el 53,7% se inclinó por Nahuen-Tee, mientras que el 43,5 % estaría dispuesto a pagar entre 4€ y 5 €, seguido por un 32.7% que podrían adquirirlo por entre 3-4 €. (anexo 14).

3.2.3. Estrategia de Distribución

3.2.3.1. Venta Personal

En la ciudad de Berlín se ubicará una oficina virtual de Nahuen-Tee con 3 personas que se dedicarán a funciones administrativas tanto como a visitas a terreno a los distribuidores. Dentro de esta última se enmarca la fuerza de ventas, pues es el enlace que se mantendrá entre la compañía VidaSur ubicada físicamente en Chile y los puntos de ventas en la ciudad de Berlín. Esta oficina será la representación de la empresa y estará autorizada para brindar información, asesoría y resolver cuestionamientos.

3.2.3.2. Organización de la Fuerza de Ventas:

Fuerza de Venta Interna corresponde a las actividades que se realizan dentro de las instalaciones de VidaSur en Chile. La Fuerza de Ventas externas es esta oficina de la ciudad de Berlín que se acerca al cliente, los distribuidores. La estructura a utilizar será la por territorio, debido a que Berlín es una ciudad de gran superficie, y la división será territorio norte y territorio sur.

3.2.3.3. Selección de la Fuerza de Ventas Externa:

Los miembros de la oficina de VidaSur en la ciudad de Berlín serán ciudadanos alemanes, nacidos en Alemania, pero hijos de madre, padre o padres chilenos. Esto para asegurar el dominio del idioma alemán para comunicarse con los distribuidores y un correcto dominio del español para mantener fluidas relaciones con la compañía.

3.2.3.4. Funciones

Las funciones de la fuerza de venta están en la atención a los distribuidores existentes y la búsqueda de nuevos. Para los distribuidores (puntos de venta) que ya venden Nahuen-Tee la fuerza de venta externa es un aliado que realiza un acompañamiento en todo el proceso de venta, que los motiva y que resuelve problemáticas que pudieran enfrentar. Para captar nuevos distribuidores y con esto nuevos puntos de venta, se permitirá que se realicen gestiones de telemarketing. Una función específica del freelancer RRPP es mantener actualizadas las redes sociales, buscar nuevos aliados estratégicos y gestionar relaciones con youtubers. Esto, ocurre idealmente en el acercamiento a aquellos que concentren los más altos niveles de visitas e interacciones mensualmente, ofreciéndoles en envío de muestras de Nahuen-Tee para que los prueben y con esto obtener menciones dentro de los espacios.

3.2.3.5. Insumos para la fuerza de ventas

Con el objetivo de poder realizar las labores de distribución y ventas es necesario contar con algunos materiales que utilizarán los colaboradores en la ciudad de Berlín:

- **Teléfonos:** A cada representante de ventas le será asignado un teléfono móvil, otorgándosele un teléfono en la compañía alemana de telefonía Blau con un costo de 317,99 €. (anexo 15)
 - **Teléfono móvil para dos colaboradores → 635,98**
- **Planes de telefonía:** Acerca de los planes de telefonía, estos son necesarios para propiciar la comunicación entre los representantes de venta y los puntos de venta. Serán también contratados con la compañía Blau con un costo de 21,99 € al mes. (anexo 16)
 - **Plan de telefonía para dos mensual → 43,98 €**
- **Tablets:** A cada representante de venta se le entregará una tablet para que puedan ingresar, modificar y anular pedidos en los puntos de venta. Además, por este canal podrán tomar reclamos y sugerencias desde los puntos de venta y reportar a quien corresponda. Las tablet son de la compañía Intel y tienen un costo de 235,65€ (anexo 17).
 - **Tablets para dos → 471,3 €**

- **Laptop:** Para las labores del Freelancer RRPP es necesario un computador portátil para desarrollar todas sus funciones, para esto se comprará uno de la compañía HP con un costo de 999 € (anexo 18).
 - **Laptop → 999 €**

3.2.3.6. Distribuidores

Los distribuidores que serán los puntos de venta de Nahuen-Tee estarán emplazados en la ciudad de Berlín y serán tres tipos: supermercados, pequeñas tiendas de productos alimenticios y tiendas de productos especializados y súper alimentos.

- **Edeka:** Con 147 tiendas en todo Berlín es un excelente intermediario para llegar al consumidor final (anexo 19).
- **Rewe:** Esta cadena posee en la ciudad de Berlín 89 tiendas tanto en el sector norte como sur (anexo 20).
- **DM:** En el área de Berlín, DM tiene 116 tiendas y tiene a la venta productos orgánicos y certificados en un sector especialmente dedicado para esto en cada sucursal (anexo 21).
- **Rossmann:** Esta droguería actualmente tiene a la venta té y café orgánica, por lo cual sus 100 tiendas en la capital alemana, son puntos de ventas deseados para Nahuen-Tee.
- **Denns:** Este Bio-market tiene a disposición del consumidor toda la gama de productos alimenticios, pero asegurando su origen bio y tiene 17 puntos de venta en Berlín (anexo 22).
- **Basic-Bio:** Con una oferta de más de 12.000 productos orgánicos que continúa incrementándose, Basic-Bio posee 3 puntos de venta en Berlín en los sectores de Steglitz, Zehlendorf onda y Zehlendorf.⁷
- **Reformhaus:** Con este nombre o bajo el de VITALIA GmbH este conglomerado tiene 38 tiendas en la ciudad de Berlín especializadas en la comercialización de bioalimentos (anexo 23).

⁷ Fuente: <https://basicbio.de/de-DE/Maerkte>

3.2.3.7. Material POP en punto de venta

En cuanto al punto de venta, en las góndolas se dispondrá de material POP que sorprenda al consumidor, llamando su atención e incentivando la compra. Según la distribución que cada tienda posea, las cajas de Nahuen-Tee pueden ser expuestas de manera vertical u horizontal pero siempre se buscará estar ubicados a una altura promedio de 1,60 metros

- **Display puntos de venta:** de tamaño pequeño (teterías, tiendas especializadas en bioalimentos, superfood) (anexo 24).
- **Material POP:** en supermercados y minimercados (anexo 25).

3.2.4. Estrategia de Comunicación

3.2.4.1. Objetivos

- Informar a los potenciales consumidores del mercado alemán la Infusión Nahuen-Tee como marca y sus beneficios con el fin de posicionarla.
- Recordar a los consumidores de Nahuen- Tee las enormes propiedades antioxidantes que tiene el producto para así continuar contando con su preferencia mensual.
- Persuadir a los consumidores que Nahuen- Tee tiene un sabor y propiedades únicas en el mercado que no son comparables con ningún otro producto de su clase y con ello influir en su decisión de compra.
- Ubicar a Nahuen-Tee en el top of mind (las primeras 5 marcas que la gente evoca-recuerdan cuando se les habla de la categoría) en años
- Posicionar en 2 años en la mente de los consumidores del mercado alemán la marca y los beneficios de Nahuen- Tee.

3.2.4.2. Medios de Comunicación

El mercado alemán cuenta con los clásicos medios de comunicación: televisión, radio, internet, periódicos, música grabada, libros y revistas.

Acercas de los hábitos de consumo de medios, la tv en Alemania, y, por ende, en Berlín, es el más utilizado, donde el horario prime se sitúa entre las 19:00 y las 23:00. Por otro lado, la radio se ubica en segundo lugar, pero en un horario diferente. La mayor parte de la audiencia se concentra en los programas emitidos entre las 07:00 y 10:00 de la mañana. Los medios impresos han perdido influencia desde la aparición de internet. Un estudio realizado en 2014 por Ard-

zdf-onlinestudie ⁸ demostró que el 79% de los alemanes usaban internet a menudo, y el 58% diariamente. Por otro lado, la tendencia creciente del uso de smartphone ha propiciado el ingreso a internet por parte de los usuarios desde redes móviles, simplificando el acceso a través de sitios web responsivos., con lo cual se ha extendido el acceso hacia los denominados “navegantes de plata”, usuarios por sobre los 50 años que navegan por internet. Además, a través de este estudio se pudo determinar que los blogs y las revistas online han aumentado su número de visitas comparado con años anteriores

En el anexo 26 se puede apreciar el tiempo promedio anual que los alemanes segmentados por edad pasan en cada uno de estos medios de comunicación al año.

Considerando los segmentos de edad a los que apunta Nahuen- Tee, resultan más interesantes los últimos tres grupos etarios debido a que corresponden al segmento que incluye al público objetivo (25- 64 años). Es por esto que se procederá a apuntar a los tres medios de comunicación más utilizados para realizar publicidad: tv, radio e internet.

Televisión:

Los principales canales de televisión alemanes ordenados por nivel de audiencia serán detallados a continuación:

- *ARD*: Emisora pública. Con una amplia gama de series, revistas políticas, programas de entrevistas y retransmisiones deportivas.
- *ZDF*: Emisora pública. Emite 7 programas diferentes y además cuenta con 3 canales digitales.

Estas dos cadenas, son públicas y debido a que están suscritos a Tratado de Radiodifusión (Rundfunkstaatsvertrag) solo están autorizados a transmitir publicidad en días hábiles a las 20:00 horas y por 20 minutos.

- *RTL*: Es el canal privado alemán con más audiencia, posee una programación para todos los públicos con producción propia de series, programas de entretenimiento y telefilms.
- *Sat1*: Es un canal de tipo generalista, con producción propia de telefilms, concursos y programas de entretenimiento, además de series y películas norteamericanas.

⁸ <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/>

- *ProSieben*: Es un canal privado con programación especializada en series de ficción, películas y programas de entretenimiento.
- *VOX*: Es un canal privado con un gran número de espacios divulgativos y de entretenimiento.

De los canales analizados, el que resulta más interesante para Nahuen-Tee es RTL por su tamaño y que por ser privado no está adscrito al Tratado de Radiodifusión y que por ende tiene muchos espacios a la venta para publicidad, con lo cual el precio por segundo de mención es menor. Resulta muy interesante que este canal además posee un área de producciones dramáticas, con lo cual es posible que aparezca Nahuen-Tee dentro de estas producciones en lugar de invertir aún más en producir anuncios comerciales y luego pagar por el tiempo de emisión en el canal. El producto hará apariciones indirectas durante los programas, *product placement*, con especial énfasis en situaciones donde el protagonista toma necesita energía y toma un descanso para resolver problemas. También cuando estén en la calle o lugares públicos, los actores estarán expuestos a el material pop de fondo. Por otro lado, en situaciones especiales o de reconciliación, se pedirá que alguno de los actores ofrezca Nahuen-Tee a otro como gesto de amistad y compañerismo. De esta manera indirectamente se relaciona el producto con los momentos más importantes de la serie y al volverse una marca recordada por la exposición generada en estos programas, a los televidentes alemanes les parecerá más familiar la marca y estarán más dispuestos a probarlas (anexo 27).

La aparición de Nahuen-Tee como mención, comercial o auspicio en un programa en horario prime en el canal RTL tiene un costo de 2.712,15 € por 30 segundos en un espacio enfocado en público entre 20 y 49 años. Este es el público objetivo del producto. Este arriendo de espacio será realizado 4 veces por año (mayo, agosto, noviembre, febrero).

Anuncio en Televisión → 10.848,6 €

Radio:

Las principales emisoras en el área de Berlín son:

- *Deutschlandfunk (DLF)*: Es una emisora pública con programas de humor y gracia. Es la radio más importante del país

- *WDR 2*: Es una emisora con especializada en música de todas las décadas desde los años 60. Además, emite noticias y entrevistas. El público objetivo es el adulto de más de 25 años.
- *Einslive*: Emisora especializada en un público más joven por el tipo de música que emiten, especialmente para el público adolescente.
- *SWR*: Es una emisora que pertenece a un grupo con presencia en las regiones de Rheinland-Pfalz y Baden Württemberg. En estas regiones tiene una gran presencia.
- *Bayrischer Rundfunk*: Una cadena de radio regional para la región de Bayern con música típica de la zona.
- *NDR*: Es una cadena de radio regional para el norte de Alemania.

De las radios analizadas, las que resultan interesante para Nahuen-Tee son DLF, por su importancia y tamaño, WDR2 por compartir el mismo público objetivo que el producto y NDR por ser la cadena regional para la zona donde se encuentra ubicada la ciudad de Berlín. En estas cadenas de radio se utilizará la mención del producto dentro de los programas emitidos en el espacio de 7:00 a 9:00 am que si bien, tiene un costo más alto, alcanza a un mayor número de radioescuchas. (anexo 28)

La mención de Nahuen-Tee en la radio NDR en el segmento 07-08 am tiene un costo de 112 € por segundo. Para anunciar el producto tomaremos de cinco segundos por vez y esto será repetido 12 veces por mes (lunes, miércoles y viernes por las 4 semanas mensuales). La intervención en radio se realizará 4 veces por año (abril, julio, octubre, enero).

Mención en radio → 112 € * 5 * 12 → 6720 € * 4 → 26880 €

Internet:

En este apartado consideraremos dos grandes maneras de llegar a los usuarios de internet que potencialmente pueden ser consumidores de Nahuen-Tee.

- Sitio web de la compañía:

La maqueta web (anexo 29) contendrá los apartados en español para ser presentados al directorio previo a su aprobación. Los aspectos que abarcará principalmente están enfocados en información relevante para el consumidor acerca de la empresa, el producto y sus beneficios y el acontecer actual en la materia de los súper alimentos y las infusiones (anexo 30). El pago de

un dominio en la red para el sitio web de la compañía con su producto, tendrá un costo de 25 € anuales. (anexo 31) La actualización de la página estará a cargo de un webmaster freelance que será contactado sólo con este fin, pagándole un monto de 100 € por actualización. Esto se realizará 4 veces por año.

Costo dominio web y actualización web master anual → 425 €

- Redes Sociales

El uso de redes sociales como un medio para despertar interés, persuadir y fidelizar a los clientes del segmento en el que se enfoca el producto. El marketing por redes sociales será del tipo informativo, a través de la publicación de micro noticias que realcen las características del producto y además con producción de videos de corta duración (1-2 minutos) que muestren los beneficios de beber la infusión de maqui, las propiedades que entregan estos berries, la importancia que ha tenido el maqui como un elemento central en la alimentación de algunas culturas precolombinas, como los mapuches, etc. Las redes sociales utilizadas será Facebook y Twitter, siendo un puente entre el usuario de estas redes que los conecte con el sitio web de la compañía y su producto Nahuen-Tee.

- Youtubers

En el caso de los Youtubers, se revisará continuamente cuáles son los que concentran mayor cantidad de visitas y se enviarán muestras de Nahuen-Tee para suscitar menciones en sus espacios. Los youtubers que serán contactados durante el primer año son los indicados en el anexo, pudiendo variar esta lista con la incorporación o eliminación de algunos de ellos. Los criterios para seleccionarlos fueron la correspondencia que tenía su canal con la propuesta de valor de Nahuen-Tee y su número de seguidores en YouTube. (anexo 32) El presupuesto asignado a estos regalos promocionales consistirá en el envío de cajas de Nahuen-Tee por servicio de correo. Por lo tanto, mensualmente se enviarán 10 cajas de producto y se asignará un presupuesto por concepto envío postal de 40 € mensuales.

10 cajas de Nahuen-Tee → 51 €

Envío postal → 40 €

- Revistas digitales especializadas en vida saludable, productos orgánicos, tendencias

La compra de espacios de publicidad en estos medios será de gran importancia a partir del sexto año del producto en el mercado, pues el público objetivo ya se encuentra cautivo y visita regularmente estos sitios, buscando consejos de expertos y entendidos en el tema, que son referentes a la hora de adoptar hábitos de consumo o de vida. A través del pago de la versión pro del sitio web www.similarweb.com se comparará en cada periodo cuáles son los sitios más visitados de acuerdo a las categorías que guardan relación con Nahuen-Tee (vida sana, comida & bebida, productos orgánicos, bio alimentos, tendencias alimentarias, vida sobre los 50 años, salud, alimentación, etc.)

3.2.4.3. Relaciones Públicas

Como un producto que será importado al mercado alemán de la ciudad de Berlín, es fundamental realizar acciones de relaciones públicas para mantener una buena relación con los stakeholders, además de dar a conocer el maqui, sus propiedades y el producto en sí mismo. Tal como lo arrojó la encuesta, el 61,8 % de los encuestados conocen el maqui por lo que es preciso hacer acciones para aumentar este porcentaje. Si bien algunas de estas podrían ser consideradas como de promoción de ventas, no se debe perder el foco en el objetivo de esto: comunicar las características, beneficios y valores inherentes del producto, como son la calidad de Bio, su sabor y sus potentes características antioxidantes. Podemos además decir que el 78.2% estaría dispuesto a comprar la infusión hecha con maqui por lo cual es muy importante que los posibles futuros consumidores puedan probarla para experimentar su exquisito sabor e inigualables propiedades.

Nahuen- Tee realizará convenios con universidades de la ciudad de Berlín. ofreciendo el auspicio en seminarios y conferencias organizadas por estos planteles, consistente en la presencia con un stand físico (material POP) y entregando Nahuen-Tee ya preparado en vasos a los asistentes a estos eventos sin costo:

- Humboldt-Universität zu Berlin (HU)
- Technische Universität Berlin (TU Berlin)
- Freie Universität Berlin (FU Berlin)
- Universität der Künste Berlin (UdK)
- ESCP Europe Campus Berlin (ESCP)
- Hertie School of Governance (HSoG)

- Steinbeis-Hochschule Berlín (SHB)

El objetivo de esta actividad es aumentar la visibilidad de la marca frente a consumidores que están dentro del mercado potencial, ganar su confianza y dar a conocer sus beneficios a través de la experiencia.

Las actividades de auspicio a seminarios y conferencias de universidades tendrán un presupuesto anual asignado por el departamento central de marketing de 1500 €, el cual estará dividido en vasos térmicos desechables, bolsas de Nahuen-Tee, y otros insumos menores y administrado por el Freelancer RRPP. Por otro lado, inicialmente se asignará un presupuesto único de 500 € para el diseño y confección de stand móvil, pendón, mantel y polera de promotor. (anexo 33)

Costo inicial → 500 €

Presupuesto Anual → 1500 €

3.2.4.4. Promoción de Ventas

Para incentivar el consumo en el corto plazo de Nahuen-Tee se utilizarán los siguientes recursos:

Concurso:

“Sorteo de un viaje para dos personas, con pasajes y estadía por 7 días al sur de Chile”.

El propósito de este concurso es aumentar la exposición del producto frente a los potenciales consumidores, despertando interés por el premio ofrecido y con ello influyendo en la decisión de compra del producto. Cuando Nahuen- Tee ingrese al mercado alemán se dará inicio a un concurso para aumentar el conocimiento del producto a nivel de los potenciales consumidores. Éste será anunciado por redes sociales y en el sitio web corporativo. En cada caja de Nahuen-Tee vendrá un código que debe ser ingresado a un apartado en el sitio web, especialmente destinado con este fin. Desde que el concurso sea iniciado hasta que sea realizado el sorteo habrán 60 días. El ganador será obtenido de manera digital entre todos los códigos que fueron ingresados. El concurso será sorteado el día 30 de abril de 2017, y la fecha de viaje será a convenir con el ganador. Para efectos de asignación de costos se estimó una fecha de ida (10 de mayo de 2017) y una de regreso (17 de mayo de 2017). El viaje incluye los pasajes de avión

ida y vuelta entre Santiago y Berlín, los pasajes de avión ida y vuelta Santiago- Valdivia, 5 noches de alojamiento en Valdivia, 1 noche de alojamiento en Santiago, 3 tour por la región de los ríos, 1 tour por la planta productiva y sus instalaciones, alimentación diaria en el restaurant del Hotel (desayuno, cena), transfer aeropuerto hotel y viceversa, una asignación de viáticos y todos los transportes necesarios, todo esto para dos personas.

- Pasajes Berlín- Santiago: Los pasajes entre Berlín y Santiago ida y vuelta para dos personas en la aerolínea Air France. (anexo 34)

Pasajes para dos Berlín-Santiago ida y vuelta → 1208€

- Pasajes Santiago-Valdivia: Los pasajes Santiago Valdivia ida y vuelta para dos personas dados en pesos chilenos son \$131.774 y por el factor de cambio (0,0014) dan un total de 184,48 €. (anexo 35)

Pasajes Santiago- Valdivia ida y vuelta para dos → 184,48 €

- Estadía Valdivia: La estadía para dos personas por cinco noches en el Hotel Villa del Rio tiene un valor de 473 dólares americanos y por el factor de cambio (0,9469) queda en 447,88 € (anexo 36)

Estadía por cinco días para dos personas en Valdivia → 447,88 €

- Estadía Santiago: La estadía para dos personas por cinco noches en el Hotel Plaza San Francisco tiene un valor de 192 dólares americanos y por el factor de cambio (0,9469) queda en 181,80 € (anexo 37)

Estadía por cinco días para dos personas en Santiago → 181,80 €

- Servicio de transfer: El servicio de transfer desde el aeropuerto de Santiago al hotel y viceversa para dos personas está dado en pesos chilenos y tiene un costo de \$70.000 y con el factor de cambio (0,0014) queda en 98€. (anexo 38)

Transfer Aeropuerto- Santiago viceversa para dos personas → 98€

- Tour diario: Los city tour por Valdivia para dos personas por tres días, tienen los siguientes valores. (anexo 39)

Día 1 → 71 dólares por persona → 142 dólares

Día 2 → 31 dólares por persona → 62 dólares

Día 3 → 31 dólares por persona → 61 dólares

Total → 266 dólares

Considerando los 266 dólares y el factor de cambio (0,9469) el costo total es de 251,87 €

Tour por 3 días para dos personas → 251,87 €

- Viático: Por concepto de viático, se entregará un monto de 100 € por cada persona para su estadía en Chile, pudiendo este ser ocupado en cualquier actividad que el ganador y su acompañante determinen necesario

Viático para dos personas → 200 €

3.2.4.5. Merchandising

En los puntos de venta minoristas (tiendas especializadas de productos orgánicos, teterías, tiendas de venta de súper alimentos, etc.) se mantendrá una promoción desde el primer mes en que el producto se encuentre a la venta hasta agotar stock: por la compra de dos o más cajas de Nahuen-Tee, de regalo un mug y una bolsa de papel con el logo de Nahuen-Tee.



Ilustración 3 - Merchandising Nahuen-Tee

- Tazones: El costo de la compra de 1000 tazones al proveedor chino por medio del sitio web Aliexpress, tiene un valor de 1.390 €. Estos tazones con logo Nahuen-Tee serán almacenados en bodega hasta el momento en que sean entregados como regalo. Esta promoción será efectiva los 3 primeros meses seguidos al lanzamiento del producto o hasta agotar stock de mil unidades (anexo 40).

1000 tazones → 1.390 €

- Bolsa: El costo de la compra de 1000 bolsas de papel (en 25 paquetes de 40 unidades cada uno) al proveedor chino por medio del sitio web Aliexpress, tiene un valor de 436,01 €. Estas bolsas con el logo de Nahuen-Tee serán almacenados en bodega hasta el momento en que sean entregados como regalo. Esta promoción será efectiva los 3 primeros meses seguidos al lanzamiento del producto o hasta agotar stock de mil unidades (anexo 41).

1000 bolsas de papel → 436,01 €

3.2.4.6. Propuesta completa imagen corporativa

La propuesta completa para ser presentada ante directorio se encuentra en anexo 42.

3.2.4.7. Cronograma

El cronograma completo anual expresado en meses y con actividades por semana está en anexo 43.

3.2.4.8. Presupuesto Marketing

El presupuesto completo del área está en el anexo 44.

4. Estrategia de Dirección de Personas

4.1. Objetivos Estratégicos de la Función de Dirección de Personas

El objetivo principal de la Dirección de Personas es cautivar a nuevos trabajadores, demostrando el alcance del proyecto y los beneficios de ser pioneros en el proceso de la infusión de maqui. Una vez logrado esto, se debe asegurar la permanencia de los mismos, ya que no es difícil que un trabajador decida cambiar de una parcela a otra. Para esto se debe considerar a todo el entorno del trabajador agrícola, desde su desempeño laboral hasta su círculo familiar, para que esta persona se sienta partícipe, feliz y consiente del proyecto en el que está incorporado.

Las estrategias de la Dirección de Personas se dividirán en tres ejes esenciales para VidaSur:

- Mantener a la totalidad de los temporeros que trabajen en una temporada para la siguiente, no perdiendo el vínculo con la compañía, ofreciéndoles un bono de retorno gradualmente ascendente por cada temporada consecutiva trabajada con nuestra empresa, lo cual reducirá el dinero invertido en capacitaciones técnicas y de conocimiento de uso de suelo.
- Mantener en un bajo nivel la tasa de accidentes laborales mediante la gestión de capacitación de cuidados laborales y la mantención de una enfermería, bajo cuidado del Departamento de Bienestar.
- Mejorar la condición de vida de los trabajadores mediante la constante capacitación en diferentes aristas, laboral y personal, asegurando de proveer cursos de Educación Media a todos los temporeros que no dispongan de esta licencia.

4.2. Cultura de la Organización

Esta empresa promoverá los valores pro-ambientales y la sustentabilidad de manera responsable y amigable para el entorno ecológico y agrícola de la planta productiva.

4.2.1. Valores:

Los valores que sigue la compañía son los siguientes:

- Vida Saludable a nuestros clientes
- Responsabilidad con todos nuestros stakeholders
- Innovación
- Interacción Medio Ambiente

- Identidad
- Eficiencia
- Positividad de Equipo

4.2.2. Comportamientos, relaciones y actitudes:

En base a los valores, esta empresa siempre valorara un buen comportamiento laboral de los trabajadores, tanto obreros, operarios o administrativos, de tal manera de que una falta o un mal comportamiento se penaliza directamente con una multa y amonestación. Una reiteración implica el despido automático de la empresa.

Se promueven y se premia el buen comportamiento con gratificaciones, beneficios laborales u otro tipo de premio. Será el encargado de bienestar el designado para velar por el justo y motivador premio para el buen comportamiento y promoción de las buenas relaciones y actitudes laborales.

4.2.3. Las Relaciones Humanas:

VidaSur se esmera en transmitir los valores de la compañía a todos y cada uno de los trabajadores administrativos, operarios y temporeros:

- Probidad como nuestro eje principal de los valores que nos conectaran:
- Vida Saludable a nuestros clientes
- Responsabilidad con todos nuestros stakeholders
- Innovación
- Interacción Medio Ambiente
- Identidad
- Eficiencia
- Positividad de Equipo

4.2.4. Entrar a VidaSur:

El éxito a largo plazo de esta empresa depende de nuestra capacidad para atraer, motivar y desarrollar empleados, primordialmente temporeros y operarios de maquinarias, capaces de entender el proyecto y comprometerse con la misión y visión de la organización. Así mismo, VidaSur debe hacer suyos y mezclarlos con los objetivos gerenciales las metas y aspiraciones de cada uno de los trabajadores. VidaSur entiende que, en esta sociedad moderna, los objetivos personales son tan importantes como los objetivos empresariales.

La política de VidaSur consiste en contratar a administrativos, operarios y temporeros dotados de una actitud y capacidad profesional que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la Empresa. Por lo mismo, los valores de VidaSur deben ser entendidos y aceptados por los trabajadores desde el minuto en el que son candidatos a ingresar a la empresa.

VidaSur desea hacerse un nombre importante dentro del mercado agrícola e industrial, tanto a nivel nacional como a nivel alemán con sus productos e infusiones.

Solo las capacidades de las personas son motivos para ingresar y escalar en la empresa. No serán jamás una condicionante el origen, nacionalidad, orientación sexual, pensamiento político o religioso para acceder a gratificaciones, ascensos o consideraciones especiales.

4.2.5. Empleo en VidaSur:

La política de Personal de VidaSur se adscribe al compromiso de la misma para apoyar y respetar un conjunto de principios y convenciones internacionales referentes a los derechos laborales, la protección contra el trabajo de los menores y acuerdos sindicales y agrícolas que puedan aplicarse por jurisprudencia en esta empresa. Dichos principios deben ser respetados en todas las circunstancias y en todos los niveles. La gerencia tomará las medidas adecuadas para asegurarse de ello. Aquellos que no respeten la presente política no podrán ser mantenidos en su puesto y tendrán que abandonar VidaSur.

VidaSur pone sus esfuerzos en generar un entorno laboral que preserve y cuide la salud y bienestar de sus empleados, conforme a las normas más exigentes de fiabilidad, higiene y seguridad nacional e internacional. Cada empleado debe velar por su seguridad, así como altruistamente por la de sus colegas. Es la razón por la cual toda sugerencia a eventuales mejoras será bienvenida.

VidaSur no aceptará ninguna discriminación respecto al origen, la nacionalidad, la religión, la raza, el sexo o la edad por parte de un empleado de la empresa. Por otro lado, cualquier forma de acoso moral o sexual será no solamente prohibida, sino detectada y eliminada.

4.2.6. Vinculación Familiar con VidaSur:

VidaSur pretende ser un referente empresarial e industrial a nivel nacional, por lo que el puntapié de esto es incorporar a la familia al círculo social de la empresa. Dentro del mismo

espíritu, VidaSur privilegia las condiciones de trabajo flexibles y estimula a sus colaboradores a tener intereses y motivaciones fuera de su vida profesional. Además, nos encargamos de proveer a los trabajadores un paquete de convenios para mejorar el estándar de vida de sus familias, y a sí mismo, permitir que los temporeros sigan vinculados a la empresa en los períodos sin cosecha, para que, al momento de iniciar la temporada de sembradío y recolección del fruto, estas personas vuelvan por su propia cuenta a trabajar a VidaSur y sus familias vuelvan a incorporarse a nuestro círculo social.

4.2.7. Desvinculación:

VidaSur asegura el correcto trato de las personas desde su arribo hasta su desvinculación o término de contrato. Sin embargo, durante los períodos en donde no se requiere la totalidad del personal, es importante que las personas sigan ligadas al círculo social de la compañía. La desvinculación por término de temporada vendrá ligada a una serie de capacitaciones especialmente destinadas a estos trabajadores y actividades de bienestar, para que el trabajador no pierda contacto con la empresa y vuelva a VidaSur en el momento en el que la empresa lo necesite para una nueva temporada. Por otra parte, la desvinculación por despido, cualquiera sea la razón que desencadene esta situación, vendrá acompañada por un proceso de relocalización y apoyo en la búsqueda de una nueva fuente laboral para la persona desafectada, con el objetivo de que en menos de dos meses la persona ya esté reubicada en otra empresa.

4.3. Organigrama que Representa la Estructura General de la Empresa



Ilustración 4 - Organigrama VidaSur

4.4. Descripción y Análisis de Puestos

El detalle y desglose de la descripción y análisis de cada uno de los puestos contemplados por VidaSur se pueden encontrar en el Anexo

4.5. Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

4.5.1. Reclutamiento de Personal:

Durante los primeros meses, el proceso de contratación será diferente para cada cargo dependiendo de su orden jerárquico:

1. Como puntapié inicial, el grupo consultor deberá contratar a dos personas para que comiencen a reclutar el personal: el gerente general y el jefe de personal. Ambas personas, desde el año cero se encargarán a completar la planilla laboral que el grupo consultor prepare.
2. Para los jefes de áreas, subjefaturas y encargados de tareas, se hará una búsqueda en LinkedIn y promoción del concurso por medio de plataformas web, como Trabajando.com, FirstJob, LinkedIn. Se buscarán candidatos de nivel medio (ni seniors ni recién egresados) que cumplan con lo descrito en el análisis de los cargos para los puestos de jefes de áreas y subjefaturas. Para los puestos de encargados de áreas, se priorizará a candidatos jóvenes con media o poca experiencia pero que cumplan con las otras características buscadas.
Primero se rellenará la plantilla de personal, en conjunto con el equipo consultor se hará el proceso de reclutamiento con sus fases respectivas. Luego se llenará el resto de las plantillas, partiendo por los jefes de departamentos, luego los subjefes y finalmente los encargados.
3. Para los obreros, operarios de maquinaria y temporeros, se promocionará el reclutamiento de personas mediante el uso de anuncios en radios locales y diarios de la región. Se priorizarán temporeros con alto grado de experiencia.
Recién al tercer año se contratará una dotación de 70 temporeros, en función de la capacidad productiva que requerirá la creciente plantación de maqui.

Para contratar a todo el personal nuevo, que estrene los cargos diseñados, se realizará un reclutamiento externo. Posteriormente, para dirimir el tema de los ascensos, se priorizará para todo cargo, un reclutamiento interno

El Gerente General y el Jefe de Personal serán contactados mediante la agencia de reclutamiento de head hunters RandStad Chile. Posteriormente, estas personas serán las encargadas de iniciar el proceso de reclutamiento para el resto de los cargos.

4.5.2. Selección del Personal:

Para los cargos administrativos de Jefes y Subjefes, se priorizará un enfoque de selección en base a capacidades, fundamentado en la alta capacidad estratégica que estos cargos conllevan.

A su vez, los cargos de Encargados serán completados con un enfoque netamente en base a los puestos

Para los cargos altos, como Jefaturas y Subjefaturas, los factores preponderantes en la selección serán la capacidad de liderazgo, competitividad y la experiencia en trabajos anteriores. Para cargos de nivel medio como los Encargados, se priorizará el enfoque en los resultados y el trabajo en equipo. Finalmente, para cargos de nivel bajo como operarios y temporeros, solo se requerirá experiencia en su respectivo campo de desempeño.

El proceso de selección será diferente para cada cargo

- **Entrevista de Selección:** Para los altos cargos (jefatura y subjefatura), la entrevista será según la modalidad de “no dirigida”, para conocer el real desenvolvimiento del candidato en una situación común y corriente, más realista, sirviendo para conocer libremente la personalidad del candidato mismo. Para los cargos medios (encargados), la entrevista será estandarizada en las preguntas, entregando libertad controlada en las respuestas que pueda entregar el candidato, esto debido a que no se espera un mayor desenvolvimiento de la persona en su cargo, cumpliendo labores de supervisión mayoritariamente. Finalmente, para los cargos bajos (temporeros y operarios), la entrevista será totalmente estandarizada, puesto que se desea conocer datos específicos y sencillos del candidato a un puesto que debe ser llenado rápidamente. También se implementará vía conferencia online para los freelancers que se candidateen a los puestos laborales en Alemania.
- **Prueba de conocimiento o de capacidad:** Para los altos cargos, la prueba será oral de conocimientos general y tradicional, debido a que una prueba de este formato permite demostrar la reacción psicológica ante la presión y evaluación y su demora de reacción y solución de problemas. Para los cargos medios se realizará una prueba escrita de conocimientos específicos y objetivas, debido a que una prueba de este formato se relaciona con el trabajo que deberán supervisar constantemente. Para los cargos bajos se

efectuará una prueba de realización, en donde se pueda ver el desempeño manual del obrero con la maquinaria y el sembradío.

- Pruebas psicológicas: Para todos los altos y medios cargos, se aplicará la evaluación de las múltiples inteligencias de Gardner. Para los cargos bajos, se prescindirá de esta prueba, debido a la necesidad de llenar rápido los cupos de temporeros y operarios. Simplemente se optará por fomentar las labores del departamento de personal en vigilar la sanidad mental de los obreros, para quienes, la entrevista personal y la prueba es evaluación suficiente.
- Pruebas de personalidad: Esta prueba, debido a su alto costo, se ejecutará solo para los altos cargos de jefatura.
- Técnicas de simulación: Esta prueba de role-playing se efectuará para los altos y medios cargos. También se implementará vía conferencia online para los freelancers que se candidateen a los puestos laborales en Alemania.

Posterior a esto, los empleados de bajo grado, deberán someterse obligatoriamente a un examen médico para certificar si tienen la capacidad física para someterse al extenuante trabajo de cosecha y operación de maquinaria pesada.

Finalmente, los resultados obtenidos en el proceso de reclutamiento y selección serán entregados a los jefes de departamentos y gerente general y la aprobación pasará por un acuerdo común de todos los cargos altos, haciendo respetar el organigrama de redes colaborativas.

4.6. Objetivos y Estrategia de Socialización y Evaluación del Desempeño

4.6.1. Socialización:

VidaSur promoverá la correcta integración de todos los trabajadores de la empresa, sea cual sea su cargo, sin embargo, esta estrategia se efectuará de manera diferente de acuerdo al cargo que el trabajador tenga.

De forma genérica, la incorporación y socialización para los trabajadores de VidaSur será de forma colectiva, en donde las experiencias de ingreso serán las mismas para cada persona en el momento de que cada uno ingrese a la planta laboral y de refuerzo de ciertas cualidades y calificaciones del nuevo trabajador.

De forma específica a cada cargo, las estrategias de socialización serán las siguientes:

- Para los cargos altos y medios como Jefaturas, Subjefaturas y Encargados se aplicará un mecanismo de integración formal, seriada y uniforme, en donde se presentará a las personas con sus compañeros y subordinados y se le acompañará durante la primera semana laboral para guiar su adaptación al entorno.
- Para los cargos bajos como Operarios y Temporeros se aplicará un mecanismo de integración informal, aleatorio y variable, en donde una vez ingresados a la planilla laboral, comienzan su trabajo de manera inmediata. La introducción a las labores no es necesaria ya que sus labores son específicas y limitadas, sin embargo, se promueve la interacción libre con sus compañeros. Es tarea de sus supervisores acercarse a ellos y conocerlos.

4.6.2. Evaluación del Desempeño:

En VidaSur, la consecución de los objetivos es lo primordial para cumplir con las metas propuestas desde las distintas gerencias, por lo que el método de Evaluación del Desempeño escogido para su aplicación es la Evaluación Participativa por Objetivos. Esta evaluación se realizará entre los meses de marzo y abril para los operarios y temporeros, puesto que es el momento en el que finaliza la temporada de cosecha y por ende sus labores con la empresa, y entre los meses de octubre y noviembre para los jefes, subjefes y encargados, puesto que, para diciembre, al conocer los resultados, se puede iniciar el siguiente año laboral con una retroalimentación definida.

El encargado de llevar a cabo la evaluación del desempeño será el Jefe de Personal

- Formulación de los Objetivos: La formulación de los objetivos a evaluar será determinada entre el Jefe de Personal, el trabajador a evaluar y su supervisor directo, siendo esta la pauta para efectuar la evaluación del desempeño, en base a los criterios señalados en el siguiente punto.
- Se deberá evaluar en base a los siguientes criterios, yendo desde el más importante, y por ende, el que recibe la mayor ponderación a la que recibirá una menor ponderación: la consecución de los objetivos (33%), el desempeño tanto laboral como colectivo (lo que incorpora las buenas prácticas y el compañerismo) (27%), el progreso anual en base a retroalimentaciones de evaluaciones previas (20%), el compromiso personal (13%) y la correcta asignación de herramientas y material de trabajo al trabajador (7%).

- Cada criterio a evaluar será cuantificado con un puntaje de 1 a 10.
- De encontrarse con una nota superior a 8, el trabajador caerá en la categoría de “Excelente”. Entre una nota 6 y 7,9, el trabajador caerá en la categoría de “Aceptable”. Entre una nota 4 y 5,9, el trabajador caerá en la categoría de “Mediocre”. Finalmente, entre 0 y 3,9, el trabajador caerá en la categoría de “Insuficiente”. Cada una de estas categorías implica consecuencias para la asignación de premios o comisiones, para la determinación de un ascenso o criterio necesario para una potencial desvinculación de la empresa.

4.7. Objetivos y Estrategia de Capacitación y Entrenamiento de Personas

La calidad de vida va más allá del tema físico, sino del tema familiar y de la autorrealización, por lo que la generación de actividades y capacitaciones cumple un rol fundamental. En este espacio reaparece la figura del Circulo Social VidaSur y la labor del Encargado de Bienestar.

Para los trabajadores agrícolas y temporeros, teniendo en cuenta de que es donde se concentra el mayor conocimiento técnico del suelo por experiencia, es importante su fidelización con la empresa, por lo que se buscará atraerlos con algo más importante que un aumento salarial (lo cual no deja de ser importante), que es una capacitación de educación media. Según un estudio de CASEN del año 2011, cerca de 5 millones de personas en Chile no tienen la educación media terminada, por lo que invertir en cursos de finalización de la educación media para los trabajadores o temporeros se traduce en una importante alternativa.

Para los trabajadores de nivel medio, técnicos operarios o supervisores, se propone realizar capacitaciones para desarrollar habilidades y destrezas, con la finalidad de ir afinando y mejorando su rendimiento con las maquinarias del proceso industrial. A su vez, también se ofrecerán capacitaciones de actitudes, con el objetivo de potenciar las capacidades de liderazgo y de pensamiento crítico en diferentes situaciones. Esto permitirá encontrar y pulir potenciales talentos escondidos detrás de personas dedicadas a actividades técnicas.

Finalmente, para los cargos altos, de dirección o de gerencia, se proponen capacitaciones del estilo de transmisión de información, para fomentar el conocimiento del área de trabajo y estar conscientes de nuevas técnicas de producción y tratamiento de los recursos agrícolas.

Como se mencionó en puntos anteriores, el enfoque de retención será primordialmente para los trabajadores con mayor conocimiento del rubro, y estos son los trabajadores agrícolas locales. Los esfuerzos de retención, plasmados en la estrategia de la Dirección de Personas serán fidelizar y asegurar la permanencia del trabajador en la empresa para aprovechar su conocimiento.

4.8. Objetivos y Estrategias de (otras variables a considerar, por ejemplo, Higiene y Seguridad Industrial)

Se debe asegurar la calidad de vida del trabajador que más se arriesga, siendo los técnicos y los trabajadores agrícolas los más propensos a accidentes laborales. Es por esto que se debe prestar atención al entorno físico: para los trabajadores “outdoor” se debe disponer de ropa especial y protección solar, y para los trabajadores “indoor” se debe promover una iluminación adecuada, una correcta ventilación y el uso de protección auditiva y física. Para lo mismo se considerará la alternativa de manera financiera de mantener una enfermería equipada para la atención de primeros auxilios y un kinesiólogo laboral, o en su defecto, gestionar un convenio para tales efectos.

Se debe promover un grato entorno psicológico-laboral con la intención de reducir el estrés lo más posible, generando un vínculo con una institución de seguridad laboral, tal como lo indican las disposiciones laborales del código del trabajo.

Para esto se realizará una vinculación con una empresa prevencionista de riesgo que anualmente realizará una inspección del trabajo, proponiendo cambios para mejorar la seguridad, se contratarán los servicios de una empresa de seguridad que dispondrán de guardias de seguridad, nocheros y un sistema de circuito cerrado de cámaras de seguridad y finalmente se contratará a una empresa de aseo industrial y laboral que se encargará de proporcionar limpieza y pulcritud al trabajo. El detalle de estos gastos se evidencia en la proyección de los costos de la Estrategia de Dirección de Personas y en el Anexo

4.9. Objetivos y Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal

Dentro de las actividades de los trabajadores, tanto temporeros como operarios o ingenieros, la empresa y los directivos deben promover la creatividad y generar los espacios para aquello, por lo que la presencia de un “Departamento de Bienestar” cumplirá una labor fundamental, la cual se encargará de asegurar la sanidad física y mental del trabajador y a su

vez, canalizar las sugerencias y propuestas de todos los trabajadores, sobretodo en técnicas de cultivo, producción y procesamiento (esta región es la más poderosa del país en cuanto al sector agrario, por lo que el conocimiento autóctono es evidentemente mayor). Esto permitirá mejorar los rendimientos operativos de la empresa al tener un conducto de pensamiento más lateral y fuera de la caja.

El espacio para la innovación no es tan amplio como se pueda creer, debido a que el procedimiento que buscamos es específico y predispuesto, sin embargo, las técnicas nativas de cultivo y uso del suelo que ofrece la región y sus agricultores son primordiales. En otras palabras, el espacio para la innovación será enfocado en su prioridad a la etapa del cultivo y cosecha del berry.

De manera de que las estrategias de recursos humanos apuntan al crecimiento y vinculación con la empresa, así como la empresa también busca fidelizar a sus propios trabajadores, el departamento de Recursos Humanos debe promover la capacitación de sus trabajadores para mejorar tanto su capacidad productiva como su calidad de vida.

4.10. Objetivos y Estrategia de Compensaciones

Los objetivos y estrategias de compensaciones se basan en el cálculo inicial por el Método de Evaluación por Puntos. Los criterios de evaluación de los cargos se evaluarán en base a la siguiente tabla de puntuación y ponderación:

		Grados					
Grupos de factores	Factores evaluados	A	B	C	D	E	Pond
Requisitos mentales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75	0,15
	Experiencia anterior	25	50	75	100	125	0,25
	Iniciativa	15	30	45	60	75	0,15
Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25	0,05
	Concentración mental	5	10	15	20	25	0,05
Responsabilidad en cuanto a ...	Supervisión de personas	10	20	30	40	50	0,1
	Material o equipamiento	5	10	15	20	25	0,05

	Dinero, documentos	5	10	15	20	25	0,05
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25	0,05
	Riesgos involucrados	10	20	30	40	50	0,1

Tabla 6- Tabla de Puntuación y Ponderación de Criterios de Análisis de Puestos

La definición y evaluación de cada criterio de puede encontrar de manera desglosada en el Anexo.

Posterior a esto, la evaluación laboral se matiza en contraste con el Salario Promedio del mercado, para luego aplicar la fórmula de los Métodos Mínimos Cuadrados. En este punto, se analiza el salario calculado con el salario promedio de mercado y se selecciona el mayor, con el objetivo de entregar al candidato al puesto una alternativa que priorice por otras ofertas laborales en el sector, es decir, mirando el gráfico, todos los puntos bajo la recta salarial suben hasta encontrarse en el mismo punto del eje x dentro de la recta salarial, y los puntos sobre la recta salarial se quedan en ese mismo lugar. Estos salarios se consideran como el sueldo base para el cálculo de los sueldos líquidos de la Empresa VidaSur.

La recta salarial del Método de los Mínimos Cuadrados queda delimitada de la siguiente manera, en donde el eje y representa al salario calculado y el eje x a los puntos ponderados obtenidos:

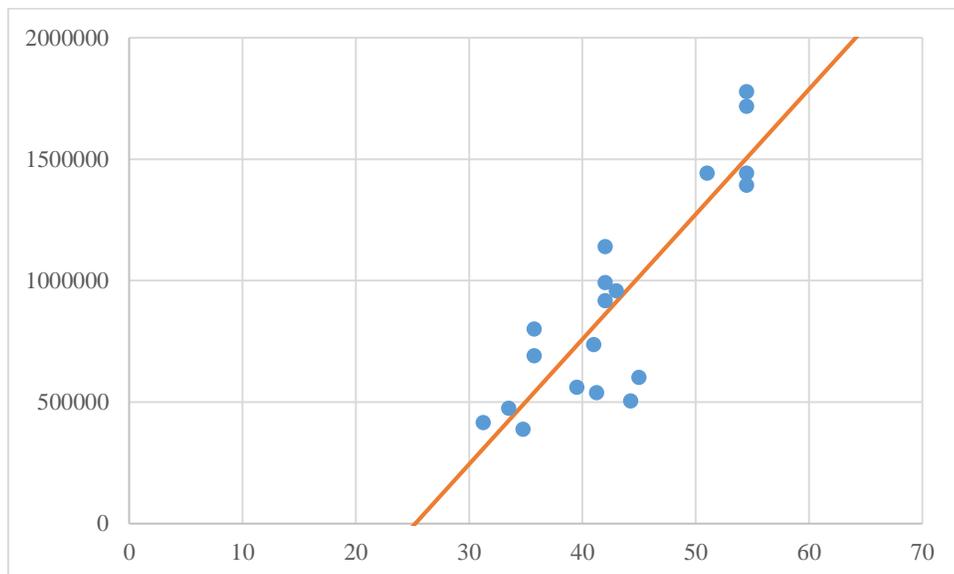


Ilustración 5- Método de los Mínimos Cuadrados y Recta Salarial de VidaSur

Posteriormente, VidaSur se encarga de calcular el salario líquido en base al sueldo base con la información obtenida recientemente. VidaSur se encargará de entregar una asignación por colación a todos los trabajadores de la empresa, la cual será calculada considerando un valor medio de \$3.000 por almuerzo multiplicado por 20 o 24, lo que corresponde a la cantidad de días trabajados dependiendo del cargo y los días que trabaje en la empresa. Se considerará una asignación por movilización, considerando un valor de \$500 por pasaje multiplicado por 2 para hacer el valor diario y luego multiplicado por 20 o 24 dependiendo del cargo y los días que trabaje en la empresa. VidaSur, se encarga de realizar el cálculo de las Gratificaciones Legales y los Descuentos Previsionales y de Salud, en donde todas las cotizaciones se realizarán en la AFP PlanVital y Fonasa, para finalmente dar cálculo de los Impuestos a la Renta y de 2° Categoría. Aunque no están considerados en los cálculos, cualquier reajuste salarial derivado de indicadores económicos como el IPC o la inflación se verá automáticamente reflejado en el Sueldo Base utilizado para el cálculo de la planilla salarial.

Los cálculos detallados se encuentran en anexos.

4.11. Costo de la Estrategia de Dirección de Personas

4.11.1. Anual y Projectado a 5 años:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remun. TOTAL	\$ 43.465.948	\$ 337.688.922	\$ 332.030.344	\$ 490.470.518	\$ 490.470.518	\$ 490.470.518
Descuentos AFP Plan Vital TOTAL	\$ 2.007.298	\$ 32.345.335	\$ 31.730.783	\$ 48.938.239	\$ 48.938.239	\$ 48.938.239
Descuentos Seguro de Cesantía TOTAL	\$ 578.472	\$ 9.321.422	\$ 9.144.318	\$ 14.103.239	\$ 14.103.239	\$ 14.103.239
Descuentos FONASA TOTAL	\$ 1.349.768	\$ 21.749.985	\$ 21.336.742	\$ 32.907.557	\$ 32.907.557	\$ 32.907.557
Descuentos Impuesto de 2° Categoría TOTAL	\$ 315.801	\$ 6.580.423	\$ 6.580.423	\$ 6.580.423	\$ 6.580.423	\$ 6.580.423
Aguinaldo Fiestas Patrias TOTAL	\$ 115.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000

Aguinaldo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Fiestas de Fin de Año	410.000	4.295.000	4.295.000	11.295.000	11.295.000	11.295.000
TOTAL						
Servicios de Tercerización	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL	-	87.952.457	83.952.457	83.952.457	83.952.457	83.952.457
Otros	\$	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL	26.209.093	14.165.156	14.095.156	14.095.156	14.095.156	14.095.156
TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	74.451.379	515.558.700	504.625.223	703.802.589	703.802.589	703.802.589

Tabla 7- Costo Anual y Proyectado a 5 años de la Estrategia de Dirección de Personas

El cálculo mensual por cargo y los detalles de las proyecciones se pueden encontrar en los Anexos

5. Estrategia de Dirección de Operaciones

5.1. Objetivos de la Función de Operaciones

- Alcanzar una meta de producción de 82 toneladas de materia prima al primer año, traduciéndose en 16 toneladas de producto final⁹
- Durante los 2 primeros años de producción el 100% de materia prima provendrá de productores externos con certificación orgánica¹⁰
- Desde el tercer año al menos el 50% de materia prima provendrá de producción propia de VidaSur¹¹
- Cumplir con un aumento del 1,5% de la producción anualmente¹²
- Cumplir con propuesta orgánica del producto al primer año¹³
- Obtener certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 cumpliendo altos estándares de SGC. Al primer año como máximo¹⁴

Para alcanzar cada uno de los objetivos mencionados con anterioridad es que se elabora el presente plan de operaciones que contiene gestión de aspectos productivos, metas de producción, como se gestionara la relación con proveedores, con clientes, como se aumentara la meta de producción de Nahuen-Tee anualmente, como se obtendrán las diferentes certificaciones, y como se gestionara cada aspecto que involucra la producción, elaboración y distribución de Nahuen-Tee.

5.2. Diseño y Prueba del Producto

5.2.1. Procesos Centrales

Proceso de Relación con Proveedores:

- Gestión y búsqueda de productores locales.
- Extracción responsable

⁹ Diseño de procesos y Layout se explica en mayor detalle cómo se gestionará la meta de producción dada

¹⁰ Relación con proveedores se explica cómo se elegirán y diversificará la elección de proveedores de MP

¹¹ Diseño de procesos se evidencia diversificación de MP propia y externa

¹² Aumento evidenciado en tabla de producción proyectada a 5 años sustentados por aumento de MP propia disponible y capacidad del sistema que permite aumento.

¹³ Obtención de certificaciones orgánicas en sección de Control de Calidad

¹⁴ Obtención de certificaciones ISO en sección de Control de Calidad

- Cultivos orgánicos
- Visitas en terreno en conjunto con agrónomo a cultivos de proveedores
- Compra de materia prima a productores locales.
- Diversificación de los proveedores de MP en pro a sustentabilidad del fruto.
- Coordinar entregas semanales.

Proceso de Desarrollo de nuevos Productos y/o Servicios:

El encargado del área deberá gestionar los siguientes procesos

- Oportunidades de mercado acorde con proyectos y rol social de la compañía.
- Trabajo en conjunto con organismos en pro a estudios técnicos afines
- Análisis de factibilidad técnica de estudios y proyectos
- Análisis de la capacidad productiva necesaria
- Elaboración de propuestas.
- Trabajo en conjunto con encargado de logística de compras, de tal forma de acceder a proveedores orgánicos con requerimientos de extracción responsable.

Proceso de Surtido de Pedidos:

- Proceso de transformación de MP en producto final con valor agregado. Desde la entrada de MP y/o cosecha propia, hasta el producto terminado y posterior exportación a mercado de destino¹⁵

Proceso de Relación con Clientes:

- El contacto y relaciones comerciales con los clientes estarán a cargo de dos representantes de la marca en el país de destino (Alemania).
- Una vez al mes el respectivo encargado hará entrega en el punto de venta del pedido mensual de Nahuen-Tee. Dos semanas después volverá a visitar al punto de venta para entregar material pop en caso que fuera necesario y tomar el pedido en la tablet asignada para este propósito. El medio de comunicación entre el representante de venta y el punto de venta es por vía telefónica y por email, quedando esto pactado al momento de alcanzar

¹⁵ Descripción de procesos más adelante

el acuerdo de venta en cada punto. El punto de venta puede por estos medios, aumentar el pedido, hacer modificaciones del mismo, realizar consultas y reclamaciones.

5.2.2. Procesos de Apoyo

Los principales procesos de apoyo se relacionan con las demás gerencias y sus actividades como procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, remuneraciones, facturación, sistemas de pagos, entre otros. Procesos que están identificados y detallados en los planes de las gerencias correspondientes.

5.2.3. Descripción de los Principales Proceso para la Elaboración del Producto Final y su Distribución.

Primer Año; Compra del 100% de MP a Proveedores

- Abastecimiento y recepción MP
 - Compra de materia prima e insumos requeridos y necesarios para producción
 - Visitas en terreno a cultivos de proveedores; requerimientos necesarios de extracción y cultivos.
 - Llegada y descarga de la materia prima a la planta
 - Revisión de calidad y pesaje de la materia prima en estación de “recepción materia prima” a través del encargado de calidad de dicho puesto.
 - Si la materia prima es aceptada por calidad, se da el visto bueno y se recibe para ser llevada al siguiente proceso.
 - La MP a trabajar debe someterse a Burbuja de ozono de frutas de limpieza de alta presión, de tal forma de realizar limpieza y eliminación de todo excedente de esta.
 - Cuando la MP está limpia y fuera de la lavadora de fruta se lleva a cámara frigorífica como materia prima en espera.

- Comienzo del proceso de transformación de MP y elaboración del producto
 - Retiro de máximo una tonelada de producto de la cámara frigorífica. 70% Maqui – 30% Hojas Maqui
 - La MP es distribuida en bandejas por personal encargado, para ser introducidas al Liofilizador. El proceso de liofilización dura 20 horas.

- Producto luego del proceso de liofilización, finaliza con 20% del peso inicial (Anexo N°1)
- Al terminar el ciclo, la MP procesada es llevada al siguiente proceso bajo quebradora mecánica. La quebradora tiene una capacidad de 500 kilogramos por hora. Por ende, el proceso para 200 kilogramos se traduce en 24 minutos¹⁶
- Producto ya disponible es llevado a la mezcladora industrial en pos de homogeneizarlo para el siguiente proceso de envasado primario. La mezcladora tiene una capacidad de 250 kilogramos por ciclos de entre 15 a 25 minutos.
- Proceso control de calidad; Mezcla.
- Por conceptos de capacidad productiva del sistema de proceso diario la cantidad resultante del proceso precedente debe adaptarse y dividirse para una parte llevarse a bodega como producto en espera de empaque y la otra parte al proceso siguiente.
- Capacidad de sistema del proceso siguiente a mezcla:

TPB-200 Twinkle	
200	bolsas/min
144	kg/día
144.000	gr/día
2	gr/bolsa
72.000	bolsas/día
360	minutos/día
6,00	hrasx día

Ilustración 6 - Capacidad de sistema

- Por concepto de margen de error se aproximan las cantidades de la siguiente forma
- De los 200 kg de producto ya mezclado, 140 kg es llevado al proceso de empaque primario
- 60 kg restantes son llevados a bodega para futuro empaque final. (producto en espera de empaque)
- Empaque primario, proceso de armado y llenado de bolsas piramidales, 200 bolsas por minuto.

¹⁶ Ver Anexo N°2

- Control de calidad; Bolsas, llenado y tiempos.
- Proceso de Empaque
 - Las bolsas piramidales con su contenido son transportadas por banda hasta la línea de proceso de empaque secundario
 - Las bolsas pasan por primer proceso de esta línea, donde son empacadas en cajas rectangulares de cartón, previamente dispuestas en el proceso. 20 bolsas por caja.
 - Las cajas ya armadas y cerradas con contenido en su interior pasan por línea al siguiente proceso de sellado, donde la caja es envuelta en film de embalaje y sellado.
 - Proceso de control calidad; Empaque.
 - Las cajas pasan a ser acumuladas en lotes para ser empacadas en un último nivel, en cajas de cartón. 512 unidades cada caja.
 - Caja es sellada, para llegar al fin de la línea.
 - Personal a cargo, son encargados de montar las cajas para luego ser transportadas a bodega.
 - Montacargas lleva el producto terminado a bodega
 - Bodega recibe producto e ingresa datos y registro en sistema.
- Exportación
 - El producto que se desea destinar a exportación es cargado en montacargas para ser llevado a control
 - El producto es sometido a control de calidad, pesaje y conteo.
 - Es revisado por encargado de bodega quien realiza procedimiento oficial de despacho
 - El nivel de productos a retirar es registrado por encargado de bodega como ‘producto retirado de bodega’
 - El producto es retirado y llevado a la zona de carga
 - El producto es cargado en el transporte
 - El producto es transportado al puerto de Talcahuano. 4 horas.
 - El producto es transportado por vía marítima al puerto de Hamburgo. 24 días.
 - El producto es transportado por vía terrestre a bodega en Berlín.
 - De la bodega es retirado a los distintos puntos de ventas de acuerdo al cronograma.

Tercer Año; Cosecha Propia: Todo el proceso productivo y de transformación es el mismo, sin embargo, un importante porcentaje de materia prima es proveniente de plantaciones de VidaSur, las cuales se encuentran en el mismo lugar de planta productiva. Por ende, la materia prima llega directamente de dicha plantación a diario.

Proceso de extracción materia prima propia:

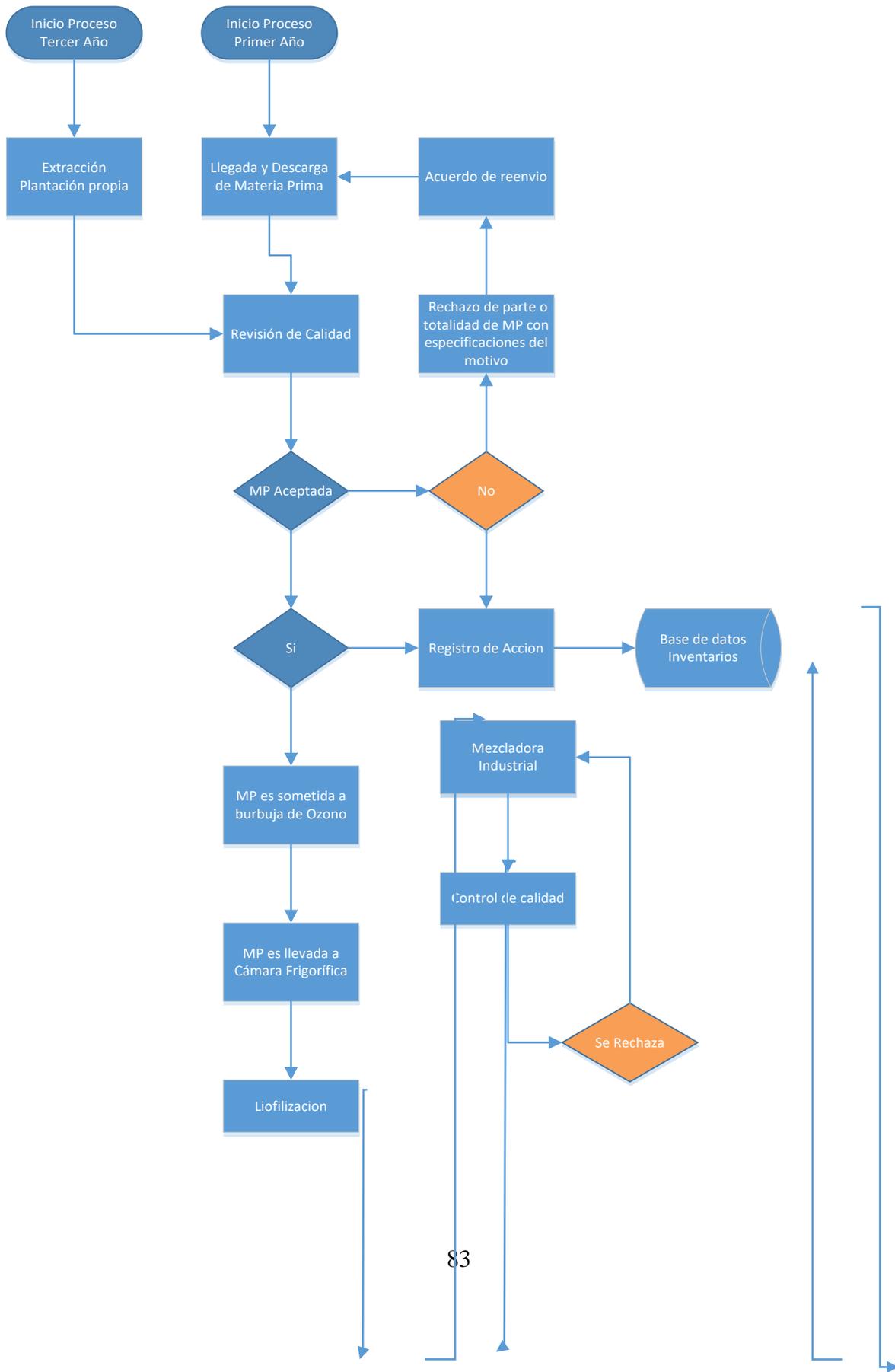
- Llegada de temporeros a las instalaciones
- Registro de llegada
- Vestimenta e indumentaria necesaria para trabajo en terreno
- Asignación de grupos por sectores del terreno y por labores. Ya sea extracción de fruto u hojas.
- El proceso de extracción es controlado y asesorado por personal de control de calidad y extracción responsable
- Las entregas de la materia prima deben hacerse periódicamente durante la jornada de trabajo en recipientes de medidas fijas en casetas de recepción de MP
- Cada entrega por persona será revisada por control de calidad
- Si es aceptada, será registrada.
- Si no es aceptada, ya sea por falta de producto o exceso de producto no aceptado o defectuoso será devuelta para posterior revisión.
- Al término de la jornada toda la MP recolectada es llevada a planta productiva.
- Se somete a proceso de recepción de MP mencionado con anterioridad.
- Procesos siguientes idénticos a los mencionados en el apartado anterior.

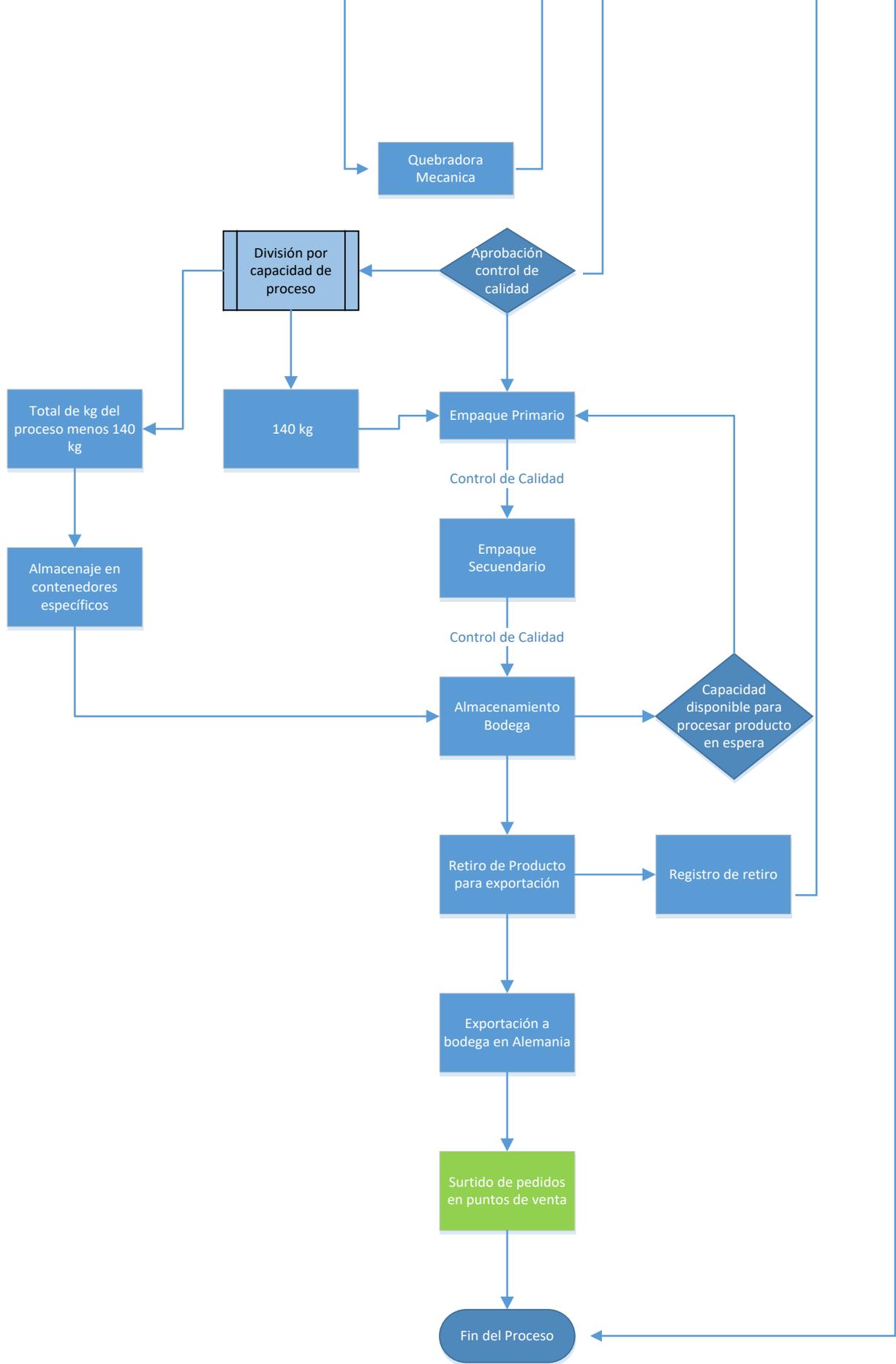
Como política de empresa se realizarán estudios técnicos de factibilidad por parte del departamento de investigación para analizar la conveniencia de realizar compost para fertilizante con todos aquellos residuos orgánicos tales como:

- Materia prima dañada en algún proceso
- Residuos orgánicos luego del lavado
- Residuos que caigan
- Productos rechazados por calidad

5.2.4. Diagrama de Flujo Procesos Productivos

Ilustración 7 - Diagrama de flujo de procesos productivos





5.3. Aspectos Técnicos del Producto

5.3.1. Especificaciones técnicas del producto.

Infusión proveniente de la mezcla del fruto del maqui y hojas del maqui. Ambos sometidos a procesos de control de calidad de materia prima, limpieza, liofilización y mezcla del producto procesado para dar paso al empaque en materiales de calidad superior biodegradables y reciclables. Los equipos y maquinarias utilizados responden a estándares de nivel superior, tales como procesos de secado en frío del producto por medio de tecnología de punta como lo es la liofilización. Esta última permite procesar y secar el producto liberándolo del agua, pero no así de sus principales componentes, nutrientes, antioxidantes, color, sabor y aroma. De esta forma se permite que el producto pueda ser almacenado por largos periodos de tiempo sin sufrir daños en su composición sabor color y aroma.

5.3.2. Principales características del producto

Infusión con altos poderes antioxidantes y beneficios para la salud, contenida en bolsa piramidal, material de alta calidad Soilon y además biodegradable.¹⁷

5.3.3. Marca del Producto.

Nombre del producto: **Nahuen-Tee** (Nahuen: energía en mapudungun, Tee: te en alemán)

Bajada: **Infusión von Maqui** (Infusión de Maqui). **(Imagen del logo en Anexo N°4)**

5.3.4. Características del Envase

Envase secundario: Caja de cartón, cada caja contendrá 20 bolsas piramidales de infusión. Su forma es de prisma rectangular y sus dimensiones son 15 cms de alto, 7 cms de ancho y 5 cms de profundidad. Cumple con la certificación de origen FSC, sobre su procedencia de madera de bosques gestionados. Por otro lado, el material es reciclable y puede ser depositado en los contenedores para papel y cartón.

Envase Primario: Bolsas piramidales. Dentro de cada caja se dispondrá de 20 bolsas piramidales las cuales contendrán el producto Infusión de maqui. Las bolsas serán de material Soilon, el cual es biodegradable y propicio para la conservación óptima de la infusión y todas sus cualidades.

¹⁷ Mayor descripción de las características se presenta en plan de Gerencia de Marketing

5.3.5. Lugar de fabricación.

El lugar de fabricación y localización de la planta productiva será la Comuna de Panguipulli, Región de los Ríos, Chile.

5.3.6. Distribuidora.

El proceso de distribución se detallará más adelante en la sección de cadena de suministros.

5.3.7. Dirección, teléfono, registros.

Ruta Interlagos, sector Huitag S/N, a 20 km de Panguipulli y 12 km de Lican Ray, comuna de Panguipulli, Región de los Ríos, Chile.

5.3.8. Permisos legales y certificados de calidad

Resolución Sanitaria, Certificación Bio, Certificación SAG productos orgánicos, Certificación SAG exportación a Alemania, Normas ISO 9001:2008

5.4. Estrategia de Cadena de Suministros

5.4.1. Procesos Relacionados a la Cadena de Suministro

5.4.1.1. Relación con clientes

5.4.1.1.1. Proceso de marketing

Como determinar el tipo de cliente que se desea captar:

Basado en las características del producto, Poder adquisitivo para adquirirlo, Conocimiento necesario para comprender naturaleza del producto, Con interés en los temas a los cuales la característica del producto responde (súper alimento, vida saludable, productos Bio, bienestar)

Como captarlo:

- Puntos de ventas ubicados en lugares en donde el público objetivo compra productos similares
- Medios de comunicación utilizados son aquellos que tienen un público objetivo similar al de nuestro producto
- Potencia cualidades y propiedades del producto a través de difusión y publicidad

Qué servicio o producto ofrecer:

Infusión de maqui con propiedades antioxidantes

Como fijas su precio:

La fijación de precios se basa en tres aspectos fundamentales:

- Precio de competidores,
- Punto de equilibrio,
- Precio al que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto

Como administrar las campañas promocionales:

A través de freelancer RRPP, encargado de comunicación con televisión, radio y administrar las redes sociales.

Uso del e-commerce:

¿Por qué es importante hacer uso de los medios electrónicos? Algunos datos que demuestran que el uso de internet para los negocios toma un rol primordial en el actual mundo globalizado.

- La cantidad de páginas web a nivel mundial ya supera los mil millones.
- 246 millones – Número de nombres de dominio registrados en todos los dominios de nivel superior
- 2,400 millones – Número de usuarios de Internet en el mundo.
- 39% Participación del mercado global de Internet Explorer
- 28% Participación del mercado global de Chrome
- 25% Participación del mercado global de Firefox

Queda en evidencia que la utilización de medios electrónicos ha crecido exponencialmente en los últimos años y ya en la actualidad van más de mil millones de páginas web a nivel global. En el proyecto de VidaSur la utilización del e-commerce se limita al B2C y B2B.

En primer lugar el Business-to-Consumer estará ligado principalmente a una página web de carácter informativo orientada al cliente y potencial consumidor:

- Personas que requieren el producto: 1.802.052

- Porcentaje de personas que podrían comprarlo: 94,9%

Conformado por el segmento de personas entre los 25 y 64 años, hombres y mujeres, con un empleo estable, de la clase alta de familias entre 2 a 3 individuos. Son personas optan por productos Premium que ofrezcan características distintivas. Más no contempla opciones de ventas online.

En segundo lugar, el Business to Business contempla soporte al área de abastecimiento y pedidos de suministros y servicios online.

Principales Características y Utilización de E-commerce:

Orientado a Clientes; Sitio Web

El Proyecto contempla la venta del producto Nahuen-Tee a un mercado objetivo Alemán, de esta forma el producto se venderá físicamente en los puntos de ventas destinado tales como supermercados y tiendas de té e infusiones de carácter Premium.¹⁸ La utilización que se le dará al sitio web se limita netamente a potenciar y posicionar la marca a través de una página atractiva, informativa, y dinámica, en donde los usuarios podrán conocer las principales características y propiedades de los productos, calidad en los procesos, certificaciones, novedades y noticias relacionadas, además de opción a consultas y sugerencias. La opción de venta online estará limitada en una primera etapa.

Principales usos y funcionalidades del sitio web

Al ingresar a www.nahuen-tee.de se encuentra un sitio web de atractivo diseño que utiliza los colores de la marca y que está disponible también con formato responsivo, es decir, al ingresar desde un Smartphone o Tablet, se adapta a su tamaño, para no dejar de observar ninguna de sus partes:

La primera vista disponible, inmediatamente después de escribir la dirección en el navegador o al escribir en un buscador “Nahuen-Tee”, es el “**Home**”, en el cual se aprecia la Portada que exhibe el logo del producto. Por otro lado, está una imagen grande de Maqui, que al hacer clic izquierdo muestra un texto en la parte derecha de la pantalla en la cual habla de las *Características del Fruto*. Si se vuelve a hacer clic izquierdo sobre esta parte de la imagen se

¹⁸ Razones evidenciadas en sección *Factores de Localización*

despliega un gráfico informativo acerca de la puntuación que tiene el Maqui respecto a otros berries antioxidantes medidos en la escala ORAC. Además, en la parte superior izquierda es posible observar 4 opciones diferentes de idiomas en los que el sitio está disponible (español, inglés, alemán y mapudungún). En la parte superior derecha están los vínculos a “Home”, “Catálogo”, “Novedades”, “Sobre Nosotros” y “Contacto”. (anexo N°5)

Si se hace clic izquierdo sobre el vínculo “**Catálogo**” se desplaza la imagen hacia una vista nueva. Aquí aparece el producto en el formato de venta al público en la esquina superior derecha. Si se hace clic izquierdo en la esquina superior izquierda aparece un texto informativo acerca de las *Características* de Nahuen-Tee haciendo hincapié en el concepto que se quiere posicionar en la mente del consumidor: Energía y Bienestar. Por otro lado, en la esquina inferior izquierda aparece la taza con el logo del producto que es parte de la campaña de regalos por lanzamiento de las ventas del producto en el mercado alemán. Al hacer clic izquierdo sobre la taza se visualiza en la esquina inferior derecha todos los *Beneficios* para la salud que otorga beber infusión Nahuen-Tee. Por último y a través de instrucciones gráficas que van apareciendo conforme se hace clic izquierdo sobre la imagen, aparece el *Proceso correcto de preparación* de Nahuen-Tee, con el que se puede obtener el máximo beneficio de las propiedades antioxidantes del producto. Se puede volver arriba a “Home” desplazando el scroll. (anexo N°6)

Si se hace clic izquierdo sobre el vínculo “**Novedades**” el sitio web muestra una página web con *Noticias* y links de interés, superfood y productos Bio. Se puede volver arriba a “Home” desplazando el scroll. (anexo N°7)

Si se hace clic izquierdo sobre el vínculo “**Sobre Nosotros**” aparece en pantalla información relevante acerca del propósito y las declaraciones de voluntad de la compañía VidaSur: *Quiénes Somos, Misión y Visión*. Se puede volver arriba a “Home” desplazando el scroll. (anexo N°8)

Si se hace clic izquierdo sobre el vínculo “**Nuestro Compromiso**” aparece en pantalla información acerca del *Sello Bio* que la compañía posee. Se puede volver arriba a “Home” desplazando el scroll. (anexo N°9)

Si se hace clic izquierdo sobre “**Contacto**” aparece una pantalla la *Dirección* física de la planta de VidaSur productora de Nahuen-Tee en Chile y un formulario digital para *Contacto*

a través de mensajes virtuales con la compañía. Se puede volver arriba a “Home” desplazando el scroll. (anexo N°10)

Orientado a Proveedores; Business to Business:

Orientado principalmente al área de abastecimiento para la producción, otorgando opción a ampliar la gama de oferta de proveedores necesarios para la producción, reduciendo costos y tiempo, y a la vez aumentando la eficiencia de las compras y la cadena de suministros.

- Reservas y pedidos de insumos vía on-line, a través de portales de B2B del área agroindustrial. Solicitud y órdenes de compra a través de internet y las páginas destinadas por cada proveedor para estos fines.
- Por ejemplo, uno los proveedores de VidaSur de insumos orgánicos “Fertitienda” tiene la opción de realizar pedido online y además opción de traslado del producto a la planta. (ver en Anexo N°11)
- Otro de los proveedores, Dimerc, ofrece catálogos en línea de sus productos, pedidos en línea y cuentas de cliente. Su amplia oferta y variedad de artículos disponibles a lo largo del país permite disminuir los altos costos de la diversificación de diferentes proveedores a solo uno que otorga amplia gama de insumos necesarios. Tales como, artículos de oficina, seguridad industrial, limpieza y aseo, entre otros. (ver en Anexo N°12)
- Gestión de distribución y transporte de materias primas, insumos y productos terminados. Servicios de transporte cuentan con páginas web y sistemas de seguimiento (Ver anexo N°13)

Proceso de colocación de pedidos:

- Actividades requeridas para ejecutar una venta
Sistema regular de pedido: El representante de ventas visita en forma física el punto de venta para zona de Berlín norte la toma de pedidos se hace en la semana 3 del mes. Para la zona de Berlín sur la toma de pedido se realiza en la semana 4 del mes.
Sistema de pedido alternativo: Los puntos de ventas se contactan por vía telefónica en caso de modificaciones del pedido.
- Registrar detalles específicos del pedido

El representante contara con una Tablet para la realización de pedidos. Cada punto de venta tiene asignado un número. En la Tablet aparecerá el histórico de pedidos y compras para cada punto, ventas de cada punto y periodicidad de las ventas. Se debe registrar si el pedido lo requieren en la fecha indicada o si lo desean antes debido a aumentos de demanda.

- Confirmar aceptación del pedido

Al realizar el pedido vía electrónica, se realizará un análisis de la cantidad de producto disponible en bodega, y en base a esto se confirmará el pedido para la fecha requerida.

Dar seguimiento al progreso del pedido hasta completarlo. Al momento de entrega se debe registrar en el sistema como entregado.

- **Diagrama de proceso de pedido del cliente en Anexo N°14**

5.4.1.2. Surtido de Pedidos

5.4.1.2.1. Colocación de inventarios

Al ser una compañía exportadora, en primera fase el inventario debe centralizarse en bodega de productos terminados de la planta productiva en Chile. Luego de completar la cantidad mínima requerida para exportación se enviarán a Alemania a bodega destinada para distribución en la zona predeterminada para comercialización. En esta fase se incurriría en Colocación hacia adelante, de tal forma de estar lo más cerca posible de los clientes que demanden el producto. Las etapas de envío de productos terminados se reducen a 4 oportunidades en el año sometiéndose a capacidad productiva de la planta. El primer envío se hará a los dos meses de comenzar el proceso productivo. Los envíos siguientes se harán cada tres meses.

Arriendo de la bodega

La bodega utilizada por VidaSur para almacenar las cajas de Nahuen-Tee en el proceso intermedio entre la llegada desde el puerto de Hamburgo y su posterior salida hacia los puntos de ventas, está emplazada en el sector de Charlottenburg, debido a su posición estratégica en el sector oeste de la conurbación, desde donde pueden desplazarse fácilmente tanto hacia Berlín Norte como a Berlín Sur, los colaboradores de la compañía encargados de ser la fuerza de venta. (Bodega en anexo N°15)

5.4.1.2.2. Proceso de Distribución

En Alemania:

La cantidad de cajas de Nahuen-Tee correspondiente al volumen de un contenedor de 40 pies llega a la bodega y es almacenado por el tiempo necesario para que la fuerza de venta los distribuya entre los diferentes puntos de ventas de la ciudad de Berlín, tanto norte como sur. Este proceso se realiza en dos tandas de cinco días cada una, la primera tanda corresponde a la primera semana del mes, y es asumida por el colaborador que cubre la zona norte. A él se le otorga la conducción de la van de Europe-car contratada para el transporte de las cajas de Nahuen-Tee a los puntos de venta (Anexo N°16). La segunda tanda es asumida por el colaborador que está a cargo de la zona sur de Berlín, quien debe realizar este proceso también en cinco días, pero en la segunda semana del mes.

En Chile

La distribución del producto terminado se hará vía terrestre hacia el puerto luego vía marítima hacia Alemania y luego vía terrestre hasta Berlín donde se almacenarán los productos en la bodega destinada para aquellos fines. La ruta desde la fábrica hasta la bodega en Berlín es la siguiente:

- Fábrica, Región de los Ríos
- Transporte hacia puerto de Talcahuano
- Transporte de Talcahuano hacia puerto de Hamburgo
- Transporte de Hamburgo hacia Berlín.

Diagrama de Proceso en Anexo N° 17

5.4.1.3. Relación con proveedores

5.4.1.3.1. Proceso de Aprovisionamiento

Proceso de colaboración en el diseño

Trabajo en conjunto con proveedores para definir paquetes de entregas que sean provechoso tanto para ellos como para VidaSur. En este caso, será necesario trabajar en conjunto para definir paquetes de entregas acordes a necesidades productivas de la planta. En ese sentido se deberán definir porcentajes deseados de entregas semanales de fruto y hoja, conjugado a su

capacidad extractiva semanal. De tal forma de no afecta ni su cultivo ni la producción semanal de la compañía.

Proceso de negociación

Se deberá negociar en base a requisitos de la materia prima:

- Debe ser orgánica
- La extracción debe ser responsable
- Debe cumplir con requisitos del SAG
- La extracción de la hoja debe cumplir con requerimientos específicos
- Deben permitir realizar visitas en terreno de plantaciones y cultivos
- Las entregas deben responder a pedidos fijados
- La calidad de la materia prima debe cumplir estándares acordados al momento de recepción

En cuanto a insumos:

- Se definirán entregas periódicas
- Deben responder a grados de flexibilidad de pedidos en base a errores o daños de estos.

En cuanto a transporte:

- Se debe garantizar la entrega en tiempos acordados
- Se debe garantizar el cuidado de los productos y la calidad de entrega

En cuanto a inversión:

Los equipos que se adquirirán para la planta productiva y campo, deben garantizar certificaciones de calidad de material y funcionamiento en base a calidad y estándares requeridos.

Proceso de compras

- Realización de órdenes de compra
- Aprobación de órdenes de compra

Proceso de intercambio de información

Comunicación constante e inmediata en cuanto a cambios, retrasos o adelantos de pedidos de productos, materias primas o servicios.

5.4.1.3.2. Selección y certificación de proveedores

Proveedores de Materias Primas

Lo primordial será evaluar sus cultivos ante personal calificado y en base a las certificaciones orgánicas de sus cultivos. En relación a esto se pasará al siguiente nivel en donde se evaluará los métodos de extracción y cosecha de sus cultivos, nivel de experiencia de sus temporeros, y productos que utilizan. Las certificaciones que se evaluarán son las de certificación orgánica del Servicio agrícola y ganadero y BPA. Las compras se diversificarán en consecuencia con las políticas de extracción sustentable que presenta la empresa. De tal forma se seleccionarán intermediarios directos y agrupaciones de productores locales asociados. (Ver anexo N°18 esquema de relación proveedores)

Proveedores Insumos:

En cuanto a insumos, estos deben responder a calidad requerida por nuestros procesos y procedencia orgánica para algunos como por ejemplo fertilizantes e insecticidas.

Proveedores insumos orgánicos

- SerAgro; portal de agronomía principales proveedores de la industria: <http://seragro.cl/>
- DYC
- Humus de Chile: <http://www.humusdechile.cl/>
- Fartum: <http://www.fartum.cl/>

Otros proveedores de insumos

- Teabagfilter: <http://teabagfilter.com/support/soilon.html>
- Dimerc: <http://www.dimerc.cl/>
- Cajitas: http://www.cajitas.cl/index.php?id_product=2&controller=product
- Proveedor Indirecto, cajas sello FSU. Antalis.
<https://www.antalis.cl/business/catalog.htm?mhId=1051&nodeName=Cart%C3%B3n>

Inversión

En relación a inversión, la maquinaria y equipos que se adquirirán deberán estar certificados y probados en base a la calidad que ofrecen y se requiere para cada proceso.

- Del Prado Maquinarias: http://www.delprado.cl/ficha_maquinarias.php?id=3116
- Chileautos: camioneta. <http://www.chileautos.cl/auto.asp?codauto=5485925>
- Haichina Machinery: Línea Empaque secundario
- <http://www.cartoningsupplier.com/production-line/automatic-outside-packaging-line.html>
- Cuddon Freezer Dryer: Liofilizador
- <http://www.cuddonfreezedry.com/products/fd1000-freeze-dryer/>
- TPB-200 Twinkle: Empaque primario
<http://www.tsubaki.co.jp/english/topics/twinkle/product.htm>
- Vivero el Pellín: Plantas
- <http://www.viveroelpellin.cl/index.php/arbustos-nativos/maqui-detail>
- Vivero Parque la Campana: Plantas
- <http://www.palms.cl/index.cgi/arboles/maqui.html>
- Homecenter: Mobiliario
- Falabella: Mobiliario

Proveedores de Servicios

- My Place: Bodega en Alemania
<https://www.myplace.de/preisaskunft/index.php?origin=navigation>
- Transporte Camiones de retorno: Logística y transporte de cargas dentro del país
- <http://demaihue.wixsite.com/camionesderetorno>
- NewTrans; Transporte con seguimiento: <http://www.newtrans.cl/index.html>
- Kafracem: Certificación ISO www.kafracem.com
- Institute for Marketecology Chile S.A.; Certificación Orgánica <http://www.imochile.cl/>
- ARS probata GmbH; Certificación BIO www.ars-probata.com
- Agencia de Aduanas Rafael Flores Cuellar y Cía. Ltda. <http://www.agenciaflores.cl/>
- Stavex <http://www.stravex.com/index.php/ru/>
- Entel

- Servicio de aseo
- Servicio seguridad

Diagrama de relación con proveedores de materias primas e insumos en Anexo N°19

5.4. Estrategia de Cadena de Suministro

La estrategia de la cadena de suministros tiende a ser más eficiente que con capacidad de respuesta a aumentos de demandas imprevistas, sus principales características radican en la estandarización y entregas a tiempo. Cabe mencionar que el alto nivel de inventarios de productos terminados responde a demandas estimadas y constantes en el tiempo. Por otro lado, la cadena presenta altos estándares de calidad que responden a la prioridad competitiva de calidad superior mencionada con antelación, de esta forma la cadena de suministros presenta grandes rasgos de eficiencia, pero también de calidad superior.

5.4.1. Outsourcing

Los principales servicios externalizados estarán principalmente relacionados a procesos de apoyo, tales como; Seguridad, Limpieza, Asesorías y Capacitaciones. Los procesos centrales, estarán completamente ligados a VidaSur respondiendo a las principales características y objetivos de la organización.

5.5. Factores que Determinaron la Decisión de Localización ya sea Manufactura o Servicio

El proyecto contempla dos puntos de operación

- Localización de la plantación del fruto y planta productiva del bien final; Chile.
- Localización del mercado objetivo donde ofreceremos el producto; Alemania.

5.5.1. Localización de manufactura del producto:

La Macrolocalización es Chile, región de los Ríos, en donde la Microlocalización para la plantación, procesamiento, elaboración y planta productiva se encontrará en Panguipulli, sector Huitag.

¿Por qué Región de los Ríos? Se realizó una comparación entre tres lugares diferentes a nivel nacional. Se optó por la región de los ríos debido a que poseía la mayor cantidad de cualidades necesarias para la plantación del fruto en comparación a las demás alternativas. A

continuación, se muestran los factores necesarios y luego se evidencian que factores posee cada lugar a comparar.

En Chile esta especie (Maqui) crece en las siguientes condiciones ambientales:

Hábitat según la elevación: Elevación media (hasta el límite del bosque), Elevación baja, valles del interior, Cordillera de la costa, 500 - 2000 m, Costa, 0 - 500 m

Humedad del Suelo y Riego: Secano, en sectores donde la estación seca tiene una duración más corta y que se ve interrumpida por lluvias ocasionales de verano. Un buen ejemplo serían lugares expuestos de alta montaña en zonas de centro y centro-sur de país. Otro hábitat característico de este tipo podría ser zonas del centro y centro-sur de país a elevaciones bajas debajo de los árboles grandes, donde se mantiene un microclima húmedo sin que haya precipitaciones directas.

Condiciones de luz: Expuesto, pleno sol sin ninguna protección, partes planas o laderas de exposición norte, algo de sombra, algo de protección contra el sol por vegetación poco espesa, rocas, que filtran aprox. 20 - 40 % de la luz.

Resistencia a Nieve y Heladas: Planta no resiste nieve, pero resiste heladas ocasionales no prolongadas hasta aprox. -3° C (las heladas típicas de las mañanas de la zona centro-sur y sur de Chile).

Frecuencia: La frecuencia se refiere a la probabilidad de encontrar la planta en el ambiente definido por la altura, exposición a la luz solar, humedad, y distribución general.

En el caso del Maqui; Abundante: Conformar una parte importante de la cobertura de la vegetación. Se puede esperar encontrarla en la mayoría de las comunidades que corresponden a los criterios de Distribución, luz, agua y altura. En estas comunidades estará prominentemente presente.

Procedencia: Endémica, es una planta que en su forma natural crece solamente en Chile, ventaja comparativa con el resto del mundo. Producción anual 500 toneladas aproximadas de las cuales se exporta 188. Estudio realizado por U. de Talca muestra los mejores resultados de crecimiento dentro de un espectro de 9 pruebas empíricas en diferentes regiones de Chile. Dentro de éstas Panguipulli y Curicó.

5.5.2. Posibles Opciones de Localización

Se analizaron tres regiones posibles para la localización de plantación y planta productiva.

- Región de los Ríos (Panguipulli)
- Región del Maule (Curicó)
- Región de Valparaíso (San Felipe)

La región de Valparaíso se descartó luego de analizar datos climáticos de la región y del sector en que se ubicaría la plantación, ya que si bien, existe presencia de la especie en la región, el clima no es el más apto para su cultivo comercial debido a la sensibilidad a altas temperatura por parte del fruto. De esta forma se procede a analizar y comparar datos ya sean climáticos, (suelo, humedad, irrigación, altura, iluminación), cercanía con proveedores y recursos, factores laborales, y relación y/o cercanía con clientes, entre otros.

5.5.3. Factores Climáticos

Región de los Ríos: Clima templado lluvioso, precipitaciones en gran parte del año sobre el 80%, humedad sobre el 90%, temporada de iluminación y ausencia de precipitaciones de 1 – 3 meses, sistema de irrigación todo el año.

Región del Maule: Clima mediterráneo, humedad en temporadas de invierno 80% aproximado, precipitaciones solo en temporadas de invierno, periodos de mayor iluminación entre 4-5 meses, aumento en olas de calor.

En cuanto a factores de localización y específicamente a factores climáticos, en este punto, la región que lidera, conviene en mayor medida y presenta menos riesgos climáticos para plantación comercial es la región de los Ríos.

5.5.4. Clima Laboral

Región de los Ríos

- Relación costo-calidad positiva de recurso humano calificado para las actividades productivas y agrícolas en la región (región con predominancia del sector agrícola; mano de obra experimentada).

- Productividad de los trabajadores. La productividad de trabajadores con experiencia sobre 3 años es 2:1 en comparación a trabajadores sin experiencia en el sector agroindustrial.
- Dentro de la gama de trabajadores afines al sector, sobre el 70% posee experiencia en recolección de frutos silvestres, lo cual implica, manejo responsable del fruto frente a personal no experimentado en recolección de bayas.

Región del Maule

- Relación costo-calidad positiva de recurso humano calificado para las actividades productivas y agrícolas en la región (región con predominancia del sector agrícola; mano de obra experimentada).
- Gran cantidad de capital humano disponible para trabajos agrícolas en temporadas de cosecha del fruto. El 80% de los temporeros son personas sin ocupación laboral durante el año, lo cual los deja disponible para trabajos temporales.
- Productividad de los trabajadores. La productividad de trabajadores con experiencia sobre 3 años es 2:1 en comparación a trabajadores sin experiencia en el sector agroindustrial.

En cuanto a factores laborales, si bien ambas regiones presentan fuerza laboral experimentada y productiva en el sector agrícola. La región de los ríos presenta mayor predominancia de recolección de bayas silvestres como lo es el maqui, en este sentido la experiencia en el fruto específico se da mayor en dicha región, y es por esto que en este factor toma la delantera.

5.5.5. Proximidad a Proveedores y Recursos

Región de los Ríos

- Más de 600 hectáreas certificadas como orgánicas por el SAG
- Mas 100 hectáreas de Maqui certificadas como orgánicas por el SAG
- Cercanía a Proveedores de MP orgánica
- Amplia gama de proveedores de insumos en la región (región con predominancia agrícola)

- Se caracteriza por recolección silvestre, el principal producto es el maqui¹⁹

Región del Maule

- Amplia gama de oferta y proveedores de insumos agroindustriales (zona agrícola). Oportunidad en relaciones positivas con proveedores y disminución en costos de despacho.

Durante los dos primeros años se tendrá que adquirir materia prima de productores locales, de esta forma y al estar en proceso de adquirir certificación BIO en Alemania y certificarnos como producto orgánico ante el SAG en Chile, debemos primar la importancia de que nuestros proveedores también lo sean. De esta manera es que la existencia de amplia gama de productores orgánicos certificados en la Región de los Ríos además de los demás factores precedentes a favor, nos da el pie para optar por esta como el lugar de localización.

5.5.6. Otros

El grado de contacto con el cliente y su incidencia en la elaboración in situ del producto es muy baja, por ende, la ubicación de la planta productiva en Chile (y no en lugar donde se venderá el producto, Alemania) no incide negativamente en cuanto a la proximidad de la planta productiva y el mercado objetivo.

5.5.7. Localización de Venta del Producto Terminado

El mercado en donde se ofrecerá el producto ya elaborado es Alemania. Los principales factores que impulsaron la decisión de exportar a Alemania se relacionan principalmente con las características y el consumo del país las cuales se vinculan estrechamente con Nahuen-Tee, generando así una oportunidad de negocio.

¿Por qué Alemania? Factores de decisión:

Al hacer un análisis mundial para encontrar el mercado idóneo para la exportación de infusión de maqui se consideran todos los países que han manifestado en el pasado tendencia al consumo de infusiones de cualquier tipo y berries de cualquier tipo, con el fin de ir tamizando para encontrar el mercado que sea finalmente el adecuado.

¹⁹ ODEPA, marzo 2011

Son también considerado los países que presenten monedas fuertes y estables con el fin de dar adecuada garantía a los exportadores. En este caso en los diferentes mercados en los cuales están concentrados los posibles países meta, los pertenecientes a la Unión Europea son los que presentan una mayor recurrencia.

Dentro de las naciones de la Unión Europea que ya estaban dentro de los potenciales países para la exportación de la infusión de maqui, Alemania es el con mayor población, y además posee una distribución bastante uniforme en la mayor parte del territorio. Las zonas urbanas que atraen la mayor densidad de residentes son las ciudades de Berlín, la capital del país, con 4,399 millones de habitantes; Hamburgo con 3,008 millones; Múnich con 2,965 millones, Fráncfort con 2,533 millones y Stuttgart con 1,926 millones.

Desde la década del 90' existe un creciente interés en el mercado alemán por los denominados superfood, alimentos que siendo principalmente frutas y verduras se diferencian del resto por las propiedades que tienen y los beneficios que entregan. Uno de estos súper alimentos es el maqui, por su notable calidad de antioxidante.

Las tendencias de consumo históricas de té e infusiones en Alemania han demostrado el crecimiento sostenido de la demanda del producto, pasando de 17,912 toneladas en 2004 a 19,176 toneladas de consumo en 2014. En la actualidad se han vuelto productos de tendencia entre los consumidores alemanes, tanto para adultos como para jóvenes.

El consumo de berries en Alemania es 10% superior al promedio de los demás países europeos: Las ventas de 2004 a 2015 subieron de 620 millones de euros aproximadamente a 1.300 millones de euros. Los incrementos se marcaron especialmente entre el 2011 y el 2015, con un aumento de más del 18% en valor. Las proyecciones para los próximos 4 años son todavía más optimistas, pues se pronostica un crecimiento estable al doble de rápido en el próximo quinquenio.

Chile el año 2006 ya tenía una participación de mercado del 6% en el mercado alemán de infusiones de hierbas aromáticas. (Anexo N°20)

En cuanto a competencia, dentro del mercado al que llegara Nahuen-Tee no existe competencia directa en cuanto al producto, con las mismas características y propiedades que presenta este. De esta manera se hace referencia tan solo a productos similares como infusiones

y te de hierbas y frutos. De estos se presentan principalmente 5 dentro de los puntos de venta que llegara Nahuen-Tee.²⁰

5.5.8. Consideraciones de Procesos y Prioridades Competitivas

Las consideraciones y prioridades competitivas las dividimos entre clientes externos y clientes internos. Para estos últimos las dividimos para periodos de cosechas y periodos de crecimiento del fruto.

En cuanto a clientes externos se tomarán en cuenta las siguientes:

Calidad:

Calidad superior: los procesos tanto como el producto terminado contemplan y denotan tecnologías de punta y propiedades excepcionales que otorgan gran valor agregado al bien final. Nahuen-Tee apunta a llegar al mercado objetivo como un producto Premium con cualidades excepcionales para la salud y bienestar físico, lo cual contempla procesos de elaboración con estándares de calidad superior y posicionamiento acorde en dicho mercado.

- El principal estándar de calidad se basa en la liofilización del producto, lo cual le otorga características superiores a la competencia.
- Certificación BIO
- Certificación Orgánica

Tiempo:

- Entregas a tiempo del producto: cumplimiento de entregas previamente determinadas para el mercado objetivo durante los primeros años.
- Velocidad de desarrollo: en los primeros años de plantación, mientras se origina la primera cosecha de la planta propia, se acudirá a proveedores externos que suministren la planta de producción de materia prima (fruto y hojas), de tal forma de no retrasar la producción inicial y poder ofrecer el producto al cliente final desde el inicio de las actividades productivas.

En cuanto a clientes internos:

²⁰ Mayor alcance en cuanto a competidores en Plan de Marketing y Plan de Gerencia General

Calidad:

Calidad superior: cada departamento debe cumplir con sus obligaciones oportuna y efectivamente, de tal forma de que el cliente interno pueda recibir el bien o servicio que le corresponde y de la forma indicada para no afectar la cadena de valor.

Las maquinarias deben recibir mantención y revisión por el encargado designado de forma eficiente y eficaz de tal forma de no producir alguna paralización de la producción.

Los proveedores deben cumplir con la calidad de la materia prima en los casos que se solicite esta (primeros años)

En síntesis, cada proceso de la cadena de procesos y suministros debe otorgar su producto al cliente interno de la mejor manera sin comprometer negativamente la cadena.

Tiempo:

Velocidad de entrega: en periodos de mayor producción (temporada de cosecha) la velocidad de entrega de un producto o servicio proveniente de un proceso hacia otro proceso o cliente interno debe ser oportuna y con el menor tiempo de espera posible, debido a la orgánica del producto y la cantidad de materia prima en dicha temporada. (Se debe procesar el fruto lo más fresco posible en pro de conservar cualidades y propiedades necesarias y requeridas)

En cuanto al resto de la producción (luego de liofilizarse) en donde la producción se basará en embazar el producto ya liofilizado la prioridad será entrega a tiempo, en donde cada estación y proceso deberá cumplir con lo previsto y calculado para cada periodo. (Procesos de liofilización permite conservar las cualidades y propiedades del fruto por largos periodos).

Flexibilidad:

En relación a este factor, la flexibilidad de volúmenes no es una prioridad competitiva, ya que cada proceso esta previamente planeado para que se cumpla en los tiempos debidos, dando siempre una holgura por proceso y producto. Por otro lado, no existirá ningún sistema de pedido especial o personalizado, lo cual implica una presión de tirón en la cadena de procesos, sino que las entregas serán constantes en el año.

5.6. Diseño, Capacidad y Distribución de las Instalaciones

5.6.1. Layout Planta Productiva, Oficinas y Entorno

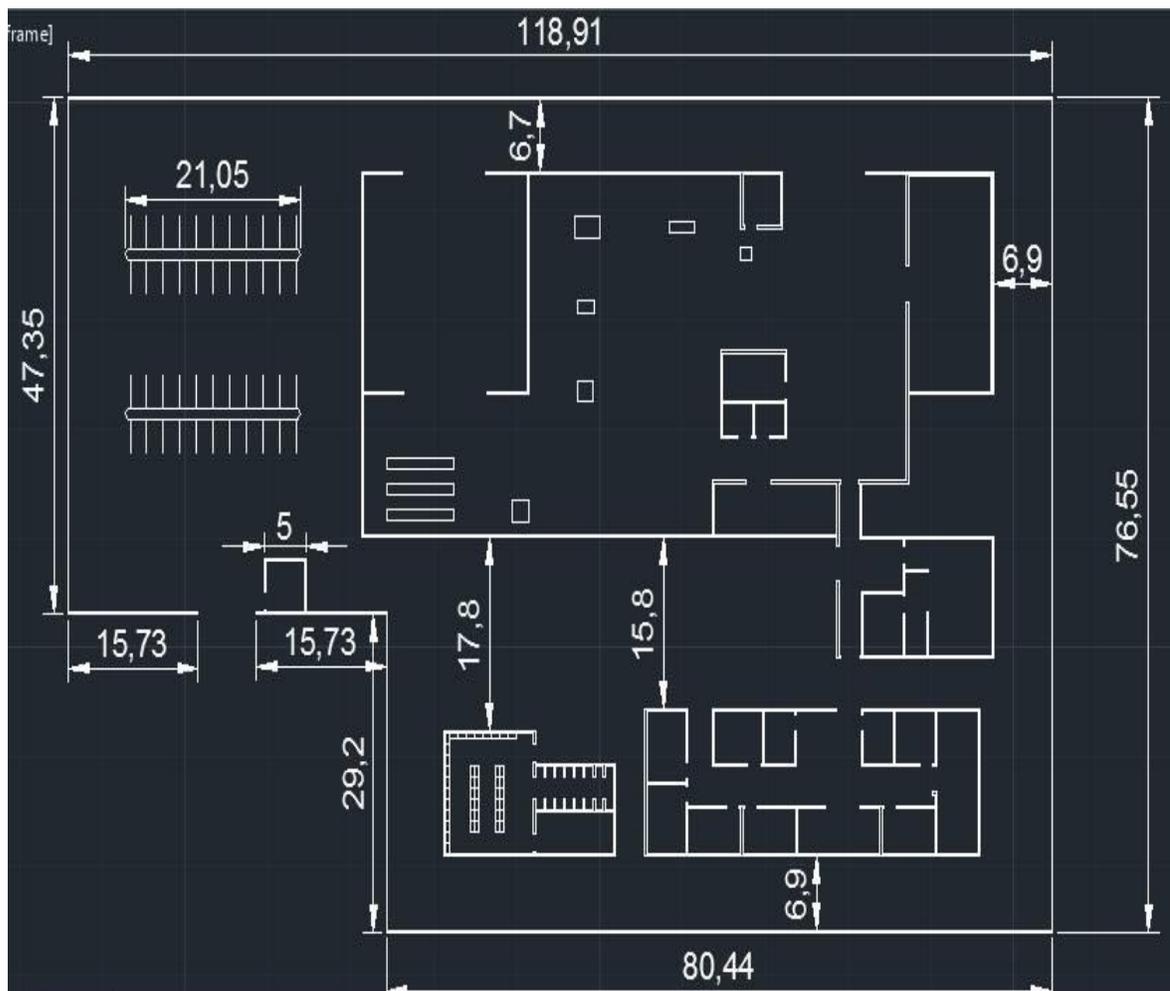


Ilustración 8 - Layout planta productiva, oficinas y entorno

5.6.1. Consideraciones

Capacidad productiva, cantidad entrada materia prima, cantidad salida producto, distribución eficiente de áreas, almacenamiento materia prima en espera, almacenamiento producto terminado, tiempo espera maquinarias.

La producción nacional del berry maqui asciende a las 500 toneladas, con expectativas de crecimiento para el 2017 que alcanzarían las 720 toneladas. De este total se abarcará una cuota del 8% de la producción nacional otorgando así 57,6 toneladas de fruto fresco para procesar, el cual luego de la liofilización se reduce a 11,52 toneladas aproximadamente. Tal como se muestra en Anexo N°22

En cuanto a la hoja la cantidad a procesar asciende a las 24 toneladas que se reducen a 4 toneladas liofilizadas. Dándonos como total de producción entre fruto y hoja 82 toneladas por procesar lo cual se resume en 16 toneladas de producto final por empaquetar (Anexo N°23). La cantidad de producto por procesar llegara en un lapso de 5 meses distribuyendo de la siguiente manera:

Prod. Mensual	dic	ene	feb	mar	abril
Fruto	14,000	14,000	14,000	14,000	1,600
Hojas	6,000	6,000	6,000	6,000	0,686
MP por procesar	20,000	20,000	20,000	20,000	2,286
P. Terminado	4,000	4,000	4,000	4,000	0,457
P. Term. Acum.	4,000	8,000	12,000	16,000	16,457

Ilustración 9 - Producción de la empresa

Las cantidades de materia prima que llegaran deben ser recibidas y aceptadas por control de calidad de la planta que se encontrara en el primer puesto de la entrada para luego ser recibidas por el área de limpieza y preparación para luego ser llevada a cámaras de frio y posterior liofilización. Los liofilizadores tienen un tiempo de proceso relativamente largo, por ende, se necesitará cámaras de frio de tal forma de no perder el producto fresco.

En bodega se guardará el producto ya liofilizado y procesado empaquetado y no empaquetado. Tendrá directa relación con el área y capacidad de packaging. Existen diversas áreas de control de calidad; la primera en la llegada de la materia prima y la última en la salida de Bodega de P.T. La maquinaria utilizada responde a tecnología de punta la cual otorga y procesa la M.P. con altos estándares de calidad. El principal punto de espera será el Liofilizador, el cual puede tardar hasta dos días en procesar. En el caso del equipo y producto de VidaSur la cantidad de horas se resume de 20.

La planta además cuenta con: Áreas de servicio higiénico - Camarines - Casino - Botiquín - Área de aseo - Almacenaje de insumos – Estacionamientos - Áreas de control y seguridad.

5.6.2. Tipo de distribución

En base a lo mencionado y en consistencia a los procesos que deberán desarrollarse en la planta de producción la distribución responde a una distribución por producto. En donde se

disponen el equipo o los procesos de trabajo de acuerdo con los pasos progresivos necesarios para la fabricación del producto.

5.6.3. Maquinarias e Implementos

Dentro de la planta productiva se distribuirán diferentes maquinarias e implementos necesarios para cumplir con las prioridades competitivas de la compañía. Así también para cumplir de la mejor forma los requisitos y necesidades de clientes internos y externos. En la parte superior derecha, se aprecia la principal y más grande estructura dentro del perímetro. Dicha estructura es donde se ubicarán las instalaciones de la planta productiva, tales como maquinarias, bodegas, cámaras frigoríficas, recepción de materia prima, pesaje, control de calidad entre otros.

Pesa Industrial

Dimensiones: 1200*1200mm - Capacidad: 1000 kg

Burbuja de ozono de frutas de alta presión

Dimensiones: 3 metros largo * 1m ancho

Liofilizador

Equipo encargado de realizar el secado en frío de la materia prima, llamado liofilización, tecnología de punta a nivel mundial. Capacidad de una tonelada por ciclo, el cual varía entre 20 a 24 horas.

Quebradora Mecánica

Dimensiones: 2m * 90cm* 1,3m - Capacidad: 500kg /hora - Peso 300 kg

Mezcladora

Dimensiones: 1800*1100*1900 mm - Capacidad: 250 kg por lote - Tiempo de mezcla: 15-20 minutos por lote

TPB-200 Twinkle

Maquina encargada de realizar empaque primario en bolsas triangulares en papel Soilon, la capacidad de esta es de 200 bolsas por minuto

Línea de Empaque Secundario

Las bolsas piramidales ya listas llegan a la última línea de embalaje. Aquí la primera etapa es de armado de la caja de infusión ya listan con el diseño, se llena la caja con la cantidad de bolsas ya determinadas por peso o unidades, se cierra la caja, se realiza primer sellado, segundo sellado, y luego se empacan en lotes de unidades específicas, 512 unidades (cajas pequeñas) en un tercer empaque superior (cajas grandes para exportación)²¹

5.7. Administración de Inventarios

5.7.1. Tipos de inventario

Como ya se ha mencionado la materia prima necesaria para la producción es un fruto, el cual solo se obtiene en forma estacional por temporadas anuales, la cual dura cuatro meses. La elaboración del producto final en base a dicha materia prima debe realizarse en dicho periodo para abastecer la demanda de todo el año. De esta forma en cuanto al tipo de inventario y luego del análisis correspondiente, la mejor forma de definirlo fue dividirlo en dos partes, inventario de materia prima, con sus propias consideraciones enfocadas a la estacionalidad de esta, e inventario de productos terminados considerando los niveles de stock para abastecer la demanda anual.

Inventario de Materias Primas:

En cuanto a inventarios de materias primas se traduce en inventario de ciclo, en donde cada semana un día específico se realizará la recepción de la materia prima y durante la semana siguiente el inventario se va transformando en producto terminado, para al final de la semana bajar sus niveles de materia prima. Esta acción se realizará cada semana durante cuatro meses, debido a la estacionalidad del producto.

La elección de este tipo de inventario se resume a la relación directa entre demanda de MP y capacidad productiva de la planta. Dado un lote Q de demanda de materia prima se da una producción Q de esta misma durante el periodo desde la entrega de dicho lote hasta la próxima entrega. Esto se traduce en que al comienzo de la semana el inventario de ciclo se encuentra en su punto máximo Q para así al final del periodo justo antes de la llegada del nuevo pedido semanal el inventario baja su nivel al mínimo. De esta forma se repite el ciclo cada periodo.

²¹ Ver Maquinarias y características de estas en anexo N°24

Semanal en base a materia prima:

Inventario Promedio de Ciclo: $\frac{Q+0}{2} = \frac{5}{2} = 2,5$ Toneladas

Ilustración 10 - Inventario promedio de ciclo

En cuanto a la palanca primaria del inventario de ciclo, sería poco viable y factible aplicar una disminución en los lotes de inventario de ciclo en relación a la capacidad productiva de la planta y el diseño de los procesos, ya que ambos se verían afectados. Por una parte, el diseño de los procesos como se mostró en el apartado correspondiente, muestra la correlación ajustada que tienen los procesos con los niveles de inventario disponible, de tal forma de hacerlos eficientes disminuyendo tiempos ociosos de maquinarias y tiempos de preparación de maquinarias. Por otro lado, los niveles de inventario se ajustan a la capacidad productiva, otorgando inclusive tiempos y márgenes de error consistentes.

También cabe mencionar que la estacionalidad de la materia prima nos obliga a realizar el aprovisionamiento de materia prima durante cuatro meses del año solamente, y dentro de estos cuatro meses la materia prima debe entregarse semanalmente de acuerdo a las prioridades competitivas de la producción.

La gerencia de operaciones realizó el estudio de cada proceso tomando en cuenta su capacidad productiva, prioridades competitivas, tiempos, filas de espera, margen de error, entre otros. Para de esta forma diseñar el proceso genérico de la producción y poder asignar los niveles y periodos de ciclo de inventarios idóneos.

A continuación, se muestran las entregas semanales de inventario de materia prima (en toneladas)

semana	fruto	hoja	Entregas Sab.
1	3,500	1,500	5,000
2	3,500	1,500	5,000
3	3,500	1,500	5,000
4	3,500	1,500	5,000
sumas	14,000	6,000	20,000

Ilustración 11 - Entregas semanales de inventario en materia prima

Alcances

Si bien la definición de inventario de ciclo radica en la producción relacionada directamente con la demanda del bien. En este caso cabe mencionar un alcance respecto a aquello; enfocamos la definición “demanda” como demanda INTERNA de nuestras prioridades competitivas y no así demanda de cliente externos. Para un mejor entendimiento, nos referimos a que las cantidades de materia prima producidas en el ciclo mencionado no son las demandadas por el cliente externo en dicho ciclo, sino que son las demandadas por las prioridades competitivas de la capacidad productiva.

En resumen, la producción semanal que tendremos permitirá acumular inventario de productos terminados necesarios en las cantidades idóneas para realizar envíos de producto al extranjero y permitir satisfacer la demanda anual en un periodo de producción de 4 a 5 meses.

Inventario de Productos Terminados:

En este caso se mantendrán inventarios de previsión a diferencia del anterior el mantenimiento de los inventarios se enfocará en altos niveles de inventarios de productos terminados, de tal forma de aprovisionar la cantidad necesaria para cubrir la demanda anual. Esto debido a:

- Estacionalidad de materia prima
- Servicio al Cliente: Surtir demanda anual, entrega a tiempo.
- Costo de transporte: Cumplir con cantidades significativas y convenientes para exportación

Con lo mencionado, queda en evidencia la justificación de niveles de inventario de productos terminados en bodega en Chile es necesaria para cumplir con objetivos organizacionales. Como ya se ha mencionado reiteradamente la estacionalidad del fruto impide su aprovisionamiento durante todo el año en forma natural, pero también cabe destacar que el surtido de pedidos en los puntos de venta es en el extranjero, lo cual implica cumplir con un mínimo de lote de productos terminados para ser enviado de tal forma de realizar dicha operación en forma consistente a los costos asociados en relación a la cantidad enviada. En ese sentido, la lógica es abastecer lo suficiente para realizar envíos periódicos durante el año.

5.7.2. Colocación de Inventario

En general la colocación de inventario la mayor parte del tiempo será de tipo estándar a través de inventarios de productos terminados disponibles como existencias. A continuación, se muestra como la producción limitada a cinco meses al año es acumulada en inventario de productos terminados para abastecer la demanda anual. En toneladas, primer año.

Prod. Mensual	dic	ene	feb	mar	abril
Fruto	14,000	14,000	14,000	14,000	1,600
Hojas	6,000	6,000	6,000	6,000	0,686
MP por procesar	20,000	20,000	20,000	20,000	2,286
P. Terminado	4,000	4,000	4,000	4,000	0,457
P. Term. Acum.	4,000	8,000	12,000	16,000	16,457
cajas	100.000	100.000	100.000	100.000	11.429
Acumulado	100.000	200.000	300.000	400.000	411.429
Merma	2.000	4.000	6.000	8.000	8.229
Cajas Acum.	98.000	196.000	294.000	392.000	403.200

Ilustración 12 - Producción limitada a 5 meses del año

Nuestros inventarios están más cerca del nivel de productos terminados, donde estos últimos se irán acumulando para luego ser exportados en los periodos pactados. A diferencia de los inventarios de materia prima los cuales tienen un comportamiento de ciclo, en donde cada ciclo la MP se va transformando en producto terminado y no se acumula como este último. A continuación, se muestra volúmenes y periodos de exportación de producto terminado

año	1	2	3	4	5
unidades	cajas	cajas	cajas	cajas	cajas
Enero	128.000	128.000	128.000	128.000	128.000
Abril	128.000	128.000	128.000	128.000	128.000
julio	128.000	128.000	128.000	128.000	128.000
octubre	19.200	25.248	31.387	37.618	43.942
Envios anuales	403.200	409.248	415.387	421.618	427.942
Toneladas	16,128	16,370	16,615	16,865	17,118

Ilustración 13 - Volúmenes y períodos de exportación de producto terminado

Cabe destacar el aumento en la producción acorde con objetivos de crecimiento del 1,5% esto debido a diseño de capacidad del sistema que se implantara desde año 0 en pro a cumplir objetivos y aumento de MP disponible desde años posteriores. (Ver anexo N°25)

Bodega Berlin	Inventario P.T.				
Mes/Año	1	2	3	4	5
Enero	128.000	180.800	180.800	180.800	180.800
febrero	128.000	146.696	146.184	145.665	145.138
Marzo	94.400	112.592	111.569	110.530	109.476
Abril	188.800	206.488	204.953	203.396	201.815
Mayo	155.200	172.384	170.338	168.261	166.153
Junio	121.600	138.280	135.722	133.126	130.491
Julio	216.000	232.176	229.107	225.991	222.829
Agosto	182.400	198.072	194.491	190.856	187.167
Septiembre	148.800	163.968	159.876	155.722	151.505
Octubre	134.400	155.112	156.647	158.204	159.785
Noviembre	120.000	121.008	122.031	123.070	124.124
Diciembre	86.400	86.904	87.416	87.935	88.462
Enero	52.800	52.800	52.800	52.800	52.800
suma	1.756.800	1.967.280	1.951.933	1.936.356	1.920.546
promedio	146.400	163.940	162.661	161.363	160.045

Ilustración 14 - Niveles de inventario en Bodega en Berlín

En unidades de producto para venta

Valor promedio del inventario					
Costo Unitario Costo CLP	3.111,0	2.922,1	3.021,0	2.852,2	2.760,4
Años	1	2	3	4	5
Valor Promedio del Inventario Ag.	455.452.185	479.051.734	491.395.526	460.234.525	441.790.315
Valor en costos de activo anual	1.254.360.116	1.195.870.221	1.254.873.943	1.202.524.244	1.181.292.698
%	36,3%	40,1%	39,2%	38,3%	37,4%

Ilustración 15 - Elementos críticos del Inventario

5.8. Control de Calidad

VidaSur y su producto Nahuen-Tee se sustentarán en su enfoque de carácter Premium, el cual se sustenta a la vez en las certificaciones que avalen esta característica. Es así como se dará prioridad desde el comienzo en obtener las certificaciones necesarias en base a las prioridades de la compañía. A continuación, se mencionan los procesos que llevara a cabo VidaSur para obtener dichas certificaciones y por último se detallan los procesos de control de calidad que se tendrá la organización dentro de sus actividades.

Requisitos del SAG Para Exportar Productos Nacionales

El principal objetivo radica en cumplir con medidas de seguridad relacionadas a la sanidad del vegetal y/o fruta (fitosanidad). Esto es con el fin de evitar cualquier tipo de internación y la posterior dispersión de plagas al país de destino.

Especificaciones generales de requerimientos al producto

- El huerto y el establecimiento deben inscribirse en el sistema de registro agrícola del SAG²²
- En dicho sistema los huertos deben inscribir la especie.
- Por su parte, los packing y establecimientos deben asociar el país de destino correspondiente.
- Los códigos otorgados por el sistema para huertos (CSG) y empacadoras (CSP) deben utilizarse en el etiquetado del producto.

Medidas a nivel de huerto y enfermedades

El cumplimiento de las siguientes condiciones establecidas en el Plan de Trabajo será verificado por SAG:

- Disponer de certificación internacional en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Esta certificación debe estar vigente, al menos, mientras los frutos se encuentren en el huerto.
- Realización de manejo fitosanitario sobre frutos caídos. Ya sea mediante remoción de frutos caídos, recolección de frutos caídos en envases de descarte al momento de la cosecha o aplicación de fungicidas en frutos caídos.
- Debe existir un registro de esta actividad (validado con nombre y firma de un profesional o técnico con conocimientos en aspectos fitosanitarios).
- En caso de que se sospeche la presencia de algún patógeno, se debe enviar una muestra a un laboratorio (se permite tanto laboratorio oficial SAG como laboratorio no oficial).

5.8.1. Plan de Acción VidaSur

En relación a la obtención del permiso y aprobación por parte del SAG para exportar, la empresa VidaSur, realizara las siguientes actividades y planes de acción para cumplir con aquello:

- Contar con asesoría profesional en la fase de preparación e implementación de las actividades agrícolas y productivas en pos de cumplir con requisitos fitosanitarios, certificaciones, SAG, entre otros.

²² Formulario en http://sra.sag.gob.cl/SRA_Contenido.asp?reg=1

- Implementar sistema de registro y manejo fitosanitario de frutos caídos. En pos al cultivo orgánico se estudiará la factibilidad de manejar sistemas de compost orgánico. (avalado por profesional asesor mencionado en punto anterior)
- Obtener certificación BPA
- Inscribir la plantación en el registro del SAG
- Inscribir la especie
- Al recibir los códigos del registro informarlos e incluirlos en sistema propio de Packaging
- Agrónomo de planta en conjunto a su equipo, encargados de mantener revisiones periódicas y constantes de las plantas, en conjunto con su debido registró e informe del estado de esta.

Certificación Orgánica

Proceso para Certificación VidaSur como Orgánica

- Seleccionar una entidad de certificación: en este caso será Institute for Marketecology Chile S.A. entidad certificadora
- Tomar contacto con la entidad de certificación.
- La entidad de certificación enviara los documentos con información sobre las normas bajo las que se quiera certificar y los formularios correspondientes.
- Llenar los formularios con la información requerida y enviarlos a la entidad de certificación para su revisión.
- La entidad de certificación asigna un inspector que recibirá la documentación y programará una fecha para la inspección.
- La inspección se realiza en campo y se revisan la documentación, los terrenos, cultivos, equipos, insumos y bodegas, entre otros, a fin de emitir observaciones y levantar un acta que debe ser firmada por un representante de la empresa, en este caso el encargado de campo o encargado de planta, quien se queda con una copia.
- El inspector elabora un informe y lo envía a la entidad de certificación junto con todos los documentos del expediente y el aviso de inspección.
- La entidad de certificación revisa el reporte y el expediente y lo enviara devuelta para que se puedan hacer comentarios en caso de que alguna información esté incorrecta.

- La entidad de certificación decide si otorga el certificado orgánico, lo otorga con condiciones o rechaza la certificación.
- La entidad de certificación notifica el estado de la certificación, que, en caso de ser otorgada, tendrá vigencia de un año y permitirá vender productos como orgánicos, ecológicos o biológicos, siempre y cuando se continúe aplicando la norma orgánica.
- Pagar a la empresa certificadora un arancel variable.

5.8.2. Certificación ISO

La certificación del sistema de gestión de la calidad con SGS le ayudará a que la organización desarrolle y mejore su rendimiento. La certificación ISO 9001:2008 permite demostrar alto nivel de calidad de servicio al hacer ofertas para contratos; además, un certificado ISO 9001:2008 válido demuestra que la organización sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos.²³

5.8.3. Certificación Bio

Para obtener el sello Bio- Siegel es necesario cumplir los siguientes criterios

- 1.- La empresa debe estar certificada y ser miembro del sistema de control en virtud del reglamento (CE) n° 834/2007. En Alemania existe una lista de organismos certificados, se debe elegir uno y con él firmar un contrato de control. Una vez firmado el contrato la empresa es registrada ante la autoridad competente en el estado federal que se trate, en este caso, Berlín.

Organismo Certificador: ARS probata GmbH (DE-ÖKO-044).

Autoridad competente: Ministerio de Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Agricultura de Brandeburgo (MluI). Div. 3, Desarrollo Rural, Agricultura y Silvicultura Ref 32, los pagos directos, cultivo, verduras y horticultura, protección de cultivos, medidas agroambientales, la agricultura ecológica.

- 2.- La empresa debe llevar a cabo correctamente las importaciones de acuerdo al artículo 33 pasos 2 y 3 del reglamento (CE) n° 837/ 2007

Para el despacho de aduana los productos orgánicos tienen que ir acompañadas de un certificado de inspección de acuerdo con el anexo V del Reglamento (CE) N° 1235/2008.

²³Ver procedimiento en anexo N°27

Este documento será firmado por la aduana competente. Sin un certificado firmado de la inspección de un producto importado no puede ser comercializado como un producto orgánico.

Una vez que un producto orgánico se ha importado y limpiado personalizado en la UE, que puede ser tratada como un producto nacional dentro de la Comunidad. Un producto orgánico puede ser objeto de comercio sin restricciones dentro de la UE después de la importación exitosa.

- 3.- El uso del logo de Bio-Siegel tiene especificaciones gráficas dadas pues es una marca protegida.

Uso de la Bio-Siegel con fines publicitarios, ya sea por medio de etiquetas de precio, por ejemplo, en los estantes de los productos orgánicos, etiquetas en las ventanas, etc. Para fines de promoción, el tamaño máximo de la Bio-Siegel, de acuerdo con la Ordenanza de la etiqueta ecológica alemana, puede ser excedido.

- 4.- Al circular un producto con la etiqueta Bio-Siegel por primera vez en el mercado, se debe notificar a través de un formulario en línea el que otorgará un código de cliente, que será utilizado para poder realizar la segunda notificación mediante el formulario de notificación disponible.

Oficina Federal para la Agricultura y la Alimentación: Servicio de Información de Bio-Siegel. Unidad 521 - Servicios Jurídicos, División 5. Agricultura Orgánica, FEADER Pago autorizaciones. Deichmanns Aue 29

5.8.4. Procesos de Control de Calidad

Los principales procesos de control de calidad se efectuarán durante plantación, cosecha, y proceso productivo desde entrada de materia prima hasta producto terminado. Los puntos de control de calidad serán pilares fundamentales en el resultado esperado de nuestros clientes como de la organización de tal forma que serán puntos críticos durante la producción y plantación.

5.8.4.1. Plantación

Durante el periodo de crecimiento maduración y cosecha se efectuarán revisiones constantes por parte del departamento de calidad en conjunto con el encargado de campo ya sea al suelo, plantas, condiciones de fertilización, insumos, riego, entre otros. De tal forma de prevenir

y/o percatarse de cualquier problema o acontecimiento que requiera de intervención o cuidado especial.

5.8.4.2. Producción

En la etapa de producción el cuidado en la calidad será crucial, desde la llegada de la materia prima al área de recepción hasta la entrada y salida de bodega de productos terminados.

Al llegar la materia prima al establecimiento, pasará por el área de recepción, donde un encargado de calidad recibirá esta. La modalidad será;

- Pesaje
- Revisión de estado de composición
- Revisión de estado y porcentaje de residuos extra
- Aprobación o rechazo de la materia prima entrante de acuerdo a estándares de calidad propios de la organización y previamente pactados con proveedores
- Revisión de calidad entre procesos, tal como se detalla en diseño de procesos
- Revisión de calidad de productos terminados para bodega
- Y revisión de calidad de productos salientes para exportación

5.8.4.3. Protocolos de limpieza

- Lavado de manos
- Desinfección de instalaciones, maquinarias e implementos
- Protocolos contra plagas y roedores
- Manipulación de materia prima
- Inspecciones sorpresas de limpieza en áreas de trabajo

6. Estrategia de Dirección de Finanzas

6.1. Objetivos de la función de Finanzas

La función financiera es clave en cualquier tipo de organización, e independiente del giro o rubro empresarial, esta área es la encargada de aunar y hacer coincidir todos los aspectos operativos, de marketing y de personas, sobre un presupuesto claro y limitado, en donde la correcta asignación de este recurso escaso es vital para la continuidad de las funciones de la empresa. Es por esto que la empresa VidaSur fija en los siguientes objetivos la función financiera:

- 1) Todo tipo de inversión, costo y gasto, es aceptado en la medida que los flujos futuros esperados de los esfuerzos de adquirir y emitir recursos, sean en pro de vitalizar y aumentar los beneficios de la empresa.
- 2) El control de costos y gastos, están en base a la normativa de la empresa, de integrar todos los egresos en un software de gestión empresarial. Esto es, para así tener claridad de las obligaciones con nuestros proveedores y pasivos anuales en términos de deberes impositivos. Lo anterior aplica también para los ingresos y control de las inversiones, principalmente en el seguimiento del deterioro de flujos y el seguimiento de los activos fijos e intangibles adquiridos por la empresa.
- 3) Los puntos anteriores son vitales para nuestra función principal, que es generar valor a nuestros propietarios con la correcta gestión de la mezcla de nuestra estructura de capital.
- 4) Formular estrategias con los demás departamentos para así lograr un VAN positivo durante el periodo de evaluación.
- 5) Los costos y gastos están alineados a nuestros ingresos, sin incurrir en gastos y costos que no sean necesarios para la operación y gastos que se deban de incurrir en esfuerzos de ventas y promoción de nuestro producto.
- 6) La cotidianidad de compras y pagos, están ajustados en base a un desfase positivo de fondos. Esto es, que los plazos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar se definirán en un máximo de 2 meses para ambas cuentas. Evitando aumentos incensarios de gastos financieros asignados a capital de trabajo no previsto en la operación.
- 7) La cobertura cambiaría EUR a CLP tendrá definidos rangos de exposición, para así delimitar el riesgo por tipo de cambio que afecten la última línea de nuestros flujos y

proteger nuestro principal objetivo que es maximizar el beneficio económico de la empresa.

- 8) Aunar las obligaciones tributarias en ambos países, con ello reducir el pago de obligaciones con el objetivo de disminuir el pago de carga fiscal consolidada.

6.2. Inversión Inicial

Los activos fijos tangibles e intangibles que van a ser listados a continuación, activos reales que se deben adquirir para poder generar beneficios futuros antes de la puesta en marcha de la empresa y durante su operación.

Estos activos están acordes a la normativa del Servicio de Impuestos Internos (SII) en sus años de vida útil²⁴. Como existen las alternativas de vida útil en la modalidad de depreciación normal y vida útil acelerada, además de que existe un requerimiento en este trabajo de evaluar al proyecto en 5 años, es que se opta por la modalidad de depreciación acelerada.

Al término de la lista de los activos fijos tangibles e intangibles, se adjunta el valor residual y el valor de recupero en caso de que estos estén apreciados en el mercado con algún valor o porcentaje asignado.

Nota: Los nombres y funciones técnicas detalladas de cada inversión en activos fijos tangibles e intangibles, quedan asignados al departamento de operaciones de la empresa VidaSur.

6.2.1. Inversiones

AF destinados a Construcción	
Oficinas	- 20.000.000
Planta	- 35.000.000
Camaras Frigorificas	- 30.000.000
Casino	- 10.000.000
Camarines y duchas	- 8.000.000
Pavimentos y estacionamientos	- 50.000.000
Caseta de guardia	- 4.000.000
Cierre perimetral	- 8.000.000
Total	- 165.000.000

Tabla 8 - Activos fijos tangibles destinados a construcción

²⁴ Ver tabla de activo inmovilizado en: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

AF	
Mobiliario	- 2.000.000
Hectareas	- 104.000.000
Pesa industrial	- 469.000
Burbuja de Ozono	- 2.010.000
Plantas	- 33.600.000
camioneta	- 17.659.600
tractor	- 19.500.000
aradora	- 6.000.000
Liofilizador Industrial	- 67.000.000
Linea Empaque	- 39.000.000
Quebradora Mecanica	- 670.000
Mezcladora	- 1.340.000
TPB-200 Twinkle	- 26.800.000
Montacarga 2 ton (2)	- 6.700.000
Mesones de Trabajo	- 2.000.000
Equipos electronicos	- 6.000.000
Contenedor Almacenamiento	- 1.000.000
Pallets	- 400.000
Bandas Transportadoras	- 4.000.000
Total	- 340.148.600

Tabla 9 - Activos fijos tangibles

6.2.2. Depreciaciones y Valor Residual de AF

	Dep. anual	VR5 liquidación	
Pesa industrial	156.333	-	
Burbuja de Ozono	670.000	-	
Liofilizador Industrial	13.400.000	-	
Linea Empaque	13.000.000	-	
Quebradora Mecanica	335.000	-	
Mezcladora	670.000	-	
TPB-200 Twinkle	13.400.000	-	
Montacarga 2 ton (2)	3.350.000	-	
Mesones de Trabajo	1.000.000	-	
Contenedor Almacenamiento	200.000	-	
Pallets	80.000	-	
Bandas Transportadoras	800.000	-	
Oficinas	6.666.667	-	
Planta	2.187.500	16.843.750	
Camaras Frigorificas	10.000.000	-	
Casino	3.333.333	-	
Camarines y duchas	2.666.667	-	
Pavimentos y estacionamientos	8.333.333	-	
Caseta de guardia	1.333.333	-	
Cierre perimetral	800.000	-	
Hectareas	-	104.000.000	
Plantas	8.400.000	5.880.000	
Derecho de agua	-	8.214.648	
Camioneta	8.829.800	-	
Tractor	9.750.000	-	
Aradora	2.000.000	-	
Equipos electronicos	1.200.000	-	
Mobiliario	1.000.000	-	
		134.938.398	Total

Tabla 10 - Depreciación y Valor Residual de AF

Las amortizaciones de intangibles son calculadas en base al periodo de evaluación, y no presentan VR al 5to año.

Permisos y patentes	-	2.490.000
Soft.FIN-700 SONDA	-	1.700.000
Asesoría y gastos legales Chile-Ale	-	3.149.900
Derecho de agua	-	13.691.080
Amortización intangibles y otros	-	21.030.980

Capital de trabajo	-	134.828.189
---------------------------	----------	--------------------

TOTAL, Inversiones

El total de las inversiones y desembolsos asciende a: \$ 661.007.769

6.3. Inversión en Capital de Trabajo

El capital de trabajo requerido por nuestra empresa es vital para el correcto funcionamiento de las operaciones diarias, mensuales y anuales. Es por esto que, dado el crecimiento de producción y el efecto de los costos variables en este proyecto considerando los desfases de ingresos, pagos a proveedores, se establece un cálculo de las necesidades operativas de fondo del proyecto. Los ingresos tienen periodicidad trimestral (4 anuales), pago a proveedores de maquinaria mensual (12 veces al año), pago a proveedores de insumos mensual. Los desfases de caja que más ponderan el capital de trabajo son las remuneraciones del personal con pagos mensuales. Por lo que la inversión en capital de trabajo es vital para las operaciones sobre todo en los primeros años de ejercicio. No hay recuperación de Capital de Trabajo el año 5, ya que la empresa continúa en operaciones.

Año	0	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	- 134.498.189	28.222.309	- 4.163.458	29.743.670	13.806.597	-

Tabla 11 - Capital de Trabajo

6.4. Beneficios del Proyecto

Valor Económico al año 5 y Valor de Recupero al año 5 según valor de liquidación de los activos.

Según Sapag (2011), “La valoración por el método económico considera que el proyecto tendrá un valor equivalente a lo que será capaz de generar a futuro. Expresado de otra forma, corresponde al monto al cual la empresa estaría dispuesta a vender el proyecto. El valor de un proyecto en funcionamiento se podrá calcular, en el último momento de su periodo de evaluación, como el valor actual de un flujo promedio de caja a perpetuidad”

$$VA = \frac{\text{Flujo}}{\text{Tasa}}$$

6.5. Flujos de caja del proyecto

Año	-	1	2	3	4	5
FCPP	- 661.007.769	183.830.125	211.309.862	212.056.473	232.559.033	418.924.790

Tabla 12 - Flujos de caja del proyecto

**Tasa exigida: 12,5%*

Valor actual de la perpetuidad año 5:

FC Año 5 - DT5	390.023.957
Kd 12,5%	3.120.191.654

La inversión máxima que estaría dispuesta a hacer un inversionista para el flujo perpetuo es de \$3.120.191.654 (Valor de Recupero al 5 año de actividad y cierre de operaciones). Los siguientes valores de recupero al 5 año de actividad, considera depreciación acelerada y valor de apreciación promedio de mercado para cada activo fijo.

	Normal	Acelerada	Horizonte Ev.	Restante	Costo	Dep. anual	Valor Libro	%Vmercado	VR5 liquidación
Pesa industrial	11	3	5	-	469.000	156.333	-	40%	187.600
Burbuja de Ozono	11	3	5	-	2.010.000	670.000	-	0%	-
Liofilizador Industrial	15	5	5	-	67.000.000	13.400.000	-	25%	16.750.000
Linea Empaque	11	3	5	-	39.000.000	13.000.000	-	25%	9.750.000
Quebradora Mecanica	8	2	5	-	670.000	335.000	-	25%	167.500
Mezcladora	8	2	5	-	1.340.000	670.000	-	25%	335.000
TPB-200 Twinkle	8	2	5	-	26.800.000	13.400.000	-	25%	6.700.000
Montacarga 2 ton (2)	8	2	5	-	6.700.000	3.350.000	-	25%	1.675.000
Mesones de Trabajo	7	2	5	-	2.000.000	1.000.000	-	0%	-
Conte. Almac.	15	5	5	-	1.000.000	200.000	-	0%	-
Pallets	15	5	5	-	400.000	80.000	-	0%	-
Bandas Transportadoras	15	5	5	-	4.000.000	800.000	-	0%	-
Oficinas	10	3	5	-	20.000.000	6.666.667	-	0%	-
Planta	50	16	5	11	35.000.000	2.187.500	24.062.500	70%	16.843.750
Camaras Frigorificas	10	3	5	-	30.000.000	10.000.000	-	0%	-
Casino	10	3	5	-	10.000.000	3.333.333	-	0%	-
Camarines y duchas	10	3	5	-	8.000.000	2.666.667	-	0%	-
Pavimentos y est.	20	6	5	1	50.000.000	8.333.333	8.333.333	0%	-
Caseta de guardia	10	3	5	-	4.000.000	1.333.333	-	0%	-
Cierre perimetral	10	10	5	5	8.000.000	800.000	4.000.000	0%	-
Hectareas	-	-	5	-	104.000.000	-	104.000.000	100%	104.000.000
Plantas	13	4	5	1	33.600.000	8.400.000	8.400.000	70%	5.880.000
Camioneta	6	2	5	-	17.659.600	8.829.800	-	40%	7.063.840
Tractor	8	2	5	-	19.500.000	9.750.000	-	40%	7.800.000
Aradora	11	3	5	-	6.000.000	2.000.000	-	40%	2.400.000
Equipos electronicos	15	5	5	-	6.000.000	1.200.000	-	10%	600.000
Mobiliario	7	2	5	-	2.000.000	1.000.000	-	10%	200.000

Tabla 13 - Valores de recupero

Total, VR5 año: Valor de recupero asciende \$ 180.352.690

6.6 Desembolsos por Costos de Operación

6.6.1. Costos de producción, Variables

Año	-	1	2	3	4	5
Energía, electricidad	-	50.000.000	50.750.000	51.511.250	52.283.919	53.068.178
Agua potable	-	3.000.000	3.045.000	3.090.675	3.137.035	3.184.091
Cajas	-	74.057.143	75.168.000	76.295.520	77.439.953	78.601.552
Papel soilon	-	82.285.714	83.520.000	84.772.800	86.044.392	87.335.058
Papel sellado	-	4.114.286	4.176.000	4.238.640	4.302.220	4.366.753
Fruto	-	288.000.000	292.320.000	128.704.800	77.155.372	53.672.703
Hoja	-	49.371.429	50.112.000	22.863.680	23.626.635	24.401.035
EPP	-	35.070	35.070	935.200	935.200	935.200
	-	550.863.641	559.126.070	372.412.565	324.924.725	305.564.568

Tabla 14 - Costos de producción

6.6.2. Costos y gastos fijos

Año	-	1	2	3	4	5
Roca fosforica	-	58.770	58.770	58.770	58.770	58.770
Harina de sangre	-	694.536	694.536	694.536	694.536	694.536
Phyllium	-	1.156.698	1.156.698	1.156.698	1.156.698	1.156.698
Azadirachtina	-	14.671.400	14.671.400	14.671.400	14.671.400	14.671.400
Cebos de alimento	-	6.282.500	6.282.500	6.282.500	6.282.500	6.282.500
Combustible	-	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Implementos Seguridad	-	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Utensilios Producción	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Repuesto y accesorios	-	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Certificación ISO 9001	-	1.400.000	1.472.800	1.549.386	1.629.954	1.714.711
Certificación ISO 14001	-	1.300.000	1.367.600	1.438.715	1.513.528	1.592.232
Certificación organica	-	820.000	620.000	620.000	620.000	620.000
Gasto I&D	-	3.608.579	3.662.707	3.717.648	3.773.413	3.830.014
	-	35.792.483	35.787.011	35.989.653	36.200.799	36.420.861

Tabla 15 - Costos y gastos fijos

6.6.3. Gastos de administración y ventas

Año	-	1	2	3	4	5
Planes (telefonía e internet)	-	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Implementos Oficina	-	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
Decoración interiores Oficina	-	2.400.000				
Insumos aseo	-	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Remuneraciones	-	542.211.878	481.124.876	721.039.435	721.039.435	721.039.435
Terciarización Servicios	-	87.952.457	83.952.457	83.952.457	83.952.457	83.952.457
Pago mantención ERP SONDA	-	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Otros	-	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
	-	639.014.335	571.527.333	811.441.892	811.441.892	811.441.892

Tabla 16 - Gastos de administración y ventas

6.6.4. Gastos operación Alemania

Estos gastos implican promoción del producto, logística y distribución en Berlín, Alemania.

Año	-	1	2	3	4	5
Promocion productos Gift	-	1.287.337				
Auspicio	-	1.057.500	- 1.057.500	- 1.057.500	- 1.057.500	- 1.057.500
Regalos Publicity	-	767.720	- 767.720	- 767.720	- 767.720	- 767.720
Concurso	-	1.813.281				
Logística Berlin	-	9.836.611	- 9.836.611	- 9.836.611	- 9.836.611	- 9.836.611
Consumo Vehículo Berlín	-	2.685.881	- 2.685.881	- 2.685.881	- 2.685.881	- 2.685.881
Materiales oficina	-	2.561.998	- 1.077.071	- 1.077.071	- 1.077.071	- 1.077.071
Medios de comunicación	-	26.898.288	- 26.898.288	- 26.898.288	- 26.898.288	- 26.898.288
	-	46.908.616	- 42.323.070	- 42.323.070	- 42.323.070	- 42.323.070

Tabla 17 - Gastos de Operación en Alemania

6.6.5. Punto de equilibrio

Año	1	2	3	4	5
Unidades	324.685	294.714	333.319	319.077	313.527
Ventas	1.165.309.431	1.057.742.554	1.196.297.910	1.145.182.981	1.125.262.782

Tabla 18 - Punto de equilibrio

6.7.

Flujo de Caja

Se presenta el flujo de caja de la operación al 5to año de la operación, considerando:

6.7.1. Costos y Gastos variables:

Energía, Electricidad, Agua potable, Cajas, Papel Soilon, Papel sellado, Fruto, Hoja, EPP.

6.7.1.1. Costos Fijos:

Roca fosfórica, Harina de sangre, Phyllium, Azadirachtina, Cebos de alimento, Combustible, Implementos Seguridad, Utensilios Producción, Repuesto y accesorios, Certificación ISO 9001, Certificación ISO 14001, Certificación orgánica, Planes (telefonía e internet), Implementos Oficina, Decoración interiores Oficina, Insumos aseo, Remuneraciones, Tercerización de Servicios, Pago mantención ERP SONDA, Otros

6.7.1.1.1. Gastos Operación Alemania:

Promoción productos Gift, Auspicio, Regalos Publicity, Concurso, Logística Berlín, Consumo Vehículo Berlín, Materiales oficina, Medios de comunicación.

6.7.2. Flujo de Caja Proyecto Puro

Año	-	1	2	3	4	5
Ingresos		1.447.103.885	1.468.810.443	1.490.842.600	1.513.205.239	1.535.903.318
Costos y gastos variables	-	550.863.641	559.126.070	372.412.565	324.924.725	305.564.568
Costos y gastos fijos	-	35.792.483	35.787.011	35.989.653	36.200.799	36.420.861
GAV	-	639.014.335	571.527.333	811.441.892	811.441.892	811.441.892
Gastos Operación Alemania	-	46.908.616	42.323.070	42.323.070	42.323.070	42.323.070
DT	-	107.261.967	107.261.967	69.927.167	28.900.833	28.900.833
Amortizaciones	-	4.206.196	4.206.196	4.206.196	4.206.196	4.206.196
VL		-	-	-	-	148.795.833
VR		-	-	-	-	180.352.690
RAII		63.056.647	148.578.796	154.542.057	265.207.723	338.602.753
IR	-	18.916.994	44.573.639	46.362.617	79.562.317	101.580.826
RDI		44.139.653	104.005.157	108.179.440	185.645.406	237.021.927
DT		107.261.967	107.261.967	69.927.167	28.900.833	28.900.833
Amortizaciones		4.206.196	4.206.196	4.206.196	4.206.196	4.206.196
VL		-	-	-	-	148.795.833
Inversiones	-	526.179.580				
Capital de tra.	-	134.828.189	28.222.309	4.163.458	29.743.670	13.806.597
FCPP	-	661.007.769	183.830.125	211.309.862	212.056.473	232.559.033
						418.924.790

Tabla 19 - Flujo de caja proyecto puro

6.8. Evaluación Económica

La tasa interna de retorno (TIR) implica el nivel de rentabilidad del proyecto. Además de indicar el nivel de sostenibilidad de la tasa exigida para esta empresa. La TIR al ser una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión, está muy relacionada con el Valor Actual Neto (VAN). También se define como el valor de la tasa de descuento que, para un proyecto de inversión dado, hace que el VAN sea igual a 0, tal como se muestra en la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

Para este proyecto la tasa de costo de capital es del orden del K_D : 12,5%. La evaluación económica a través de Tasa interna de retorno, brinda una TIR del proyecto del 22,44%, por lo que:

TIR	>	K_D
22,52%	>	12,5%

Tabla 20 - Evaluación económica

A través de la evaluación económica, el proyecto es viable y aceptable.

6.9. Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento en Chile por proyectos en base a emprendimientos financiados por BancoEstado Microempresas y Medianas empresas, PYME Banco de Chile, por nombrar a los más importantes, otorgan préstamos del orden del 12,5% al 17% según evaluación de riesgo y solvencia de la empresa. En este caso, constituimos como empresa de sociedad por acciones “VidaSur SpA”, quien será la beneficiaria del préstamo bancario, por lo que el costo de financiación para este proyecto por parte de BancoEstado queda al 12,5%. ²⁵ Se presenta en el próximo ítem una tabla ilustrativa del préstamo bancario.

6.10. Costo de Capital

El costo de financiamiento del préstamo bancario ²⁶a la empresa VidaSur spa, es de 12,5% (anual) a 5 años plazo, con 2 pagos anuales, queda expresado en la siguiente tabla:

n	Cuota	Intereses	Amortización	Capital
-				661.007.769
1	90.876.528	41.312.986	49.563.542	611.444.227
2	90.876.528	38.215.264	52.661.264	558.782.963
3	90.876.528	34.923.935	55.952.593	502.830.370
4	90.876.528	31.426.898	59.449.630	443.380.740
5	90.876.528	27.711.296	63.165.232	380.215.508
6	90.876.528	23.763.469	67.113.059	313.102.450
7	90.876.528	19.568.903	71.307.625	241.794.825
8	90.876.528	15.112.177	75.764.351	166.030.473
9	90.876.528	10.376.905	80.499.623	85.530.850
10	90.876.528	5.345.678	85.530.850	- 0

Tabla 21 - Costo del financiamiento bancario

Los

intereses totales a 5 años plazo por parte del préstamo bancario, ascienden a \$247.757.511

²⁵ Se excluye el flujo de proyecto financiado, por ser un ítem optativo.

²⁶ El FC financiado es optativo, por lo que la tabla de cuota y amortización del préstamo es de carácter ilustrativo a la situación de préstamo bancario.

6.11. Evaluación Financiera

El valor actual neto (VAN) es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que señala cuánto se ganaría al hacerlo por sobre la rentabilidad que se le exige al proyecto y después de recuperada la inversión. O sea, si este resultado fuese 0, el proyecto es satisfactorio, porque da al inversionista justo lo que quiere ganar y le permite recuperar todo lo invertido.

Año	FC PP
-	- 661.007.769
1	183.830.125
2	211.309.862
3	212.056.473
4	232.559.033
5	418.924.790
VAN	195.950.660
TIR	22,52%
Kd	13%

Tabla 22 - VAN y TIR

Para este proyecto, el VAN es mayor a cero, lo que indica la viabilidad positiva. Evaluando el proyecto por evaluación económica y financiera, el proyecto mantiene una TIR sobre el costo de capital exigido por los financistas. Por lo que genera valor.

6.12. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad está dirigido a evaluar cuan es la variación máxima que puede soportar una variable para que el proyecto siga siendo viable. Para este proyecto las variables a considerar son:

- Precio
- Tipo de cambio
- Costo de capital
- Unidades a producir
- Ventas

En cada una de las variables se ejecuta el mínimo o máximo de soporte. Se considera el supuesto de que la variable dependiente será el Valor Actual Neto, ya que un VAN negativo descarta la viabilidad de su operación y de continuidad de ejercicios.

6.12.1. Precio

Para el análisis de sensibilidad del precio, se estableció que el mínimo precio a soportar el proyecto es de 4,84 EUR, a valor de 3.413 CLP. En donde el VAN es cero bajo el supuesto de mantener el requerimiento de costo de capital del 12,50%.

VAN	-	4,84	EUR
TIR	12,50%	3.413	CLP

Tabla 23 - Análisis de sensibilidad del precio

6.12.2. Tipo de Cambio EUR/CLP

Para el análisis de sensibilidad del tipo de cambio, niveles de 1 EUR= 645 CLP implican un VAN = 0, es por ello que la estrategia de cobertura cubre todo tipo de riesgo de tipo de cambio al final de cada ejercicio.

6.12.3. Costo de Capital

El análisis de sensibilidad para el costo de capital K_d máximo a soportar, es de:

VAN	-
TIR	22,52%
K_d	22,52%

Tabla 24 - Análisis de sensibilidad para el costo de capital

Este 22,52% hace al proyecto inviable. Toda K_d sobre la tasa anterior no genera valor.

6.12.4. Unidades a producir

El análisis de sensibilidad para unidades a producir es de:

Unidades	324.905	294.756	333.498	319.170	313.576
----------	---------	---------	---------	---------	---------

Tabla 25 - Análisis de sensibilidad para las unidades a producir

Todas las unidades bajo ese nivel de producción implican pérdidas de beneficios para el proyecto.

6.12.5. Ventas

El análisis de sensibilidad para las ventas arroja los siguientes montos:

Ventas	1.162.401.975	1.054.538.013	1.193.145.176	1.141.884.072	1.121.869.611
--------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Tabla 26 - Análisis de sensibilidad para las ventas

6.13. Análisis de Riesgo

Este análisis provee de información que ayuda a mitigar ciertas incertidumbres implícitas de cualquier proyecto. Según Sapag (2011),” la definición más común de riesgo es la de la variabilidad relativa del retorno esperado (o la desviación estándar del retorno esperado) respecto del retorno medio, en cuanto a la magnitud de la variación. Mientras más alta sea la desviación estándar, mayor será la variabilidad del retorno y, por consiguiente, el riesgo. “

Promedio calculado en base al histórico proyectado de los FC del horizonte de evaluación.

Nota: Las probabilidades asignadas son aleatorias

Escenarios	Probabilidad	VAN posibles
Expansion	40%	290.000.000
Normal	45%	250.000.000
Recesion	15%	150.000.000

2.139.541.779.165.720	Varianza
46.255.181	Desv. Est
251.736.056	VAN Promedio

Probabilidades de que VAN esperado sea mayor a escenarios de riesgos:

VAN>	Expansion	79,6%
VAN>	Normal	48,5%
VAN>	Recesion	1,4%

Tabla 27 - Probabilidades de VAN Esperado

Si el promedio VAN del horizonte de evaluación es \$251.736.056, las probabilidades en que este VAN PROMEDIO sea mayor en los siguientes escenarios son los siguientes:

- VAN testado sobre VAN PROM con éxito del 79,6% en periodos de expansión
- VAN testado sobre VAN PROM con éxito del 48,5% en periodos normales
- VAN testado sobre VAN PROM con solamente 1,4% en periodos de recesión.

7. Conclusiones

El emprendimiento en el siglo XXI, se ha transformado en el pilar angular de la innovación. La alta gama de productos que el mercado ofrece, no son nada más que ideas detrás de un emprendimiento exitoso que vemos en góndolas, vitrinas, roadshow, almacenes, entre otros. Los cuales, implican grandes esfuerzos para lograr que el cliente se sienta atraído y sienta el deseo de comprarlos, y con ello, mantener la permanencia en el tiempo de los productos. Los clientes, además de la exigencia permanente de contar con una rigurosa calidad y durabilidad, también exigen que las expectativas sean cumplidas. Actualmente el cliente es quien toma un rol fundamental en las organizaciones, están en constante búsqueda de la maximización del cumplimiento de sus expectativas y exigencias, lo cual da paso a posibles cambios de elecciones entre un producto y otro que lo sustituya en el caso de que el primero ya no cumpla con las expectativas del cliente.

Así como la competencia presiona a innovar, el acceso a nuevos mercados implica un desafío entre el riesgo y el éxito de un producto, el cual en otro mercado podría estar obsoleto y no generar interés al potencial consumidor. Como sabemos, lo que es bueno en un país, no necesariamente implica éxito en otro, debido a diferencias culturales, políticas, nivel de ingresos, gustos y preferencias, diferencias con la calidad del producto, sustentabilidad del producto, entre otros.

De esta forma el presente plan de negocios el cual abarca de forma integral el desafío tanto estratégico, operacional, financiero, de personas y de marketing que involucra este emprendimiento, aborda los aspectos necesarios para llevar a cabo este último de forma preparada, disminuyendo riesgos que de no ser previstos serían enfrentados en una incertidumbre con mínima posibilidad de éxito. Cada departamento y sus respectivos objetivos y estrategias plantean, que los aspectos interdepartamentales deben estar acogidos sobre una base de estrategia común, y que el foco del proyecto siempre debe ser el cliente y la búsqueda de la maximización de los recursos implicados en la operación.

Es así como un concepto que actualmente está en boga en el colectivo, tal como lo es el emprendimiento, es planteado en forma integral y concreta traduciéndose en el presente plan de negocios que contempla la producción y exportación de infusión a un mercado alemán, infusión proveniente de un fruto endémico de Chile, con características y cualidades superiores, el Maqui.

Sin dejar de mencionar que el nivel de valor agregado que se le otorga al producto final es fundamental en el cumplimiento de los objetivos planteados para llegar a un mercado meta ya definido. En este sentido el trabajo de cada área gerencial toma un rol primordial para el logro de estos objetivos involucrando y aplicando de esta forma todos aquellos aspectos y conocimientos que son parte y necesarios para la correcta formulación de un plan exitoso, generando así la sinergia optima en el conjunto de conocimientos y aplicaciones.

Como consideración final se plantea la idea de negocio como optima y realizable, generadora de un producto comercializable para el mercado objetivo al que apunta, rentable, atractiva y con características distintivas que generaran beneficios futuros para quien la ejecute.

8. Referencias

- (SNA) Sociedad Nacional de Agricultura. (15 de Abril de 2015). *Contenido: Manual de Ignacio Hertz de Agricultura* . Obtenido de La Reforma Laboral y la Agricultura: <http://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2015/04/Manuel-Ignacio-Hertz-Agricultura.pdf>
- Banco Mundial. (3 de Enero de 2017). *Los datos relativos a Alemania, Chile*. Obtenido de Datos Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/?locations=DE-CL>
- COAGRA. (20 de Mayo de 2014). *Noticias: Revista COAGRA*. Obtenido de COAGRA web site : <https://www.coagra.com/noticias/revista-coagra/articulos-destacados/el-liofilizado>
- Cuenta Pública MINAGRI Chile. (Diciembre de 2016). *Ministerio de Agricultura de Chile*. Obtenido de www.gob.cl: http://www.gob.cl/cuenta-publica/2016/sectorial/2016_sectorial_ministerio-agricultura.pdf
- Datos Macro. (3 de Enero de 2017). *DatosMacro.com > Paises > Comparar > Alemania > Chile*. Obtenido de [Datosmacro.com](http://www.datosmacro.com): <http://www.datosmacro.com/paises/comparar/alemania/chile>
- Embajada de la República Federal de Alemania. (s.f.). *Embajada Alemana de Santiago*. Obtenido de Relaciones políticas entre Chile y Alemania.
- Fernández, X. (1 de Febrero de 2016). *Noticias: Frutas y Ortalizas: Maqui, un cultivo con enorme potencial comercial* . Obtenido de El Mercurio : <http://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Noticias/2016/02/01/Maqui-un-cultivo-con-enorme-potencial-comercial.aspx>
- IPOM Sept. (Septiembre de 2016). *Informes de Políticas monetarias*. Obtenido de Banco Central de Chile: http://www.bcentral.cl/es/faces/pmonetaria/IPOM?_afLoop=21247200102628&_afWindowMode=0&_afWindowId=mc339hix3_1#!%40%40%3F_afWindowId%3Dmc339hix3_1%26_afLoop%3D21247200102628%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dmc339hix3_169

Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). *Embajada de Chile en Alemania*. Obtenido de Relaciones Bilaterales: <http://chile.gob.cl/alemania/relacion-bilateral/relaciones-bilaterales/>

ODEPA. (2014). *Inicio » Intra Sectoriales » Subsección Intrasectorial » Agricultura orgánica*. Obtenido de Oficina de Estudios y Políticas Agrarias : <http://www.odepa.cl/sub-intra-sectorial/agricultura-organica/>

PewGlobal. (s.f.). *Interactives: Global Population by Income*. Obtenido de PewGlobal.org: <http://www.pewglobal.org/interactives/global-population-by-income/>

PRO Chile. (2015). *Contenidos ProChile: Tendencias de Mercado / Superfood*. Obtenido de ProChile Gobierno: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/04/Tendencias_Alemania_Superfood_2015.pdf

TRADE. (3 de Enero de 2017). *Comex > Informes Alemania > 09 - café, té, yerba mate y especias 0902 > té*. Obtenido de TRADE NOSIS: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Alemania/te--te-incluso-aromatizado/DE/0902>

9. Anexos

9.1. Anexos Aspectos Estratégicos

9.1.1. Anexo 1: Puntos Importantes dentro de Cuenta Pública de MINAGRI 2015 que afectan directa e indirectamente

1. Fomento productivo para la agricultura familiar campesina
 - A. EJECUCIÓN DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD PARA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA
 - B. FOMENTO DE LA ASOCIATIVIDAD
 - C. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SENCE – INDAP
 - D. FINANCIAMIENTO PARA LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA DE LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA
2. Programas de Fomento de aplicación general en la agricultura
 - A. FINANCIAMIENTO PARA LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA DE LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA
 - B. PROGRAMA DE SUELOS
3. Mejoramiento del acceso a los mercados externos
 - A. AMPLIACIÓN DE ACCESO A MERCADOS DE RUSIA Y TURQUÍA (no aplica)
 - B. AUMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES EN LOS FLUJOS DE EXPORTACIÓN
4. Mejoramiento del funcionamiento de los mercados agropecuarios.
 - A. DESEMPEÑO DE LOS MERCADOS
 - B. AGENDAS ESTRATÉGICAS EN EL ÁMBITO TECNOLÓGICO, INSTITUCIONAL Y DE MERCADOS
5. Patrimonio sanitario e inocuidad agroalimentaria
 - A. MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL DEL SAG
 - B. CONTROL DE ENFERMEDADES Y PLAGAS
 - C. AGENCIA CHILENA PARA LA INOCUIDAD Y CALIDAD ALIMENTARIA
6. Bosque (No aplica)
7. Riego

A. PLANES DE RIEGO

8. Patrimonio sanitario e inocuidad agroalimentaria

A. PROGRAMA PILOTO GESTIÓN INTEGRADA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA PARA LA INNOVACIÓN EN LOS TERRITORIOS

B. GRUPOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA

C. PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN ALIMENTOS SALUDABLES

D. PATRIMONIO BIOLÓGICO Y GENÉTICO

E. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO GENÉTICO

(Cuenta Pública MINAGRI Chile, 2016)

9.1.2. Anexo 2: ¿Cómo trataremos la variable TIPO de CAMBIO como empresa?

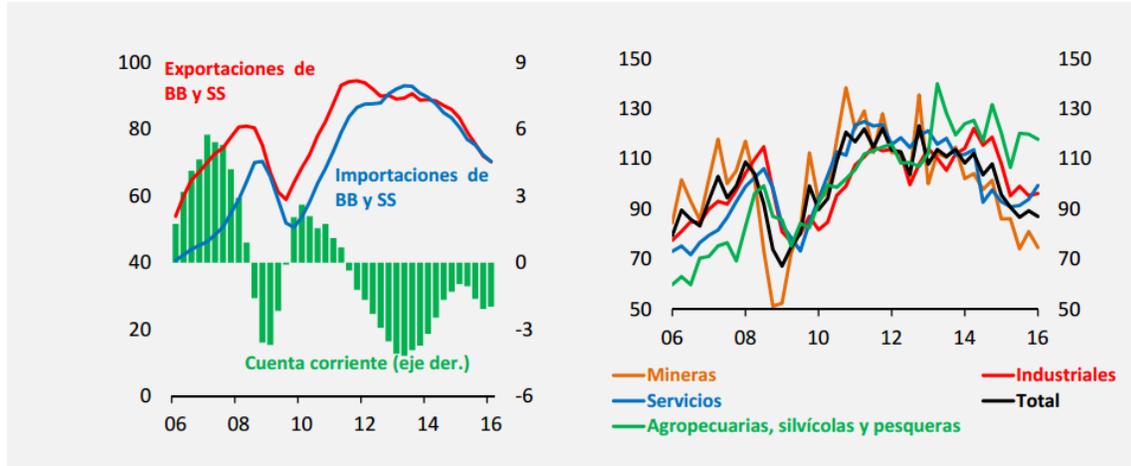
Debido a los anteriores antecedentes y en perspectivas de que las monedas tengan una variación aún mayor por el avance del dólar (principalmente por los próximos movimientos de las FED, en donde Yanet Yellen presenta indicios de movimientos de tasas, el triunfo de Donald Trump, China y la reinversión de infraestructura que afecta directamente al CLP (por el cobre), decisiones del BCEuropeo, entre otras. Se negocia contrato *forward tradicional* con el Banco Santander a un precio fijo establecido en la contraparte de 730 CLP, para tener seguridad en la última línea de utilidad después de reconversión de divisas. El plazo se establecerá a 6 meses en donde las utilidades semestrales compensarán los diferenciales y/o se verá incrementada por el diferencial de la contraparte. El objetivo es contar con un piso asegurado de ganancia.

Dejando de lado la variable tipo de cambio, nos concentraremos que la demanda internacional por alimentos saludables y de calidad que, continuará creciendo de modo sostenido, y el acceso preferencial a los mercados que ofrece nuestra extensa red de acuerdos comerciales, así como la trayectoria y experiencia de los productores y exportadores nacionales son factores que aseguran estas favorables perspectivas. Desde luego, debemos continuar ampliando nuestra participación, por ello ya se han efectuado durante este año exitosas misiones público-privadas en el extranjero. A estos factores endógenos del sector debe agregarse una situación macroeconómica claramente favorable por la trayectoria del tipo de cambio (dólar), que favorece la competitividad del sector, así como por la política monetaria, que reduce las tasas de interés y estimula la inversión.

9.1.3. Anexo 3: Tablas y gráficos

Cuenta corriente y balanza comercial (1)
(porcentaje del PIB; miles de millones de dólares)

Exportaciones (2) 
(índice 2006-2016=100)



(1) Acumulado en un año móvil. (2) Millones de dólares. Series desestacionalizadas.
Fuentes Banco Central de Chile.

Tabla 28



Tabla 29 - Saldo en cuenta corriente (balanza de pagos, US\$ a precios actuales)

EUR/CLP, Forex tiempo real: EUR/CLP, M



Tabla 30 - Evolución del tipo de cambio EUR/CLP

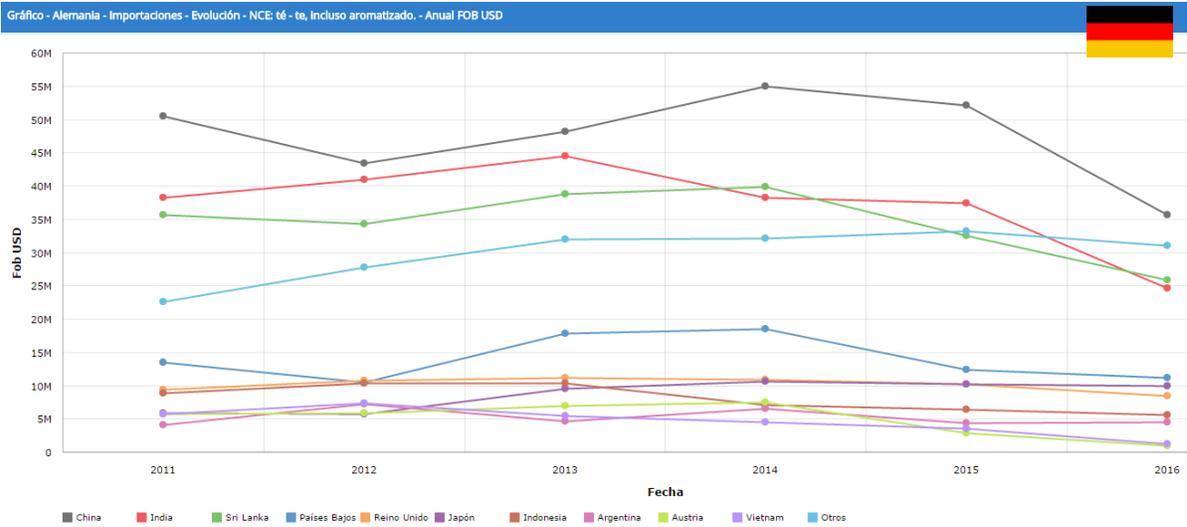


Tabla 31 - Importaciones Alemanas de Tés e Infusiones

		Precios				
IPC General [+]	Octubre 2016	0,8%	↗	2,9%	Noviembre 2016	IPC General [+]
IPCA [+]	Octubre 2016	0,7%				
IPRI Interanual [+]	Octubre 2016	-0,4%	↘	-5,5%	Marzo 2016	IPRI Interanual [+]
Mercado de dinero						
Tipos de interés [+]	16/03/2016	0%	↘	3,50%	18/12/2015	Tipos de interés [+]

Tabla 33

IPC - Alimentos y bebidas no alcohólicas 2016			
	Interanual	Acum. desde Enero	Mensual
Octubre 2016	0,3%	0,5%	0,1%
Septiembre 2016	0,5%	0,4%	0,2%
Agosto 2016	0,8%	0,2%	-0,4%
Julio 2016	1,0%	0,6%	0,3%
Junio 2016	0,1%	0,4%	-0,4%
Mayo 2016	0%	0,7%	-0,5%
Abril 2016	0,5%	1,3%	0,2%
Marzo 2016	1,1%	1,1%	0,4%
Febrero 2016	0,7%	0,7%	0,6%
Enero 2016	0,8%	0,1%	0,1%
Diciembre 2015	1,1%	1,1%	-0,4%
Noviembre 2015	1,8%	1,4%	0,2%
Octubre 2015	1,3%	1,3%	0,4%

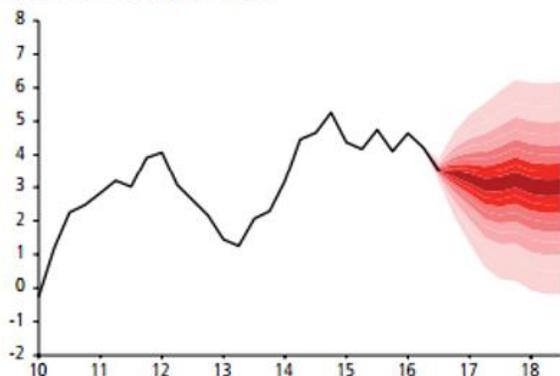
< IPC Alemania Alimentos y bebidas no alcohólicas 2015

Tabla 32



Tabla 34

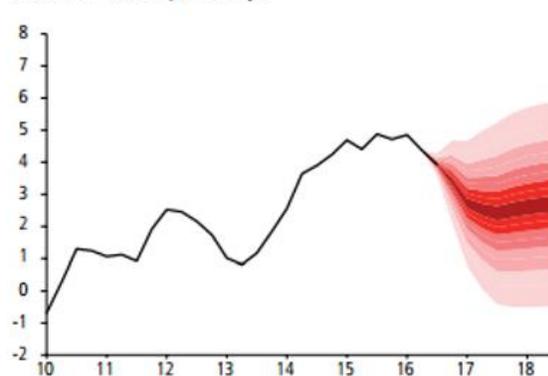
PROYECCIÓN DE INFLACIÓN IPC (*)
(variación anual, porcentaje)



(*) El gráfico muestra el intervalo de confianza de la proyección base al horizonte respectivo (zona de color). Se incluyen intervalos de 10, 30, 50, 70 y 90% de confianza en torno al escenario central. Estos intervalos de confianza resumen la evaluación de riesgos sobre la inflación futura que realiza el Consejo. El escenario base de proyección considera como supuesto de trabajo que la TPM se mantendrá en su nivel actual durante el horizonte de proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

PROYECCIÓN DE INFLACIÓN IPCSAE (*)
(variación anual, porcentaje)



(*) El gráfico muestra el intervalo de confianza de la proyección base al horizonte respectivo (zona de color). Se incluyen intervalos de 10, 30, 50, 70 y 90% de confianza en torno al escenario central. Estos intervalos de confianza resumen la evaluación de riesgos sobre la inflación futura que realiza el Consejo. El escenario base de proyección considera como supuesto de trabajo que la TPM se mantendrá en su nivel actual durante el horizonte de proyección.

Fuente: Banco Central de Chile.

Tabla 35 – Proyecciones Chile

IPC, Indices base promedio 2013 =100

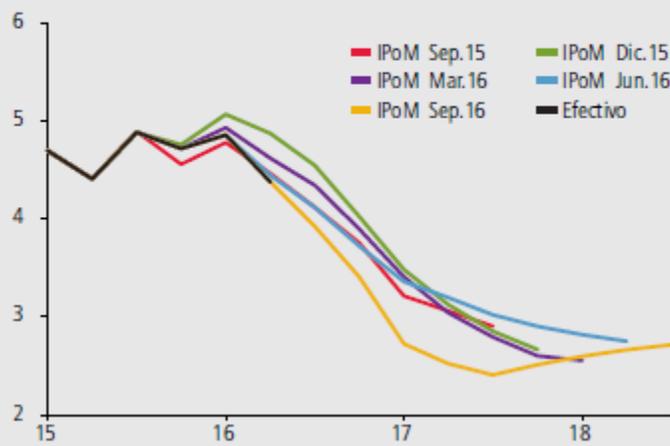


Banco Central de Chile.

Tabla 36 - IPC General vs IPC Frutas y verduras (CHILE)

GRÁFICO V.11

Proyecciones de la inflación anual del IPCSAE a dos años plazo
(variación anual, porcentaje)



Fuente: Banco Central de Chile.

Tabla 37

Alemania		Chile			
Comercio					
Exportaciones [+]	2015	1.198.306,0 M.€	57.108,8 M.€	2015	Exportaciones [+]
Exportaciones % PIB [+]	2015	39,51%	26,38%	2015	Exportaciones % PIB [+]
Importaciones [+]	2015	946.454,0 M.€	56.817,2 M.€	2015	Importaciones [+]
Importaciones % PIB [+]	2015	31,21%	26,24%	2015	Importaciones % PIB [+]
Balanza comercial [+]	2015	251.852,0 M.€	291,6 M.€	2015	Balanza comercial [+]
Balanza comercial % PIB [+]	2015	8,30%	0,13%	2015	Balanza comercial % PIB [+]
Comercio Minorista Interanual [+]	Octubre 2016	-1,0%	3,5%	Octubre 2016	Comercio Minorista Interanual [+]

Tabla 38

CHILE: Tasa de Política Monetaria

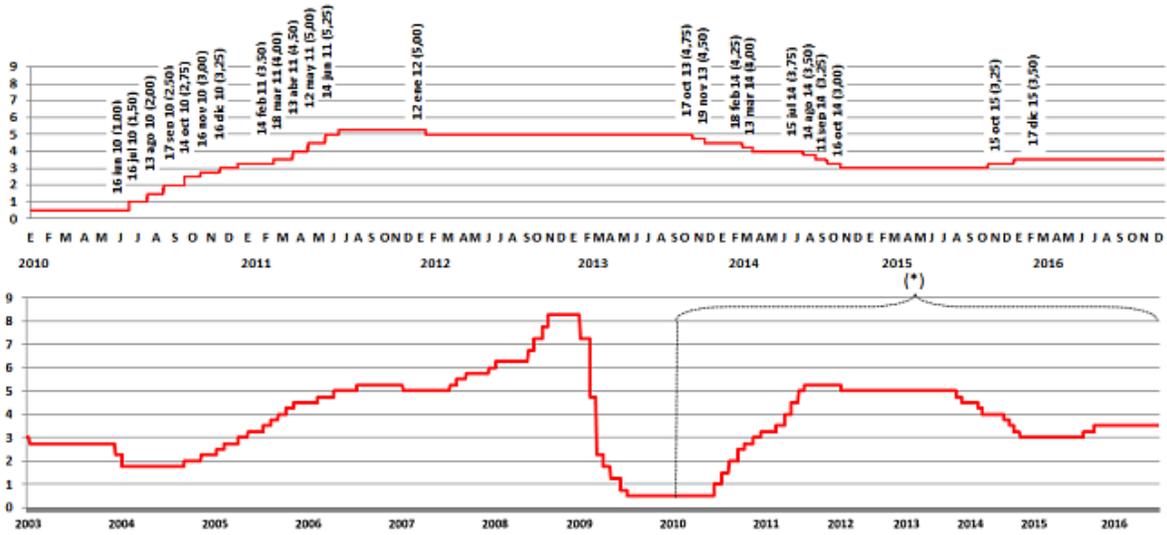
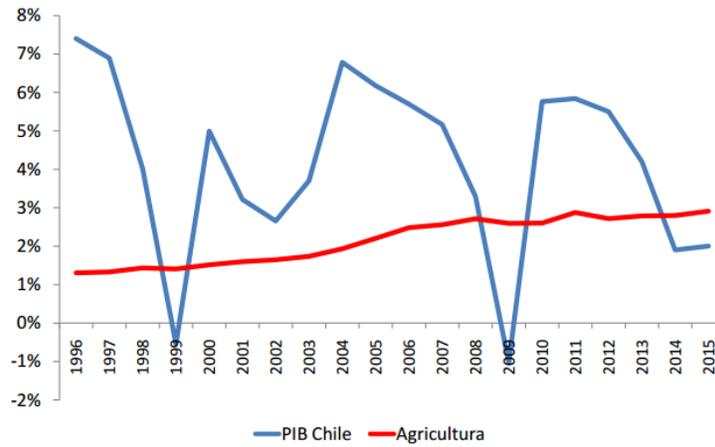


Tabla 39

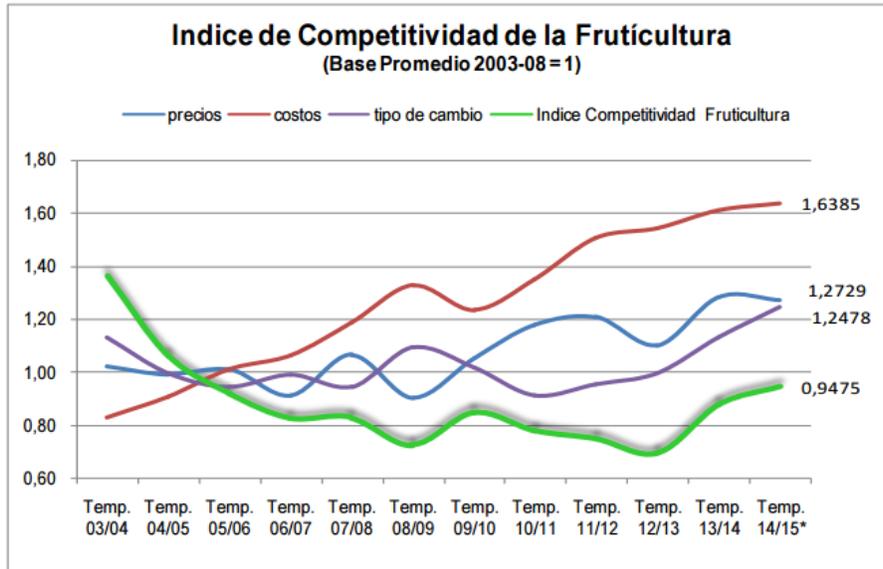
Crecimiento de Chile y de la agricultura



Fuente: Banco Central de Chile

Tabla 40 -

Competitividad de la fruticultura y de qué depende

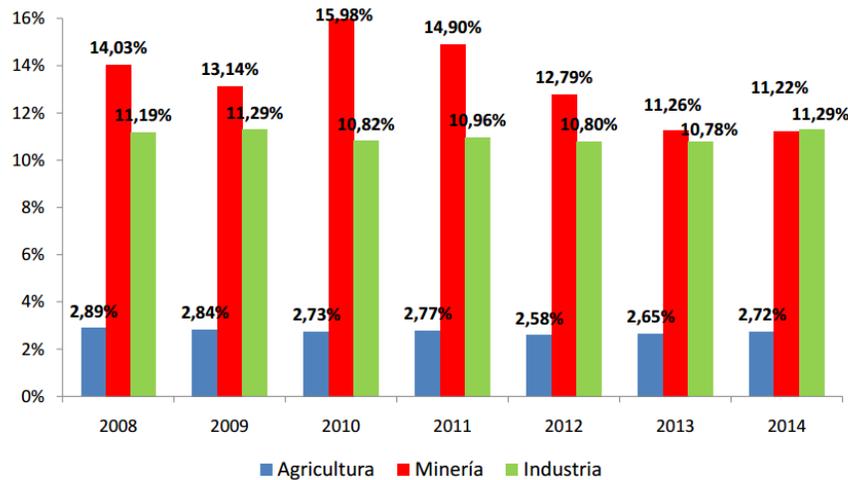


Fuente: SNA

Tabla 41 (Tipo de Cambio: Dólar)

Cuando a la minería no le va tan bien, a la agricultura y la industria les va mejor

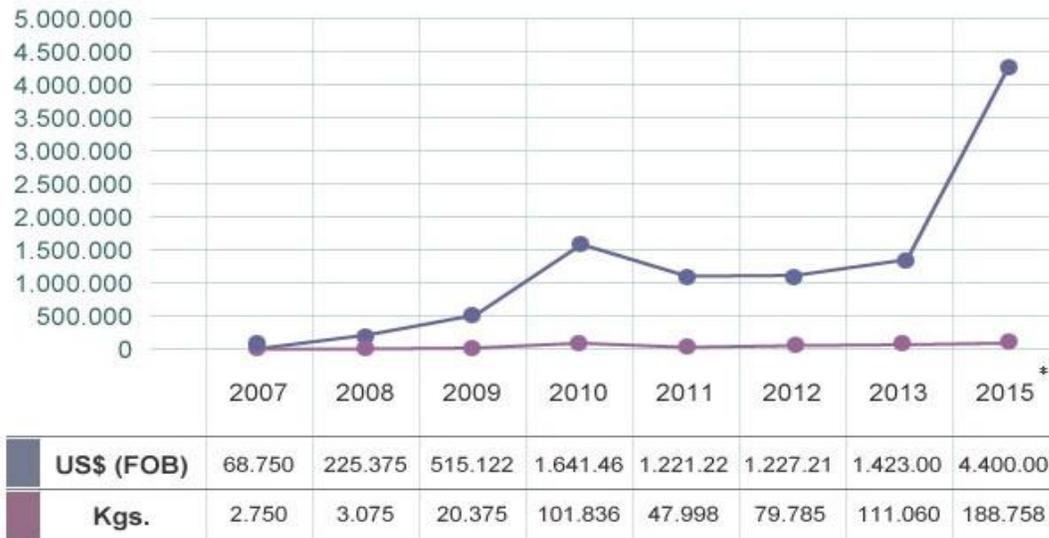
Tamaño relativo agricultura, minería e industria, 2008-14 (% del PIB)



Fuente: Banco Central de Chile

Tabla 42 (Tipo de Cambio: Dólar)

Exportaciones de maqui (materia prima procesada)

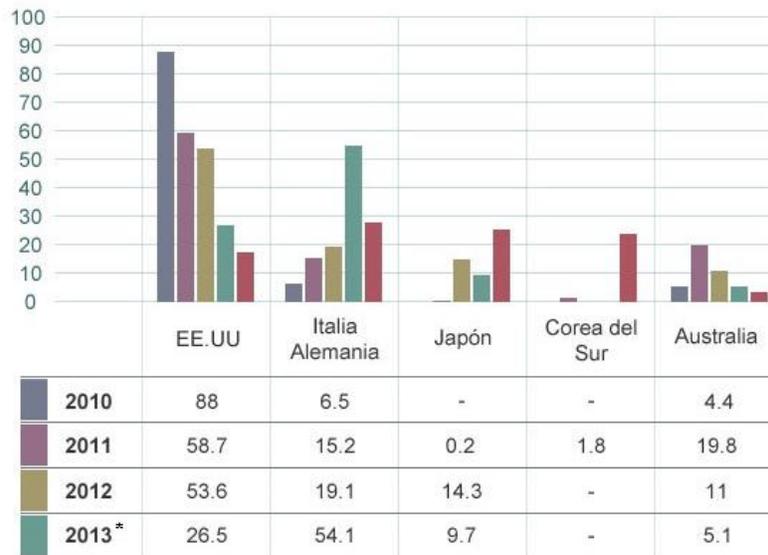


* Cifras consideran período enero - septiembre 2015

Fuente: El Mercurio a partir de información de Fundación Chile, Infor y Odepa.

Tabla 43

% participación de los principales mercados de destino



* Enero - Octubre 2013

Fuente: El Mercurio a partir de información de Fundación Chile, Infor y Odepa.

Tabla 44

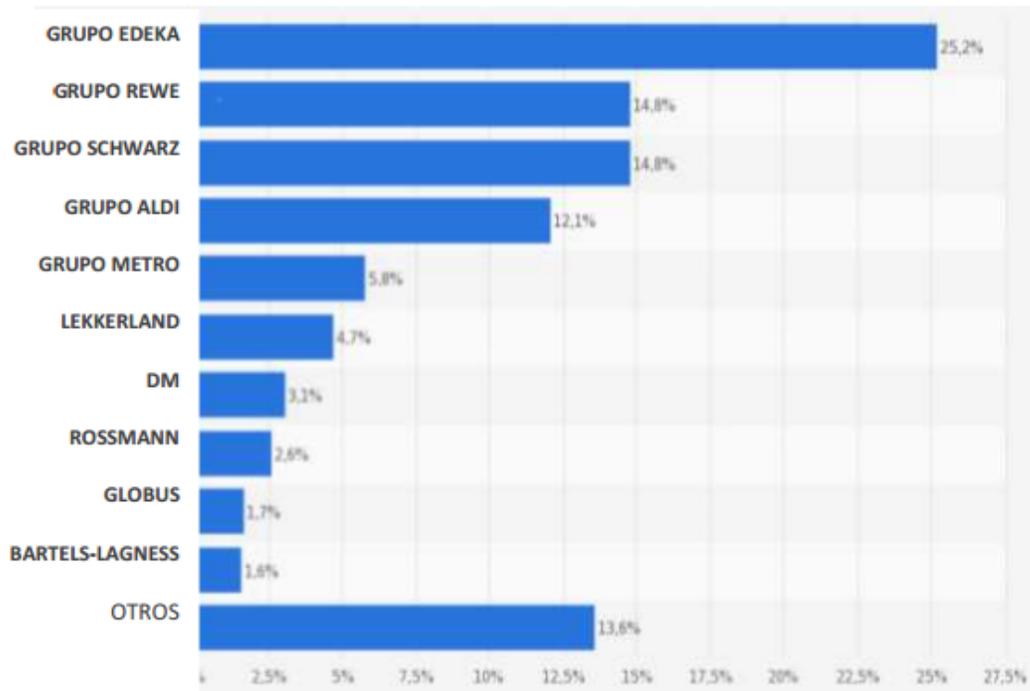


Gráfico 3. Cuota de mercado de las empresas líderes en el comercio de alimentos en Alemania, año 2014.

Fuente: TradeDimensions, Statista. [Stand: 29.10.2015]

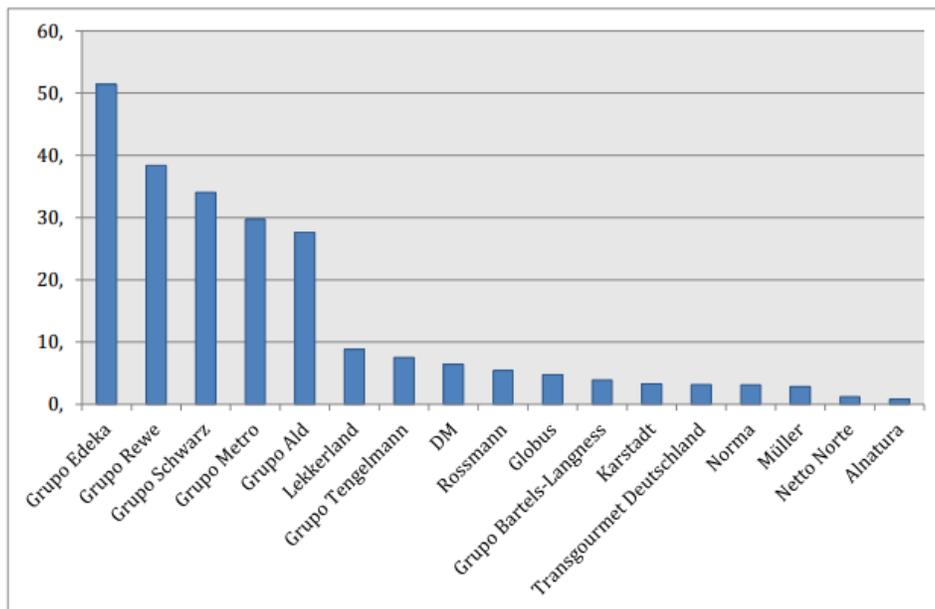


Gráfico 8. Ventas de empresas líderes en el sector de la alimentación en Alemania, año 2014 (en mil millones de euros)

Fuente: TradeDimensions, Statista [Stand: 29.10.2015]

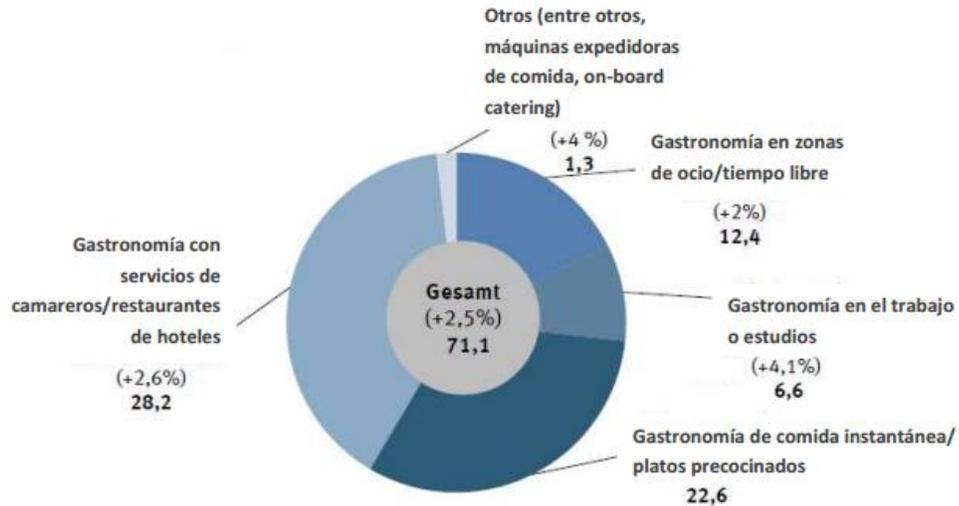


Gráfico 4. Gasto en alimentos realizados fuera de casa en Alemania, año 2014 (en mil millones de euros, entre paréntesis el porcentaje de cambio respecto al año anterior).

Fuente: BVE, Die Ernährungsindustrie in Zahlen 2015. [Stand: 29.10.2015]

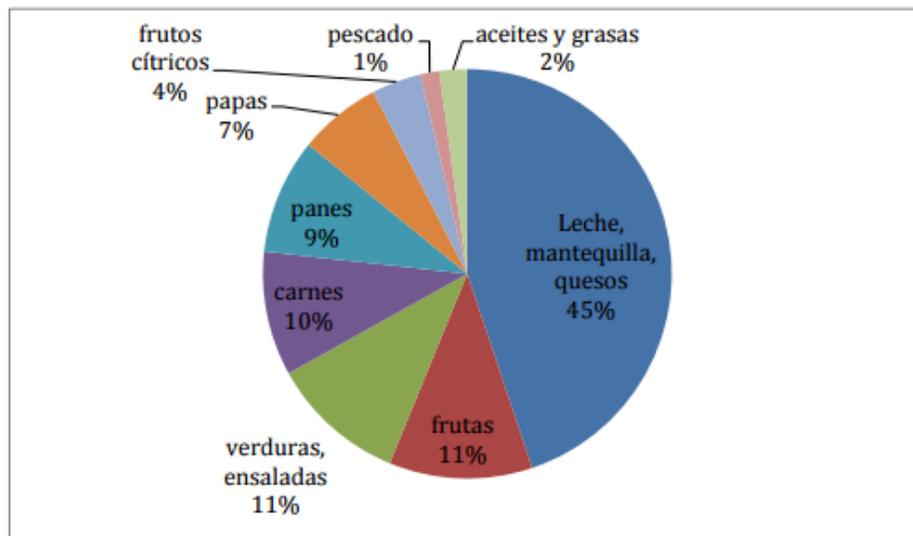


Gráfico 5: Distribución del consumo total p. cápita de alimentos en Alemania. Año 2013. En % sobre el total

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista [Stand: 29.10.2015]

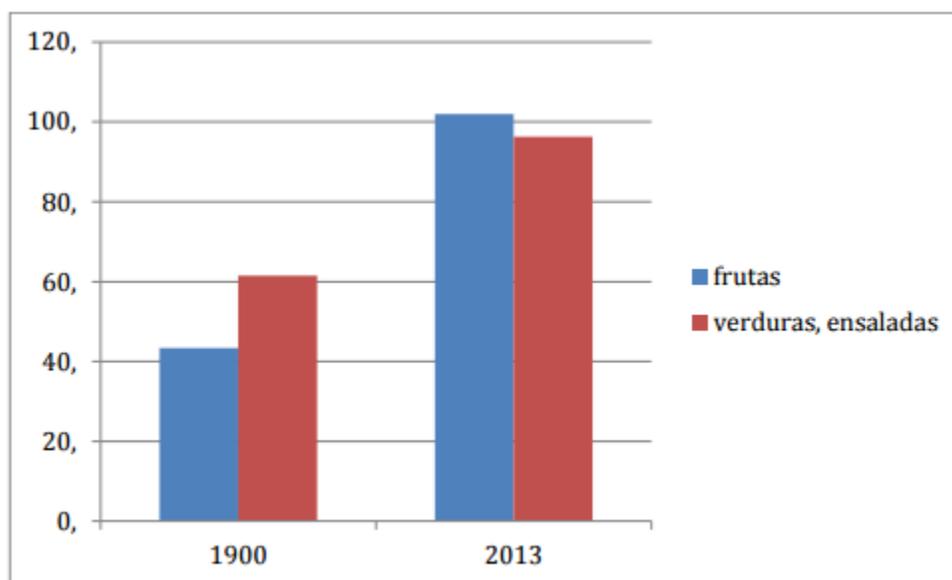


Gráfico 6. Consumo per cápita de frutas, verduras y ensaladas en Alemania. Años 1900 y 2013, en kg.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista [Stand: 29.10.2015]

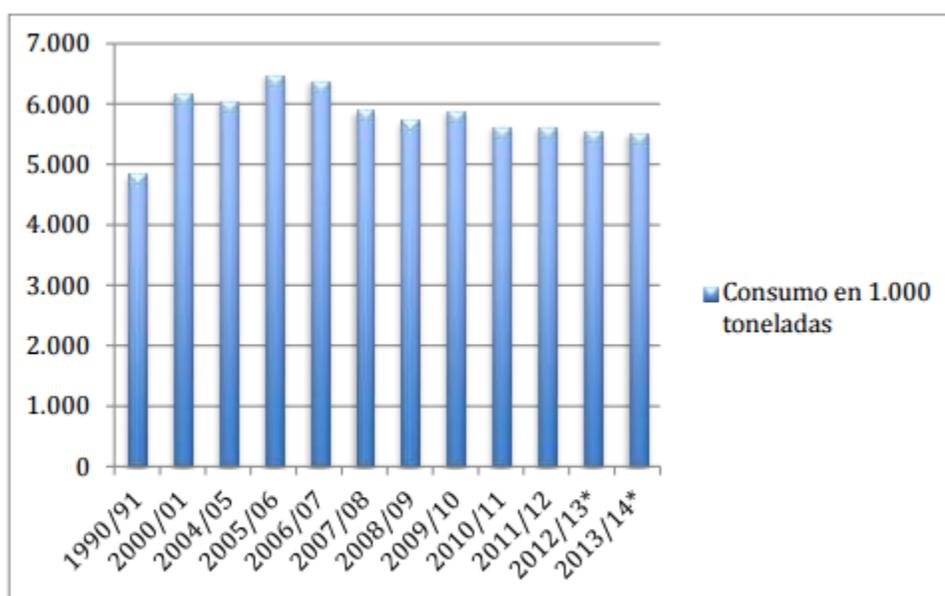


Gráfico 7. Evolución del consumo de frutas en Alemania entre los años 1990 y 2014, en 1.000 toneladas.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista [Stand: 29.10.2015]

Los de fuente elaboración propia corresponde a PRO CHILE

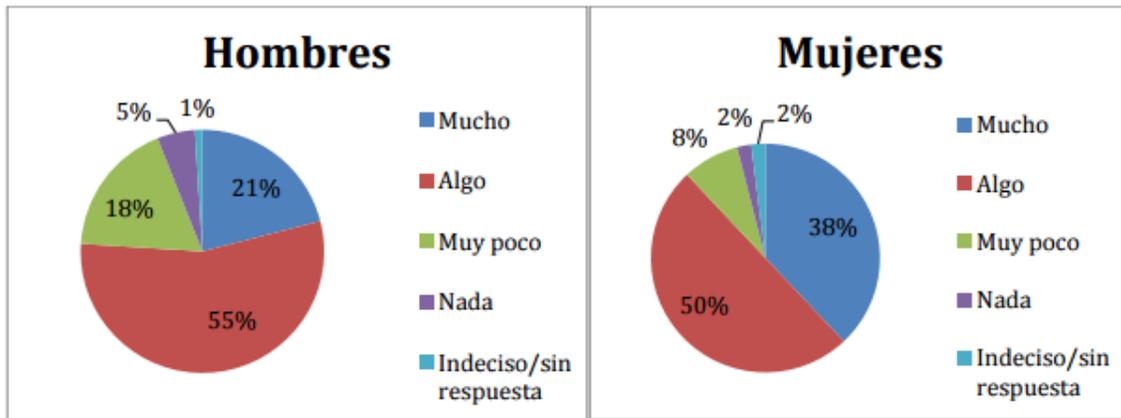


Gráfico 9. Importancia de una dieta saludable en Alemania, 2012, según sexo. (Qué importancia le da a consumir una dieta saludable)

Fuente: Statista [Stand: 29.10.2015]

9.1.4. Anexo 4: Ventajas y no tanto de proceso liofilizado

Una de las grandes ventajas de la técnica, que ya hemos mencionado, es su capacidad de mantener las características del producto. “Este proceso tiene la virtud de mantener al máximo las propiedades organolépticas y nutritivas de los alimentos. El producto queda seco, pero es agua lo único que pierde. Su sabor permanece ya que los componentes característicos del aroma se mantienen, o sea no tenemos alteraciones en el producto. Todos los gustos y aromas se conservan como si se tratase de un producto fresco”, explica Javiera Humbser, Control de Calidad en Alimentos. (COAGRA, 2014)

Además, el liofilizado reduce la humedad de un alimento, hasta el 1-4%, lo que evita que se desarrollen bacterias y mohos. Por otra parte, su vida útil es larguísima, si el producto se mantiene en un envase sellado y protegido de la humedad, luz y oxígeno, se pueden almacenar por varios años. (COAGRA, 2014) Haría que nuestro té, tenga una fecha de vencimiento muy muy prolongada, y en caso de no venderse, podría cambiar de mercado fácilmente, sin riesgo de que nuestro producto perezca.

Los productos liofilizados, luego de rehidratarlos incluso mejoran en sabor, textura y apariencia en comparación con otras técnicas de conservación como los secados al aire o por pulverización. Esto sería la causa de nuestra ventaja competitiva versus los otros productos de “té”.

Aunque la técnica también levanta suspicacias. Según el Consejo Europeo de Información sobre la Alimentación, Eufic, la liofilización es entre 4 a 8 veces más costosa que otras técnicas, como el secado por aire caliente o por pulverización, además de consumir de 2 a 5 veces más cantidad de energía. Aunque al respecto Patricio Cruz explica que la inversión en una planta de este tipo puede ser 2 veces más alta que la de deshidratado convencional”, dice. (COAGRA, 2014)

Además, requiere bastante manipulación y los tiempos de secado son más largos que en otras técnicas. Según el Eufic, también puede haber problemas de ranciedad oxidativa debido al bajo contenido de humedad, es por esa razón que se utiliza en productos que requieren mucha calidad como el café instantáneo, verduras, hierbas y especias, frutas para cereales de desayuno, comidas para astronautas, sopas instantáneas de calidad, productos químicos de gran valor y pigmentos. (COAGRA, 2014) Esto nos podría generar un problema en la mantención de nuestros inventarios, debido a los largos procesos de liofilización, sin embargo, no es un problema que no se pueda controlar.

La Control de Calidad agrega que además esta tecnología necesita un alto grado de capacitación del personal que utiliza los equipos. “En general cuesta encontrar personal instruido en la materia. Se trabaja mucho con manuales, pero éstos no son suficientes”. (COAGRA, 2014) De hecho, para nuestro proyecto, debemos cotizar técnicos en China, lo cual los hace muy caros al exportar técnicos y todo lo que eso conlleva nos eleva los costos, y perdemos competitividad y beneficios.

Otro contra tiempo del método es que utiliza bajas temperaturas, que muchas veces **no destruyen los microorganismos que puedan provenir de la materia prima utilizada, incluso los concentra.** Pero Patricio Cruz explica que para evitar problemas microbiológicos se exige un exhaustivo control, “South Am cuenta con certificación BRC entre otras, la que es muy exigente y nos obliga a tener a todos nuestros proveedores bajo las mismas certificaciones y controlados con nuestras inspecciones y auditorías”, concluye. (COAGRA, 2014)

9.1.5. Anexo 5: Huertos Orgánicos.

El huerto orgánico es un sistema de cultivo de hortalizas, en el cual se trabaja de acuerdo a los principios de la naturaleza. Mientras que en la agricultura tradicional hoy en

día se trabaja según el sistema: “¿Qué puedo exigir de la tierra?”, el huerto orgánico pertenece a la agricultura ecológica que funciona según el sistema: “¿Qué me puede dar la tierra?”

Cultivar hortalizas de forma ecológica significa:

- no destruir la tierra;
- utilizar los restos vegetales que generamos en el hogar o el colegio;
- no usar pesticidas químicos sintéticos para controlar plagas y enfermedades;
- no acelerar el crecimiento con fertilizantes químicos u hormonas;
- mantener y promover la diversidad biológica (variedad de cultivos);
- mejorar el suelo, utilizando compost natural y rotando los cultivos.

Hacer un huerto orgánico es una forma muy simple y efectiva para cultivar hortalizas en forma intensiva, sin mayores esfuerzos ni maquinaria. El esfuerzo está sólo al inicio de la construcción, ya que se “revuelve” una sola vez la tierra, para luego dejarla (sin darle vuelta) por lo menos unos 5 años. (Instituto del Medio Ambiente Gylania, 2001).

9.1.6. Anexo 6: Aspectos relevantes para la Industria/empresa bajo ANÁLISIS:

Hoy en Chile se puede constituir una empresa en un solo día, de manera sencilla y sin costo. El trámite se realiza de forma electrónica, a través del portal www.tuempresaenundia.cl que depende del Ministerio de Economía.

¿En qué consiste?

A través del nuevo registro de empresas se podrá constituir, modificar, transformar, dividir, fusionar y disolver personas jurídicas de forma sencilla, rápida y sin costo.

Para ello debe completar un formulario electrónico con los datos de la sociedad que desea constituir y la información de los socios que la integran, quienes podrán registrar su firma a través dos modalidades:

- **Firma Electrónica Avanzada (FEA):** utilizando un dispositivo electrónico llamado token más una contraseña, cada socio puede firmar desde su computador.
- **Firma a través de notario:** si los socios no cuentan con FEA, podríamos dirigirnos a una notaría con el número de atención asignado por el portal, y suscribir ante un notario nuestras firmas en forma manuscrita. Posteriormente, el notario procederá a

firmar el formulario electrónico con su FEA. Una vez que todos los socios hayan suscrito el formulario, ya sea con FEA o ante notario, se constituye la sociedad y el Servicio de Impuestos Internos (SII) asigna un RUT en forma inmediata.

¿Cómo crearemos una empresa en un día?

1. Ingresando a www.tuempresaenundia.cl
2. Seleccionando el tipo de empresa que deseamos constituir.
3. Escribiremos nuestro RUT y contraseña. Si no está registrado, deberíamos crear una cuenta y completar los datos requeridos (RUT, nombre, correo electrónico, número de serie de la cédula de identidad).
4. Completamos el formulario electrónico.
5. Una vez que todos los socios nos hayamos suscrito el formulario, ya sea con FEA o ante notario, constituiríamos la sociedad.
6. Se nos asignará un RUT a la sociedad y ésta quedará constituida. Podremos imprimir el RUT provisorio entregado por el SII, para realizar compras en forma inmediata.
7. Como resultado del trámite, los socios recibiremos un correo electrónico con la notificación de constitución de nuestra empresa.

Con respecto a permisos y patentes.

Para poner en marcha nuestro negocio de manera legítima y segura, debemos poner atención a los permisos que podamos requerir. Dada la actividad de nuestra empresa, acá en Chile necesitaremos lo siguiente:

Permisos, ¿Para qué sirven?

Los permisos son requisitos regulados por la ley, y cumplen la función de supervisar el buen funcionamiento de las empresas. De esta manera al obtener los permisos de nuestra empresa, nos asegurará de estar cumpliendo con las condiciones estructurales, ambientales, sanitarias y municipales correspondientes.

¿Qué permisos necesitaremos?

- Certificado de Informaciones Previas
- Certificado Municipal de Zonificación

- Permiso de Edificación.
- Recepción Definitiva de Obra.
- Declaración Interior de Gas
- Declaración Eléctrica Interior
- Autorización Sanitaria para elaborar, almacenar, distribuir o vender alimentos o aditivos alimentarios. (Importante para nosotros) ¿En qué consiste?

Ya que realizamos actividades de producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento y venta de alimentos para uso humano, requieres esta autorización por parte de la Secretaria Regional Ministerial (SEREMI) de Salud respectiva. Este permiso tiene por objeto proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

¿Dónde y cómo se realiza este trámite?

Ingresando al sitio web de la SEREMI de salud y dirigiéndonos a la opción “trámites en línea” o acercándonos a las oficinas de la SEREMI de Salud para realizar el trámite.

- **Informe Sanitario (Importante para nosotros)**

¿En qué consiste?

Es necesaria para nuestra actividad la validación a través del Informe Sanitario, el que da cuenta de los efectos que la instalación, ampliación o traslado de industrias puede ocasionar al ambiente. El Informe Sanitario es requisito previo para el otorgamiento de la Patente Municipal y es otorgado por la SEREMI de Salud respectiva.

¿Dónde y cómo se realiza el trámite?

Es de forma electrónica en el sitio de la SEREMI de Salud. Debes obtener un nombre de usuario y contraseña en las oficinas de atención. También puedes realizar el trámite en estas oficinas.

- **Clasificación Industrial**
- **Declaración de Emisiones Atmosféricas**
- **Patente Municipal**

Luego con respecto a temas de exportación es importante tener en cuenta lo siguiente:

Los aspectos básicos ligados al SAG²⁷ para poder exportar un producto vegetal (frutas, hortalizas, granos, semillas, material de propagación, forestal) independiente de su destino final y sirve para cumplir con las medidas de seguridad relacionadas a la sanidad vegetal (fitosanidad) del producto.

Es importante destacar que la exportación de productos vegetales está sujeta a las regulaciones que establezcan los países importadores, (en este caso Alemania) debido a que el producto, dependiendo de su grado de procesamiento (fresco, deshidratado, esterilizado, etc.) puede ser una vía de dispersión de plagas²⁸ presentes en Chile, pero que no se encuentran en el territorio del país importador.

El hecho que el producto vegetal cumpla los requisitos fitosanitarios del país importador es una garantía que, desde el punto de vista de la sanidad vegetal, la partida exportada no tendrá inconvenientes para ingresar a ese país. Para tal efecto, el SAG es el encargado de la Certificación Fitosanitaria de los productos, cuando el requisito del país importador así lo establece.

9.1.7. Anexo 7: ¿Qué nos pide el SAG para exportar un producto vegetal?

Primero: Definir el negocio a realizar

Los dos primeros puntos que se deben considerar al momento de exportar son:

1. **Producto vegetal:** Conformado por la especie y la condición.
 - **Especie:** Cuál será la especie vegetal que desea exportar, ejemplos: uva de mesa, manzanas, pino radiata, zanahoria, semillas de brócoli, bulbos de liliun, etc.
 - **Condición:** Hace referencia al grado de procesamiento que tendrá la especie a exportar, ejemplo: estado fresco, deshidratado, molido, seco, etc.
2. **País al cual se desea exportar (país importador):** Es esencial conocer el destino que tendrá el producto, debido a que cada país importador tiene el derecho a establecer las

²⁷ Servicio Agrícola y Ganadero

²⁸ Se debe considerar como plaga cualquier organismo vivo perjudiciales para las plantas, llámese insecto, ácaro, malezas, hongos, bacterias, virus u otro.

regulaciones fitosanitarias que estime convenientes para proteger su territorio de plagas foráneas.

Segundo: conocer los “requisitos fitosanitarios” exigidos por el país importador

Para concretar un negocio es importante conocer si el producto vegetal puede ser exportado al país de interés, es decir, si se encuentra autorizado. La autorización la entrega el Organismo Nacional de Protección [Fitosanitaria](#) (ONPF) de cada país importador y para cada producto vegetal, dependiendo de su país de origen.

ONPF necesarias de este proyecto:

- Chile (SAG),
- Alemania (Por confirmar)
- UE (Por confirmar)

9.1.8. Anexo 8: Documentos oficiales de los países importadores.

Existen ONPF que expiden documentos oficiales que establecen los requisitos fitosanitarios para los productos vegetales, según el país de origen. Estos documentos reciben distintos nombres según el país importador, tales como: Permisos Fitosanitarios de Importación (PFI), Autorización [Fitosanitaria](#) de Importación (AFIDI), Hoja de Requisitos Fitosanitarios (HRF), normas, resueltos, resoluciones, entre otros.

No todas las ONPF de los países expiden este tipo de documento, sin embargo, pueden emitir una Carta u Oficio Oficial con sus requisitos o mantenerlos publicados en su sitio web institucional (en caso que disponga).

Es muy importante tener un nexo comercial con el Recibidor o Consignatario o el cliente que importará el producto vegetal, quien podrá interceder ante la ONPF del país importador, para obtener información actualizada de los requisitos fitosanitarios requeridos, previa realización de la exportación.

Productos vegetales sin requisitos fitosanitarios

Importante es señalar que no todos los productos vegetales tienen requisitos fitosanitarios establecidos por un determinado país, lo que implica que el SAG debe

interactuar con la ONPF del país al cual se desea exportar, para solicitar el inicio de un "Análisis de Riesgo" que conducirá al establecimiento de requisitos fitosanitarios y posterior apertura del mercado. (Averiguar cómo está el tema con el maqui).

Para ver el tema de acreditación de productos orgánicos en Chile necesitamos lo siguiente:

La [Ley 20.089](#), que crea el **Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas**, establece las condiciones para la comercialización de productos bajo la denominación de orgánico o sus equivalentes. Una de estas condiciones es que todo producto denominado orgánico, biológico o ecológico debe estar debidamente certificado por una entidad inscrita en el Registro del Sistema Nacional de Certificación Orgánica.

Para la inscripción en dicho registro, en atención a lo establecido en la normativa, se ha aprobado el instructivo de inscripción donde se indica el procedimiento a seguir y los requisitos para la inscripción de entidades certificadoras y de organizaciones de pequeños agricultores ecológicos:

- Instructivo para Inscripción de entidades certificadoras y de organizaciones de pequeños agricultores
- Registro del Sistema Nacional de Certificación Orgánica
- Tarifas
- Guidelines for the registration of organic products certifying bodies and small ecological farmer's organizations
- Register of the National Organic Certification System
- Para más información también puede consultar por la "importación y "exportación" de productos orgánicos.

Formularios para postular:

- Formularios para postular a la inscripción en el Registro de entidades de certificación de productos orgánico
- Formularios para postular a la inscripción en el Registro de organizaciones de pequeños agricultores ecológicos
- Solicitud de ampliación de la inscripción en el registro de entidades certificadoras

La certificación orgánica chilena contempla dos sistemas:

Sistema general a través de entidades certificadoras

Todas las entidades nacionales o extranjeras, públicas o privadas, para ingresar al Registro de Entidades Certificadoras de Productos Orgánicos deberán demostrar que cumplen las formalidades, requisitos y protocolos técnicos y profesionales necesarios para la ejecución de las labores de certificación.

Sistema de auto certificación con fiscalización directa del SAG

También llamado **Asociación de Pequeños Agricultores Ecológicos**, el cual sólo permite la venta directa de sus productos. Para utilizar la denominación de orgánicos, ecológicos o biológicos en sus productos, los Pequeños Agricultores Ecológicos, deberán registrarse ante el SAG y cumplir con la normativa vigente en agricultura orgánica.

Ahora, lo importante para ingresar a la UE

Declaración de importación (DUA)

Todas las mercancías importadas en la Unión Europea (UE) deben declararse a las autoridades aduaneras del Estado miembro de que se trate mediante el Documento único Administrativo (DUA), que es el documento común para efectuar la declaración de importación en todos los Estados miembros, establecido en el Código Aduanero de la Unión (CAU) publicado en el Reglamento (UE) n° 952/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-269 10/10/2013) (CELEX 32013R0952) y el Acto Delegado de Medidas Transitorias del CAU adoptado por el Reglamento Delegado (UE) 2016/341 de la Comisión (OJ L-69 15/03/2016) (CELEX 32016R0341).

La declaración debe cumplimentarse en una de las lenguas oficiales de la UE aceptada por las autoridades aduaneras del Estado miembro en el que se lleven a cabo las formalidades.

El DUA puede presentarse de las siguientes maneras:

- a través de un sistema informatizado conectado a las autoridades aduaneras, o
- en las oficinas de aduanas designadas.

Los principales datos que deben declararse son los siguientes:

- Identificación de los participantes en la operación (importador, exportador, representante, etc.)
- Destino aduanero (despacho a libre práctica, despacho a consumo, importación temporal, tránsito, etc.)
- Datos de identificación de las mercancías (código TARIC, peso, unidades), localización y embalaje
- Datos de los medios de transporte
- País de origen, país de exportación y país de destino
- Información comercial y financiera (incoterms, valor facturado, moneda de facturación, tipo de cambio, seguro, etc.)
- Lista de documentos asociados al DUA (licencias de importación, certificados de inspección, documento de origen, documento de transporte, factura comercial, etc.)
- Declaración y modo de pago de los impuestos a la importación (derechos arancelarios, IVA, impuestos especiales, etc.)

El DUA consta de ocho ejemplares. El operador debe cumplimentar todas o una parte de las hojas en función del tipo de operación.

En las importaciones se utilizan en general tres ejemplares: uno queda en poder de las autoridades del Estado miembro en el que se formalizan los trámites de entrada, el segundo va al Estado miembro de destino a efectos estadísticos y el tercero se entrega al destinatario una vez sellado por la autoridad aduanera.

Documentos asociados al DUA

Según la operación y el carácter de las mercancías importadas, deben presentarse con el DUA algunos documentos. Los más importantes son:

- Prueba de origen, normalmente utilizada para aplicar preferencias arancelarias
- Certificado de la naturaleza específica del producto
- Documento de transporte
- Factura comercial
- Declaración del valor en aduana
- Certificados de inspección (sanitaria, veterinaria y fitosanitaria)
- Licencias de importación

- Documento de vigilancia de la Comunidad Europea
- Certificado CITES
- Documentos que justifiquen la solicitud de inclusión en un contingente arancelario
- Documentos requeridos a efectos de los impuestos especiales
- Documentos que justifiquen una solicitud de exención del IVA

Con respecto a nuestra cualidad de BIO-Siegel

Para que el producto pueda certificarse en la EU con certificación ecológica, tenemos que cumplir el anexo IV de la EU (Regulation Nr. 1235/2008). Este anexo son normas para importaciones procedentes de terceros países (Chile al no ser miembro de la UE cae en esta categoría).

Adjunto Regulación Nr 1235/2008. Lo que nos incumbe es el capítulo 2, artículo 8.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:334:0025:0052:ES:PDF>

Siendo lo más importante esto:

“a) información general sobre el desarrollo de la producción ecológica en el tercer país, productos producidos, zona cultivada, regiones productoras, número de productores, actividades de transformación de productos alimenticios que se lleven a cabo;

b) una previsión de la naturaleza y cantidades de productos agrarios y alimenticios ecológicos destinados a la exportación a la Comunidad;

c) las normas de producción aplicadas en el tercer país y una evaluación de su equivalencia con las normas aplicadas en la Comunidad;

d) el régimen de control aplicado en el tercer país, incluidas las actividades de control y supervisión llevadas a cabo por las autoridades competentes del tercer país, así como una evaluación para determinar que su eficacia es equivalente a la del régimen de control aplicado en la Comunidad;”

Como estaríamos normados por el SAG, la comisión que acredita nuestro producto como ecológico, pedirá toda la información pertinente a la entidad nacional, en donde no

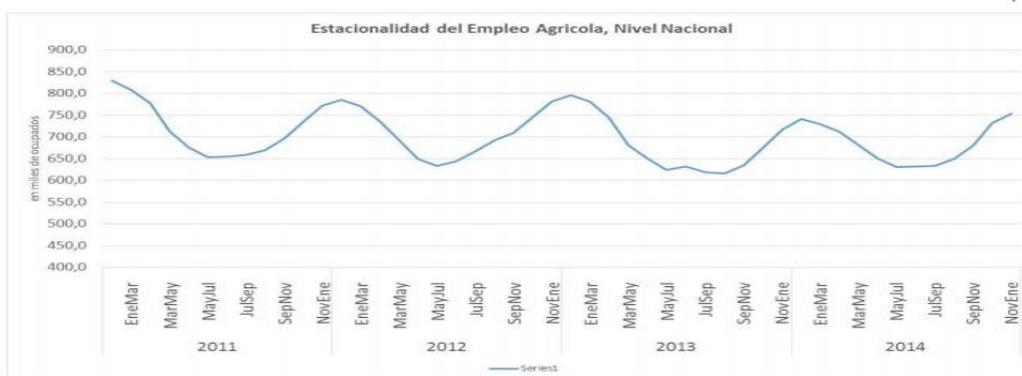
descartan visita para revisar “in situ” por expertos alemanes los procesos y salubridad. Además, que la información que hemos entregado del producto sea fidedigna y de carácter anual. De lo contrario según inciso 2 del artículo 9 capítulo 2 de regulación Nr 1235/2008 relativa a los terceros países nos exponemos a los siguiente:

“2. Los terceros países que no envíen el informe anual a que se refiere el artículo 33, apartado 2, del Reglamento (CE) no 834/2007, no tengan disponible o no comuniquen toda la información relacionada con su expediente técnico o régimen de control, o no acepten un examen in situ, previa solicitud de la Comisión en un plazo que esta determinará en función de la gravedad del problema y que en general no podrá ser inferior a 30 días, podrán ser retirados de la lista, de conformidad con el procedimiento a que se hace referencia en el artículo 37, apartado 2, del Reglamento (CE) no 834/2007.”

- Ya que nuestras fuentes no se refirieron a costos asociados a la certificación y tampoco a plazos, lo haremos con estimaciones
- Si la empresa tiene una certificación eco (otorgada por la UE), podemos usar la certificación German Bio-Siegel. Esta certificación no tiene costos asociados, pero tenemos la obligación de hacer el registro del producto en esta página:

<https://www.oekolandbau.de>

El Empleo Agrícola: Muy Variable



Fuente: INE

Tabla 45

En los últimos 5 años el costo de la mano de obra no calificada ha subido más de un 50%



Tabla 46

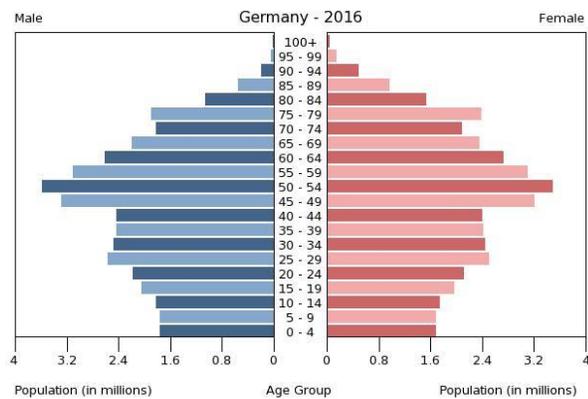
9.2. Anexos de Estrategia de Dirección de Marketing

9.2.1. Anexo 1: Principales áreas metropolitanas de Alemania

Berlín	4.399.542
Hamburgo	3.008.841
Múnich	2.965.871
Frankfurt	2.533.311
Stuttgart	1.965.942

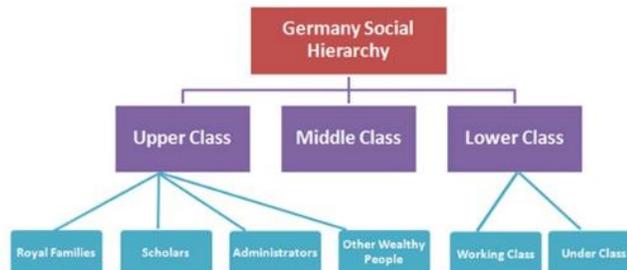
Fuente: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=10&memoriser_choix=memoriser

9.2.2. Anexo 2: Distribución por edades de la población alemana



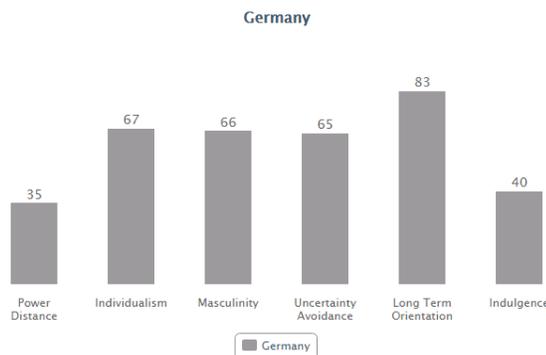
Fuente: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

9.2.3. Anexo 3: Distribución Socioeconómica en Alemania



Fuente: <http://www.hierarchystructure.com/germany-social-hierarchy/>

9.2.4. Anexo 4: Tipología Cultural Hofstete de Alemania



Fuente: <https://geert-hofstede.com/germany.html>

9.2.5. Anexo 5: Información de preparación del producto

8 pasos para preparar un buen té

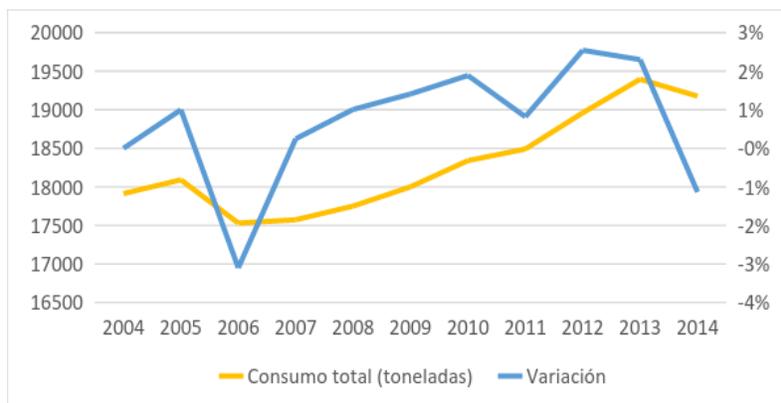
- 1.- Debes usar agua fría o natural porque necesitamos el oxígeno en el agua para que la infusión suelte todo su potencial
- 2.- Quédate mientras se calienta el agua: La temperatura ideal es 80-85°, no hervida. Así que espera las primeras burbujas.
- 3.- Llena tu taza hasta la mitad
- 4.- Pon la bolsita en la taza y tapa
- 5.- Paciencia... solo de 3 a 5 minutos
- 6.- Conservación de las bolsitas: La propia caja de Nahuen- tee es ideal para mantener su frescura y propiedades por más tiempo, pero si lo prefieres puedes usar también otros recipientes herméticos de cerámica, lata o vidrio siempre lejos de la luz
- 7.- Cuando haya pasado el tiempo, llena la otra mitad de la taza y revuelve
- 8.- Ahora a disfrutar. Puedes consumirlo endulzado o natural.

9.2.6. Anexo 6: Consumo histórico de té en el mercado alemán década 2004-2014

año	Consumo total (toneladas)	Variación
2004	17912	0%
2005	18091	0,9993%
2006	17530	-3,1010%
2007	17573	0,2453%
2008	17750	1,0072%
2009	18000	1,4085%
2010	18340	1,8889%
2011	18490	0,8179%
2012	18960	2,5419%
2013	19396	2,2996%
2014	19176	-1,1343%

Elaboración propia con datos de consumo histórico de té e infusiones mercado alemán años 2004-2014 Deutscher Teeverband.

9.2.7. Anexo 7: Tendencia de Crecimiento consumo de té mercado alemán 2004-2014



Elaboración propia con datos de consumo histórico de té e infusiones mercado alemán años 2004-2014 Deutscher Teeverband.

9.2.8. Anexo 8: Crecimiento proyectado del mercado de consumo de té alemán 2015-2021

año	Consumo proyectado Total (toneladas)	Variación
2015	19335,76181	0,833%
2016	19496,85466	0,833%
2017	19659,28962	0,833%
2018	19823,07788	0,833%

2019	19988,23072	0,833%
2020	20154,7595	0,833%
2021	20322,6757	0,833%

Elaboración propia con datos de consumo histórico de té e infusiones mercado alemán años 2004-2014 Deutscher Teeverband.

9.2.9. Anexo 9: Gráfico del consumo proyectado del consumo de té en el mercado alemán 2015-2021



Elaboración propia con proyección de crecimiento en el consumo de té e infusiones en el mercado alemán años 2015-2021.

9.2.10. Anexo 10: Bolsa Piramidal Nahuen-Tee



9.2.11. Anexo 11: Caja de cartón contenedor Nahuen-Tee

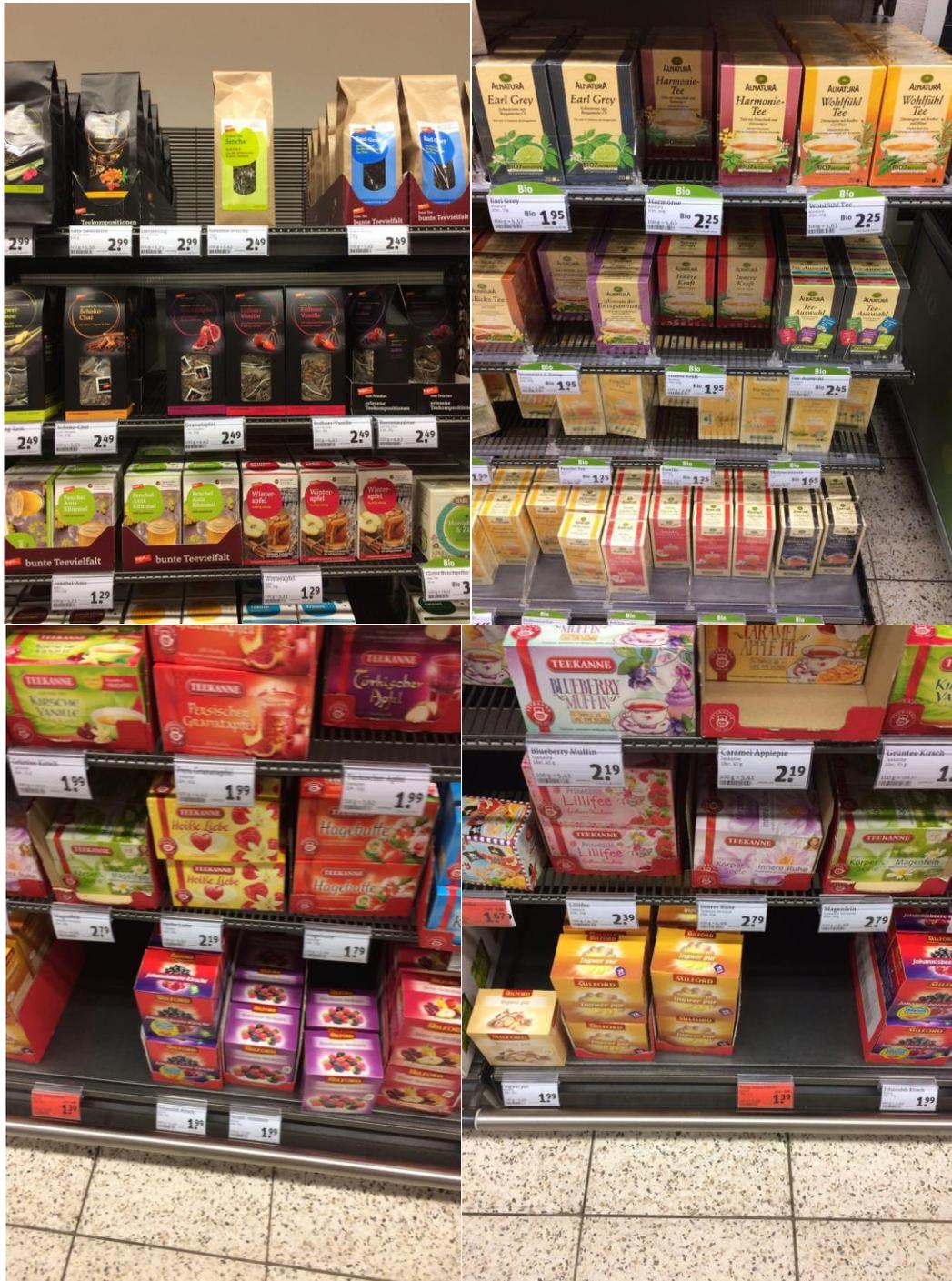


9.2.12. Anexo 12: Capacidad máxima de containers

Tamaño	Peso Kg.			Dimensiones internas mm		
	Peso bruto	Tara	Carga útil	Longitud	Ancho	Alto
20 pies	24,000	2,200	21,800	5,902	2,350	2,392
40 pies	30,480	3,800	26,680	12,032	2,350	2,390

9.2.13. Anexo 13: Precios de competidores





9.2.14. Anexo 14: Encuesta sobre gustos, preferencias y conocimiento del maqui en el mercado alemán.

Preferencias de consumo infusión de berries / Verbraucherpräferenzen Infusion von Beeren

1.- Género / Geschlecht
-Femenino / Femininum

-Masculino / Maskulinum

2.- Usted tiene entre 25 y 54 años? / Sie sind zwischen 25 und 54 Jahren?

- Si / Ja

- No /Nein

3.- Usted bebe té? / Sie verbrauchen Tee?

- Si / Ja

- No / Nein

¿Si la respuesta es no, Por qué? / Warum?

4.- Qué tan a menudo bebe té? / Wie oft trinken sie tee?

- Diariamente/ Täglich

- Algunas veces por semana / Einige tage pro woche

- Algunas veces por mes / Einige male im monat

5.- Qué marca de té usted más consume? / Was ist die Marke von tee mehr trinken?

- Pukka

-Alnatura

-Yogi tea

-Gepa

-Hari tea

-Tegut

-Bunting tee

-Lipton

-MeBner

-Windsor-Castle

Otra, ¿cuál? /Andere, welche?: _____

6.- ¿Conoce el Maqui, un berrie chileno? / Kennt die maqui, eine chilenische berrie?

- Si / Ja

- No / Nain

7.- Compraría un té de maqui? /

- Si / Ja

-No / Nain

8.- Qué le parecen los siguientes nombres en idioma mapudungun para nuestro producto? /
Glauben Sie, die folgenden Namen in Mapudungun für unser Produkt?

- Suyai-tee

-Peumayen-tee

-Nahuen-tee

9.- Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro producto? / Wie viel wären Sie bereit, für
unser Produkt zu zahlen?

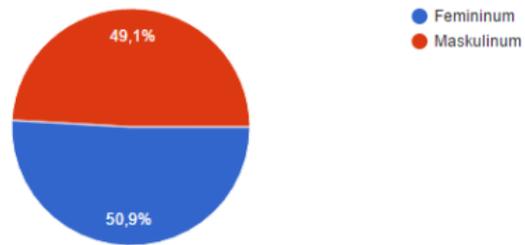
- 2-3 euro

- 3-4 euro
- 4-5 euro
- 5-6 euro

Información entregada por la encuesta

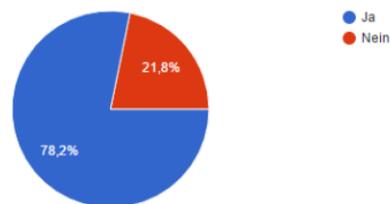
Preferencias de consumo infusión de berries

Geschlecht (55 respuestas)



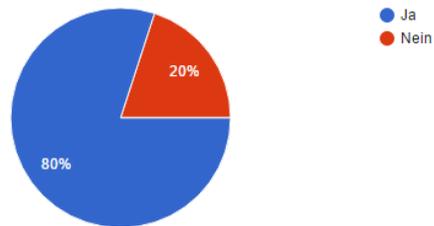
-
- Género: - Femenino**
- Masculino

Sie sind zwischen 25 und 54 jahren? (55 respuestas)



- ¿Usted tiene entre 25 y 54 años?**
- Si: Ja
- No: Nein

Sie verbrauchen Tee? (55 respuestas)



Warum? (6 respuestas)

Its tasty
Like the Taste
Er ist gesund und schmeckt lecker
Genuss
weil es lecker ist.
Möchte caffee

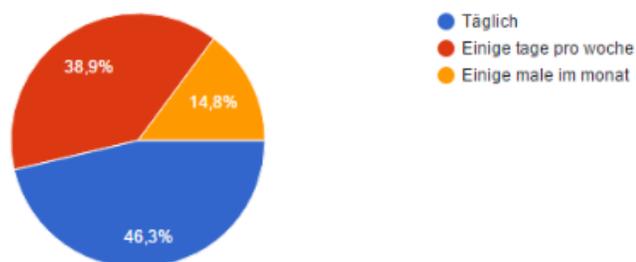
¿Usted bebe té?

- Si
- No

¿Por qué?: Warum?

- Es delicioso
- Por su sabor
- Es saludable y tiene un sabor delicioso
- Es placentero
- Porque es sabroso
- Prefiero el café

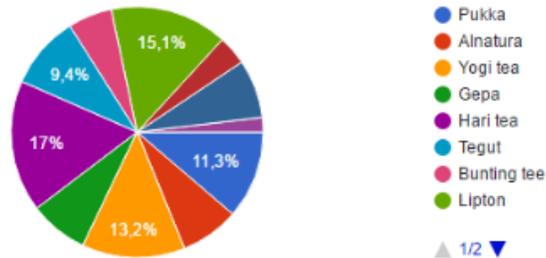
Wie of trinken sie tee? (54 respuestas)



¿Qué tan a menudo bebe té?

- **Diariamente: Taglich**
- **Algunas veces por semana: Einige tage pro woche**
- **Algunas veces por mes: Einige male im monat**

Was ist die Marke von tee mehr trinken? (53 respuestas)

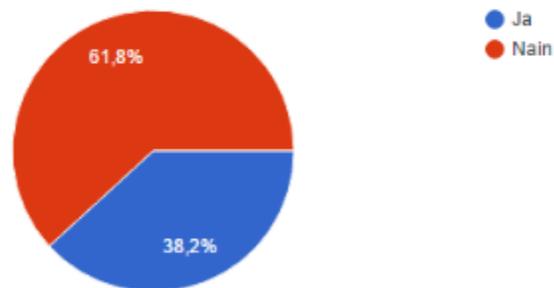


¿Qué marca de té usted más consume? / Was ist die Marke von tee mehr trinken?

- **Pukka**
- **Alnatura**
- **Yogi tea**
- **Gepa**
- **Hari tea**
- **Tegut**
- **Bunting tee**
- **Lipton**
- **MeBner**
- **Windsor-Castle**

¿Otra, cuál? /Andere, welche?:

Kennt die maqui, eine chilenische berrie? (55 respuestas)

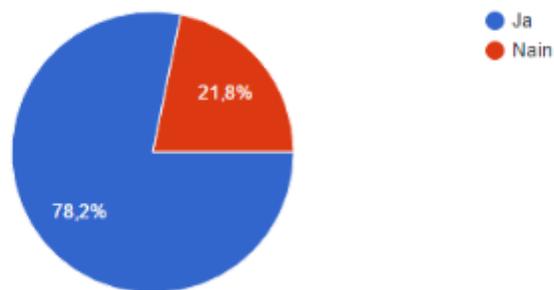


¿Conoce el Maqui, un berrie chileno?

- Si: Ja

- No: Nein

Würden Sie ein tee kaufen? (55 respuestas)

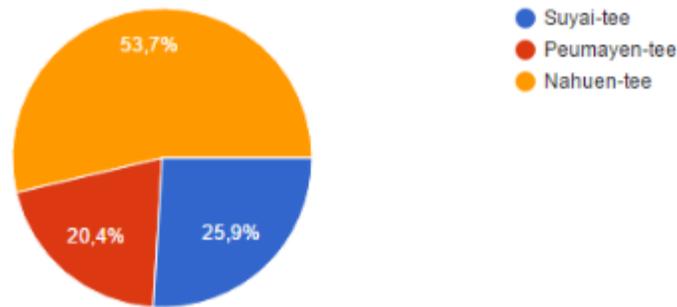


¿Compraría un té de maqui?

- Si: Ja

-No: Nein

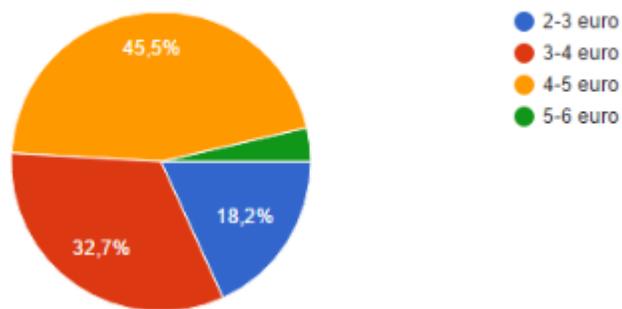
Glauben Sie, die folgenden Namen in Mapudungun für unser Produkt?
(54 respuestas)



¿Qué le parecen los siguientes nombres en idioma mapudungun para nuestro producto?

- Suyai-tee
- Peumayen-tee
- Nahuen-tee

Wie viel wären Sie bereit, für unser Produkt zu zahlen? (55 respuestas)



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro producto?

- 2-3 euro
- 3-4 euro
- 4-5 euro
- 5-6 euro

9.2.15. Anexo 15: Cotización teléfono fuerza de ventas

Samsung Galaxy A5 (2016)

+ Blau Allnet XL

3 GB Highspeed-Internet
Flatrate für Min./SMS In alle dt. Netze

- 5,2" Full HD-Super-AMOLED-Display mit strapazierfähigem Gorilla Glass 4
- 1,6 GHz Octa-Core-Prozessor
- 13,0-Megapixel-Kamera mit optischem Bildstabilisator

Sie sparen **317,99 €**

16 GB

Galerie öffnen

+ Alle Details zum Angebot

Fuente: <https://www.blau.de/e-shop/>

9.2.16. Anexo 16: Cotización plan de telefonía fuerza de ventas

Azul Todo neta XL

plazo de 24 meses

21⁹⁹ €

al mes / 24 meses
en lugar de € 23,99

para la tarifa

3 GB de
alta velocidad a Internet
con cargo. Automatic Data

Plazo tasa de mín. Y SMS
en todo dt. Nets

Fuente: <https://www.blau.de/tarife/handyvertrag/>

9.2.17. Anexo 17: Cotización tablets fuerza de ventas



ASUS ZenPad Z300CNG-6B016A 32GB 3G White

Intel® Atom™

Von **235,65€**

- Betriebssystem: Android 5.0
- Bildschirm: 25,6 cm (10.1 Zoll)
- Arbeitsspeicher: 2 GB
- Gewicht: 490 g

Fuente: <http://www.intel.de/buy/de/de/catalog/tablets-smartphones/all>

9.2.18. Anexo 18: Cotización Laptop Freelance RRPP



HP Notebooks

Intel® Core™ i5 Prozessoren der siebten Ge...

Von **999,00€**

- Bildschirm: 39,6 cm (15.6 Zoll)
- Kapazität: 256 GB
- Arbeitsspeicher: 16 GB
- Gewicht: 2,01 kg

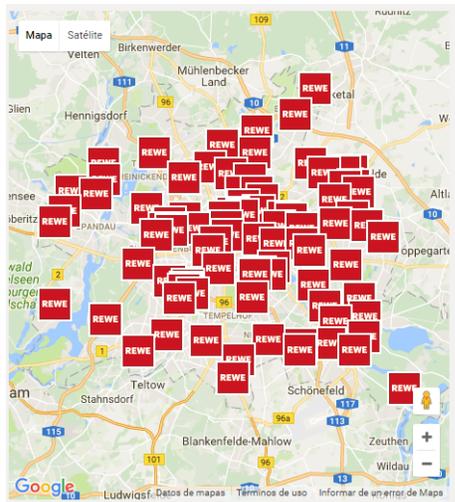
Fuente: <http://www.intel.de/buy/de/de/catalog/laptops/standard/sort, onmarket-d>

9.2.19. Anexo 19: Distribución geográfica puntos de venta Edeka



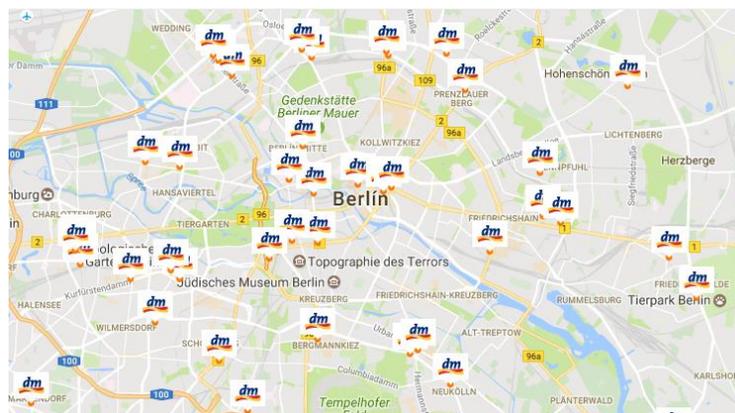
Fuente: <https://www.edeka.de/marktsuche/berlin.jsp>

9.2.20. Anexo 20: Distribución geográfica puntos de venta Rewe



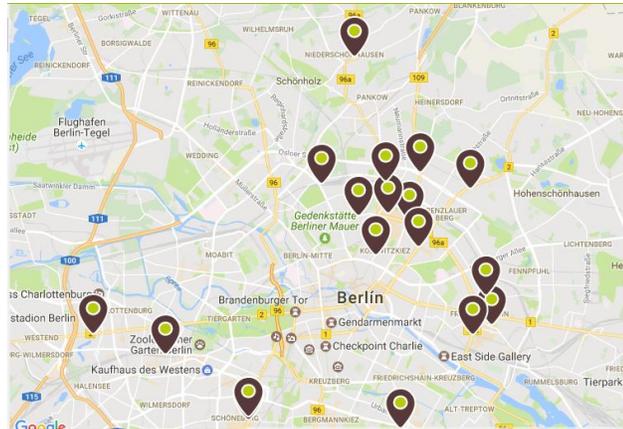
Fuente: <https://marktsuche.rewe.de/standort/berlin-berlin/>

9.2.21. Anexo 21: Distribución geográfica puntos de venta DM



Fuente: https://www.dm.de/filialfinder-c468710.html?q_storefinder=

9.2.22. Anexo 22: Distribución geográfica puntos de venta Denny



Fuente: <https://www.denns-biomarkt.de/>

9.2.23. Anexo 23: Distribución geográfica puntos de venta Reformhaus



Fuente: https://www.reformhaus.de/in-ihrer-naehe/?no_cache=1

9.2.24. Anexo 24: Display puntos de venta de tamaño pequeño (teterías, tiendas especializadas en bioalimentos, superfood)



9.2.25. Anexo 25: Material POP en supermercados y minimercados

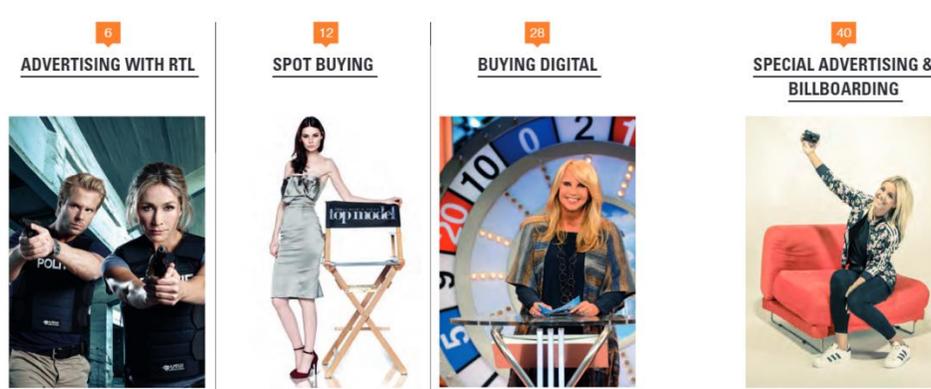


9.2.26. Anexo 26: Promedio anual que los alemanes pasan en diferentes medios de comunicación segmentados por edad

	tv	radio	www	newspaper	recorded music	books	magazines
total 14 +	240	192	111	23	27	22	6
14 - 29	128	142	233	10	63	30	4
30 - 49	223	207	135	18	26	15	4
50 +	297	203	46	34	10	23	9

Tiempo promedio que los alemanes sobre 14 años pasan en exposición a los medios de comunicación por día en 2014.

9.2.27. Anexo 27: Anunciar con RTL



Fuente: <https://dochub.com/charlottegaete/1N2D7q/buying-brochure-rtl-2016?pg=2>

9.2.28. Anexo 28: Anunciar con NDR

NDR media RADIO WERBUNG > PREISE 2017

NDR 2 Preisliste

Einschaltpreise 2017 in Euro - NDR 2 (Bruttopreise ohne Umsatzsteuer)

Std.	Montag - Freitag		Samstag	
	1 Sek.	30 Sek.	1 Sek.	30 Sek.
05-06	22,00	660,00	-	-
06-07	95,50	2.865,00	25,00	750,00
07-08	112,00	3.360,00	37,00	1.110,00
08-09	74,50	2.235,00	51,00	1.530,00

UNTERNEHMENSVIDEO LEISTUNGEN >

Fuente: <http://www.ndrmedia.de/leistungen/radio-werbung/preise-2017/>

9.2.29. Anexo 29: Maqueta Web



9.2.30. Anexo 30: Información sitio web

- ✓ Home: portada, resumen del sitio, descripción de fruto maqui y propiedades
- ✓ Catálogo: Productos, descripción, beneficios, preparación adecuada del producto
- ✓ Novedades: Noticias, Links de interés para los amantes del té
- ✓ Sobre Nosotros: Quiénes somos, Misión, Visión.
- ✓ Producción: Planta productiva, proceso Productivo
- ✓ Nuestro Compromiso: Sello de calidad Bio
- ✓ Contacto: Dirección y datos de contacto

9.2.31. Anexo 31: Tarifas dominios internet en Alemania

Alemania



Tarifa de dominios .de

	Alta	Renovación	Transferencia
1 año	25,00€	25,00€	25,00€

Si gestiones varios dominios .de u otros dominios territoriales contacta con nosotros para conocer nuestros descuentos por volumen.

Si necesitas cualquier aclaración para registrar dominios .de o contratar un servicio de [hosting](#) contacta con nosotros.

Precios

-  **.de**
25,00 € (1 año)
-  **.com.de**
25,00 € (1 año)

Precios sin IVA

Requerimientos de dominios .de

- El registro del dominio .de es libre para cualquier persona, organización o empresa.
- Configuración previa en los servidores de DNS. El servidor de DNS primario tiene que estar en un rango de IP's distinto al del servidor de DNS secundario.

Fuente: https://www.entorno.es/dominios_de-Alemania.html

9.2.32. Anexo 32: Youtubers publicity y regalos promocionales

Zukar: A través de su canal este refugiado sirio que reside en Berlín otorga una mirada diferente a los hábitos de vida de los alemanes de esta ciudad, siendo su canal una muy buena plataforma para mencionar a nuestro producto. Cantidad de suscriptores 20.909

Canal: <https://www.youtube.com/channel/UCZtL0Z52RsNiwbHsRXaSlxQ>

Klein aber Hanna: Esta youtuber utiliza su canal para realizar una mirada a las tendencias en cuanto a variados temas, haciendo demostraciones de uso de productos y marcas. Cantidad de suscriptores: 180.305

Canal: <https://www.youtube.com/channel/UCiSzW-Oyf2Wvk8IbJOaXmIw>

Ella the Bee: Según ella misma consigna en la descripción de su canal, los temas que son tratados incluyen belleza, estilo de vida, organización, entretenimiento, comida y DIY. Cantidad de suscriptores: 118.153

Canal: <https://www.youtube.com/user/ellathebeex>

Doktor Allwissend: Este youtuber a través de su canal hace demostraciones de productos en dramatizaciones de la vida diaria. Cantidad de suscriptores: 436.139

Canal: <https://www.youtube.com/user/doktorallwissend>

9.2.33. Anexo 33: Stand promocional para auspicio en conferencias y seminarios universidades



9.2.34. Anexo 34: Presupuesto pasajes Berlín-Santiago-Berlín

Ida y vuelta
Solo ida
Varias ciudades
Turista
2 adultos

Berlín (todos los aeropuertos) +

SCL Santiago de Chile +

mié., 10 de mayo

mié., 17 de mayo

[Borrar](#)

Vuelo de ida
✕

mié., 10 may.

AF 17:45 – 19:30

Berlín (TXL) - París (CDG)

Air France 1835 · Clase turista · Airbus A320

Poco espacio para las piernas (74 cm)

Retrasado con frecuencia más de 30 minutos

Escala en París CDG

1 h 45 min

- Sin Wi-Fi
- Sin conexión en asientos

AF 23:30 – 09:05*1

París (CDG) - Santiago de Chile (SCL)

Air France 406 · Clase turista · Boeing 777

Gran espacio para las piernas (81 cm)

Vuelo nocturno

Escala en París CDG

14 h 35 min

- Conexión por USB en asiento
- Video a la carta
- Sin Wi-Fi

mié., 17 may.

AF 12:15 – 08:05*1

Santiago de Chile (SCL) - París (CDG)

Air France 401 · Clase turista · Boeing 777

Gran espacio para las piernas (81 cm)

Vuelo nocturno

Escala en París CDG

13 h 50 min

- Conexión por USB y en asiento
- Video a la carta
- Sin Wi-Fi

AF 09:50*1 – 11:30*1

París (CDG) - Berlín (TXL)

Air France 1734 · Clase turista · Airbus A321

Escala en París CDG

1 h 40 min

- Sin Wi-Fi
- Sin conexión en asientos

Reserva este vuelo, realiza un seguimiento o compártelo
Anuncios

Total (con impuestos y tasas) para 2 adultos · Es posible que se apliquen tarifas por equipaje adicional.

Reservar con Air France
1.208 €

Fuente: <https://www.google.es/flights/#search?f=TXL,SXF,QPP,BER;t=SCL;d=2017-05-10;r=2017-05-17;sel=TXLCDG0AF1835-CDGSCL0AF406,SCLCDG0AF401-CDGTXL1AF1734;s=1;eo=e>

9.2.35. Anexo 35: Presupuesto Pasajes Santiago-Valdivia-Santiago

IDA

Jue 11 May. 2017

SCL Santiago de Chile

ZAL Valdivia

Sky Airline

15:00 Directo 16:30 1h 30m

[Detalle](#)

VUELTA

Mar 16 May. 2017

ZAL Valdivia

SCL Santiago de Chile

Sky Airline

17:00 Directo 18:30 1h 30m

[Detalle](#)

Más conveniente

Precio por adulto

\$ 47.000

2 Adultos \$ 94.000

Imp. y tasas \$ 25.794

Cargos \$ 11.980

Total \$ 131.774

Comprar

¡Hasta en 24 cuotas!

Fuente: www.despegar.com

lxxi

9.2.36. Anexo 36: Presupuesto estadía Valdivia

Detalle de su pago

5 noches - 1 habitación	\$ 305.065
Impuestos y tasas	\$ 57.963
Total	\$ 363.028

Usted paga como adelanto \$ 54.456

Total a pagar al hotel \$ 308.572
Corresponde a USD 473

Su Alojamiento

Hotel Villa Del Rio
Avenida España 1025

5 noches

Entrada	Salida
JUE 11/5	MAR 16/5
15:00hs	11:00hs

2 adultos

Fuente: www.despegar.com

9.2.37. Anexo 37: Presupuesto estadía Santiago

15% OFF

e-122.892
\$ 104.458
Habitación por noche

Detalle de su pago

1 noche - 1 habitación	\$ 104.458
Impuestos y tasas	\$ 19.851
Total	\$ 124.309

CANCELE GRATIS

Corresponde a US\$192

Su Alojamiento

Hotel Plaza San Francisco
★★★★★
Alameda, 816

1 noche

Entrada	Salida
MAR 16/5	MIE 17/5
15:00hs	12:00hs

2 adultos

Fuente: www.despegar.com

9.2.38. Anexo 38: Presupuesto servicio transfer



SERVICIO AEROPUERTO INTERNACIONAL ARTURO MERINO B.
(Privado-personalizado) máx. 5 personas:

INCLUYE:

- Salida y regreso a domicilio del usuario.
- Pajeles.
- Combustible.
- Estacionamientos.
- Espera hasta 3 horas.
- Valor Servicio: 70.000

OTROS SERVICIOS

- Matrimonios
- Tour temáticos
- Servicios especiales
- Bodas
- Traslado
- Eventos
- Viajes a todo Chile
- Flexibilidad y compromiso con sus necesidades.
- Convenio con instituciones, con restaurantes, Pub, Empresas.

Fuente: <http://cidtur.cl/servicios/>

9.2.39. Anexo 39: Presupuesto tour diario



CITY TOUR EN KAYAK

Salida desde Valdivia en vehiculo para iniciar la navegaci3n desde el r3o Cayumapu y luego continuar navegando por el r3o Cruces. declarado santuario de la naturaleza, donde habitan gran cantidad de cisnes de cuello negro, Garzas, Patos, Etc.

★★★★★ 0 Opiniones **US\$ 71** Valor desde [M3s detalles](#)



CITY TOUR HISTORICO, FUERTE NIEBLA, MUSEO

Salida desde el hotel para visitar el Torre3n Espa3ol del Barro, antigua fortaleza del siglo XVIII, levantada para defender la ciudad del continuo asedio ind3gena, piratas y corsarios. Se recorre Av. Costanera, que circula junto al r3o Calle-Calle hasta la Feria Fluvial, el lugar m3s t3pico de la ciudad.

★★★★★ 0 Opiniones **US\$ 31** Valor desde [M3s detalles](#)



CITY TOUR VALDIVIA

recorrido por la ciudad para conocer sus principales atractivos: la Feria Fluvial, Costanera, , el centro de Valdivia, la Isla Teja, la universidad Austral y otros.

★★★★★ 0 Opiniones **US\$ 31** Valor desde [M3s detalles](#)

Fuente: <http://www.rutaschile.com/tourlistado.php?ciudad=227-14>

9.2.40. Anexo 40: Presupuesto tazones



Drinkware taza de Caf3 Tazas de T3 Tazas de Cerveza Taza de Leche de regalo de Cumplea3os, Recipiente De Agua Tazas de mango taza de viaje de Regalo de Navidad Al Por Mayor

[Ver nombre original del producto en ingl3s](#)

23 vendidos

Precio: € 1,63 / unidad

Oferta: **€ 1,39** / unidad **15% off** 08h:41m:56s

[M3s ofertas te esperan en la app](#)

Color: 

Capacidad: 130ml

Env3o: **Env3o gratis a Germany** v3a Seller's Shipping Method
Tiempo de entrega: 26-54 d3as 

Cantidad: unidades (3992 unidades available)

Precio total: Depende de las propiedades del producto que selecciones

Fuente: https://es.aliexpress.com/store/product/Drinkware-Coffee-Beer-Milk-Mug-Cups-Tea-Cups-Birthday-gift-Christmas-Gift-Water-Container-Cups-handle/2302007_32741252921.html?spm=2114.04010208.3.181.qCrllN&ws_ab_test=searchweb0_0,searchweb201602_3_10065_10068_10084_10083_10080_10082_10081_10060_10061_10062_10056_10055_10037_10054_10059_10032_10099_10078_10079_10077_426_10103_10073_10102_10096_10052_10050_10051,searchweb201603_9&btsid=d52aeaf8-5f0c-4688-ab04-3a41ddf28743

9.2.41. Anexo 41: Presupuesto bolsa



40 UNIDS Elegante Blanco bolsa de regalo de Papel/tamaño Pequeño/Kraft bolsas de regalo con mango/Excelente Calidad/18x15x8 cm/Al Por Mayor

Ver nombre original del producto en Inglés
★★★★★4.9 (58 votos) | 91 vendidos

Precio: €22,02/lote (40 unidades / lote, € 0,45 / unidad)

Oferta: €17,62 / lote 20% off (07h:42m:46s)

Más ofertas te esperan en la app | Precio al por mayor: ▾

Envío: Envío gratis a Germany vía China Post Air Parcel ▾

Tiempo de entrega: 25-49 días 🟢

Cantidad: - 25 + lotes (881 lotes available)

Precio total: €436,01

Comprar ahora

Añadir a la cesta

Añadir a mi Lista de Deseos (508 veces añadido) ▾

Vistos recientemente 🔍

Fuente:[https://es.aliexpress.com/store/product/18x15x8cm-Elegant-White-Paper-gift-bag-Small-size-Kraft-gift-bags-with-handle-Excellent-Quality-](https://es.aliexpress.com/store/product/18x15x8cm-Elegant-White-Paper-gift-bag-Small-size-Kraft-gift-bags-with-handle-Excellent-Quality-Wholesale/1831594_32408728402.html?spm=2114.04010208.3.231.jqtu9d&ws_ab_test=searchweb0_0,searchweb201602_3_10065_10068_10084_10083_10080_10082_10081_10060_10061_10062_10056_10055_10037_10054_10059_10032_10099_10078_10079_10077_426_10103_10073_10102_10096_10052_10050_10051,searchweb201603_9&btsid=b2be4857-920b-4b67-a31e-3e6b205e98b7)

[Wholesale/1831594_32408728402.html?spm=2114.04010208.3.231.jqtu9d&ws_ab_test=searchweb0_0,searchweb201602_3_10065_10068_10084_10083_10080_10082_10081_10060_10061_10062_10056_10055_10037_10054_10059_10032_10099_10078_10079_10077_426_10103_10073_10102_10096_10052_10050_10051,searchweb201603_9&btsid=b2be4857-920b-4b67-a31e-3e6b205e98b7](https://es.aliexpress.com/store/product/18x15x8cm-Elegant-White-Paper-gift-bag-Small-size-Kraft-gift-bags-with-handle-Excellent-Quality-Wholesale/1831594_32408728402.html?spm=2114.04010208.3.231.jqtu9d&ws_ab_test=searchweb0_0,searchweb201602_3_10065_10068_10084_10083_10080_10082_10081_10060_10061_10062_10056_10055_10037_10054_10059_10032_10099_10078_10079_10077_426_10103_10073_10102_10096_10052_10050_10051,searchweb201603_9&btsid=b2be4857-920b-4b67-a31e-3e6b205e98b7)

9.2.42. Anexo 42: Propuesta completa imagen corporativa



9.2.43. Anexo 43: Cronograma

Clave: Los números que aparecen corresponden a semanas.

enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
1,2,3,4 youtubers						
1,2,3,4, universidades						
1,2,3,4 redes sociales						
	2 arribo	1 lanzamiento	radio	tv	1-2 distribución	radio
	3 instalación	1-2 distribución	1-2 distribución	1-2 distribución	3-4 pedido	1-2 distribución
		3-4 pedido	3-4 pedido	3-4 pedido	2 arribo	3-4 pedido
		1,2,3,4taza y bolsa	4 sorteo	2 viaje	3 instalación	
			1,2,3,4 taza y bolsa	1,2,3,4 taza y bolsa		
				2 arribo		
				3 instalación		

agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
1,2,3,4 youtubers				
1,2,3,4, universidades				
1,2,3,4 redes sociales				
tv	1-2 distribución	radio	tv	1-2 distribución
1-2 distribución	3-4 pedido	1-2 distribución	1-2 distribución	3-4 pedido
3-4 pedido		3-4 pedido	3-4 pedido	
2 arribo			2 arribo	
3 instalación			3 instalación	

9.2.44. Anexo 44: Presupuesto Marketing

	Una vez	Mensual	Anual
Regalos			
Tazones	979950		
Bolsas	307387,05		

Auspicio U	352500		1057500
-------------------	--------	--	---------

Regalos Publicity		63970	
--------------------------	--	-------	--

Concurso			
Pasajes B-S / S-B	851640		
Pasajes S-V /V-S	130058,4		
Estadía Valdivia	315755,4		
Estadía Santiago	128169		
Transfer	69090		
Tour	177568,35		
Viático	141000		

Materiales fuerza de ventas			
Teléfonos	448365,9		
Planes telefonía		31005,9	
Tablets	332266,5		
Laptop	704295		
Material POP			705000

Medios			
Internet y webmaster			299625
Televisión			7648263
Radio			18950400

9.3. Anexos de Estrategia de Dirección de Personas

9.3.1. Anexo 1: Descripción y Análisis de Puestos

Cargo: Gerente General	Departamento: -
Supervisor: Directorio	
1. Resumen de obligaciones: Es el encargado de comandar la empresa en colaboración con los gerentes funcionales, pero siempre teniendo él la decisión final. Sus labores se realizan en absoluta libertad de métodos. Su superior directo es el mismo directorio y ejerce autoridad sobre la compañía completa en colaboración con los gerentes funcionales.	
2. Calificaciones profesionales: Debe tener preparación universitaria y experiencia en cargos de autoridad administrativa.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es el máximo responsable por toda la actividad productiva y administrativa de la planta y sembradío de la empresa.	
5. Contactos: Directo con el directorio, a quienes debe rendir cuentas ante el directorio de las actividades	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si (X) No ()	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente () A veces (X) Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Es el máximo responsable por toda la actividad productiva y administrativa de la planta y sembradío de la empresa.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina cómoda con frecuentes viajes a Alemania.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 8 años en cargos gerenciales Conocimientos específicos: Administración, alemán y agricultura. Habilidades: Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada, con temple de liderazgo y de pensamiento frío para tomar las mejores decisiones en todo momento.	
11. Información adicional	

Cargo: Jefe de Marketing	Departamento: Jefatura de Marketing
Supervisor: Gerente General	
1. Resumen de obligaciones: Es el encargado de comandar las funciones de mercadotecnia de la empresa y todas las decisiones que lo atañen, en colaboración directa con sus compañeros gerentes en lo que amerite apoyo.	
2. Calificaciones profesionales: Debe tener conocimiento sobre políticas de venta y marco regulatorio alemán.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por la imagen y venta del producto y por las decisiones que se toman en su jefatura, y colabora de manera integral con los otros jefes en sus departamentos para las labores que se requiera	
5. Contactos: En base al organigrama, no tiene supervisor directo, pero colabora y entrega información al Gerente General, el cual responde al Directorio. Por otro lado, controla tres sub departamentos: ventas, políticas de marketing e investigación de mercados.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si (X) No ()	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente () A veces (X) Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Es responsable por la imagen y venta del producto y por las decisiones que se toman en su jefatura.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina con viajes frecuentes a Alemania.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 5 años en cargos de gerencias de marketing y/o ventas Conocimientos específicos: Administración, alemán, agricultura, políticas de venta y marco regulatorio alemán Habilidades: Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada, con temple de liderazgo y de pensamiento frío para tomar las mejores decisiones en todo momento.	
11. Información adicional	

Cargo: Subjefe de Ventas	Departamento: Jefatura de Marketing
Supervisor: Jefe de Marketing	
1. Resumen de obligaciones: Lleva el registro histórico de las transacciones y es el encargado de informar al departamento de finanzas cualquier modificación dentro de las fechas de pago o entrega que pudieran afectar el normal cumplimiento de los plazos.	
2. Calificaciones profesionales: Se requiere a una persona con capacidades humanas blandas elevadas, puesto que es el encargado de concretar las ventas a los distribuidores y mayoristas alemanes, debiendo enfatizar los beneficios del producto y marcar la diferencia.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por la consecución de los objetivos de venta de la empresa junto con el Jefe de Marketing.	
5. Contactos: En base al organigrama, responde directamente al Jefe de Marketing.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Está encargado de la logística de las operaciones de venta a los diferentes distribuidores.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina con viajes frecuentes a Alemania.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 4 años en cargos de gerencias de marketing y/o ventas Conocimientos específicos: Administración, alemán, agricultura, políticas de venta y marco regulatorio alemán Habilidades: Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada y de pensamiento frío para tomar las mejores decisiones en todo momento.	
11. Información adicional	

Cargo: Subjefe de Políticas	Departamento: Jefatura de Marketing
Supervisor: Gerente General	
1. Resumen de obligaciones: Aquí se plantean, desarrollan y evalúan iniciativas y estrategias para controlar los productos, precios, comunicación y distribución.	
2. Calificaciones profesionales: El marketing a desarrollar es de carácter internacional y debe considerar el comportamiento del mercado alemán para de esta manera tener una mejor llegada al público objetivo y con esto lograr el posicionamiento.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por la consecución de alianzas estratégicas con los distribuidores alemanes.	
5. Contactos: En base al organigrama, responde directamente al Jefe de Marketing.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Revisar constantemente las alianzas estratégicas, los acuerdos y las posibles modificaciones de estos que existen entre Chile y el país meta de las exportaciones, Alemania.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina con viajes frecuentes a Alemania.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 4 años en cargos de marketing Conocimientos específicos: Administración, alemán, agricultura, políticas de venta, comercio exterior y marco regulatorio alemán Habilidades: Se requiere a una persona proactiva, puesto que es el encargado de revisar constantemente las alianzas estratégicas, los acuerdos y las posibles modificaciones de estos que existen entre Chile y el país meta de las exportaciones, Alemania.	
11. Información adicional	

Cargo: Subjefe de Mercados	Departamento: Jefatura de Marketing
Supervisor: Jefe de Marketing	
1. Resumen de obligaciones: En este departamento se analiza el comportamiento de los actuales mercados y se plantean estrategias de crecimiento a otros mercados a los que la compañía pudiera enfocarse en el mediano y largo plazo.	
2. Calificaciones profesionales: Se requiere a una persona con conocimientos sobre investigación de mercados, proactivo y con experiencia en investigaciones y comercio alemán.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por la proposición de estrategias de mercados para el jefe de marketing y el equipo completo.	
5. Contactos: Responde directamente al Jefe de Marketing.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Es responsable por la imagen y venta del producto y por las decisiones que se toman en su jefatura.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina con viajes frecuentes a Alemania.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 4 años en cargos de gerencias de marketing y/o ventas Conocimientos específicos: Administración, alemán básico, agricultura, políticas de venta y marco regulatorio alemán Habilidades: Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada, proactiva y dedicada al estudio e investigación.	
11. Información adicional	

Cargo: Jefe de Personal	Departamento: Jefatura de Personas
Supervisor: Gerente General	
<p>1. Resumen de obligaciones: Es el encargado de gestar la planilla de remuneraciones, siendo el encargado del cálculo de los sueldos, desde la generación de la planilla, las tablas de grados para asignar las remuneraciones, el cálculo de las imposiciones y todo el tema de los sueldos y la contabilidad respectiva.</p>	
<p>2. Calificaciones profesionales: Debe tener conocimiento sobre capacitaciones, cálculo de remuneraciones y prácticas que promuevan un buen ambiente laboral. Debe tener conocimiento alto de contabilidad, regulación laboral y marco normativo chileno sobre trabajo agrario.</p>	
<p>3. Equipamientos: -</p>	
<p>4. Responsabilidades: Es responsable por el cuidado de la fuerza laboral y la mantención de la sanidad laboral, y colabora de manera integral con los otros jefes en sus departamentos para las labores que se requiera.</p>	
<p>5. Contactos: En base al organigrama, no tiene supervisor directo, pero colabora y entrega información al Gerente General, el cual responde al Directorio. Por otro lado, controla dos sub departamentos: capacitación y bienestar.</p>	
<p>6. ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si (X) No ()</p>	
<p>7. ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente () A veces (X) Rara vez () Nunca</p>	
<p>8. Decisiones: Es responsable por la imagen y venta del producto y por las decisiones que se toman en su jefatura.</p>	
<p>9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina con viajes frecuentes a Alemania.</p>	
<p>10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario; Experiencia: 5 años en cargos de gerencias de personal; Conocimientos específicos: Administración, manejo de plataformas de planillas y Office Suite avanzado; Habilidades: Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada, con un alto nivel de experiencia y conocimiento de personal, además de una personalidad conciliadora que entregue confianza a la hora de dialogar con los trabajadores y sindicatos laborales, sin embargo, debe ser firme en las decisiones que atañen a la continuidad de un trabajador en la empresa.</p>	

Cargo: Encargado de Capacitaciones	Departamento: Jefatura de Personal
Supervisor: Jefe de Personal	
1. Resumen de obligaciones: Está encargado de promover el mejoramiento de las capacidades laborales mediante la gestión de cursos de perfeccionamiento, tanto en el área productiva como en el área integral de la persona.	
2. Calificaciones profesionales: Se requiere una persona proactiva que sea capaz de generar vínculos y alianzas estratégicas con centros de educación y entidades privadas que realicen actividades de capacitaciones, tanto técnicas como profesionales, de mejoramiento personal como laboral.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable de gestionar estas actividades y monitorear sobre como el avance cognitivo impacta en la producción de la empresa.	
5. Contactos: En base al organigrama, responde directamente al Jefe de Personal.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente (X) A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Generar vínculos y alianzas estratégicas con centros de educación y entidades privadas que realicen actividades de capacitaciones.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 2 años en cargos pertenecientes a un departamento de personal Conocimientos específicos: Administración, alemán, agricultura, políticas de venta y marco regulatorio alemán Habilidades: Se requiere una persona proactiva y empática con el personal, que logre detectar sus necesidades.	
11. Información adicional	

Cargo: Encargado de Bienestar	Departamento: Jefatura de Personal
Supervisor: Jefe de Personal	
1. Resumen de obligaciones: Está encargado de estudiar el ambiente laboral y gestionar actividades y convenios con organizaciones externas que mejoren la calidad de vida de las familias de los trabajadores. Además, deben gestionar la recepción de licencias.	
2. Calificaciones profesionales: Se requiere a una persona proactiva capaz de entender las necesidades de los trabajadores y gestionar actividades y convenios para mejorar el ambiente laboral y familiar de cada uno de los mismos trabajadores.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por llevar un registro, informe y datos sobre la salud laboral y como el buen ambiente se relaciona con la producción de la empresa.	
5. Contactos: En base al organigrama, responde al Jefe de Personal.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente (X) A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Decide sobre los convenios para mejorar el ambiente laboral.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 2 años en puestos dentro de un departamento de personal. Conocimientos específicos: Administración, alemán, agricultura, políticas de venta y marco regulatorio alemán Habilidades: Se requiere a una persona proactiva y conciliadora.	
11. Información adicional	

Cargo: Jefe de Operaciones	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Gerente General	
1. Resumen de obligaciones: Encargado de velar por los suministros, abastecimiento en general de la empresa y de la relación con los proveedores.	
2. Calificaciones profesionales: Debe tener conocimiento sobre capacidad productiva, herramientas técnicas de maquinarias y prácticas de abaratamiento de costos en líneas productivas agrícolas.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por el cuidado de la maquinaria y la planta productiva, además de preservar la salud física de todos los trabajadores del área de la producción y cosecha, y colabora de manera integral con los otros jefes en sus departamentos para las labores que se requiera.	
5. Contactos: En base al organigrama, no tiene supervisor directo, pero colabora y entrega información al Gerente General, el cual responde al Directorio. Por otro lado, controla las subjefaturas de campo y planta, a los encargados de logística, mantención de maquinarias, de bodegas, de control de calidad y a los operarios de maquinarias y temporeros.	
6. ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si (X) No ()	
7. ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente (X) A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Suministros, abastecimientos, contacto y contratos con proveedores.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina y constantes salidas a terreno.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 5 años en cargos de gerencias de operaciones Conocimientos específicos: Debe tener manejo de plataformas de softwares especializados como Microsoft Project, AutoCAD y SAS. Debe tener conocimiento de regulación laboral y marco normativo chileno sobre trabajo agrario. Habilidades: Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada, con un alto nivel de experiencia, conocimiento de operaciones productivas y el rubro de los frutos e infusión.	
11. Información adicional	

Cargo: Subjefe de Planta	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	
1. Resumen de obligaciones: Encargado de la planta de producción.	
2. Calificaciones profesionales: Se requiere una persona con experiencia en administración de operaciones productivas y líneas de producción.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por el cuidado de la maquinaria y la planta productiva, además de preservar la salud física de todos los trabajadores del área de la producción.	
5. Contactos: En base al organigrama responde directamente al Gerente de Operaciones. Tiene a su disposición matricialmente a los encargados.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si (X) No ()	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Coordina y gestiona las actividades dentro del sector de la planta productiva de la empresa.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina y vigilancia permanente de la planta de producción.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 4 años en cargos de administración de producción Conocimientos específicos: Debe tener conocimientos sobre el tratamiento de frutos e infusión. Debe tener alto manejo de tecnologías de información y de ordenamiento como Office Suite y Microsoft Project. Habilidades: Debe tener buena relación con trabajadores, además de conocimientos de regulación laboral y marco normativo chileno sobre trabajo agrario.	
11. Información adicional	

Cargo: Jefe de Marketing	Departamento: Jefatura de Marketing
Supervisor: Gerente General	
1. Resumen de obligaciones: Es el responsable directo de las maquinarias. Encargado de mantener, cuidar y vigilar el correcto uso de maquinarias en el proceso productivo.	
2. Calificaciones profesionales: Se requiere a una persona con un título técnico que habilidades manuales y conocimientos de la mecánica.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por el cuidado, mantención y revisión de las maquinarias de la línea productiva y debe llevar el registro y mantener informado al subjefe de planta.	
5. Contactos: En base al organigrama responde matricialmente a la subjefatura que solicite su apoyo.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Reparar o adquirir una maquinaria nueva.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en un galpón.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título técnico Experiencia: 3 años mínimo en cargos de reparación o mantención de maquinaria industrial. Conocimientos específicos: Debe tener manejo de softwares técnicos para la mantención de las maquinarias. Habilidades: -	
11. Información adicional	

Cargo: Encargado de Bodegas	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	
1. Resumen de obligaciones: Encargado de mantener, cuidar y vigilar las bodegas y el producto almacenado ahí, manteniendo el correcto inventario.	
2. Calificaciones profesionales: Responsabilidad.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por el cuidado, mantención y revisión de los insumos producidos en la cadena de Planta, debiendo mantener informado al subjefe de planta.	
5. Contactos: En base al organigrama responde matricialmente a la subjefatura que solicite su apoyo.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: -	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en las bodegas.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Cuarto medio aprobado. Experiencia: 3 años mínimo en cargos de bodegueras o inventarios Conocimientos específicos: Debe tener manejo de softwares de inventarios o un simple Office Suite. Habilidades: Se requiere a una persona con alto nivel de responsabilidad, ya que estará destinado a cuidar el principal material de venta de la empresa.	
11. Información adicional	

Cargo: Operarios de Maquinarias	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Subjefe de Planta o Campo	
1. Resumen de obligaciones: Encargados de operar las distintas maquinarias que se utilizan en la cadena productiva de la empresa.	
2. Calificaciones profesionales: Manejo óptimo de maquinaria industrial o agrícola.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por la imagen y venta del producto y por las decisiones que se toman en su jefatura, y colabora de manera integral con los otros jefes en sus departamentos para las labores que se requiera	
5. Contactos: En base al organigrama responde directamente al Subjefe de Planta o Campo. Tiene contactos con el encargado de mantención de maquinaria.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente (X) A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: -	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en la planta de producción en las maquinarias industriales.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título técnico Experiencia: 2 años en manejo de maquinaria industrial o campesina Conocimientos específicos: Maquinaria industrial o agrícola. Licencias al día. Habilidades: Persona con altas capacidades físicas para manejar y hacerse responsables por el uso de las maquinarias de producción en el área de planta o campo.	
11. Información adicional	

Cargo: Subjefe de Campo	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	
1. Resumen de obligaciones: Encargado de plantación y cosecha del fruto del maqui y de sus hojas.	
2. Calificaciones profesionales: Se requiere una persona con experiencia en administración de operaciones agrícolas y cosechas.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por el cuidado de la maquinaria y la parte de cosechas, además de preservar la salud física de todos los trabajadores del área de la cosecha. Es el responsable directo de supervisar la actividad vital para la empresa.	
5. Contactos: En base al organigrama responde directamente al Jefe de Operaciones.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si (X) No ()	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente () A veces (X) Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Coordina y gestiona las actividades dentro del sector de la planta agraria de la empresa.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina y vigilancia permanente de la planta agraria.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 3 años en cargos de jefaturas de operaciones Conocimientos específicos: Debe tener conocimientos sobre el tratamiento de frutos. Habilidades: Debe tener alto manejo de tecnologías de información y de ordenamiento como Office Suite y Microsoft Project. Debe tener buena relación con trabajadores, además de conocimientos de regulación laboral y marco normativo chileno sobre trabajo agrario.	
11. Información adicional	

Cargo: Temporero	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Subjefe de Campo	
1. Resumen de obligaciones: Trabajadores encargados de la plantación, siembra y cosecha del maqui.	
2. Calificaciones profesionales: -	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Sembrar, cosechar y mantener la plantación de maqui.	
5. Contactos: En base al organigrama responde directamente a Subjefe de Campo.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: -	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en las plantaciones.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Octavo básico aprobado Experiencia: 3 año mínimo de experiencia en plantación agrícola. Conocimientos específicos: Tratamiento y cuidado del maqui. Habilidades: Se requieren personas con altas capacidades físicas y alto cuidado en la manipulación del fruto y sus hojas.	
11. Información adicional	

Cargo: Encargado de Logística	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	
1. Resumen de obligaciones: Encargado de la logística interna y externa, debe tener personal que ayude y de soporte en las siguientes actividades: transporte, compras.	
2. Calificaciones profesionales: Se requiere a una persona rápida, ágil y proactiva.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por el flujo normal de la cadena productiva, desde la cosecha hasta el embarque del producto.	
5. Contactos: En base al organigrama responde matricialmente al subjefe de planta o campo.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente (X) A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Conectar todos los procesos para mantener la cadena productiva lo más fluida posible.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 3 años en cargos de logística. Conocimientos específicos: Debe tener alto manejo de tecnologías de información y de ordenamiento como Office Suite y Microsoft Project. Habilidades: Debe tener buena relación con trabajadores.	
11. Información adicional	

Cargo: Encargado de Control de Calidad	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	
1. Resumen de obligaciones: Encargado de controlar la calidad de la producción y de los productos mismos trabajados.	
2. Calificaciones profesionales:	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable de aprobar el producto final, el cual será despachado a los distribuidores en Alemania.	
5. Contactos: En base al organigrama responde matricialmente a la subjefatura que solicite su apoyo.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Aprobar o rechazar el producto.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 3 años en cargos de control de calidad Conocimientos específicos: Debe tener alto manejo de la regulación alimenticia chilena y alemana. Habilidades: Se requiere a una persona con alta capacidad intelectual y perceptiva, que sea minucioso en su trabajo para percibir falencias o detalles que puedan afectar el óptimo resultado final de la cadena productiva.	
11. Información adicional	

Cargo: Jefe de Finanzas	Departamento: Jefatura de Finanzas
Supervisor: Gerente General	
<p>1. Resumen de obligaciones: Encargado de administrar el control y auditoría y ser oficial de Forex & Comex para la empresa, el cual resguarda nuestros intereses de negocio a través de metodologías de comercio internacional que calcen completamente con la legislación internacional de comercio y de Alemania/Chile.</p>	
<p>2. Calificaciones profesionales: Debe tener conocimiento de regulación financiera y marco normativo chileno sobre trabajo agrario.</p>	
<p>3. Equipamientos: -</p>	
<p>4. Responsabilidades: Es responsable por seguridad financiera del proyecto y velar por la correcta distribución de los dineros de la compañía.</p>	
<p>5. Contactos: En base al organigrama, no tiene supervisor directo, pero colabora y entrega información al Gerente General, el cual responde al Directorio. Tiene a su cargo el Departamento de Auditoría y Control de Gestión.</p>	
<p>6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si (X) No ()</p>	
<p>7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca</p>	
<p>8. Decisiones: Todas las financieras y de políticas cambiarias de divisas en las ganancias de la empresa.</p>	
<p>9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina cómoda, con viajes frecuentes a Alemania.</p>	
<p>10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario Experiencia: 5 años en cargos de gerencias de finanzas Conocimientos específicos: Debe tener manejo de plataformas de softwares especializados como SAS y otros softwares contables. Habilidades: Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada, con un alto nivel de experiencia, conocimiento de prácticas financieras y contables.</p>	
<p>11. Información adicional</p>	

Cargo: Encargado de Auditoría y Control de Gestión	Departamento: Jefatura de Finanzas
Supervisor: Jefe de Finanzas	
<p>1. Resumen de obligaciones: Encargado del control financiero de la empresa. Se encargan de los pagos directos a proveedores y resolver diferencias de capital de trabajo requerido. Es el responsable de ver el tema de clientes, facturas y todo tipo de cobranzas. También ven el estado monetario y recomiendan un encadenamiento financiero de relación con todos los departamentos. También en su función de control de gestión se encarga de controlar o monitorizar que los esfuerzos de gerencia lleguen a la planta total de trabajadores.</p>	
<p>2. Calificaciones profesionales: Debe tener conocimientos de indicadores de éxito, principalmente los KPI, además de contribuir a materias de control de caja y existencias.</p>	
<p>3. Equipamientos: -</p>	
<p>4. Responsabilidades: Responsable de coordinar y organizar los pagos, resolver diferencias de capital de trabajo requerido y todo tipo de cobranzas. También debe ver el estado monetario y recomiendan un encadenamiento financiero de relación con todos los departamentos. También en su función de control de gestión se encarga de controlar o monitorizar que los esfuerzos de gerencia lleguen a la planta total de trabajadores.</p>	
<p>5. Contactos: En base al organigrama responde directamente al Jefe de Finanzas.</p>	
<p>6. ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)</p>	
<p>7. ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? () Frecuente () A veces (X) Rara vez () Nunca</p>	
<p>8. Decisiones: Es responsable por la imagen y venta del producto y por las decisiones que se toman en su jefatura.</p>	
<p>9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina cómoda, con viajes frecuentes a Alemania.</p>	
<p>10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario; Experiencia: 3 años en cargos de gerencias de marketing y/o ventas; Conocimientos específicos: Indicadores de éxito, principalmente los KPI, materias de control de caja y existencias; Habilidades: Se requiere a una persona con una capacidad intelectual elevada, con alto nivel de experiencia en empresas y firmas contables y auditoras. Debe tener conocimiento de la normativa tributaria chilena y alemana.</p>	
<p>11. Información adicional</p>	

Cargo: Jefe de Comercio Exterior	Departamento: Jefatura de Comercio Exterior
Supervisor: Gerente General	
<p>1. Resumen de obligaciones: Encargado de las labores de venta y conexión con el mercado alemán. Es el embajador de la compañía en Alemania, debiendo ser la persona destinada a buscar contactos y distribuidores en donde colocar el producto trabajado en la compañía. Su equipo es flexible dependiendo de la magnitud del proyecto o del viaje, teniendo la facultad de reclutar personal de otros departamentos, gerencias o jefaturas.</p>	
<p>2. Calificaciones profesionales: Debe tener conocimiento sobre políticas de venta y marco regulatorio alemán. Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada, con un alto nivel de experiencia y conocimiento de marketing, tanto a nivel chileno como alemán.</p>	
<p>3. Equipamientos: -</p>	
<p>4. Responsabilidades: Es el encargado de las labores de venta y conexión con el mercado alemán junto con el jefe de marketing. Es el embajador de la compañía en Alemania, debiendo ser la persona destinada a buscar contactos y distribuidores en donde colocar el producto trabajado en la compañía.</p>	
<p>5. Contactos: En base al organigrama, no tiene supervisor directo, pero colabora y entrega información al Gerente General, el cual responde al Directorio. Colabora de manera integral con los otros jefes en sus departamentos para las labores que se requiera.</p>	
<p>6. ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si (X) No ()</p>	
<p>7. ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca</p>	
<p>8. Decisiones: Es responsable por la imagen y venta del producto y por las decisiones que se toman en su jefatura.</p>	
<p>9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina cómoda, con viajes frecuentes a Alemania.</p>	
<p>10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Título universitario; Experiencia: 5 años en cargos de Export Manager; Conocimientos específicos: Debe tener conocimiento sobre políticas de venta y marco regulatorio alemán. Debe tener manejo fluido del idioma alemán e inglés. Físicamente, debe estar preparado para afrontar constantes viajes a Alemania; Habilidades: Se requiere una persona con una capacidad intelectual elevada, con temple de liderazgo y de pensamiento frío para tomar las mejores decisiones en todo momento.</p>	

Cargo: Fuerza de Ventas (FreeLancer)	Departamento: Jefatura de Marketing
Supervisor: Jefe de Marketing	
1. Resumen de obligaciones: Distribución de los productos en la zona asignada (Berlín Norte - Berlín Sur) durante la primera y segunda semana del mes y la posterior visita al punto de venta en la semana subsiguiente, para tomar el pedido en forma física, entregar el material necesario y recabar información acerca pedidos, dudas y consultas en esos puntos.	
2. Calificaciones profesionales: Debe tener conocimiento sobre políticas de venta y marco regulatorio alemán.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Es responsable por el abastecimiento de los puntos de venta en Alemania.	
5. Contactos: En base al organigrama responde al Subjefe de Ventas.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: La cantidad de stock asignada a los puntos de venta	
9. Condiciones de trabajo: Trabaja desde su hogar en Alemania y constantes viajes por Berlín.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Colegio terminado Experiencia: 2 años en cargos de ventas Conocimientos específicos: Manejo de español y con licencia de conductor. Habilidades: -	
11. Información adicional	

Cargo: Encargado de Bodegas	Departamento: Jefatura de Operaciones
Supervisor: Jefe de Operaciones	
1. Resumen de obligaciones: Su tarea consistirá en mantener los convenios con universidades, para auspicio en seminarios y conferencias mantener y fomentar el vínculo con blogueros y youtubers; y con esto también realizar la medición de la efectividad de las medidas adoptadas anteriormente, teniendo capacidad resolutive en caso de que estos no estuvieran teniendo el éxito deseado.	
2. Calificaciones profesionales: Debe tener conocimiento sobre políticas de venta y marco regulatorio alemán.	
3. Equipamientos: -	
4. Responsabilidades: Supervisar el cumplimiento de acuerdos con medios de comunicación y proponer nuevos convenios a la dirección de marketing de VidaSur	
5. Contactos: En base al organigrama responde al Subjefe de Ventas.	
6. Supervisión ejercida ¿Su puesto tiene responsabilidades a las personas? Si () No (X)	
7. Supervisión recibida ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? (X) Frecuente () A veces () Rara vez () Nunca	
8. Decisiones: Iniciar y terminar convenios y promociones de venta y relaciones públicas.	
9. Condiciones de trabajo: Trabajo en oficina cómoda, con viajes frecuentes a Alemania.	
10. Requisitos exigidos por el puesto Escolaridad: Colegio terminado Experiencia: 2 años en cargos de relaciones públicas. Conocimientos específicos: Relaciones Públicas, redes sociales, convenios Habilidades y condiciones: Una persona nacida en Alemania de padres chilenos que hable perfectamente el alemán y el español.	
11. Información adicional	

9.3.2. Anexo 2: Definición de los Factores de Evaluación y sus grados

INSTRUCCIÓN NECESARIA		
Este factor considera el grado de instrucción exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no el nivel de educación de la persona que lo ocupa en el momento.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que sólo tenga un curso de alfabetización.	15
B	El puesto requiere haber cursado la primaria completa o equivalente.	30
C	El puesto requiere haber terminado la educación media o equivalente.	45
D	El puesto requiere haber terminado estudios superiores o equivalente.	60
E	El puesto requiere haber terminado estudios de postgrado o especialización profesional.	75

EXPERIENCIA ANTERIOR		
Este factor considera el grado de experiencia laboral exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la cantidad de años trabajados en cargos similares.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no requiere experiencia.	25
B	El puesto requiere mínimo 1 año de experiencia.	50
C	El puesto requiere mínimo 2 años de experiencia.	75
D	El puesto requiere mínimo 3 años de experiencia.	100
E	El puesto requiere mínimo 5 años de experiencia.	125

INICIATIVA		
Este factor considera el grado de iniciativa y proactividad exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la flexibilidad de las tareas aplicable al puesto.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no requiere nivel de iniciativa ya que las tareas ya están preestablecidas.	15

B	El puesto requiere un bajo nivel de iniciativa ya que la mayoría de las actividades están preestablecidas.	30
C	El puesto requiere la combinación entre actividades que necesiten de iniciativa y actividades pre-establecidas.	45
D	El puesto requiere un medio-alto nivel de iniciativa ya que la mayoría de las actividades no están preestablecidas.	60
E	El puesto requiere alto nivel de iniciativa debido a la constante flexibilidad y aparición de tareas y toma de decisiones.	75

ESFUERZO FÍSICO NECESARIO

Este factor considera el grado de esfuerzo físico exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la fuerza física aplicada.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere un nivel mínimo de esfuerzo físico, por la nula existencia de tareas que la necesiten.	5
B	El puesto requiere un nivel bajo de esfuerzo físico, por la existencia de pocas tareas que la necesiten.	10
C	El puesto requiere un nivel medio de esfuerzo físico, por la existencia de algunas tareas que la necesiten.	15
D	El puesto requiere un nivel medio-alto de esfuerzo físico, por la existencia de frecuentes tareas que la necesiten.	20
E	El puesto requiere un nivel alto de esfuerzo físico, por la existencia de constantes tareas que la necesiten.	25

CONCENTRACIÓN MENTAL

Este factor considera el grado de concentración mental exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la aplicación y el trabajo mental en el puesto.

Grado	Descripción	Puntos
--------------	--------------------	---------------

A	El puesto requiere un nivel mínimo de concentración mental.	5
B	El puesto requiere un nivel bajo de concentración mental.	10
C	El puesto requiere un nivel medio de concentración mental.	15
D	El puesto requiere un nivel alto de concentración mental.	20
E	El puesto requiere un nivel total de concentración mental.	25

SUPERVISIÓN DE PERSONAS

Este factor considera el grado de supervisión de personal que se exige para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la cantidad de subordinados que tiene el puesto.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no tiene subordinados que supervisar.	10
B	El puesto tiene pocos subordinados que supervisar.	20
C	El puesto tiene algunos subordinados que supervisar.	30
D	El puesto tiene muchos subordinados que supervisar.	40
E	El puesto tiene a la totalidad de la empresa como subordinado y los debe supervisar.	50

MATERIAL O EQUIPAMIENTO

Este factor considera el grado de interacción con material o equipamiento laboral exigido para el debido desempeño del puesto.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no requiere del uso de material para su ejecución.	5
B	El puesto requiere de poco equipamiento para su ejecución.	10
C	El puesto requiere de algunos equipamientos para su ejecución.	15
D	El puesto requiere de muchos equipamientos necesarios para su ejecución.	20
E	El puesto requiere del uso constante de material y equipamientos para su ejecución.	25

DINERO O DOCUMENTOS

Este factor considera el grado de interacción con documentos importantes o dinero durante el desempeño del puesto.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto no necesita interacción con documentos importantes o dinero.	5
B	El puesto requiere una breve interacción con documentos importantes o dinero.	10
C	El puesto requiere una interacción frecuente con documentos importantes o dinero.	15
D	El puesto requiere la manipulación de documentos importantes o dinero.	20
E	El puesto requiere la recepción, manipulación, trabajo y almacenamiento de documentos importantes o dinero.	25

AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO

Este factor considera el grado de dificultad laboral debido a las condiciones ambientales para el debido desempeño del puesto.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto laboral se desenvuelve en un ambiente seguro, pudiendo ser una oficina.	5
B	El puesto laboral se desenvuelve generalmente en un ambiente seguro.	10
C	El puesto laboral se desenvuelve frecuentemente en un ambiente seguro.	15
D	El puesto laboral se desenvuelve generalmente en un ambiente inseguro.	20
E	El puesto laboral se desenvuelve en un ambiente inseguro, pudiendo ser en la intemperie.	25

RIESGOS INVOLUCRADOS

Este factor considera el grado de riesgo exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la exposición a la intemperie o el manejo de herramientas o maquinaria propensa a accidentes.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto es altamente seguro.	10

B	El puesto es seguro en la mayoría del tiempo, requiriendo un escaso manejo de herramientas o maquinaria o exponiéndose en la intemperie.	20
C	El puesto es medianamente seguro, requiriendo frecuentemente manejo de herramientas o maquinaria o exponiéndose en la intemperie.	30
D	El puesto es inseguro en la mayoría del tiempo, requiriendo manejo de herramientas o maquinaria o exponiéndose en la intemperie.	40
E	El puesto es inseguro, debido al constante manejo de herramientas o maquinaria o exponiéndose en la intemperie.	50

9.3.3. Anexo 3: Detalle mensual de las Remuneraciones

	Gerente General	Jefe de Marketing	Subjefe de Ventas	Subjefe de Políticas	Subjefe de Mercados
Sueldo Base	\$ -	\$ 1.504.939	\$ 992.398	\$ 917.629	\$ 1.140.821

Asignación al SB

Asignación Colación	\$ -	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Asignación Movilización	\$ -	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Gratificación Legal	\$ -	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Imponible	\$ -	\$ 1.606.867	\$ 1.094.325	\$ 1.019.556	\$ 1.242.748
Total Haberes	\$ -	\$ 1.686.867	\$ 1.174.325	\$ 1.099.556	\$ 1.322.748

Descuentos en base al total imponible

Descuento AFP Plan Vital	\$ -	\$ -167.275	\$ -113.919	\$ -106.136	\$ -129.370
Seguro de Cesantía	\$ -	\$ -48.206	\$ -32.830	\$ -30.587	\$ -37.282
Descuento Fonasa	\$ -	\$ -112.481	\$ -76.603	\$ -71.369	\$ -86.992
Descuentos Previsión y Salud	\$ -	\$ -327.961	\$ -223.352	\$ -208.091	\$ -253.645
Impuesto Único de 2° Categoría	\$ -	\$ -26.317	\$ -9.999	\$ -7.619	\$ -14.725
Total Descuentos	\$ -	\$ -354.278	\$ -233.351	\$ -215.711	\$ -268.370

Total

SUELDO LÍQUIDO	\$ 2.289.574	\$ 1.332.588	\$ 940.974	\$ 883.846	\$ 1.054.379
-----------------------	--------------	--------------	------------	------------	--------------

	Jefe de Personal	Enc. de Capacitaciones	Enc. de Bienestar	Jefe de Operaciones	Subjefe de Planta
Sueldo Base	\$ 1.504.939	\$ 801.492	\$ 690.764	\$ 1.718.842	\$ 977.379
Asignación al SB					
Asignación Colación	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Asignación Movilización	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Gratificación Legal	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Imponible	\$ 1.606.867	\$ 903.419	\$ 792.691	\$ 1.820.769	\$ 1.079.306
Total Haberes	\$ 1.686.867	\$ 983.419	\$ 872.691	\$ 1.900.769	\$ 1.159.306
Descuentos en base al total imponible					
Descuento AFP Plan Vital	\$ -167.275	\$ -94.046	\$ -82.519	\$ -189.542	\$ -112.356
Seguro de Cesantía	\$ -48.206	\$ -27.103	\$ -23.781	\$ -54.623	\$ -32.379
Descuento Fonasa	\$ -112.481	\$ -63.239	\$ -55.488	\$ -127.454	\$ -75.551
Descuentos Previsión y Salud	\$ -327.961	\$ -184.388	\$ -161.788	\$ -371.619	\$ -220.286
Impuesto Único de 2° Categoría	\$ -26.317	\$ -3.922	\$ -397	\$ -35.894	\$ -9.521
Total Descuentos	\$ -354.278	\$ -188.310	\$ -162.185	\$ -407.513	\$ -229.808
Total					
SUELDO LÍQUIDO	\$ 1.332.588	\$ 795.109	\$ 710.506	\$ 1.493.256	\$ 929.498

	Encargado Mantenión Maquinarias	Encargado de Bodegas	Operarios de Maquinarias	Subjefe de Campo	Temporeros
Sueldo Base	\$ 732.900	\$ 474.912	\$ 416.149	\$ 1.015.981	\$ 488.421
Asignaciones al sueldo base					
Asignación Colación	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 72.000	\$ 60.000	\$ 72.000
Asignación Movilización	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 24.000	\$ 20.000	\$ 24.000
Gratificación Legal	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Imponible	\$ 834.827	\$ 576.839	\$ 518.076	\$ 1.117.908	\$ 590.348
Total Haberes	\$ 914.827	\$ 656.839	\$ 614.076	\$ 1.197.908	\$ 686.348
Descuentos en base al total imponible					
Descuento AFP Plan Vital	\$ -86.905	\$ -60.049	\$ -53.932	\$ -116.374	\$ -61.455
Seguro de Cesantía	\$ -25.045	\$ -17.305	\$ -15.542	\$ -33.537	\$ -17.710
Descuento Fonasa	\$ -58.438	\$ -40.379	\$ -36.265	\$ -78.254	\$ -41.324
Descuentos Previsión y Salud	\$ -170.388	\$ -117.733	\$ -105.739	\$ -228.165	\$ -120.490
Impuesto Único de 2º Categoría	\$ -1.738	\$ -	\$ -	\$ -10.750	\$ -
Total Descuentos	\$ -172.126	\$ -117.733	\$ -105.739	\$ -238.915	\$ -120.490
Total					
SUELDO LÍQUIDO	\$ 742.701	\$ 539.106	\$ 508.337	\$ 958.993	\$ 565.858

	Encargado de Logística	Encargado de Control de Calidad	Jefe de Finanzas	Enc. Audi. y Ctrl. de Gestión	Jefe de Comercio Exterior.
Sueldo Base	\$ 957.937	\$ 822.971	\$ 1.778.509	\$ 810.104	\$ 1.443.284
Asignaciones al sueldo base					
Asignación Colación	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Asignación Movilización	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Gratificación Legal	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Imponible	\$ 1.059.864	\$ 924.898	\$ 1.880.436	\$ 912.031	\$ 1.545.211
Total Haberes	\$ 1.139.864	\$ 1.004.898	\$ 1.960.436	\$ 992.031	\$ 1.625.211
Descuentos en base al total imponible					
Descuento AFP Plan Vital	\$ -110.332	\$ -96.282	\$ -195.753	\$ -94.942	\$ -160.856
Seguro de Cesantía	\$ -31.796	\$ -27.747	\$ -56.413	\$ -27.361	\$ -46.356
Descuento Fonasa	\$ -74.190	\$ -64.743	\$ -131.631	\$ -63.842	\$ -108.165
Descuentos Previsión y Salud	\$ -216.318	\$ -188.772	\$ -383.797	\$ -186.146	\$ -315.378
Impuesto Único de 2º Categoría	\$ -8.902	\$ -4.606	\$ -39.693	\$ -4.196	\$ -24.354
Total Descuentos	\$ -225.221	\$ -193.377	\$ -423.490	\$ -190.341	\$ -339.731
Total					
SUELDO LÍQUIDO	\$ 914.643	\$ 811.521	\$ 1.536.946	\$ 801.689	\$ 1.285.480

	Freelancer Fuerza de Ventas (GER)	Freelancer Relaciones Públicas (GER)
Sueldo Base	\$ 1.020.040	\$ 1.020.040

**Asignaciones al
sueldo base**

Asignación Colación	\$ 166.198	\$ 166.198
Asignación Movilización	\$ 24.237	\$ 24.237
Gratificación Legal	\$ -	\$ -
Comisiones	\$ -	\$ -
Total Imponible	\$ 1.020.040	\$ 1.020.040
Total Haberes	\$ 1.210.476	\$ 1.210.476

**Descuentos en base
al total imponible**

Descuento AFP Plan Vital	\$ -	\$ -
Seguro de Cesantía	\$ -	\$ -
Descuento Fonasa	\$ -	\$ -
Descuentos Previsión y Salud	\$ -	\$ -
Impuesto Único de 2° Categoría	\$ -102.004	\$ -102.004
Total Descuentos	\$ -102.004	\$ -102.004

Total

SUELDO LÍQUIDO	\$ 1.108.472	\$ 1.108.472
---------------------------	---------------------	---------------------

9.3.4. Anexo 4: Cálculos del costo anual de la Estrategia de Dirección de Personas y su Proyección a 5 años.

Gratificaciones legales					
	Gerente General	Jefe de Marketing	Subjefe de Ventas	Subjefe de Políticas	Subjefe de Mercados
Sueldo Base	\$ -	\$ 1.504.939	\$ 992.398	\$ 917.629	\$ 1.140.821
25% del Sdo. Base	\$ -	\$ 376.235	\$ 248.100	\$ 229.407	\$ 285.205
4,75 x Sueldo Min.	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927
MIN	\$ -	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927

Gratificaciones legales					
	Jefe de Personal	Enc. de Capacitaciones	Encargado de Bienestar	Jefe de Operaciones	Subjefe de Planta
Sueldo Base	\$ 1.504.939	\$ 801.492	\$ 690.764	\$ 1.718.842	\$ 977.379
25% del Sdo. Base	\$ 376.235	\$ 200.373	\$ 172.691	\$ 429.711	\$ 244.345
4,75 x Sueldo Min.	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927
MIN	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927

Gratificaciones legales					
	Encargado Mantenimiento Maquinarias	Encargado de Bodegas	Operarios de Maquinarias	Subjefe de Campo	Temporeros
Sueldo Base	\$ 732.900	\$ 474.912	\$ 416.149	\$ 1.015.981	\$ 488.421
25% del Sdo. Base	\$ 183.225	\$ 118.728	\$ 104.037	\$ 253.995	\$ 122.105
4,75 x Sueldo Min.	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927
MIN	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927

Gratificaciones legales					
	Encargado de Logística	Encargado de Control de Calidad	Jefe de Finanzas	Encargado Auditoría y Ctrl. Gestión	Jefe de Comercio Exterior.
Sueldo Base	\$ 957.937	\$ 822.971	\$ 1.778.509	\$ 810.104	\$ 1.443.284
25% del Sdo. Base	\$ 239.484	\$ 205.743	\$ 444.627	\$ 202.526	\$ 360.821
4,75 x Sueldo Min.	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927
MIN	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927	\$ 101.927

AFP Plan Vital					
	Gerente General	Jefe de Marketing	Subjefe de Ventas	Subjefe de Políticas	Subjefe de Mercados
Total Imponible	\$ -	\$ 1.606.867	\$ 1.094.325	\$ 1.019.556	\$ 1.242.748
10% del T. Imp.	\$ -	\$ 160.687	\$ 109.433	\$ 101.956	\$ 124.275
Comisión 0,41%	\$ -	\$ 6.588	\$ 4.487	\$ 4.180	\$ 5.095
TOTAL	\$ -	\$ 167.275	\$ 113.919	\$ 106.136	\$ 129.370

AFP Plan Vital					
	Jefe de Personal	Encargado de Capacitaciones	Encargado de Bienestar	Jefe de Operaciones	Subjefe de Planta
Total Imponible	\$ 1.606.867	\$ 903.419	\$ 792.691	\$ 1.820.769	\$ 1.079.306
10% del T. Imp.	\$ 160.687	\$ 90.342	\$ 79.269	\$ 182.077	\$ 107.931
Comisión 0,41%	\$ 6.588	\$ 3.704	\$ 3.250	\$ 7.465	\$ 4.425
TOTAL	\$ 167.275	\$ 94.046	\$ 82.519	\$ 189.542	\$ 112.356

AFP Plan Vital					

	Encargado Mantenimiento Maquinarias	Encargado de Bodegas	Operarios de Maquinarias	Subjefe de Campo	Temporeros
Total Imponible	\$ 834.827	\$ 576.839	\$ 518.076	\$ 1.117.908	\$ 590.348
10% del T. Imp.	\$ 83.483	\$ 57.684	\$ 51.808	\$ 111.791	\$ 59.035
Comisión 0,41%	\$ 3.423	\$ 2.365	\$ 2.124	\$ 4.583	\$ 2.420
TOTAL	\$ 86.905	\$ 60.049	\$ 53.932	\$ 116.374	\$ 61.455

AFP Plan Vital					
	Encargado de Logística	Encargado de Control de Calidad	Jefe de Finanzas	Encargado Auditoría y Ctrl. Gestión	Jefe de Comercio Exterior.
Total Imponible	\$ 1.059.864	\$ 924.898	\$ 1.880.436	\$ 912.031	\$ 1.545.211
10% del T. Imp.	\$ 105.986	\$ 92.490	\$ 188.044	\$ 91.203	\$ 154.521
Comisión 0,41%	\$ 4.345	\$ 3.792	\$ 7.710	\$ 3.739	\$ 6.335
TOTAL	\$ 110.332	\$ 96.282	\$ 195.753	\$ 94.942	\$ 160.856

FONASA					
	Gerente General	Jefe de Marketing	Subjefe de Ventas	Subjefe de Políticas	Subjefe de Mercados
Total Imponible	\$ -	\$ 1.606.867	\$ 1.094.325	\$ 1.019.556	\$ 1.242.748
7% del Total Imp.	\$ -	\$ 112.481	\$ 76.603	\$ 71.369	\$ 86.992
7% de 74,3 UF	\$ -	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939
MIN	\$ -	\$ 112.481	\$ 76.603	\$ 71.369	\$ 86.992

FONASA					
	Jefe de Personal	Encargado de Capacita- ciones	Encargado de Bienestar	Jefe de Operaciones	Subjefe de Planta

Total Imponible	\$ 1.606.867	\$ 903.419	\$ 792.691	\$ 1.820.769	\$ 1.079.306
7% del Total Imp.	\$ 112.481	\$ 63.239	\$ 55.488	\$ 127.454	\$ 75.551
7% de 74,3 UF	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939
MIN	\$ 112.481	\$ 63.239	\$ 55.488	\$ 127.454	\$ 75.551

FONASA					
	Encargado Mantenión Maquinarias	Encargado de Bodegas	Operarios de Maquinarias	Subjefe de Campo	Temporeros
Total Imponible	\$ 834.827	\$ 576.839	\$ 518.076	\$ 1.117.908	\$ 590.348
7% del Total Imp.	\$ 58.438	\$ 40.379	\$ 36.265	\$ 78.254	\$ 41.324
7% de 74,3 UF	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939
MIN	\$ 58.438	\$ 40.379	\$ 36.265	\$ 78.254	\$ 41.324

FONASA					
	Encargado de Logística	Encargado de Control de Calidad	Jefe de Finanzas	Encargado Auditoría y Ctrl. Gestión	Jefe de Comercio Exterior.
Total Imponible	\$ 1.059.864	\$ 924.898	\$ 1.880.436	\$ 912.031	\$ 1.545.211
7% del Total Imp.	\$ 74.190	\$ 64.743	\$ 131.631	\$ 63.842	\$ 108.165
7% de 74,3 UF	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939	\$ 136.939
MIN	\$ 74.190	\$ 64.743	\$ 131.631	\$ 63.842	\$ 108.165

Impuesto Renta					
	Gerente General	Jefe de Marketing	Subjefe de Ventas	Subjefe de Políticas	Subjefe de Mercados
Base Tributable	\$ -	\$ 1.278.905	\$ 870.973	\$ 811.465	\$ 989.103
Tramo	0	2	2	2	2
Factor	0%	4%	4%	4%	4%

Imp. Determinado	\$ -	\$ 51.156	\$ 34.839	\$ 32.459	\$ 39.564
Rebaja	\$ -	\$ 24.839	\$ 24.839	\$ 24.839	\$ 24.839
Imp. Único	\$ -	\$ 26.317	\$ 9.999	\$ 7.619	\$ 14.725

Impuesto Renta					
	Jefe de Personal	Encargado de Capacita.	Encargado de Bienestar	Jefe de Operaciones	Subjefe de Planta
Base Tributable	\$ 1.278.905	\$ 719.031	\$ 630.903	\$ 1.449.150	\$ 859.020
Tramo	2	2	2	3	2
Factor	4%	4%	4%	8%	4%
Imp. Determinado	\$ 51.156	\$ 28.761	\$ 25.236	\$ 115.932	\$ 34.361
Rebaja	\$ 24.839	\$ 24.839	\$ 24.839	\$ 80.038	\$ 24.839
Imp. Único	\$ 26.317	\$ 3.922	\$ 397	\$ 35.894	\$ 9.521

Impuesto Renta					
	Encargado Mantención Maquinarias	Encargado de Bodegas	Operarios de Maquinarias	Subjefe de Campo	Temporeros
Base Tributable	\$ 664.439	\$ 459.106	\$ 412.337	\$ 889.743	\$ 469.858
Tramo	2	1	1	2	1
Factor	4%	0%	0%	4%	0%
Imp. Determinado	\$ 26.578	\$ -	\$ -	\$ 35.590	\$ -
Rebaja	\$ 24.839	\$ -	\$ -	\$ 24.839	\$ -
Imp. Único	\$ 1.738	\$ -	\$ -	\$ 10.750	\$ -

Impuesto Único de 2° Cat.					
----------------------------------	--	--	--	--	--

	Encargado de Logística	Encargado de Control de Calidad	Jefe de Finanzas	Encargado Auditoría y Ctrl. Gestión	Jefe de Comercio Exterior.
Base Tributable	\$ 843.546	\$ 736.126	\$ 1.496.639	\$ 725.885	\$ 1.229.834
Tramo	2	2	3	2	2
Factor	4%	4%	8%	4%	4%
Imp. Determinado	\$ 33.742	\$ 29.445	\$ 119.731	\$ 29.035	\$ 49.193
Rebaja	\$ 24.839	\$ 24.839	\$ 80.038	\$ 24.839	\$ 24.839
Imp. Único	\$ 8.902	\$ 4.606	\$ 39.693	\$ 4.196	\$ 24.354

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$ 27.474.888	\$ 27.474.888	\$ 27.474.888	\$ 27.474.888	\$ 27.474.888	\$ 27.474.888
Jefe de Marketing	\$ -	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060
Subjefe de Ventas	\$ -	\$ 11.291.686	\$ 11.291.686	\$ 11.291.686	\$ 11.291.686	\$ 11.291.686
Subjefe de Políticas	\$ -	\$ 10.606.147	\$ 10.606.147	\$ 10.606.147	\$ 10.606.147	\$ 10.606.147
Subjefe de Mercados	\$ -	\$ 12.652.542	\$ 12.652.542	\$ 12.652.542	\$ 12.652.542	\$ 12.652.542
Jefe de Personal	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060	\$ 15.991.060
Encargado de Capacitaciones	\$ -	\$ 9.541.314	\$ 9.541.314	\$ 9.541.314	\$ 9.541.314	\$ 9.541.314

Encargado de Bienestar	\$ -	\$ 8.526.074	\$ 8.526.074	\$ 8.526.074	\$ 8.526.074	\$ 8.526.074
Jefe de Operaciones	\$ -	\$ 17.919.076	\$ 17.919.076	\$ 17.919.076	\$ 17.919.076	\$ 17.919.076
Subjefe de Planta	\$ -	\$ 11.153.981	\$ 11.153.981	\$ 11.153.981	\$ 11.153.981	\$ 11.153.981
E. Mantención de Maquinas	\$ -	\$ 8.912.408	\$ 8.912.408	\$ 8.912.408	\$ 8.912.408	\$ 8.912.408
Encargado de Bodegas	\$ -	\$ 6.469.275	\$ 6.469.275	\$ 6.469.275	\$ 6.469.275	\$ 6.469.275
Operarios de Maquinas (11)	\$ -	\$ 27.958.522	\$ 27.958.522	\$ 27.958.522	\$ 27.958.522	\$ 27.958.522
Subjefe de Campo	\$ -	\$ 11.507.914	\$ 11.507.914	\$ 11.507.914	\$ 11.507.914	\$ 11.507.914
Temporeros de Trabajo (70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 158.440.174	\$ 158.440.174	\$ 158.440.174
Temporeros de Siembra	\$ -	\$ 5.658.578	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Temporeros de Limpieza	\$ -	\$ 2.829.289	\$ 2.829.289	\$ 2.829.289	\$ 2.829.289	\$ 2.829.289
Encargado de Logística	\$ -	\$ 10.975.721	\$ 10.975.721	\$ 10.975.721	\$ 10.975.721	\$ 10.975.721
E. Control de Calidad (3)	\$ -	\$ 29.214.752	\$ 29.214.752	\$ 29.214.752	\$ 29.214.752	\$ 29.214.752
Jefe de Finanzas	\$ -	\$ 18.443.355	\$ 18.443.355	\$ 18.443.355	\$ 18.443.355	\$ 18.443.355

E. Auditoría y Ctrl. Gest. (2)	\$ -	\$ 19.240.546	\$ 19.240.546	\$ 19.240.546	\$ 19.240.546	\$ 19.240.546
Jefe de Com. Exterior.	\$ -	\$ 15.425.755	\$ 15.425.755	\$ 15.425.755	\$ 15.425.755	\$ 15.425.755
Fza. de Ventas (GER) (2)	\$ -	\$ 26.603.319	\$ 26.603.319	\$ 26.603.319	\$ 26.603.319	\$ 26.603.319
RRPP (GER)	\$ -	\$ 13.301.660	\$ 13.301.660	\$ 13.301.660	\$ 13.301.660	\$ 13.301.660
Remun. TOTAL	\$ 43.465.948	\$ 337.688.922	\$ 332.030.344	\$ 490.470.518	\$ 490.470.518	\$ 490.470.518
Gerente General	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Jefe de Marketing	\$ -	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298
Subjefe de Ventas	\$ -	\$ 1.367.031	\$ 1.367.031	\$ 1.367.031	\$ 1.367.031	\$ 1.367.031
Subjefe de Políticas	\$ -	\$ 1.273.629	\$ 1.273.629	\$ 1.273.629	\$ 1.273.629	\$ 1.273.629
Subjefe de Mercados	\$ -	\$ 1.552.441	\$ 1.552.441	\$ 1.552.441	\$ 1.552.441	\$ 1.552.441
Jefe de Personal	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298	\$ 2.007.298
Encargado de Capacitaciones	\$ -	\$ 1.128.551	\$ 1.128.551	\$ 1.128.551	\$ 1.128.551	\$ 1.128.551
Encargado de Bienestar	\$ -	\$ 990.230	\$ 990.230	\$ 990.230	\$ 990.230	\$ 990.230

Jefe de Operaciones	\$ -	\$ 2.274.505	\$ 2.274.505	\$ 2.274.505	\$ 2.274.505	\$ 2.274.505
Subjefe de Planta	\$ -	\$ 1.348.269	\$ 1.348.269	\$ 1.348.269	\$ 1.348.269	\$ 1.348.269
E. Mantenición de Maquinas	\$ -	\$ 1.042.866	\$ 1.042.866	\$ 1.042.866	\$ 1.042.866	\$ 1.042.866
Encargado de Bodegas	\$ -	\$ 720.587	\$ 720.587	\$ 720.587	\$ 720.587	\$ 720.587
Operarios de Maquinas (11)	\$ -	\$ 2.966.245	\$ 2.966.245	\$ 2.966.245	\$ 2.966.245	\$ 2.966.245
Subjefe de Campo	\$ -	\$ 1.396.491	\$ 1.396.491	\$ 1.396.491	\$ 1.396.491	\$ 1.396.491
Temporeros de Trabajo (70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.207.456	\$ 17.207.456	\$ 17.207.456
Temporeros de Siembra	\$ -	\$ 614.552				
Temporeros de Limpieza	\$ -	\$ 307.276	\$ 307.276	\$ 307.276	\$ 307.276	\$ 307.276
Encargado de Logística	\$ -	\$ 1.323.982	\$ 1.323.982	\$ 1.323.982	\$ 1.323.982	\$ 1.323.982
E. Control de Calidad (3)	\$ -	\$ 3.466.149	\$ 3.466.149	\$ 3.466.149	\$ 3.466.149	\$ 3.466.149
Jefe de Finanzas	\$ -	\$ 2.349.041	\$ 2.349.041	\$ 2.349.041	\$ 2.349.041	\$ 2.349.041
E. Auditoría y Ctrl. Gest. (2)	\$ -	\$ 2.278.618	\$ 2.278.618	\$ 2.278.618	\$ 2.278.618	\$ 2.278.618

Jefe de Com. Exterior	\$ -	\$ 1.930.278	\$ 1.930.278	\$ 1.930.278	\$ 1.930.278	\$ 1.930.278
Fza. de Ventas (GER) (2)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (GER)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Descuentos AFP Plan Vital TOTAL	\$ 2.007.298	\$ 32.345.335	\$ 31.730.783	\$ 48.938.239	\$ 48.938.239	\$ 48.938.239
Gerente General	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Jefe de Marketing	\$ -	\$ 578.472	\$ 578.472	\$ 578.472	\$ 578.472	\$ 578.472
Subjefe de Ventas	\$ -	\$ 393.957	\$ 393.957	\$ 393.957	\$ 393.957	\$ 393.957
Subjefe de Políticas	\$ -	\$ 367.040	\$ 367.040	\$ 367.040	\$ 367.040	\$ 367.040
Subjefe de Mercados	\$ -	\$ 447.389	\$ 447.389	\$ 447.389	\$ 447.389	\$ 447.389
Jefe de Personal	\$ 578.472	\$ 578.472	\$ 578.472	\$ 578.472	\$ 578.472	\$ 578.472
Encargado de Capacitaciones	\$ -	\$ 325.231	\$ 325.231	\$ 325.231	\$ 325.231	\$ 325.231
Encargado de Bienestar	\$ -	\$ 285.369	\$ 285.369	\$ 285.369	\$ 285.369	\$ 285.369

Jefe de Operaciones	\$ -	\$ 655.477	\$ 655.477	\$ 655.477	\$ 655.477	\$ 655.477
Subjefe de Planta	\$ -	\$ 388.550	\$ 388.550	\$ 388.550	\$ 388.550	\$ 388.550
E. Mantenición de Maquinas	\$ -	\$ 300.538	\$ 300.538	\$ 300.538	\$ 300.538	\$ 300.538
Encargado de Bodegas	\$ -	\$ 207.662	\$ 207.662	\$ 207.662	\$ 207.662	\$ 207.662
Operarios de Maquinas (11)	\$ -	\$ 854.826	\$ 854.826	\$ 854.826	\$ 854.826	\$ 854.826
Subjefe de Campo	\$ -	\$ 402.447	\$ 402.447	\$ 402.447	\$ 402.447	\$ 402.447
Temporeros de Trabajo (70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.958.921	\$ 4.958.921	\$ 4.958.921
Temporeros de Siembra	\$ -	\$ 177.104	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Temporeros de Limpieza	\$ -	\$ 88.552	\$ 88.552	\$ 88.552	\$ 88.552	\$ 88.552
Encargado de Logística	\$ -	\$ 381.551	\$ 381.551	\$ 381.551	\$ 381.551	\$ 381.551
E. Control de Calidad (3)	\$ -	\$ 998.890	\$ 998.890	\$ 998.890	\$ 998.890	\$ 998.890
Jefe de Finanzas	\$ -	\$ 676.957	\$ 676.957	\$ 676.957	\$ 676.957	\$ 676.957
E. Auditoría y Ctrl. Gest. (2)	\$ -	\$ 656.662	\$ 656.662	\$ 656.662	\$ 656.662	\$ 656.662

Jefe de Com. Exterior.	\$ -	\$ 556.276	\$ 556.276	\$ 556.276	\$ 556.276	\$ 556.276
Fza. de Ventas (GER) (2)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (GER)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Descuentos Seguro de Cesantía TOTAL	\$ 578.472	\$ 9.321.422	\$ 9.144.318	\$ 14.103.239	\$ 14.103.239	\$ 14.103.239
Gerente General	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Jefe de Marketing	\$ -	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768
Subjefe de Ventas	\$ -	\$ 919.233	\$ 919.233	\$ 919.233	\$ 919.233	\$ 919.233
Subjefe de Políticas	\$ -	\$ 856.427	\$ 856.427	\$ 856.427	\$ 856.427	\$ 856.427
Subjefe de Mercados	\$ -	\$ 1.043.908	\$ 1.043.908	\$ 1.043.908	\$ 1.043.908	\$ 1.043.908
Jefe de Personal	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768	\$ 1.349.768
Encargado de Capacitaciones	\$ -	\$ 758.872	\$ 758.872	\$ 758.872	\$ 758.872	\$ 758.872
Encargado de Bienestar	\$ -	\$ 665.861	\$ 665.861	\$ 665.861	\$ 665.861	\$ 665.861

Jefe de Operaciones	\$ -	\$ 1.529.446	\$ 1.529.446	\$ 1.529.446	\$ 1.529.446	\$ 1.529.446
Subjefe de Planta	\$ -	\$ 906.617	\$ 906.617	\$ 906.617	\$ 906.617	\$ 906.617
E. Mantenición de Maquinas	\$ -	\$ 701.255	\$ 701.255	\$ 701.255	\$ 701.255	\$ 701.255
Encargado de Bodegas	\$ -	\$ 484.545	\$ 484.545	\$ 484.545	\$ 484.545	\$ 484.545
Operarios de Maquinas (11)	\$ -	\$ 1.994.593	\$ 1.994.593	\$ 1.994.593	\$ 1.994.593	\$ 1.994.593
Subjefe de Campo	\$ -	\$ 939.043	\$ 939.043	\$ 939.043	\$ 939.043	\$ 939.043
Temporeros de Trabajo (70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.570.816	\$ 11.570.816	\$ 11.570.816
Temporeros de Siembra	\$ -	\$ 413.243	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Temporeros de Limpieza	\$ -	\$ 206.622	\$ 206.622	\$ 206.622	\$ 206.622	\$ 206.622
Encargado de Logística	\$ -	\$ 890.286	\$ 890.286	\$ 890.286	\$ 890.286	\$ 890.286
Encargado de Control de Calidad	\$ -	\$ 2.330.744	\$ 2.330.744	\$ 2.330.744	\$ 2.330.744	\$ 2.330.744
Jefe de Finanzas	\$ -	\$ 1.579.566	\$ 1.579.566	\$ 1.579.566	\$ 1.579.566	\$ 1.579.566

E. Auditoría y Ctrl. Gest. (2)	\$ -	\$ 1.532.212	\$ 1.532.212	\$ 1.532.212	\$ 1.532.212	\$ 1.532.212
Jefe de Com. Exterior.	\$ -	\$ 1.297.977	\$ 1.297.977	\$ 1.297.977	\$ 1.297.977	\$ 1.297.977
Fza. de Ventas (GER)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (GER)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Descuentos FONASA TOTAL	\$ 1.349.768	\$ 21.749.985	\$ 21.336.742	\$ 32.907.557	\$ 32.907.557	\$ 32.907.557
Gerente General	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Jefe de Marketing	\$ -	\$ 315.801	\$ 315.801	\$ 315.801	\$ 315.801	\$ 315.801
Subjefe de Ventas	\$ -	\$ 119.994	\$ 119.994	\$ 119.994	\$ 119.994	\$ 119.994
Subjefe de Políticas	\$ -	\$ 91.430	\$ 91.430	\$ 91.430	\$ 91.430	\$ 91.430
Subjefe de Mercados	\$ -	\$ 176.696	\$ 176.696	\$ 176.696	\$ 176.696	\$ 176.696
Jefe de Personal	\$ 315.801	\$ 315.801	\$ 315.801	\$ 315.801	\$ 315.801	\$ 315.801
Encargado de Capacitaciones	\$ -	\$ 47.061	\$ 47.061	\$ 47.061	\$ 47.061	\$ 47.061

Encargado de Bienestar	\$ -	\$ 4.760	\$ 4.760	\$ 4.760	\$ 4.760	\$ 4.760
Jefe de Operaciones	\$ -	\$ 430.725	\$ 430.725	\$ 430.725	\$ 430.725	\$ 430.725
Subjefe de Planta	\$ -	\$ 114.256	\$ 114.256	\$ 114.256	\$ 114.256	\$ 114.256
E. Mantenición de Maquinas	\$ -	\$ 20.857	\$ 20.857	\$ 20.857	\$ 20.857	\$ 20.857
Encargado de Bodegas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operarios de Maquinas (11)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Subjefe de Campo	\$ -	\$ 129.003	\$ 129.003	\$ 129.003	\$ 129.003	\$ 129.003
Temporeros de Trabajo (70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Temporeros de Siembra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Temporeros de Limpieza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado de Logística	\$ -	\$ 106.828	\$ 106.828	\$ 106.828	\$ 106.828	\$ 106.828
E. Control de Calidad (3)	\$ -	\$ 165.802	\$ 165.802	\$ 165.802	\$ 165.802	\$ 165.802
Jefe de Finanzas	\$ -	\$ 476.314	\$ 476.314	\$ 476.314	\$ 476.314	\$ 476.314

E. Auditoría y Ctrl. Gest. (2)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	100.703	100.703	100.703	100.703	100.703
Jefe de Com Exterior	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	292.247	292.247	292.247	292.247	292.247
Fza. de Ventas (GER) (2)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	2.448.097	2.448.097	2.448.097	2.448.097	2.448.097
RRPP(GER)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	1.224.049	1.224.049	1.224.049	1.224.049	1.224.049
Descuentos Impuesto de 2° Categoría TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	315.801	6.580.423	6.580.423	6.580.423	6.580.423	6.580.423
Gerente General	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Jefe de Marketing	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Subjefe de Ventas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Subjefe de Políticas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Subjefe de Mercados	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Jefe de Personal	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000	55.000
Encargado de Capacitaciones	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000

Encargado de Bienestar	\$ -	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Jefe de Operaciones	\$ -	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Subjefe de Planta	\$ -	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
E. Mantención de Maquinas	\$ -	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Encargado de Bodegas	\$ -	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Operarios de Maquinas (11)	\$ -	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 440.000
Subjefe de Campo	\$ -	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Temporeros de Trabajo (70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Temporeros de Siembra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Temporeros de Limpieza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado de Logística	\$ -	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
E. de Control de Calidad (3)	\$ -	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000
Jefe de Finanzas	\$ -	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000

E. de Audit. y Ctrl. Gest. (2)	\$ -	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Jefe de Com Exterior.	\$ -	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000
Fza. de Ventas (GER) (2)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RRPP (GER)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aguinaldo Fiestas Patrias TOTAL	\$ 115.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000	\$ 1.460.000
Gerente General	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000	\$ 220.000
Jefe de Marketing	\$ -	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000
Subjefe de Ventas	\$ -	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Subjefe de Políticas	\$ -	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Subjefe de Mercados	\$ -	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Jefe de Personal	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000
Encargado de Capacitaciones	\$ -	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000

Encargado de Bienestar	\$ -	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Jefe de Operaciones	\$ -	\$ 145.000	\$ 145.000	\$ 145.000	\$ 145.000	\$ 145.000
Subjefe de Planta	\$ -	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
E. Mantención de Maquinas	\$ -	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Encargado de Bodegas	\$ -	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Operarios de Maquinas (11)	\$ -	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Subjefe de Campo	\$ -	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 160.000
Temporeros de Trabajo (70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Temporeros de Siembra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Temporeros de Limpieza	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargado de Logística	\$ -	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000	\$ 130.000
E. de Control de Calidad (3)	\$ -	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000	\$ 390.000
Jefe de Finanzas	\$ -	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000	\$ 190.000

E. Auditoría y Ctrl. Gest. (2)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	230.000	230.000	230.000	230.000	230.000
Jefe de Com Exterior.	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000
Fza de Ventas (GER) (2)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
RRPP (GER)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-
Aguinaldo Fiestas de Fin de Año TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	410.000	4.295.000	4.295.000	11.295.000	11.295.000	11.295.000
Seguridad	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	25.380.772	21.380.772	21.380.772	21.380.772	21.380.772
Prevención de Riesgos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000	2.720.000
Aseo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	59.851.685	59.851.685	59.851.685	59.851.685	59.851.685
Servicios de Tercerización TOTAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	87.952.457	83.952.457	83.952.457	83.952.457	83.952.457
Consultoría	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	25.000.000	-	-	-	-	-
Capacitaciones	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	6.020.000	5.950.000	5.950.000	5.950.000	5.950.000
Viajes Especiales	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	1.209.093	5.578.356	5.578.356	5.578.356	5.578.356	5.578.356

Paseos	\$ -	\$ 2.566.800	\$ 2.566.800	\$ 2.566.800	\$ 2.566.800	\$ 2.566.800
Otros TOTAL	\$ 26.209.093	\$ 14.165.156	\$ 14.095.156	\$ 14.095.156	\$ 14.095.156	\$ 14.095.156
TOTAL	\$ 74.451.379	\$ 515.558.700	\$ 504.625.223	\$ 703.802.589	\$ 703.802.589	\$ 703.802.589

9.4. Anexos de Estrategia de Dirección de Operaciones

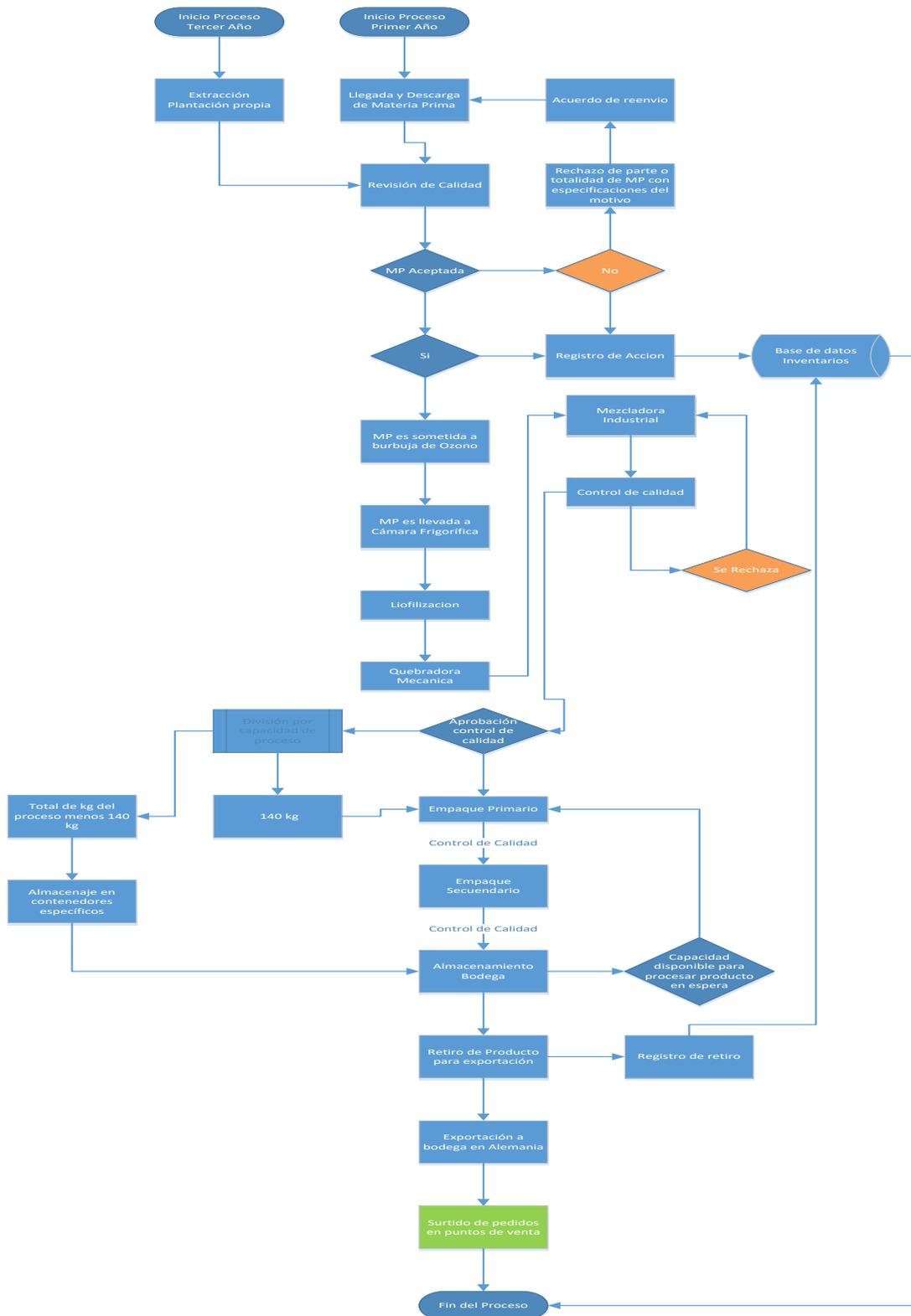
9.4.1. Anexo 1

cantidad diaria kg	kg liofilizado	%
700	140	70%
300	60	30%
1000	200	100%

9.4.2. Anexo 2: Capacidad productiva Quebradora mecánica

Quebradora	
kg	minutos
500	60
200	24

9.4.3. Anexo 3: Diagrama de flujos de procesos relacionados a la producción del bien en formato completo.



9.4.4. Anexo 4



9.4.5. Anexo 5

The image is a screenshot of the NAHUEN-TEE website homepage. The main banner features a close-up of dark blueberries on a branch with green leaves. The NAHUEN-TEE logo and brand name are centered over the image. Below the logo, the text 'Bienvenidos' is written in a cursive font. The website navigation menu includes 'Home', 'Catálogo', 'Novedades', 'Sobre Nosotros', and 'Contacto'. There are also flags for Germany, Spain, and the United Kingdom in the top left corner.

EL FRUTO

La *Aristotella Chilensis*, más conocida como maqui, es un fruto que existe en Chile desde antes de la llegada de los españoles, siendo un berries característico dentro de la dieta de los aborígenes que habitaban el sur de Chile, actualmente conocidos como mapuches. El maqui es un fruto con propiedades antioxidantes y con altas concentraciones de polifenoles, antocianinas y vitamina C, lo que ayuda a prevenir el cáncer y retardar el envejecimiento prematuro de las células.

VALOR ORAC MAQUI VS OTRAS FRUTAS

ORAC es la capacidad de absorción de los radicales libres de oxígeno y corresponde a una prueba estandarizada realizada por el Departamento Federal de Agricultura Norteamericana para medir el potencial antioxidante total de los alimentos. Según esta prueba el Maqui se convierte en el alimento con las más altas propiedades antioxidantes.

Fruto	ORAC
MAQUI	27600
MANGOSTINO	22500
ACAI	14700
GRANADA	10500
ARANDINO	4500
FRAMBUESA	4482
FRUTILLA	3577
UCHUVA	2143
FRUJA	982

9.4.6. Anexo 6



NAHUEN-TEE
TÉ DE FRUTAS

Infusión a base de hojas y frutos de frutos del maqui.

El maqui, originario del sur de Chile, tiene las más altas propiedades antioxidantes pues contiene elevadas concentraciones de polifenoles, antocianinas y vitamina C. Todos estos ayudan a prevenir el cáncer y retardar el envejecimiento prematuro de las células. Es por eso que este producto otorga a los amantes de las infusiones una solución a diferentes preocupaciones asociadas tanto a la estética y al cuidado personal como a la salud.

Nahuen en lenguaje mapuche significa Energía y es precisamente lo que sentimos luego de probarlo.

Con un espaciado sabor en tónica Nahuen-tee te llevará a un místico viaje de purificación y reencuentro con la esencia del bosque.

Catálogo





BENEFICIOS PARA LA SALUD

- Ayuda a proteger las neuronas, puede prevenir y tratar problemas neurodegenerativos como el Alzheimer.
- También es un excelente antiinflamatorio y analgésico natural.
- Posee propiedades termogénicas, es decir, aumenta la temperatura corporal, previniendo el tener grasa.
- Gracias a que ayuda a regular el metabolismo del azúcar en el sangre, es muy recomendable para diabéticos.
- Esta fruta es depuradora del intestino, ya que contiene mucha fibra.
- Limpia los riñones y las vías urinarias.
- Una infusión de hojas sirve para tumores, heridas, garganta inflamada, fiebre, diarrea, o como analgésico.

¿Cómo preparar la infusión?

Debes usar agua fría o natural porque necesitamos el oxígeno en el agua para que la infusión suelte todo su potencial.

Quantidad mínima de agua en el agua para que la infusión suelte todo su potencial.



Limpia la taza hasta la mitad.

Put the bolita in the taza y tapa.

Paciencia... dar reposar solo de 3 a 5 minutos.



Cuando haya pasado el tiempo, toma la otra mitad de la taza y revuelve.

¡Puedes consumir endulzado o natural!

Conservación de las bolitas: La propia caja de Nahuen-tee es ideal para mantener su frescura y propiedades por más tiempo, pero si lo prefieres puedes usar también otros recipientes herméticos de cerámica, lata o vidrio siempre lejos de la luz.

9.4.7. Anexo 7

Chile: Potencia de Antioxidantes

El país cuenta con especies nativas como el calafate y el maqui, frutos que tienen el mayor poder antioxidante del mundo entero. A lo largo de Chile se encuentran frutos nativos con ventajas superiores en antioxidantes en comparación a los berries tradicionales provenientes de Estados Unidos y Grecia. En este escenario, productos como el maqui, la murta y el calafate son bayas nacionales y poseen propiedades funcionales con grandes beneficios para la salud, convirtiendo al país en una potencia mundial respecto de los antioxidantes.

El interés por el estudio de los frutos nativos de Chile obedece a una tendencia mundial de búsqueda de nuevas materias primas con altos contenidos de anti-oxidante. En este contexto, el portal del Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) indica que tanto el calafate como el maqui y la murta, son los berries que concentran la mayor cantidad de polifenoles, en comparación con los principales berries producidos en Chile como son el arándano, la fram-buesa y la frutilla.

Novedades

El estudio realizado por Fundación Chile y GfK Adimark señala que para que exista una demanda permanente de los berries Chile: Potencia de Antioxidantes nativos es necesaria la incorporación de productos con mayor valor agregado, los cuales deben ser atractivos y conservar las características de calidad de las materias primas. Por ejemplo, podrán comercializarse bebidas energizantes, bebidas antioxidantes, aderezos bajos en calorías y té orgánico, entre otros.

Aunque no es un país típicamente relacionado con el té, en Alemania esta bebida sigue creciendo en popularidad y se ha establecido firmemente como una bebida presente en el diario vivir. En la sociedad alemana, el consumo de té se asocia con momentos de relajación aunque también viene creciendo la tendencia a darle mayor importancia a sus propiedades medicinales.

Cultura del té en Alemania: símbolo de robustez.

La popularidad del té parece imparable. Cada tanto se escucha cómo logra posicionarse como una de las bebidas más consumidas en un país o región. Alemania no ha escapado a sus encantos. Conoce cómo se vive la cultura del té en ese país.




9.4.8. Anexo 8



Sobre Nosotros

Somos la compañía Vida-Sur, originarios de Chile, especializados en la producción de infusiones de maqui, altamente antioxidantes que cumplen las regulaciones del mercado Alemán y que cuentan con la certificación Bio sobre calidad de los productos alimenticios y los procesos con ellos relacionados. Nuestros productos premium están desarrollados con altos estándares de calidad para brindar siempre lo mejor a nuestros clientes. Al mismo tiempo, queremos ser un aporte social, aceptando y respetando los desafíos agrícolas, ambientales y sociales de todas las comunidades con las que nos relacionamos.

MISIÓN

Apoyar la nutrición de nuestros clientes en el mercado alemán, con infusiones puras de Maqui orgánico chileno, velando que nuestros productos conserven sus altos niveles antioxidantes propios del fruto y mantengan estándares de calidad requeridos por Alemania, en pos de la sustentabilidad de la especie nativa en Chile y el bienestar tanto de nuestro equipo de personas como de nuestros clientes.

VISIÓN

En el año 2021, seremos reconocidos en el mercado alemán como una empresa innovadora que, exporta infusiones puras de Maqui chileno y al mismo tiempo, se compromete con el medio ambiente, la sustentabilidad agrícola del Maqui y fomenta su consumo.

9.4.9. Anexo 9



Nuestro Compromiso



Uno de cada cinco alemanes regularmente compra productos orgánicos, información que arrojó una encuesta realizada por el Ministerio Federal de Alimentación, Agricultura y Protección del Consumidor. En Alemania, los alimentos orgánicos se conocen como "bio" para abreviar, y es fácil de reconocer por el sello regulado por el Estado "orgánico", que garantiza todos los ingredientes fueron cultivados y procesados bajo los estándares ecológicos de la UE.

Nuestro compromiso es siempre asegurar la calidad de nuestros productos, desde su origen natural, pasando por los procesos y finalmente llegando a su taza.

Por eso, contamos con el sello Bio, y nos preocupamos día a día de cumplir los estándares que ustedes merecen y que nuestro planeta necesita.



9.4.10. Anexo 10

CONTACTO

Correo electrónico

Nombre

Apellidos

VidaSur Chile Ltda.
Ruta Interlagos,
sector Huitag S/N,
Región de los Ríos, Chile



NAHUEN-TEE
INFUSION VON MAQUI

9.4.11. Anexo 11

Insecticida Rimi, 1Kg (insecticida cebo clorpirifos)

- Abono
- Abono Foliar
- Abonos CE (no residuales) Hongos
- Abonos CE (no residuales) Insectos
- Abonos CE (no residuales) Nematodos
- Acondicionador de Suelos
- Agricultura ecológica +
- Aminoácidos - Enraizante
- Aminoácidos y extractos algas
- Biocida



Fabricante: ARAGRO

No hay puntos de recompensa para este producto.

8,75 €

Cantidad en Kilos : 1 Kg

Seleccione la cantidad y haga click en **AÑADIR AL CARRITO**

Añadir al carrito

Clorpirifos 1% p/p (10 g/kg)
Cebo en gránulos (GB)

Insecticida granulado para uso en tratamiento cebo.

Más detalles...



Carrito:

Ningún producto

Transporte 0,00 €
Total 0,00 €

Carrito: Confirmar

Boletín

su email **OK**

Promociones

Agrares

Fuente: <http://fertitienda.com/insecticida/rimi-insecticida-cebo-clorpirifos.html>

Aminoácidos y extractos algas Inicio > Aminoácidos y extractos algas > Terra-Sorb Foliar, 20L (aminoácidos hidrolisis)

Terra-Sorb Foliar, 20L (aminoácidos hidrolisis)

- Abono
- Abono Foliar
- Abonos CE (no residuales) Hongos
- Abonos CE (no residuales) Insectos
- Abonos CE (no residuales) Nematodos
- Acondicionador de Suelos
- Agricultura ecológica +
- Aminoácidos - Enraizante
- **Aminoácidos y extractos algas**



Fabricante: BIOBERICA

No hay puntos de recompensa para este producto.

5,37 €
5,37 € por Litro

Cantidad en L : 20 Litros

Seleccione la cantidad y haga click en **AÑADIR AL CARRITO**

Añadir al carrito

Composición

- Aminoácidos libres (*) 9,3% (p/p)
- Nitrógeno (N) total 2,1% (p/p)
- Nitrógeno (N) orgánico 2,1% (p/p)
- Boro (B) 0,02% (p/p)
- Manganeso (Mn) 0,05% (p/p)

Carrito:

Ningún producto

Transporte 0,00 €
Total 0,00 €

Carrito: Confirmar

Boletín

su email **OK**

Promociones

Fuente: <http://fertitienda.com/aminoacidos-extractos-algas/terra-sorb-foliar-20l.html#>

9.4.12. Anexo 12



🔍

[INICIAR SESIÓN](#)
[¿OLVIDÓ SU CONTRASEÑA?](#)

OFICINA
PAPELERÍA
COMPUTACIÓN
ASEO Y LIMPIEZA
CAFETERÍA Y SNACKS
SEGURIDAD INDUSTRIAL

Home Page / Ingreso A Usuarios

INICIAR SESIÓN O CREAR CUENTA

CLIENTE REGISTRADO

Si ingresaba mediante su Rut (Ingrese su Rut sin puntos ni dígito verificador), Si ingresa mediante su e-mail (ingrese su e-mail) , su clave sigue siendo la misma .

Usuario (E-mail ó Rut) *

Contraseña *

* Datos obligatorios

[¿Olvidó su Contraseña?](#)

[INGRESAR](#)

CLIENTES NUEVOS

Al crear una cuenta en nuestra tienda, usted podrá avanzar por el proceso de compra más rápido, guardar múltiples direcciones de envío, ver y rastrear los pedidos de su cuenta y más.

[REGISTRARSE](#)



OFICINA
PAPELERÍA
COMPUTACIÓN
ASEO Y LIMPIEZA
CAFETERÍA Y SNACKS
SEGURIDAD INDUSTRIAL

<p>Protección Cabeza</p> <ul style="list-style-type: none"> > Casco > Gorro > Barbiquejo 	<p>Protección Auditiva</p> <ul style="list-style-type: none"> > Taponnes > Fonos 	<p>Protección Vista</p> <ul style="list-style-type: none"> > Antiparras > Lentes > Mascara Soldar 	<p>Protección Respiratoria</p> <ul style="list-style-type: none"> > Mascara > Mascarella > Filtro 	<p>Protección Manos</p> <ul style="list-style-type: none"> > Guantes 	 <p>OFERTAS Seguridad</p>
<p>Protección Altura</p> <ul style="list-style-type: none"> > Arnes 	<p>Protección Dérmica</p> <ul style="list-style-type: none"> > Protección Solar > Protección Labial 	<p>Ropa Industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> > Chaleco Reflectivo > Chaleco Geologo > Cotona / Overol > Pechera / Coletto > Pantalón > Ver (+) 	<p>Implementos de Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> > Extintor > Primeros Auxilios > Implementos 	<p>Calzado de Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> > Botin > Bota > Zapatos > Cubrecalzado > Zapatillas 	

OFICINA
PAPELERÍA
COMPUTACIÓN
ASEO Y LIMPIEZA
CAFETERÍA Y SNACKS
SEGURIDAD INDUSTRIAL

<p>Ergonomía</p> <ul style="list-style-type: none"> > Accesorios > Apoya Muñeca > Base para Monitor > Apoya Pies > Mouse Ergonómico > Ver (+) 	<p>Maquinas</p> <ul style="list-style-type: none"> > Proyectoras > Scanner > Rotuladoras 	<p>Accesorios</p> <ul style="list-style-type: none"> > Pad mouse y apoya muñeca > Mouse y teclados > Filtro de pantalla y prot > Apoya pies y otros acceso > Fundas, bolsos y otros > Ver (+) 	<p>Almacenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> > Pendrive > Disco duro > Tarjeta y memoria > Cintas 	<p>Protección Información</p> <ul style="list-style-type: none"> > Accesorios > Cable de Seguridad > Caja Seguridad > Cd Blu Ray > Cd Grabable > Ver (+) 	 <p>OFERTAS Computación</p>
<p>Suministros</p> <ul style="list-style-type: none"> > Toner > Cartuchos > Cintas > Tambores (Drum) > Rollo film > Ver (+) 	<p>Impresoras</p> <ul style="list-style-type: none"> > Impresoras > Multifuncionales 	<p>Equipos de computacion</p> <ul style="list-style-type: none"> > Notebook - Tablet > Ups > Monitor 	<p>Audio-video y TV</p> <ul style="list-style-type: none"> > Audifono y microfono > Tv > Reproductor dvd y grabado > Cd grabable y dvd > Cinta audio y video > Ver (+) 		

OFICINA
PAPELERÍA
COMPUTACIÓN
ASEO Y LIMPIEZA
CAFETERÍA Y SNACKS
SEGURIDAD INDUSTRIAL

<p>Productos de limpieza</p> <ul style="list-style-type: none"> > Lavalozca > Detergente > Limpia vidrios > Lustra muebles > Ceras > Ver (+) 	<p>Contenedores de basura y</p> <ul style="list-style-type: none"> > Bolsas de basura > Basureros > Papeleros > Baldes > Palas > Ver (+) 	<p>Productos higienico de pap</p> <ul style="list-style-type: none"> > Toallas de mano > Papel higiénico > Servilletas > Sabanillas > Faciales y pañuelos dese > Ver (+) 	<p>Farmacia</p> <ul style="list-style-type: none"> > Alcohol > Primeros auxilios > Venda > Guantes > Gorro desechable > Ver (+) 	<p>Línea Blanca</p> <ul style="list-style-type: none"> > Calefactores > Secadores de Manos > Hornos 	 <p>OFERTAS Aseo</p>
<p>Espojnas, traperos y viru</p> <ul style="list-style-type: none"> > Mopas > Paños > Esponjas > Escobillas > Virutillas > Ver (+) 	<p>Desodorantes y desinfecta</p> <ul style="list-style-type: none"> > Aromatizador > Desodorante ambiental > Insecticida > Atomizador > Desinfectante > Ver (+) 	<p>Dispensadores</p> <ul style="list-style-type: none"> > Dispensador de jabon y ne > Dispensador de toallas > Dispensador de papel hige 	<p>Aseo personal</p> <ul style="list-style-type: none"> > Pasta dental > Shampoo > Jabón > Accesorios de belleza > Protector solar > Ver (+) 	<p>Iluminación</p> <ul style="list-style-type: none"> > Ampolletas > Tubos 	

Fuente: <http://www.dimerc.cl/b2bcl/catalogos-dimerc/>

9.4.13. Anexo 13: Servicios con seguimiento de envío de cargas

>> CAMIONES DE RETORNO

MENOR COSTO DE TRANSPORTES EN CAMIONES DE RETORNO Y EL MEJOR SERVICIO PUERTA A PUERTA

Si necesita servicio de transporte a Santiago e intermedios desde 500 kg. hasta 30 mil. contáctenos disponemos de camiones de retorno por lo que podrá ahorrar hasta un **70%** en relación a contratar un servicio particular



Llama Ahora al : [9 44440915](tel:944440915)

contáctenos via email

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

Send

Fuente: <http://demaihue.wixsite.com/camionesderetorno>

INICIO EMPRESA SERVICIOS TRACKING PREGUNTAS FRECUENTES UBICACIÓN CONTACTO

Servicios

Servicios Logísticos de Distribución y Transporte

- Transporte terrestre y aéreo.
- Cobertura de Arica a Punta Arenas.
- Frecuencia diaria de despacho.
- Entregas en 12 - 24 horas Terrestre desde Copiapó a Puerto Montt.
- Entregas en 12 - 24 horas Aéreas Norte Grande y Extremo Sur.
- Despachos especiales fuera de horario a las principales ciudades.
- Entregas y distribución express en Santiago.
- Línea directa con su ejecutivo de atención de clientes o ejecutivo comercial.

Seguimiento de Envíos

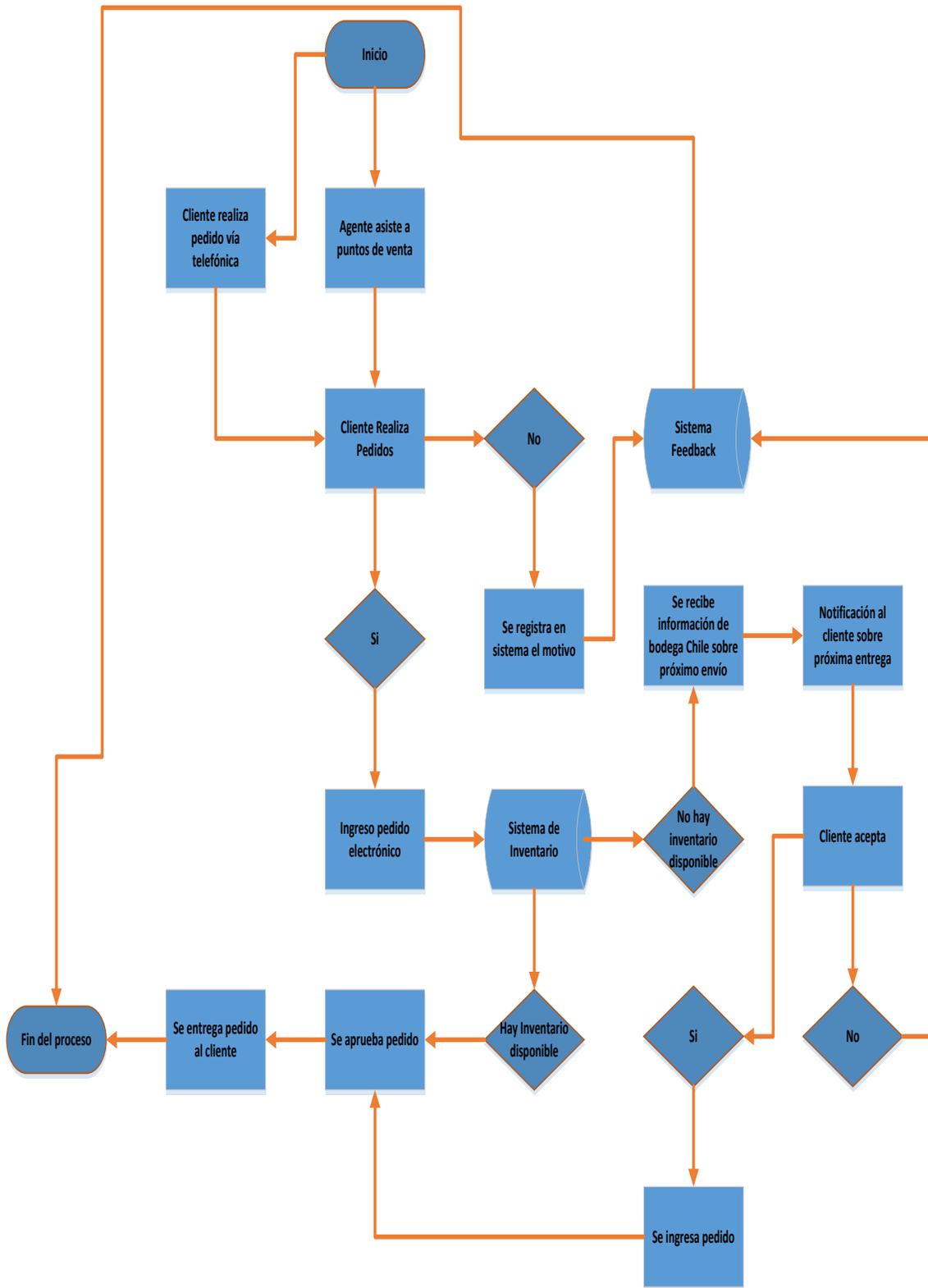
- Consulta a través de nuestra Web la Orden de Servicio digitalizada y su recepción con fecha, nombre y rut de quien recepcionó.
- Tracking a través de nuestro sitio web por el número de O.S. o N° de referencia del Cliente.



Fuente:

<http://www.newtrans.cl/servicios.html?gclid=Cj0KEQiAsrnCBRCTs7nqwr6pcYBEiQAcQSznK6GFkQnA3Eb0J6gSF5lQWDzoFkX6TMYIMajDhy2L2waApYd8P8HAQ>

9.4.14. Anexo 14: Pedido de Productos



9.4.15. Anexo 15: Bodega en Alemania

SU PRICEINFO en 4 pasos:

- 1 DONDE? *ubicaciones*
- 2 ¿CUÁNTO? *Definir tamaño del almacenamiento*
- 3 PRECIOS *asegurar mejor*
- 4 Oferta o RESERVA

✓ DONDE QUIERES tienda?

STANDORT BERLIN CHARLOTTENBURG
 Fürstenbrunner Weg 34
 14059 Berlin Charlottenburg
 +49 - 30 - 3083 3883-0
 fuerstenbrunnerweg@myplace.de
 ANFAHRTSPLAN

Por favor seleccione la ubicación deseada MyPlace.

Berlín VOLVER



Ubicación en la planificación / en construcción

Acción: 4 semanas libres

✓ ¿CUÁNTO desea almacenar?

KLEIN	1 - 3 m ²
MEDIO	3 - 5 m ²
BRUTO	5 - 10 m ²
XL	10 - 20 m ²
XXL	20 - 50 m ²
XXXL	> 50 m ²
DESCRIPCIÓN GENERAL	

So viel passt zum Beispiel in ein 50m² Abteil:



Esto corresponde a:

1100x 

15x 

COMPARTIMENTO TAMAÑO: 50m²
 entspricht ca. 150m³
 Altura de la sala sobre 2,7m

Fuente: <https://www.myplace.de/preisauskunft/index.php?origin=navigation>

Considerando los 4 envíos de los contenedores con productos en el año, el tamaño necesario de esta bodega de almacenaje es de 50 m². El precio por arriendo de la bodega es en función de los metros cuadrados, con un valor de 4,95 €. Por tanto, el valor mensual del arriendo de la bodega 247,5 €.

9.4.16. Anexo 16

1 - Edit search → 2 - Choose vehicle → 3 - Choose extras → 4 - Review and pay

BERLIN CHARLOTTENBURG*NE... 01/02/2017 - 10:00 AM

BERLIN CHARLOTTENBURG*NE... 01/06/2017 - 10:00 AM

Top sellers Automatic Cars Small & Medium Cars Sedans MPV & Family Cars Premium Vans & Trucks

All rates are inclusive of tax and excluding fuel and deposit. Age and means of payment restrictions may apply. Sort results by Price | Size

We have found 8 vehicles

GR.1 MERCEDES-BENZ VITO or similar

Van



Mileage 400 km per rental
 Minimum age: 18 years
 3 people 84 kw
 2800.0 kg 6.30 m³
 More details >

★★★★★ Read 160 reviews | reevo*

Pay later

USD 483.27

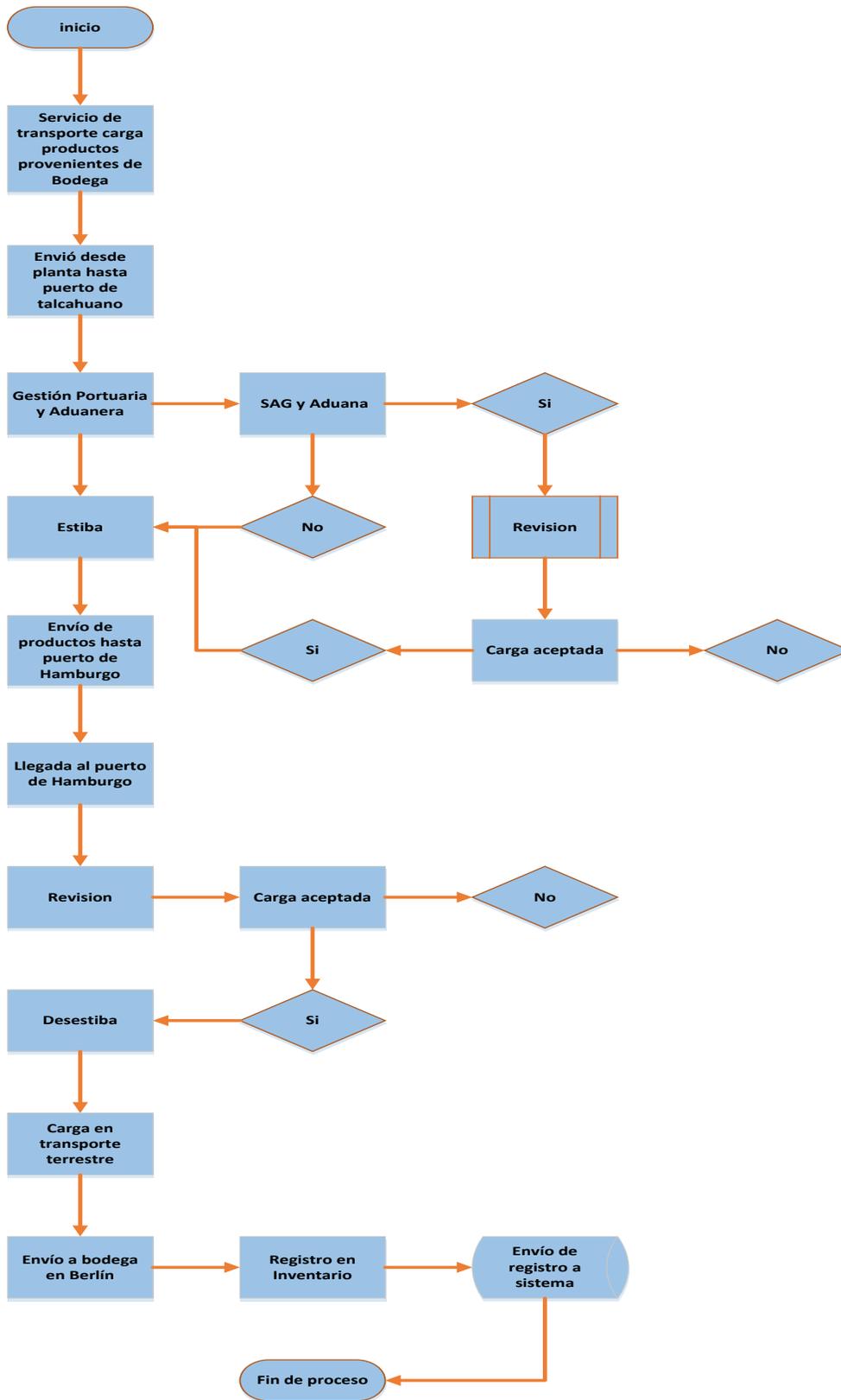
Fuente: <https://www.eurocar.com/DotcarClient/step2.action>

- Consumo Mercedes Benz Vito
- Consumo medio: 8,9 litros por 100 kilómetros²⁹
- Distancia estimada diaria recorrida por van: 100 kilómetros
- Días uso van por mes mínimo: 10
- Valor medio gasolina Alemania 2016: 1,32 €
- Margen de seguridad presupuesto gasolina mensual = 200 €
- $89 \text{ L} * 1,32 \text{ €} = 117,48 \text{ €}$
- $117,48 \text{ €} + 200 \text{ €} = 317,48 \text{ €}$ mensual

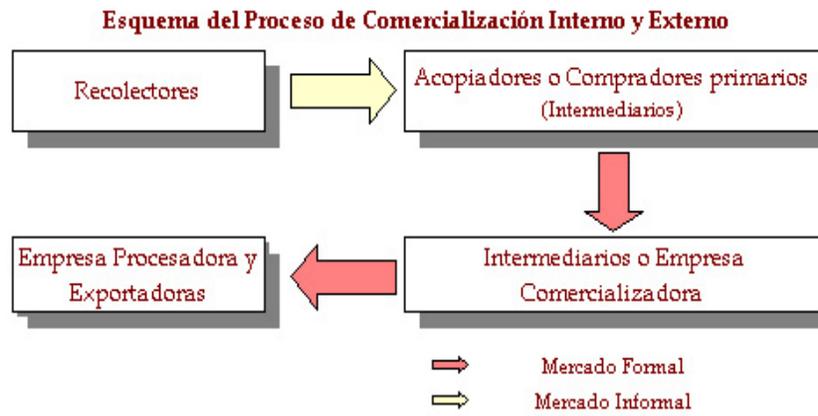
Se fija presupuesto adicional, en caso de que se tuviese que hacer más viajes para entregas extras de mercadería y/o viajes con el stand a los seminarios y conferencias.

²⁹ Fuente: <http://www.arpem.com/furgonetas/mercedes-benz/vito/modelos-08/mercedes-benz-vito-mixto-109-d-larga-95.html>

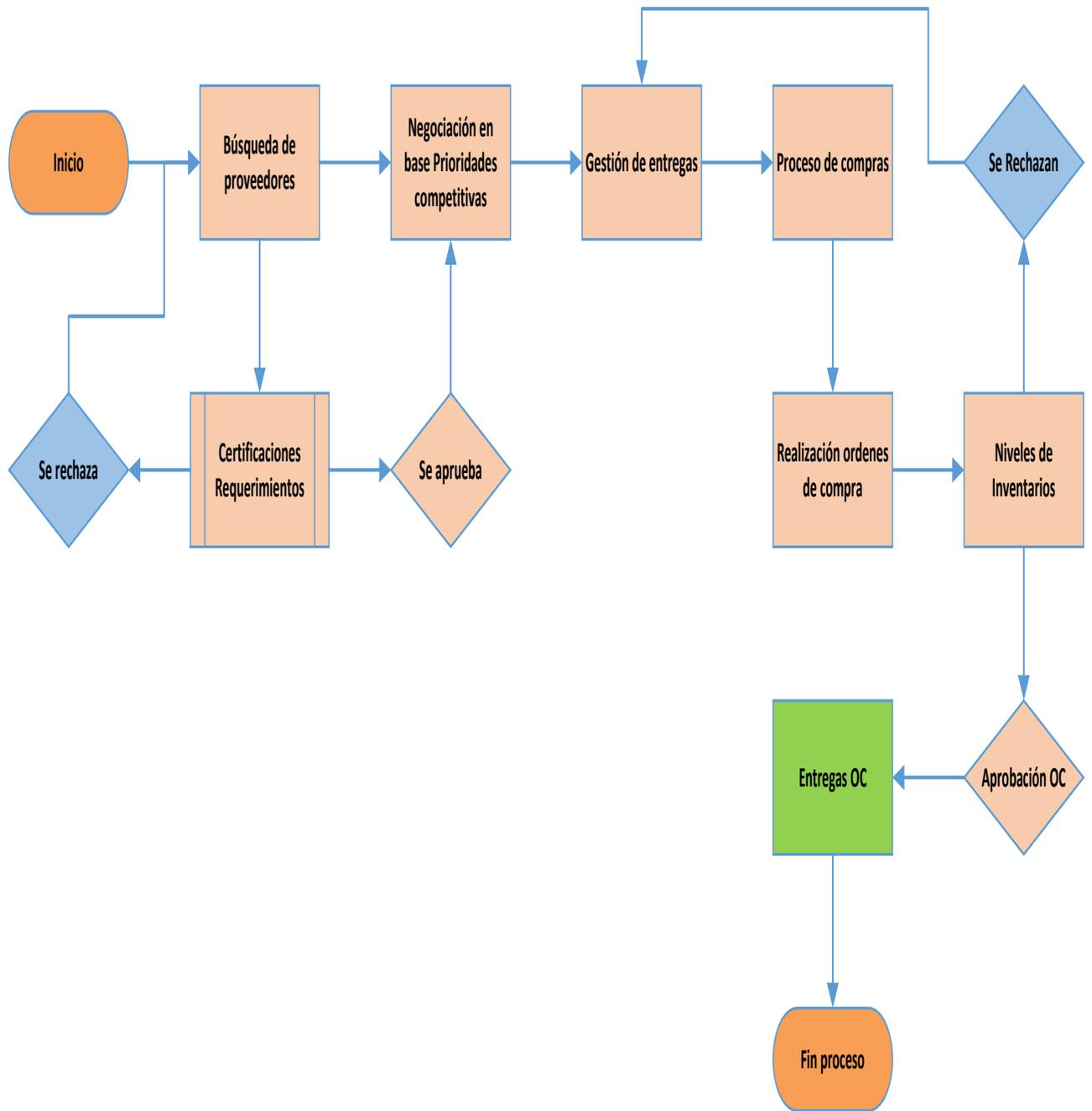
9.4.17. Anexo 17: Diagrama Proceso envío de producto a bodega Alemania



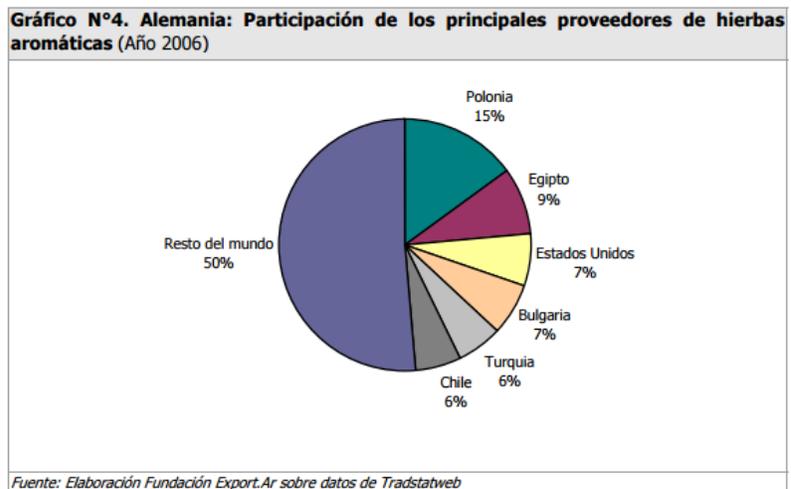
9.4.18. Anexo 18



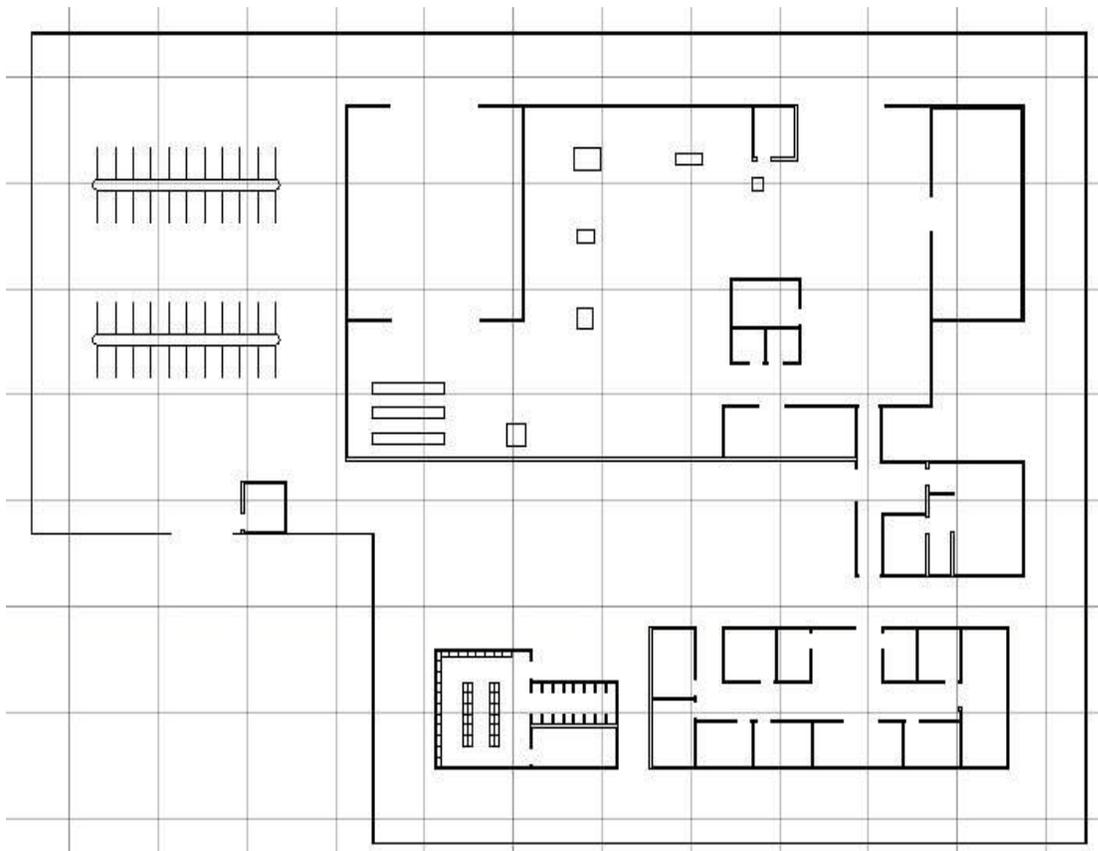
9.4.19. Anexo 19



9.4.20. Anexo 20



9.4.21. Anexo 21



9.4.22. Anexo 22

		en toneladas		
		2015	2016	2017
Crecimiento Anual	1,1	500	600	720
Cuota que abarcaremos	8%	40	48	57,6
Producto Procesado	20%	8	9,6	11,52

9.4.23. Anexo 23: Toneladas a procesar, y toneladas de producto liofilizado

compras	2017	liofilizado
fruto	57,6	11,52
hojas	24,68571429	4,937142857
suma	82,28571429	16,45714286

*producto final

9.4.24. Anexo 24: Ejemplos de procesos de frutos símiles

Liofilizador pequeño-mediano	
fruto	tiempo
frutilla	40 hrs aprox
cereza	50 hrs aprox

9.4.25. Anexo 25: Maquinarias Producción

Pesa Industrial



Burbuja de ozono



Liofilizador



Fuente: <http://www.cudonfreeze-dry.com/products/fd1000-freeze-dryer/>

Mezcladora Industrial



TPB-200 Twinkle

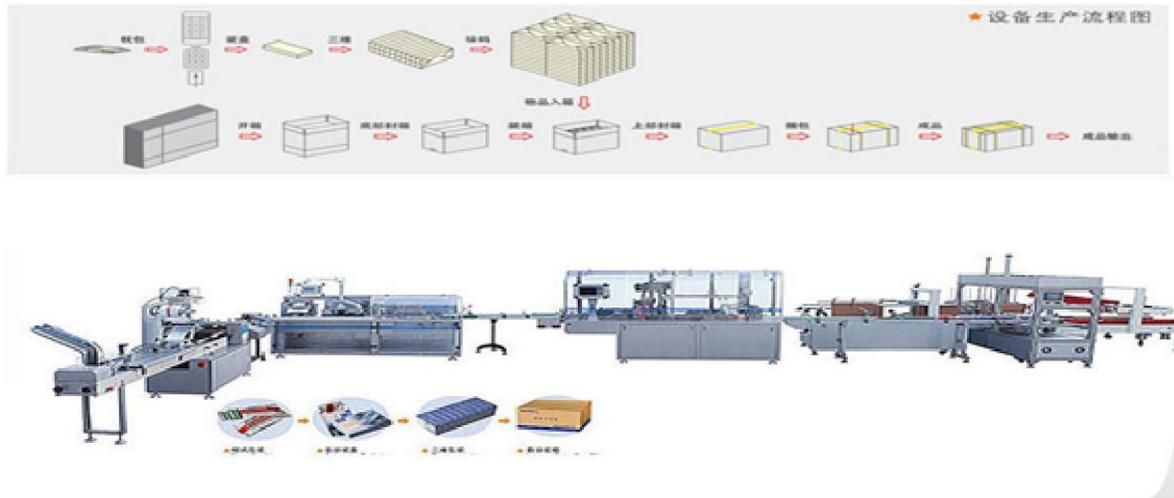


SPEED	200 bags/min.
TEABAG CAPACITY	1 – 8g (Depending on tea volume)
BAG SIZE	55 – 70mm X 55 – 70mm
ELECTRICITY*	200V, 3-phase, 50Hz, 3.6kW
AIR CONSUMPTION	800NL/min. (Air Supply : more than 0.5MPa)
NET WEIGHT	4,400kg

Fuente: <http://www.tsubaki.co.jp/english/topics/twinkle/product.htm>

TPB-200 Twinkle	
200	bolsas/min
144	kg/dia
144.000	gr/dia
2	gr/bolsa
72.000	bolsas/dia
360	minutos/dia
6,00	hrasxdia

Línea de Empaque secundario



9.4.26. Anexo 26

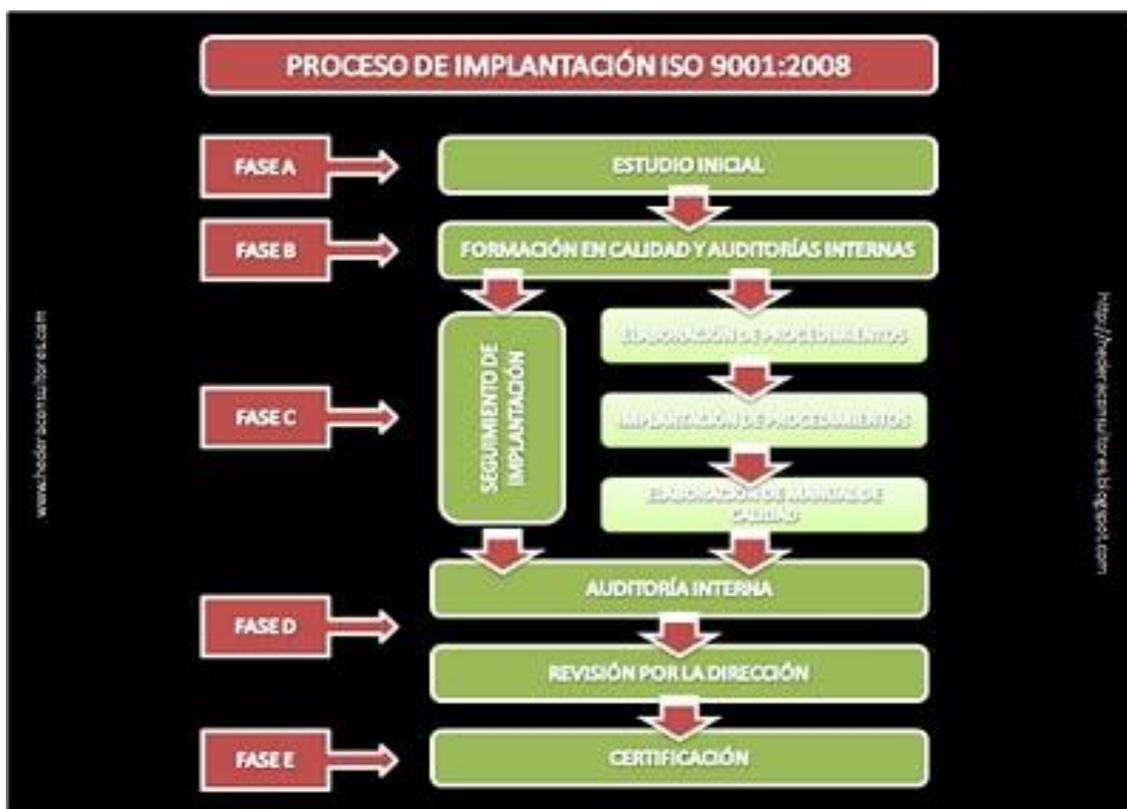
mercado	1,00083	18000	18014,94	18029,8924	18044,85721	18059,83444
Produccion Nahuen en Ton		16,46	16,70	16,95	17,21	17,47
PM%		0,0914%	0,0927%	0,0940%	0,0954%	0,0967%
crecimiento PM		-	0,0013%	0,0013%	0,0013%	0,0014%
crecimiento Produccion en Ton			0,25	0,25	0,25	0,26
Creimiento Produccion en %			1,5%	1,5%	1,5%	1,5%

9.4.27. Anexo 27: Requisitos para obtención certificación orgánica

Para realizar la exportación de un producto denominado "**orgánico, biológico o ecológico**", se debe contar con el certificado de la norma chilena para productos orgánicos. En el caso que el producto no cumpla con el estándar chileno, se podrá utilizar el artículo 74 de la norma técnica de producción orgánica agregando en la etiqueta la frase "sólo para exportación". El certificado orgánico de la norma chilena o el documento que estipule que el producto no cumple con la norma chilena, deben ser emitidos por una entidad certificadora inscrita en el registro del Sistema Nacional de Certificación Orgánica. Todo producto orgánico que se quiera exportar requiere del Certificado Fitosanitario otorgado por el SAG, que garantiza que el producto cumple con los [requisitos fitosanitarios](#) del país de destino. Si el país importador así lo establece, el/la exportador/a requerirá también de un certificado que garantice que el producto

es orgánico, certificación que debe otorgarla una entidad certificadora debidamente inscrita en el [Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Productos Orgánicos](#) que administra el SAG.

9.4.28. Anexo 28



9.4.29. Anexo 29: Factores que podrían afectar la cadena de suministros

Externos

Cambios en los volúmenes de pedidos

Si la demanda aumenta y no coincide con la capacidad de inventario de productos terminados, afectaría directamente la capacidad de proveer mayor cantidad de producto pactado, debido a la estacionalidad limitada de la materia prima. Es por esto que desde el año 1 se trabajara en la plantación propia ya para el tercer año disponer de materia prima propia y poder ampliar la cantidad de inventario si así la demanda lo requiera.

Entregas tardías de la materia prima o servicios requeridos para cumplir con entregas.

En este sentido, si las entregas pactadas con proveedores de insumos o materias primas necesarias para la producción se alteran o retrasan por parte de ellos, la producción diaria podría verse afectada. Por ende, es que se pactaran entregas semanales, y se dispondrá de más de un proveedor.

Internos

Escasez por causas internas

Riesgos en las plantaciones; la industria agrícola resulta ser bastante riesgosa en cuanto a condiciones climáticas. En este sentido existirán planes de contingencia como abastecimiento externo.

Fallas en maquinarias; las fallas en la línea de producción y en procesos específicos podrían retrasar considerablemente la producción diaria. En este sentido el mantenimiento y control de maquinarias a cargo de personal calificado será constante y periódico. Las revisiones serán preventivas.

Lanzamiento de nuevos productos o servicios

La oferta y por ende fabricación de nuevos productos afecta directamente la cadena. Es por esto y en base a los objetivos futuros de diversificar los cultivos, es que la planeación y diseño de dichos procesos será parte fundamental del departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos, de tal forma de diseñar la capacidad necesaria para dichos procesos y que no afecten negativamente la cadena.